



Indicadores não Financeiros de Avaliação de Desempenho: Análise de Conteúdo em Relatórios Anuais Digitais

Non-Financial Indicators for Performance Evaluation: a Content Analysis Study of On-Line Annual Reports of Companies Listed on BOVESPA

Luiz Henrique Figueira Marquezan¹, Carlos Alberto Diehl²,
João Rafael Alberton³

RESUMO

Este artigo objetiva identificar quais as medidas não financeiras de avaliação de desempenho são utilizadas e divulgadas pelas principais empresas participantes do índice IBOVESPA. Para isto foi selecionada uma amostra não probabilística das empresas listadas, que compõem pelo menos 60% da composição da carteira teórica de ações. Os dados foram coletados por meio da análise de conteúdo dos relatórios anuais, sobre o ano de 2009, divulgados em meio digital no site das 15 empresas da amostra. Posteriormente, eles foram classificados em 8 categorias, padronizados e tratados estatisticamente (análise da moda e da representatividade) para análise e interpretação. Encontraram-se indicadores não financeiros em todos os relatórios analisados, entre os quais se destacam aqueles que avaliam ou medem os processos das empresas e sua gestão de recursos humanos. Isso ocorre por possuírem a maior diversidade de indicadores, enquanto os que avaliam o desempenho de produção e venda de produtos são os mais abordados; porém, a maioria são variações do mesmo índice. Dessa forma, pelo uso desses índices por todas as empresas na maioria das categorias identificadas, percebe-se sua importância como demonstrativos do desempenho das operações. Com isso, essa pesquisa oferece uma base de informações a estudos futuros que procurem investigar indicadores não financeiros, bem como ser outra fonte de dados sobre a diversidade de indicadores organizacionais.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho; Medidas não financeiras; Avaliação de desempenho; Análise de conteúdo; Relatórios Anuais.

ABSTRACT

This paper identifies non-financial performance measures published by the principal companies listed on the Bovespa stock exchange based on a non-probabilistic sample, performed with 60% of theoretical stock portfolio. Data were gathered from the 2009 Annual Reports of 15 companies available their websites and analyzed by content analysis technique and classified in eight categories. They were then standardized and analyzed by descriptive statistics (mode and representativeness). Non-financial indicators were present in all reports analyzed. A greater diversity of indicators was found with respect to assessment or measurement of organizational processes and human resources management, while those evaluating production and sales performance were the most prevalently they were less diverse, with the majority being variations of the same measure. It was found that all the companies of the sample used measures for most of the categories, which suggests their importance for reporting on operational performance. This research can serve to inform future studies on non-financial indicators and contributes to knowledge with respect to the diversity of these indicators.

Keywords: Performance indicators; non-financial measures; performance evaluation; Content analysis; Annual Report.

¹ Centro Universitário Franciscano - Santa Maria - Rio Grande do Sul. Brasil - luiz_marquezan@yahoo.com.br

² Universidade do Vale do Rio dos Sinos - São Leopoldo - Rio Grande do Sul. Brasil - cd@unisin.br

³ Universidade de Passo Fundo - Passo Fundo - Rio Grande do Sul. Brasil - joorafael@upf.br

1 INTRODUÇÃO

Com a finalidade de controlar o rumo das atividades desempenhadas nas empresas, sócios, executivos de diversos níveis e demais funcionários necessitam de medidas que indiquem o desempenho de suas atuações. Os indicadores de desempenho são uma das formas utilizadas pelas empresas que possibilitam esta avaliação, por meio de processos de mensuração e controle, que indicam os pontos fortes e as necessidades de atuação para a mudança de rumo, visando atingir os objetivos previamente traçados. Estes indicadores podem ser obtidos nos processos de planejamento e orçamento, advindos de dados externos, como concorrentes ou indicadores setoriais, ou de dados históricos das empresas. Desta forma, eles se tornam padrões de desempenho a serem alcançados e superados, e se mostram de diversas formas e classificações. A classificação mais comum destes indicadores é sua divisão em financeiros, expressos em moeda, ou não financeiros, expressos em diversas unidades de medida, quantitativas ou qualitativas.

Estudos, tais como a pesquisa de Callado, Callado e Almeida (2007), indicam a predominância dos indicadores financeiros nas empresas como forma de identificação de seu desempenho, utilizados para controle dos processos e das ações das pessoas. Uma das limitações apontadas a este tipo de indicador é sua obtenção, após o objeto de sua mensuração já ter ocorrido, chamado de Indicador de Resultado.

Por outro lado, os indicadores não financeiros possuem grande possibilidade de mensurar atividades durante a sua execução, por unidades de medida de mais fácil interpretação pelos diversos níveis da empresa, como quantidades, metros, volumes, horas, entre outros.

Assim, esta pesquisa se propõe a identificar se as empresas utilizam este tipo de medida e quais são estas, tendo o objetivo de identificar quais medidas não financeiras de avaliação de desempenho são utilizadas e divulgadas pelas principais empresas participantes do índice IBOVESPA, definido pela Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA.

Além da interpretação e análise dos dados coletados nos relatórios anuais de 2009 das empresas selecionadas, será realizada uma breve revisão da literatura sobre Avaliação de Desempenho e Indicadores de Desempenho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Avaliação de Desempenho

Segundo Florentino e Gomes (2009), o controle organizacional é realizado por diferentes mecanismos, cujo objetivo é de motivar e orientar para que, tanto o comportamento individual como o organizacional, seja o mais conveniente para alcançar os objetivos dos membros da organização. Assim, o controle é realizado permanentemente por todas as pessoas que fazem parte da organização, adequando-se tanto à cultura da organização, como às pessoas que fazem parte dela. É utilizado de forma flexível, não centrado apenas no resultado, e sim como um instrumento orientado ao aperfeiçoamento contínuo das pessoas e dos próprios processos. O controle efetivo implica em um sistema capaz de se adaptar às mudanças necessárias, com informações de mensuração de desempenho para identificar a causa da discrepância entre o desempenho real e o que foi planejado (padrão) e adotar uma medida corretiva (Atkinson *et al.*, 2008).

Para Pereira (2001), avaliar um desempenho significa julgá-lo e atribuir-lhe um conceito diante de expectativas predeterminadas. Consiste em atribuir valor, tanto qualitativamente, relativo a mérito ou importância, como quantitativamente, à mensuração. O processo de gestão deve avaliar o desempenho da organização, bem como as pessoas responsáveis por ele. A avaliação de desempenho é controle realizado por meio de indicadores de desempenho previamente estabelecidos, com base em um padrão, tendo o objetivo de verificar se a missão da empresa está sendo cumprida. Monitora e avalia o atingimento de metas, alimentando sistemas de benefícios, controlando o planejamento, criando, implementando e conduzindo estratégias e identificando falhas e problemas (Miranda & Silva, 2002). Para estes autores, ao

avaliar o desempenho da empresa, é preciso definir quais os atributos importantes da medição do desempenho e compará-los com características que se julgam importantes em relação a um objetivo definido. Neste processo, as empresas escolhem o sistema de avaliação de desempenho que mais possui relação com suas características, definindo quais indicadores de desempenho farão parte deste.

2.2 Indicadores de Desempenho

De acordo com Franceschini *et al.* (2008), um conjunto de indicadores é uma forma de representar um processo ou uma parte dele, por meio das suas dimensões, sem omissões ou redundâncias. Indicadores ou medidas de desempenho são “sinais vitais” da organização. Eles quantificam as atividades em um processo ou *output* de um processo e informam quando atingem uma meta específica (Hronec, 1994). Para definir os indicadores, é necessário identificar os aspectos distintivos do sistema investigado. Melnyk, Stewart e Swink (2004) afirmam que o sucesso dessa operação geralmente depende da experiência e da imaginação mediante a forma como se executam os processos.

Conforme preconizado por Copeland, Koller e Murrin (2000), as empresas devem ter dois conjuntos de indicadores: financeiros e não financeiros, que serão apresentados e discutidos no tópico seguinte. Resumidamente, os indicadores financeiros objetivam orientar a organização para a tomada de decisão com relação a questões econômicas e patrimoniais, e os indicadores não financeiros servem como molas propulsoras para motivar o desempenho dos processos em toda organização, proporcionar oportunidades de melhoria no desempenho da utilização da sua capacidade produtiva e alavancar a competitividade em toda a cadeia produtiva.

A definição adequada dos indicadores proporciona direta e indiretamente a melhoria do desempenho dos processos. Ela é ponto crucial para o sucesso de uma empresa, pois são os sinais vitais da organização que qualificam e quantificam o modo como as atividades de um processo atingem suas metas, destaca Hronec

(1994). Para o autor, ao implementar um sistema de mensuração de desempenho as empresas alcançam:

- a) O alinhamento das pessoas com os objetivos estratégicos e a missão da empresa;
- b) Maior satisfação dos clientes;
- c) Oportunidades de monitorar seus processos e instituir melhorias contínuas;
- d) Desempenho eficaz e eficiente em longo prazo;
- e) Coletas de informações necessárias e focadas nos melhores processos, que permitem comparações entre empresas (*benchmarking*);
- f) Oportunidade de implementar processos de mudança menos traumáticos, por meio da definição e recompensa do novo comportamento.

2.2.1 Classificações dos Indicadores

Os indicadores de desempenho possuem classificações distintas, porém a mais comumente utilizada é a que os diferencia em financeiros e não financeiros. Anthony e Govindarajan (2002) afirmam a importância para os executivos em olhar medidas não financeiras, por tratarem-se de indicadores de desempenho futuro, enquanto que as medidas financeiras estão mais relacionadas a algo que já ocorreu, resultados, como o lucro, por exemplo. Além desta, outras três classificações de indicadores serão abordadas a seguir: Internos e Externos; de Tendência e de Ocorrência; Quantitativos e Qualitativos.

Indicadores Financeiros:

São os indicadores mais tradicionalmente utilizados pelas empresas para a avaliação de seu desempenho. A compreensão destes pelos altos executivos é mais clara, bem como o estabelecimento de compensações entre os indicadores (ex.: uma redução no faturamento pode ser compensada quando se visualiza um aumento do lucro). Além da uniformidade destes dados e da familiaridade dos executivos com

este tipo de parâmetro, tratados por Anthony e Govindarajan (2002), a importância dos resultados financeiros está ligada ao investimento de capital e ao seu retorno.

Padoveze (2005, p. 253) aborda isto quando afirma que “os fluxos financeiros a serem recebidos no futuro é que justificam ou não o investimento nas empresas”, ou seja, quando se olha um resultado financeiro e se avalia desempenho com base neste, se está mais próximo da percepção do investidor. O *Balanced Scorecard*, como painel de indicadores e ferramenta utilizada para avaliação de desempenho, possui uma perspectiva financeira de indicadores possuindo um papel para satisfação dos acionistas por informação (CELESTINO, 2003). Outro motivo da utilização deste tipo de indicador, conforme Anthony e Govindarajan (2002, p. 568), ocorre porque “na maioria das vezes, os altos executivos são compensados de conformidade com o desempenho financeiro”.

No entanto, a utilização única e exclusiva deste tipo de indicador é alvo de severas críticas e destaca-se a visão de Kaplan e Norton (1997) sobre estes serem indicadores de ocorrência. Segundo eles são inadequados para avaliar e orientar a trajetória da empresa em ambientes competitivos, não demonstrando o real valor criado ou destruído pelas ações da gestão. São exemplo de indicadores de desempenho financeiro: Receita de Vendas; Custos e Despesas; Lucro Operacional; EBITDA (*Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*) – que representa o lucro antes dos impostos sobre este, os juros, a depreciação e amortização; EVA (*Economic Value Added*) ou Resultado Econômico Residual. Outro ponto é abordado por Perera, Harrison e Poole (1997) de que indicadores com essa configuração refletem resultados condensados de diversas atividades.

A amplitude dos indicadores em um sistema de avaliação de desempenho pode abranger tanto metas financeiras como indicadores não financeiros. A pesquisa de Dossi e Patelli (2010) encontrou uma complementaridade no uso desses dois tipos de medidas. Analisando as relações entre sede de multinacionais e suas subsidiárias, as entrevistas demonstraram que essas são avaliadas por indicadores não financeiros de

forma a incrementar as análises dos indicadores financeiros, sendo esses os que possuem principal foco, mesmo com limitações constatadas, como a divergência entre normas de contabilidade dos países das subsidiárias. Os indicadores não financeiros são tratados a seguir.

Indicadores Não Financeiros:

Os indicadores não financeiros possuem, em sua maioria, a capacidade de transmitir informações com maior facilidade, para os diversos níveis de uma organização. Exemplifica-se pelos funcionários que trabalham diretamente na linha de produção, onde a quantidade de produtos defeituosos é mais compreensível para melhoria de seu desempenho do que o valor que estas perdas representam. Além disso, Dossi e Patelli (2010) identificaram como vantagem do uso desse tipo de medida, a capacidade de demonstrar diversos aspectos do desempenho, fator que promove sua utilização.

Como exemplo da visão de longo prazo destes indicadores, a satisfação e a retenção de clientes torna-se uma medida interessante para as estratégias de mercado de uma organização. Esta visão não financeira, ganha força, quando alinhada a uma medida financeira, neste caso com o aumento na Receita de Vendas. Relação defendida por Miranda e Reis (2005, p. 9) quando afirmam que “esses indicadores poderão trazer valiosas contribuições à gestão, desde que estejam “alinhados” ao indicador financeiro de longo prazo”.

Da mesma forma Banker, Potter e Srinivasan (2000) evidenciaram em pesquisa em 18 hotéis que as medidas não financeiras em determinada data possuem relação significativa com medidas financeiras de períodos futuros. Em uma das constatações identificou essa relação por meio da satisfação de clientes (não financeira) com receitas de vendas e lucros futuros (financeiras), mas não encontrou relação com essas medidas todas em um mesmo período. Contrapondo, Braga (2009) não encontrou relação positiva entre indicadores não financeiros e a orientação temporal dos gestores para o longo prazo, ao analisar 64 questionários de empresários brasileiros.

Em outra pesquisa, realizada por Castillo e Alemán (2009) com 110 empresas espanholas,

de diversos segmentos, os autores buscaram avaliar a importância dos indicadores de desempenho para novos produtos. A investigação demonstrou certa equidade na importância dada pelos gestores às medidas financeiras e não financeiras tanto no curto como no longo prazo. No estudo foram abordadas medidas como Participação de Mercado em Volume e Valor, Índice de Penetração nos Clientes, Satisfação dos Clientes, Retorno do Investimento, Margem de Lucro, entre outros.

Um dos benefícios deste tipo de medida de desempenho é de transmitirem, em grande parte, informações de tendência, antes que os resultados finais sejam obtidos, possibilitando correções durante o curso das operações, atuando como “vetores para o futuro” (CELESTINO, 2003, p. 34). Além disso, Perera, Harrison e Poole (1997) encontrou relações positivas e significantes entre o número de indicadores não financeiros utilizados nas empresas e processos de gestão e de tecnologia de produção ligados à estratégia focada no cliente.

Promovendo a discussão sobre a relação entre indicadores financeiros e não financeiros, Coram, Mock e Monroe (2011) investigaram o processo decisório de analistas financeiros australianos. Dentre os resultados, encontraram maior ênfase de análise dos indicadores financeiros quando os resultados das empresas estão em situação com tendência negativa e os indicadores não financeiros recebem mais atenção quando os resultados possuem tendências positivas.

Indicadores Internos:

Diante do foco da origem dos dados para medição do desempenho, os indicadores internos são aqueles que possuem o reflexo das operações dentro da organização. Anthony e Govindarajan (2002) abordam a importância da utilização das medidas internas e externas simultaneamente para avaliação do desempenho, ressaltando os equívocos que podem ocorrer quando se olha apenas internamente, sem entender os reflexos externos à empresa.

Como exemplo desta importância, em uma mesma macroatividade, como a entrega de produtos aos clientes, o processo de carregamento

de caminhões pode ter seu tempo reduzido se agrupado por produtos, porém aumentará o tempo das entregas nos clientes devido ao possível sortimento de produtos dos pedidos feitos por estes. Medir o tempo de ambas as atividades passa a ser relevante para melhor desempenho nesta atividade.

Indicadores Externos:

Sob outro olhar, os indicadores de natureza externa à empresa, são aqueles que traduzem o reflexo das atividades, por informações e dados de fora do ambiente da organização: clientes, sociedade, governo, etc. Kaplan e Norton (1997, p. 97) recomendam aos empresários, sobre a perspectiva de Processos Internos do Balanced Scorecard, que “definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação, prossiga com os processos de operações e termine com o serviço pós-venda”.

Com o exposto, traduz-se a importância a ser dada aos indicadores externos, que irão refletir nos resultados financeiros da empresa, como: Participação de Mercado; Satisfação de Clientes; etc.

Indicadores de Ocorrência ou de Resultado:

Este tipo de indicador possui uma conotação histórica, ou seja, remete a dados já ocorridos, o resultado após a finalização integral de uma atividade ou de uma estratégia (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Aqui se enquadram, principalmente, os indicadores financeiros utilizados para avaliação do desempenho, como receita de vendas, lucro, fluxo de caixa, ou seja, medidas apuradas quando, por exemplo, uma estratégia de venda de um novo produto já foi executada.

Indicadores de Tendência ou Causais:

Ao contrário dos indicadores de ocorrência, os de tendência possuem a atribuição de medir o desempenho enquanto ele ocorre, possibilitando correções prévias de percurso. Anthony e Govindarajan (2002, p. 561) asseveram que os “parâmetros causais podem ser apreciados de maneira mais “granular” e in-

dicam alterações que podem modificar resultados”. Também indicam a grande relação existente entre o desempenho apontado por estes indicadores e os reflexos nos indicadores de resultado.

Da mesma forma, Dietschi (2006, p. 74) afirma que os indicadores de tendência “[...] mensuram quais as metas a organização atingir para ter sucesso na implementação de sua estratégia”. Fica clara a relação citada anteriormente, onde a empresa, monitorando indicadores desta natureza, poderá prever como serão os resultados que serão demonstrados pelos indicadores de ocorrência. Avaliações de tempo de determinada atividade, como a produção de um determinado bem ou a prestação de um determinado serviço são indicadores desta natureza.

Indicadores Qualitativos:

Briand *et al.* (2002), referenciado por Rozados (2005), classificam indicadores de desempenho em quantitativos e qualitativos. Os indicadores qualitativos possuem a preocupação com a avaliação e a pesquisa de qualidade. Chen e Chen (2005) afirmam que os indicadores qualitativos estão vinculados à mensuração de aspectos comportamentais.

Martins em sua tese de doutorado (1999, p. 187-193), demonstrou uma empresa que utilizava “auditoria do programa 5S”, “capacitação de mão-de-obra”, “satisfação do cliente interno” e “avaliações pessoais sobre o setor” como informações qualitativas de desempenho.

Indicadores Quantitativos:

Já os indicadores quantitativos são aqueles que podem ser definidos por meio de uma unidade de contagem (BRIAND *et al.*, 2002 apud ROZADOS, 2005). Possuem natureza objetiva, exemplificando: valores em moeda; quantidades; medidas de comprimento; medidas de peso; medidas de volume; medidas de espaço; etc.

Chen e Chen (2005, p. 382) qualificam os indicadores quantitativos como tangíveis, visíveis e comparáveis, podendo ser mensurados por uma medida financeira ou não financeira.

3 METODOLOGIA

Para atender ao objetivo desta pesquisa, de identificar quais as medidas não financeiras de avaliação de desempenho são utilizadas pelas principais empresas participantes do índice IBOVESPA, utilizou-se como método a análise de conteúdo. Para Bardin (2010), a análise de conteúdo representa um conjunto de técnicas utilizadas para a análise das comunicações e visa obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2010) é dividida em 3 etapas:

- a) Pré-análise: fase da organização da pesquisa e dos objetivos do pesquisador, onde ocorre a escolha dos materiais a serem analisados, revisão das hipóteses a serem pesquisadas e a definição dos indicadores que irão orientar a coleta e interpretação dos dados;
- b) Exploração do material: etapa da coleta dos dados da pesquisa no material previamente selecionado. Ocorre por atividades de coleta, codificação, decomposição ou enumeração dos dados;
- c) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: fase que trata da transformação dos dados brutos, obtidos na exploração do material, em dados significativos e válidos.

A seguir estas etapas estão descritas conforme ocorreram durante esta pesquisa.

3.1 Pré-análise

A coleta de dados foi realizada nos relatórios anuais divulgados pelas empresas, em meio digital, referentes ao ano de 2009. Durante a coleta dos documentos divulgados pelas empresas, foram encontrados relatórios anuais com nomes diversos: “Relatório de Administração”; “Relatório Anual”; “Relatório de Sustentabilidade”; “Apresentação dos Resultados”.

Inicialmente foram pesquisadas quais ações compõem a carteira teórica do índice IBOVESPA no sítio da BM&FBOVESPA S.A. (www.bmfbovespa.com.br), e utilizada nesta pesquisa a composição válida pelo período de setembro a dezembro de 2010. Os dados foram tratados para seleção de uma amostra não probabilística das empresas participantes, ordenadas pela participação decrescente de suas ações no índice, selecionando as que formam 60% da carteira teórica. Por esta seleção foram listadas 17 ações, representando 60,38% da composição do IBOVESPA, havendo 2 empresas com 2 ações cada nesta composição, o que retorna um total de 15 empresas para análise de conteúdo de seus relatórios anuais, conforme Tabela 1.

Os dados coletados são os indicadores não financeiros divulgados pelas empresas em seus relatórios, verificados por sua descrição e unidade de medida, indicando a natureza do objeto a que referem e sua relação com a atividade empresarial. A coleta dos indicadores não buscou verificar se um mesmo indicador aparece citado mais de uma vez nos relatórios, evitando que houvesse dupla contagem destes. Por outro lado, indicadores com objetos de mesma

natureza, porém demonstrando situações ou visões diferentes sobre este, fizeram parte dos dados coletados.

Como forma de organização, oito categorias foram criadas durante os processos de coleta e tratamento dos dados, inspiradas na segmentação utilizada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2008), sendo os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), em que a amplitude no número de categorias dos indicadores propiciou uma melhor diversidade nas análises, além de ser um modelo adotado pelas empresas para avaliação de desempenho e motivo de pesquisas acadêmicas brasileiras, tal como destacam Nascimento *et al.* (2010) as nas áreas de Engenharia III e de Contabilidade, Administração e Turismo – Qualis/Capes. Além disso, foram motivadas pela uniformidade ou pequena variação no tipo de informação que diversos indicadores transmitem, bem como foram consideradas a capacidade de síntese e potencial facilidade de entendimento dos resultados dos dados coletados que uma categoria pode propiciar, onde ganha a análise dos dados. Sua base foram as respostas a dois questionamentos:

Tabela 1 - Amostra pesquisada.

Código da Ação	Ação	Empresa	Participação (%)	Participação Acumulada (%)
VALE5	VALE	Vale S.A.*	10,75	10,75
PETR4	PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S.A.*	9,71	20,46
BVMF3	BMFBOVESPA	BM&FBOVESPA S.A.	3,82	24,28
ITUB4	ITAUNIBANCO	Itaú Unibanco Holding S.A.	3,79	28,07
OGXP3	OGX PETROLEO	OGX Petróleo e Gás Participações S.A.	3,75	31,82
GGBR4	GERDAU	Gerdau S.A.	3,09	34,91
BBDC4	BRADESCO	Banco Bradesco S.A.	2,82	37,73
USIM5	USIMINAS	Usiminas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.	2,76	40,49
VALE3	VALE	Vale S.A.*	2,66	43,15
PETR3	PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S.A.*	2,58	45,74
PDGR3	PDG REALT	PDG Realty S.A.	2,49	48,22
BBAS3	BRASIL	Banco do Brasil S.A.	2,43	50,65
CSNA3	SID NACIONAL	Companhia Siderúrgica Nacional	2,37	53,02
ITSA4	ITAUSA	Itaúsa - Investimentos Itaú S.A.	2,22	55,24
CYRE3	CYRELA REALT	Cyrela Brazil Realty S.A.	1,91	57,15
CIEL3	CIELO	Cielo S.A.	1,66	58,81
GFS3	GAFISA	Gafisa S.A.	1,57	60,38

(*) Empresas selecionadas que possuem mais de uma ação na composição da amostra.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em BMF&BOVESPA.

- a) O que o indicador mede? Indica qual o objeto de medição ou análise do indicador;
- b) Qual informação este indicador transmite? Indica qual o objetivo da medição do indicador.

Desta reflexão, considerando somente indicadores não financeiros, foram definidas oito categorias: Processo; Produto; Clientes/Mercado; Pessoas; Sociedade; Ambiental; Patrimoniais; Imagem, conforme Quadro 2. Dentre as variações para a classificação da FNQ, destacam-se: a) o critério Resultados do PNQ não foi considerado por ser uma perspectiva eminentemente financeira; b) os indicadores ambientais foram segregados do critério Sociedade; c) reflexos da imagem da empresa foram segregados do critério Clientes; d) o desempenho não financeiro das vendas foi atribuído à categoria Produto; e) a categoria Patrimoniais foi criada para indicadores que refletem o porte da organização por meio de sua estrutura.

Durante a primeira leitura dos materiais foi identificado que a empresa Itaúsa – Investimentos Itaú S.A. é uma *holding* pura, ou seja, apenas in-

veste em outras empresas, sendo estas: Duratex S.A. (indústria), Elekeiroz S.A. (indústria), Itaú Unibanco S.A e Itautec S.A. Para não ocorrer dupla contagem dos indicadores não financeiros pesquisados, aqueles encontrados em seu Relatório Anual 2009 que fazem referência à empresa Itaú Unibanco S.A. foram coletados em conjunto com o relatório específico desta empresa.

Como limitação ao escopo da pesquisa, não foram coletadas as informações dos indicadores de desempenho financeiro das empresas, pois não é objetivo desta análise compará-los em quantidade ou atribuir peso ou importância a estes frente aos indicadores não financeiros. O que se pode observar durante a leitura dos materiais foi uma vasta abordagem neste tipo de indicador, com foco em análise e descrição dos indicadores da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

3.2 Exploração do material

A pesquisa foi realizada por meio da análise de conteúdo dos relatórios anuais digitais de 2009 listados no Quadro 1 e buscou evidências de divulgação de indicadores não finan-

Quadro 1: Empresas, atividades e relatórios analisados

Empresa	Atividade	Nome do relatório analisado
Vale S.A.	Mineração	Relatório de Sustentabilidade 2009
Petróleo Brasileiro S.A.	Petróleo e gás	Relatório de sustentabilidade 2009
BM&FBOVESPA S.A.	Bolsa de valores, mercadorias e futuro	Relatório Anual 2009
Itaú Unibanco Holding S.A.	Banco	Relatório Anual de Sustentabilidade 2009
OGX Petróleo e Gás Participações S.A.	Petróleo e gás	Resultados 4T09 e 2009
Gerdau S.A.	Metalurgia	Relatório Anual 2009
Banco Bradesco S.A.	Banco	Relatório Anual 2009
Usiminas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.	Siderurgia e Metalúrgica	Relatório Anual 2009
PDG Realty S.A.	Incorporadora imobiliária	Apresentação dos resultados 4T09 e 2009
Banco do Brasil S.A.	Banco	Relatório da Administração
Companhia Siderúrgica Nacional	Siderurgia	Relatório Anual 2009
Itaúsa - Investimentos Itaú S.A.	Holding: Empresas do grupo - Itaú Unibanco Holding S.A. (banco) - Duratex S.A. (painéis de madeira, louças e metais sanitários) - Itautec S.A. (tecnologia) - Elekeiroz S.A. (produtos químicos)	Relatório Anual 2009
Cyrela Brazil Realty S.A.	Incorporadora imobiliária	Relatório Anual 2009
Cielo S.A.	Adquirente de cartões de crédito e débito	Relatório Anual 2009
Gafisa S.A.	Incorporadora residencial	Divulgação de resultados e informações financeiras suplementares 4T09 e 2009
		Conferência de resultados 4T09 e 2009

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos relatórios das empresas.

ceiros, utilizados por estas, desconsideradas a análise das Demonstrações Financeiras contidas nestes, por serem eminentemente financeiras.

A coleta ocorreu pela leitura destes relatórios, conforme a disponibilidade destes na área de Relações com Investidores dos *sites* das empresas. Não foram utilizados softwares para a coleta de dados, visto que a leitura completa foi necessária devido a dois motivos principais: a) a diversidade de ramos de negócios das empresas, suas coligadas e controladas; b) a diversidade de possibilidade de indicadores não financeiros que podem ser criados para avaliar a gestão.

Foram extraídos os indicadores não financeiros explícitos no material, não ocorrendo deduções sobre possíveis indicadores implícitos no conteúdo escrito. Juntamente aos indica-

dores, foram coletadas as unidades de medida destes, quando disponíveis.

3.3 Tratamento dos resultados

Após a seleção dos materiais e coleta dos dados da pesquisa, os indicadores não financeiros foram classificados em oito categorias para posterior análise. No Quadro 2 são descritas estas categorias e observados quais os critérios de seleção.

O uso de categorias significa, segundo Gomes (1994, p. 70), “agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso”. Este autor descreve a elaboração de categorias dividindo o momento de sua criação em duas possibilidades não exclusivas:

Quadro 2 – Categorias de classificação dos dados.

Categoria	Descrição	Exemplos
Processo	Relativo a indicadores que representem o desempenho ou capacidade dos processos internos e externos à empresa, de captação de matérias-primas, processamento e distribuição. Neste item foram desconsiderados os indicadores de produção e vendas, pois foram tratadas como desempenho de Produto ou de Clientes/Mercado.	- Utilização da capacidade instalada
Produto	Neste item classificam-se os indicadores relativos ao desempenho dos produtos em: vendas, qualidade, ranking, competitividade.	- Volume vendido
Clientes/Mercado	Tamanho e composição da carteira, perdas e captação de clientes são alguns dos itens desta categoria. Abrange também indicadores de satisfação, posicionamento e relacionamento com o mercado.	- Composição da carteira de clientes - Número de clientes - Captação de clientes - <i>Market-share</i>
Pessoas	Categoria onde são classificados quaisquer indicadores relativo aos funcionários diretos e indiretos das empresas. Composto por indicadores de quantidade e composição do quadro funcional, satisfação, qualidade e risco oferecidos pelas condições de trabalho.	- Número de funcionários - Horas de treinamento - Número de acidentes de trabalho
Sociedade	Indicadores relativos aos impactos da empresa na sociedade, mais especificamente, nas pessoas, não considerando os relativos aos aspectos ambientais.	- Número de projetos sociais - Abrangência dos projetos sociais
Ambientais	Medidas que demonstrem o impacto das ações da empresa no meio ambiente. Também aborda indicadores das ações de recuperação, prevenção e tratamento destes impactos.	- Quantidade de CO ₂ emitido - Área de recuperação ambiental
Patrimoniais	Relativo à estrutura física e de capital da empresa, disponível para sua operação.	- Quantidade de determinado item do imobilizado - Prazos médios de realização de ativos e passivos
Imagem	Relativo à exposição da imagem da empresa, reconhecimentos, prêmios e certificações por institutos, universidades, revistas, etc. Não contempla pesquisa de satisfação de clientes, pois esta foi classificada na perspectiva Clientes/Mercado.	- Certificações de institutos - Pesquisa de imagem - <i>Rankings</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

- a) antes do trabalho de campo;
- b) a partir da coleta de dados.

Nesta pesquisa, a categorização dos índices partiu do momento da coleta de dados, por meio da identificação destes, obedecendo aos três princípios estabelecidos por Selltiz *et al* (1965) apud Gomes (1994):

- a) O conjunto de categorias necessita partir de um único princípio de classificação: na pesquisa realizada, a expressividade dos indicadores;
- b) As categorias formuladas devem abranger qualquer resposta ou dado encontrado: formuladas durante a coleta de dados, e revisadas após a conclusão desta etapa, as categorias definidas incluíram toda a amostra de indicadores coletada;
- c) Devem ser mutuamente exclusivas - uma resposta não deve ser incluída em mais de uma categoria: a atenção a este princípio, durante a elaboração do conjunto exposto no Quadro 2, identificou que alguns indicadores poderiam ser incluídos em mais de uma categoria, levando à descrição não só das características para inclusão, mas da delimitação ou exclusão de alguns indicadores em uma categoria em detrimento de outra.

3.3.1 Padronização dos Indicadores de Desempenho

Após a classificação nas categorias do Quadro 2, os indicadores que possuem redações diferentes, mas medem objetos de mesma natureza e forma, foram assim padronizados:

- Indicadores da mesma empresa, com objeto de medida semelhante, foram considerados como variações do mesmo. Ex.: Volume de vendas do produto A e Volume de vendas do produto B foram tratados como “Volume de venda”;

- Indicadores de empresas diferentes, que medem o mesmo tipo de objeto (produto, cliente, etc.) foram padronizados. Seguindo o exemplo: Volume de vendas de aço (siderúr-

gica) e Volume de crédito negociado (banco), foram igualmente tratados como “Volume de venda”, mesmo que tenham unidades de medida diferentes;

- Desdobramentos de um mesmo objeto também foram tratados de maneira uniforme. Ex.: Número de funcionários por gênero e Número de funcionários por idade foram unificados em “Número de funcionários por categorias”.

Outro ponto a ser considerado é relativo à especificidade dos indicadores de empresas do setor financeiro quem compõem a amostra pesquisada: BM&FBOVESPA S.A.; Itaú Unibanco Holding S.A.; Banco Bradesco S.A.; Banco do Brasil S.A.; Cielo S.A. Alguns indicadores destas empresas, mesmo possuindo unidade de medida financeira (moeda nacional ou estrangeira), foram tratados como medidas não financeiras. Isto se deve ao fato de não medirem o desempenho financeiro da empresa, como receita, lucro, despesas, custos, etc., mas sim medirem o volume de negócios de seus produtos. Passível de comparação a uma empresa de aluguel de veículos, onde o veículo que a empresa possui é em uma instituição bancária o volume de crédito disponível, e o número de aluguéis deste, o volume de crédito negociado com seus clientes, ou seja, volume de vendas.

Feitas estas classificações e padronizações, foram realizados tratamentos estatísticos exploratórios para posterior análise dos dados: média, moda e representatividade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados dos relatórios das empresas, categorizados e padronizados para análise são discutidos neste tópico. Inicialmente tem-se a extração de 627 indicadores não financeiros (não padronizados) dos relatórios analisados, observados a seguir na Tabela 2, destacando a Petrobrás com 115 indicadores e grande foco na categoria Pessoas (34), seguidos de medidas da gestão Ambiental, com 25 indicadores e das medidas relativas aos Produtos da empresa (21).

Analisando o conjunto de indicadores de todas as empresas, nas categorias descritas no

Tabela 2 – Total de indicadores não financeiros identificados.

	Ambiental	Clientes	Imagem	Patrimoniais	Pessoas	Processos	Produto	Sociedade	Totais	%
Petrobrás	25	5	2	13	34	7	21	8	115	18,3%
Bradesco	5	22	2	8	11	9	25	5	87	13,9%
Usiminas	19	6	2	0	28	1	6	5	67	10,7%
Itaú Unibanco	9	11	2	5	14	0	17	3	61	9,7%
Vale	30	0	2	1	20	3	1	2	59	9,4%
Banco do Brasil	0	20	1	3	1	6	18	1	50	8,0%
BM&FBOVESPA	0	12	0	0	5	3	14	2	36	5,7%
Cielo	8	3	1	0	7	4	6	0	29	4,6%
Cyrela	1	2	1	1	11	1	11	0	28	4,5%
CSN	7	1	0	0	4	7	6	1	26	4,1%
Gerdau	5	0	2	1	7	1	5	1	22	3,5%
Itausa	6	1	1	1	5	1	5	1	21	3,3%
OGX	0	0	0	4	2	1	2	0	9	1,4%
PGG Realty	0	0	0	0	0	0	9	0	9	1,4%
Gafisa	0	0	0	0	0	0	8	0	8	1,3%
Totais	115	83	16	37	149	44	154	29	627	100,0%
%	18%	13%	3%	6%	24%	7%	25%	5%	100%	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 2, em primeiro lugar estão os indicadores relativos ao desempenho dos seus produtos com 25% do total coletado (154). Encontram-se principalmente medidas de quantidades produzidas e vendidas, em unidades de medidas genéricas ou específicas aos seus ramos de atividade: metros quadrados – m²; metros cúbicos – m³; número de unidades; toneladas – t; barris de petróleo (petrolíferas Petrobrás e OGX); etc. Outra forma encontrada de análise do produto foram as categorizações e segmentações destes nas empresas.

Na sequência aparecem os indicadores relativos a Pessoas, porém em sua maioria não expressam desempenho destas ou da gestão de recursos humanos, mas indicadores de composição do quadro funcional como as medidas mais apresentadas, sendo algumas encontradas: quantidade de funcionários; funcionários por faixa etária; funcionários por gênero; etc. Outras medidas desta categoria que se destacam são as que indicam o controle do número de acidentes de trabalho, número de fatalidades, lesões, tempo perdido e afastamentos decorrentes destes acidentes.

A gestão de Recursos Humanos (inclusos na categoria Pessoas) aparece representada pelos indicadores de *Turnover* em 4 empresas (Vale, Petrobrás, Usiminas e Cielo) e Absenteísmo em duas empresas (Itaú Unibanco e Usi-

minas), Índice de satisfação dos funcionários (Petrobrás, Itaú Unibanco, Gerdau e Cielo) e 13 indicadores relativos a horas e abrangência dos treinamentos realizados.

Os indicadores relativos ao desempenho da gestão ambiental, representados na categoria Ambiental, em sua maioria estão relacionados a:

- Geração e reaproveitamento (reutilização, venda ou reciclagem) de resíduos líquidos e sólidos;
- Controle de emissão gases poluentes (dióxido de carbono – CO₂, Óxidos de azoto – NO_x, Óxidos de enxofre – SO_x, material particulado, gases do efeito estufa, etc.);
- Consumo e reaproveitamento da água;
- Consumo e geração de energia.

Na categoria Clientes/Mercado, pode-se identificar o controle do número de clientes, da participação de mercado (*market share*) e da composição das carteiras, em diversas categorias, principalmente nas empresas financeiras da amostra, onde a diversidade de clientes é maior. Índices que medem a satisfação dos clientes e/ou consumidores com as empresas foram encontrados somente na Petrobrás e na Usiminas. Nesta categoria, na medida de *market share* tem-se um indicador classificado como ex-

terno, que representa a participação da empresa no mercado onde atua.

Para indicadores que demonstrem o desempenho dos Processos das empresas (desconsiderando produção e vendas, que estão vinculados ao desempenho dos Produtos), aparece em primeiro lugar o número de transações dos clientes das empresas das áreas financeiras, ex.: Número de transações via internet; Número de transações via caixas eletrônicos; Número de operações de recebimento e pagamento; entre outros. Com relação à qualidade dos processos foram encontrados indicadores na Cielo sobre a disponibilidade (%) e indisponibilidade (horas) de sua rede e na BMF&BOVESPA com medidas do tempo de processamento das transações e da capacidade de processamento de negócios realizados.

A próxima categoria identificada nos indicadores coletados é a Patrimonial, que representa dados relativos à capacidade física e de capital das empresas para desempenhar suas atividades. A grande maioria dos indicadores encontrados referem-se a capacidade instalada para produção ou atendimento aos clientes, liderado pela Petrobrás, com 13 indicadores, seguido do Banco Bradesco com 8 e Itaú Unibanco com 5 índices.

Na categoria Sociedade, o destaque fica por conta dos indicadores que medem a abrangência das ações sociais, encontrados em 10 das 15 empresas analisadas. Outro indicador desta categoria refere-se aos funcionários das empresas que participam de atividades voluntárias.

Na perspectiva Imagem foram tratados principalmente os prêmios, certificações, *rankings*, avaliações por institutos e revistas, recebidos pelas empresas. Nestes casos, os dados foram tratados de forma diferenciada: a) foram classificadas como indicadores de desempenho, pois se constatou tratar-se de uma medida qualitativa, uma das classificações apresentadas na revisão da literatura; b) não importando o número de premiações, certificações ou avaliações, o indicador teve sua contagem pelo simples fato de constarem (um indicador) ou não no relatório (zero indicador), de forma a não diferenciar as empresas pelo seu nível de reconhecimento (em quantidades de prêmios recebidos), mas por de-

monstrar tais dados. Há destaque nesta categoria para um indicador em particular, medido quantitativamente, pela Usiminas, considerando as matérias publicadas nos meios de comunicação que são favoráveis ou desfavoráveis à empresa, medindo um aspecto qualitativo de forma a demonstrá-lo em números.

Dentre os dados encontrados, há destaque para o uso de indicadores sobre dados externos à empresa, que representam seu desempenho ou impactam nas suas atividades e resultados: Demanda de produtos; *Market share*; Premiações, reconhecimentos e certificações; Avaliações de risco.

Por fim, os indicadores qualitativos, além dos já mencionados na análise da categoria Imagem, foram encontrados nas empresas que divulgaram o seu Balanço Social modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), e que possuem classificação não quantitativa:

- a) Origem da definição dos projetos sociais e ambientais;
- b) Origem da definição dos padrões de segurança e salubridade no ambiente;
- c) Liberdade sindical, direito de negociação e representação interna;
- d) Exigência dos padrões éticos, responsabilidade social e ambiental da empresa para fornecedores;
- e) Abrangência da previdência privada;
- f) Abrangência da participação nos lucros;
- g) Abrangência da participação dos funcionários em trabalho voluntário.

4.1 Análise dos indicadores padronizados por empresa

Como exposto na metodologia, os indicadores não financeiros coletados foram padronizados, eliminando variações de um mesmo indicador em cada empresa, objetivando entender a variedade dos objetos de controle das empresas. Dessa forma, obteve-se um total de 360 indicadores mantendo-se a Petrobrás no topo da tabela, com 62 indicadores, 17,2% do total. Na Tabela 3 pode ser visualizado o novo quadro de indicadores por empresa.

Tabela 3 – Indicadores não financeiros por empresa, padronizados.

	Ambiental	Clientes	Imagem	Patrimoniais	Pessoas	Processos	Produto	Sociedade	Totais	%
Petrobrás	14	4	2	1	22	6	7	6	62	17,2%
Usiminas	12	5	2	0	20	1	4	5	49	13,6%
Vale	21	0	2	1	15	3	1	1	44	12,2%
Itaú Unibanco	6	4	2	2	11	0	7	2	34	9,4%
Bradesco	4	3	1	1	5	1	6	4	25	6,9%
BM&FBOVESP	0	7	0	0	3	3	9	2	24	6,7%
Cielo	8	3	1	0	6	3	2	0	23	6,4%
CSN	5	1	0	0	3	5	3	1	18	5,0%
Cyrela	1	2	1	1	4	1	7	0	17	4,7%
Gerdaul	5	0	1	1	5	0	3	1	16	4,4%
Itausa	4	1	1	1	4	1	2	1	15	4,2%
Banco do Brasil	0	3	1	1	1	1	6	1	14	3,9%
Gafisa	0	0	0	0	0	0	7	0	7	1,9%
OGX	0	0	0	2	2	0	2	0	6	1,7%
PGG Realty	0	0	0	0	0	0	6	0	6	1,7%
Totais	80	33	14	11	101	25	72	24	360	100,0%
%	22%	9%	4%	3%	28%	7%	20%	7%	100%	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os indicadores padronizados (360) representam 57,4% do total de indicadores listados nos relatórios pesquisados (627). Destaca-se o Banco Bradesco como empresa que mais replicou indicadores, principalmente quanto efetuou classificações de clientes e categorizações de seus volumes de crédito negociados. Outra forma encontrada de diversificação de um mesmo item ocorreu naqueles que expressam quantidades de produtos, produzidas e vendidas.

Após a padronização dos indicadores nas empresas, no topo da lista aparece a categoria Pessoas (101 indicadores) com o maior número de referências. Os indicadores que classificam e qualificam o quadro funcional destas (39) são os mais utilizados. Isto pode ou não ser considerado desempenho de acordo com as políticas de gestão de recursos humanos de cada organização, como regionalização da mão-de-obra, número de funcionárias mulheres, entre outros. Alguns destes indicadores forem encontrados no Balanço Social do modelo do IBASE divulgados nos relatórios, tratados como indicadores de desempenho.

Em segundo lugar estão os indicadores da categoria Ambiental (80), com destaque ao consumo de recursos hídricos e de energia, emissão de poluentes, geração e reaproveitamento de resíduos. Logo após, com 72 indicadores a categoria Produtos apresenta 11 indicadores de

quantidades vendidas, 10 de quantidades produzidas e 5 para volume financeiro negociado (empresas financeiras), além das derivações de categorização das vendas realizadas.

De forma geral, os indicadores padronizados por empresa demonstraram maiores concentrações nas categorias Pessoas, Ambiental, Produto e Clientes/Mercado, conforme demonstrado na Tabela 3. A padronização de indicadores desconsiderando as empresas que os utilizaram é expressa nos próximo tópico.

4.2 Análise dos indicadores padronizados

Neste tópico, os indicadores sofreram uma nova padronização, conforme descrito no item 3.1.1, porém não individualizada por empresa, ou seja, estes foram considerados em sua totalidade, sem a vinculação a ser de uma ou outra empresa.

Foram excluídas a dupla contagem de indicadores que expressassem o mesmo resultado, como Volume de Produção, que aparece nos relatórios em diversas oportunidades, sobre produtos diferentes em unidades de medida diversas, mas expressam tão somente a quantidade produzida em determinado período. Os dados resultaram em 175 indicadores exclusivos, divididos nas 8 categorias conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Categorias e indicadores não financeiros padronizados.

Categoria	Indicadores não financeiros padronizados	%
Pessoas	41	23,4%
Ambiental	38	21,7%
Produto	37	21,1%
Processos	23	13,1%
Clientes/Mercado	16	9,1%
Sociedade	11	6,3%
Imagem	5	2,9%
Patrimoniais	4	2,3%
Total	175	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Mesmo com uma redução de 51% no número de indicadores, pode-se perceber que a categoria pessoas permaneceu no topo da tabela, fato motivado pela diversidade de indicadores associados à categoria, incluindo indicadores da gestão de recursos humanos, de segurança e de programas internos, como: *Turnover*; Acidentes de Trabalho; Doenças Ocupacionais; Número de Ideias dos Empregados; Clima Organizacional; Geração de Empregos; entre outros.

A categoria processos manteve 92% dos índices na exclusão das duplas contagens, indicando a maior diversidade dentre todas. Isto se deu pelo uso de indicadores necessários para medir processos muito distintos, o que não ocorre com a categoria Imagem (redução de 64%). Alguns exemplos de indicadores listados nesta categoria que demonstram esta diversidade: Utilização da capacidade instalada; Tempo de processamento de dados; Número de poços de petróleo e gás perfurados; Número de poços de petróleo e gás descobertos; Disponibilidade de rede; Índice de desenvolvimento de fornecedores; ente outros.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa objetivou identificar quais medidas não financeiras de avaliação de desempenho são utilizadas e divulgadas pelas principais empresas participantes do índice IBOVESPA. Isto foi motivado pela importância dada a este tipo de indicador na literatura, e propôs-se a analisar quais medidas desta natu-

reza são utilizadas pelas empresas, indicando dados para novos estudos.

Pela revisão da literatura pode-se identificar a importância do controle do desempenho da gestão das empresas por meio de medidas capazes de retratar os caminhos e o alinhamento destes rumos aos objetivos empresariais. A utilização de medidas não financeiras, tanto Quantitativas como Qualitativas, de dados externos ou internos à empresa têm papel importante neste sentido, além de complementar e justificar de certo modo o desempenho dos indicadores financeiros.

A coleta dos dados, feita pela leitura dos relatórios anuais digitais de 2009 das empresas que compõe 60% da carteira teórica do referido índice possibilitou identificar categorias para classificação destes índices e possibilidades de padronizações para sua interpretação. Os dados coletados e interpretados demonstraram grande predominância de divulgação de indicadores que medem o desempenho de produção e venda de produtos, com 24,6% das ocorrências, seguido de indicadores relativos a funcionários (categoria Pessoas), com 23,8%, ou seja, 149 dos 627 indicadores identificados. Não distantes, os indicadores da gestão ambiental aparecem em destaque, principalmente relativos ao consumo de recursos naturais e aos impactos ambientais dos resíduos líquidos, sólidos e gasosos gerados pelas empresas.

Após a padronização dos dados com a exclusão da dupla contagem de um mesmo indicador, e excluídas as empresas da análise, pode-se identificar quais as categorias de indicadores que possuem a maior diversidade destes. A mensuração dos Processos das empresas é onde ocorre a menor incidência de repetição dos indicadores, visto que as empresas pesquisadas possuíam grande diversidade de ramos de atividades e, conseqüentemente, em seus processos.

A categoria de Pessoas apresentou o segundo maior número de indicadores (149), demonstrando a importância que as empresas denotam a essa categoria, na medição e divulgação dos dados. Além disso, passou a ter o maior número de indicadores (41) quando excluídas as duplas contagem de indicadores com igual teor, o que demonstra a diversidade de formas de

avaliar o desempenho da gestão de recursos humanos por indicadores não financeiros.

Considerando a limitação apontada nesta pesquisa de não comparação com os indicadores financeiros, quanto ao objeto de sua mensuração nem quanto a quantidade de utilização destes, pode-se verificar quais as medidas não financeiras são utilizadas e sua diversidade, encontrados indicadores Quantitativos e Qualitativos bem como Internos e Externos às empresas.

Para estudos futuros sugere-se: a ampliação da amostra, incorporando inclusive empresas não listadas na Bovespa ou listadas em outras bolsas de valores; a análise por setor; a comparação com medidas financeiras; e utilizar-se de estudos de caso, para entender o processo de uso e divulgação de indicadores não financeiros.

REFERÊNCIAS

- Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (2002). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Atkinson, A. A.; Banker, R. D.; Kaplan, R. S.; Young, M. (2008). *Contabilidade Gerencial*. (2ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. (4ª Ed.); Lisboa: Edições 70.
- BMF&BOVESPA. (2010) Desenvolvido por BMF&BOVESPA S.A. Recuperado em 18 setembro, 2010 de <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoCarteiraQuadriestre.asp?Indice=Ibovespa&idioma=pt-br>.
- Callado, A. L. C.; Callado, A. A. C.; Almeida, M. A. (2007). A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 2(2), 102-118.
- Castillo, F. J. M.; Alemán, J. L. M.. (2009). New product performance indicators: Time horizon and importance attributed by managers. *Technovation* 29, 714-724.
- Celestino, M. dos S. (2003). *Utilização de indicadores financeiros e não-financeiros na gestão de hotéis no Rio Grande do Norte: um estudo sob a ótica do balanced scorecard*. Dissertação de Mestrado, Programa Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis das Universidades de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.
- Chen, M.; Chen, A. (2005). Integrating option model and knowledge management performance measures: an empirical study. *Journal of Information Science*. 31(5), 381-393.
- Copeland, T.; Koller, T.; Murrin, J. (2000). *Avaliação de empresas – valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas*. São Paulo: Makron Books.
- Coram, P. J. Mock, T. J.; Monroe, G. S. (2011). Financial analysts' evaluation of enhanced disclosure of non-financial performance indicators. *The British Accounting Review*. 43. 87-101.
- Dietschi, D. A. (2006). *Um estudo sobre a aderência do Balanced Scorecard às empresas de capital aberto e fechado*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.
- Dossi, A.; Patelli, L. (2010). You learn from what you measure: financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning*. 43. 498-526.
- Florentino, M. S.; Gomes, J. S. (2009/Maio-Ago). Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: empresas do setor de serviços – o caso da SPOLETO. *Contabilidade, Gestão e Governança*. Brasília. 12(2), 24-34.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. (2008). *Cadernos de Excelência 2008*. Recuperado em 15 dezembro, 2010 de <http://www.fnq.org.br/site/722/default.aspx>.
- Franceschini, F.; Galetto, M.; Maisano, D.; Mastrogiacomo, L. (2008) "Properties of performance indicators in operations management a reference framework. Politecnico di Torino, Torino, Italy. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 57(2), 137-155.
- Gomes, R. (2003). A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: Minayo, Maria Cecília de

- S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. (22ª Ed.). Vozes. 67-80. Petrópolis.
- Hronec, S. M. (1994). *Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. (9ª Ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Melnyk, S. A.; Stewart, D. M.; Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*. 22, 209-217.
- Marting, R. A. (1999) *Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso*. Tese de Doutorado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Miranda, G. J.; Reis, E. A. dos. (2005). *Indicadores financeiros e não financeiros de longo prazo: um estudo em empresas atacadistas e distribuidoras brasileiras*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9, Anais... Florianópolis.
- Miranda, L. C.; Silva, J. D. G. (2002). *Medição de desempenho*. In: SCHMIDT, P. (org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. 131-153. Porto Alegre: Bookman.
- Nascimento, S. do; Rocha, I.; Kroenke, A.; Silva, J. O. da; Hein, N. (2010). *Investigação da produção científica em pesquisas da área de engenharia III e administração, ciências contábeis e turismo relacionadas à avaliação de desempenho organizacional*. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*. 15(3), 66-79.
- Padoveze, C. L. (2005) *Controladoria avançada*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Perera, S. Harrison, G. Poole, M. (1997). Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: a research note. *Accounting, Organizations and Society*. 22(6), 557-572.
- Pereira, C. A. (2001). *Avaliação de resultados e desempenhos*. In: Catelli, Armando (Coord.) *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON*. São Paulo: Atlas.
- Banker, R. D.; Potter, G.; Srinivasan, Dhinu (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, 75(1), 65-92.
- Rozados, H. B. F. (2005/Jul-Dez). *Uso de indicadores na gestão de recursos de informação*. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, 3(1), 60-76.