

Indicadores Não-Financeiros de Avaliação de Desempenho: Análise de Conteúdo em Relatórios de Administração de Empresas de Telecomunicações

Indicators Non-Financial Performance Assessment: Content Analysis of Telecommunications Companies of Management Reports

Sandra Belloli De Vargas

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos UNISINOS,
Professora do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade Dom Bosco de
Porto Alegre
E-mail: sandrabelloli@terra.com.br

Carlos Alberto Diehl

Doutor em Engenharia da Produção e Professor Titular do Programa de Pós-Graduação
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - PPG/UNISINOS
E-mail: cd@unisinis.br

Paulo Roberto Reichelt Ayres

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos UNISINOS
E-mail: pra_73@yahoo.com.br

Alexandre Fernandes Monteiro

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos UNISINOS
E-mail: prof.alexandremonteiro@gmail.com

Resumo

Tradicionalmente, a avaliação de desempenho tem sido adotada como um instrumento para quantificar a eficiência e eficácia das atividades empresariais. Este artigo tem como objetivo identificar quais as medidas não-financeiras de avaliação de desempenho divulgadas pelas empresas do setor de telecomunicações listadas na BOVESPA. A utilização e divulgação de indicadores não-financeiros surgiu da lacuna deixada pela contabilidade tradicional em explicar, principalmente, questões como por exemplo, a diferença do valor contábil e o valor de mercado das empresas. O setor de telecomunicações, além de atender as legislações societárias vigentes, é regulado pelo governo. Esta regulação é exercida pelas Agências Reguladoras, que fiscalizam a prestação de serviços públicos realizadas por empresas privadas. Para isto foram selecionadas empresas do segmento de telecomunicações listadas, de telefonia fixa e de telefonia móvel. Os dados foram coletados por meio da análise de conteúdo dos Relatórios de Administração divulgados em meio eletrônico no site das empresas e posteriormente tratados por estatística descritiva para interpretação e análise. Em todos os relatórios analisados foram encontrados indicadores não-financeiros. Destacam-se os indicadores que avaliam ou medem as questões relacionados aos recursos humanos por possuírem o maior número de indicadores, seguidos pelos referentes às questões ambientais. O indicador que mede o índice de satisfação dos clientes com a prestação dos serviços é utilizado em todas as empresas analisadas bem como o número de reclamações. A diferença entre os tipos de indicadores pode ser atribuída ao fato da pesquisa investigar empresas do segmento de serviço e não manufaturas conforme apresentado em estudos anteriores.

Palavras chave: Indicadores de desempenho; Medidas de Desempenho; Análise de Conteúdo; Empresas de Telecomunicações.

Astract

Traditionally, business activities adopt performance evaluation as a tool for the efficiency and effectiveness estimation. This article aims to identify the non-financial measures for performance evaluation disclosed by companies in the telecommunication sector listed on the BOVESPA. The use and disclosure of non-financial indicators emerged from the gap left by traditional accounting to explain special issues such as the difference between the book value and the market value of companies. The government regulates the telecommunications sector that also has to meet the appropriate corporative enforcement. The regulatory agencies exercise this control, on behalf of the public services granting carried out by private companies. The study selected the data samples from the telecommunications sector; fixed, and mobile telephony lists using the content analysis of the management annual reports published at the companies' sites, and interpreted using the descriptive statistical analysis. The content analyses find non-financial indicators in all reports. The results highlight human resources, followed by the environmental issues number of indicators disclosure. All analyzed companies use the services customer satisfaction and the number of complaints. The results difference maybe because of service and not industry sector sample selection as presented in previous studies.

Keywords: Performance Indicators; Performance Measures; Content Analysis; Telecommunications Companies.

1 Introdução

O cenário que se estabeleceu a partir da década de 1980 que impactou no aperfeiçoamento dos processos e na busca pela qualidade através da melhoria contínua, contribuiu para que na década de 1990, despertasse reflexões sobre os sistemas de medição e avaliação de desempenho. A procura por modelos e ferramentas para aprimorar e controlar a estratégia e o processo de tomada de decisão faz com que o assunto avaliação de desempenho esteja presente nas pesquisas científicas. Um processo de gestão requer avaliações de desempenho relacionado aos aspectos operacionais, econômicos e financeiros (PEREIRA, 2009).

As informações geradas pelas medições devem contribuir para, realinhamento dos objetivos e metas das empresas, pois conforme Kotane e Kuzmina-Merlino (2011), a utilização de um sistema de avaliação de desempenho objetiva assegurar a atividade de longo prazo, aumentar a competitividade e atrair investimentos. Para Martins e Lima (2011), a nova configuração da economia mundial, como por exemplo, redução das barreiras de comércio, formação de blocos regionais, uso intensivo da tecnologia da informação e do conhecimento, obrigam as empresas a implementar softwares e métodos para melhorar algumas dimensões críticas do desempenho, como: custo, qualidade, tecnologia, meio ambiente, etc., tornando indispensável o uso de um sistema de medição de desempenho. O êxito em sua aplicação exerce um papel importante na busca da execução da estratégia e permite o acompanhamento dos fatores críticos correntes e futuros de sucesso (ANTHONY & GOVINDARAJAN, 2001).

Para Cardoso e Mendonça Neto (2010), o acompanhamento dos resultados das metas atingidas em relação às definidas pelo planejamento estratégico das empresas, passa por várias fases. Para isso foram desenvolvidos sistemas de medição para mensuração, cujo objetivo principal é atender a necessidade de informação sobre o desempenho empresarial. Para Gomes *et al.* (2014) indicador de desempenho é um instrumento de avaliação e serve para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos e sua utilização é parte do processo decisório. A estruturação de indicadores de desempenho é uma necessidade para auxiliar à tomada de decisão de forma rápida e eficaz. Estes indicadores podem ser classificados em financeiros e não-financeiros. Os indicadores financeiros são apresentados através de índices econômico-financeiros e os indicadores não-financeiros de diversas formas, quantitativa ou qualitativamente. Neely (2002) afirma que existe uma unanimidade no fato de que as avaliações não financeiras devem equilibrar as financeiras

Segundo Neely (2002), as avaliações de desempenho baseadas somente em indicadores financeiros apresentam uma perspectiva histórica, ou seja, relatam o que ocorreu no passado sem oferecer uma indicação do futuro. A capacidade de previsão é um ponto forte nos sistemas de avaliação de desempenho, pois permitem aos gestores gerir o desempenho futuro. Além disso, complementa o autor, as avaliações baseadas em indicadores financeiros, são resultados de ações já realizadas, entretanto, a utilização de indicadores não-financeiros, poderá auxiliar as empresas a realizar projeções.

O segmento de telecomunicações passou por reestruturações com o objetivo de adequá-lo ao contexto de globalização econômica, avanço tecnológico, novas exigências dos consumidores, modernização de redes e da prestação de serviço (Pires, 1999). A pesquisa desse setor é relevante, pois no ano de 2013 a receita bruta do setor foi de R\$ 227,8 bilhões, equivalente a 5% do PIB e os investimentos ficaram em torno de R\$ 29 bilhões, conforme Associação Brasileira de Telecomunicações – Telebrasil (2014). Além disso, é uma forma de identificar os principais impactos e alterações no setor com a divulgação dos indicadores não-financeiros.

Cabe ressaltar que o segmento de telecomunicações, através da regulação governamental, tem como obrigatório o cumprimento da Resolução nº 575/2011 que regulamenta o serviço de telefonia móvel no quesito gestão da qualidade e impõem o atendimento a 14 indicadores divididos em quatro categorias: a) indicadores de rede de voz – que se refere ao número de chamadas completadas e está voltado para a operação com cinco indicadores; b) indicadores de conexão de dados utilizados contendo quatro indicadores; c) indicadores de reação do usuário refere-se ao total de reclamações recebidas nos prestadores do serviço e o número total de acessos em operação e contempla dois indicadores, e por último, d) indicadores de atendimento que objetiva medir o tempo de atendimento em sistemas de autoatendimento com três indicadores.

Já as empresas de telefonia fixa são fiscalizadas pela Anatel com base na Resolução nº 605/2012 que apresenta 16 indicadores divididos em três categorias, similares ao da telefonia móvel: a) indicadores de rede de voz – que se refere ao número de chamadas completadas e está voltado para a operação com seis indicadores; b) indicadores de reação do usuário refere-se ao total de reclamações recebidas nos prestadores do serviço e o número total de acessos em operação e contempla cinco indicadores, e por último, c) indicadores de atendimento que objetiva medir o tempo de atendimento em sistemas de autoatendimento com quatro indicadores. Estes indicadores se caracterizam por disponibilizar informações de caráter não financeiro e com foco na atividade operacional e na satisfação do cliente.

Este artigo tem como objetivo identificar quais os indicadores não-financeiros de avaliação de desempenho são divulgados pelas empresas do setor de telecomunicações listada na BOVESPA. A partir desse cenário, este estudo contribuirá para a atualização da pesquisa sobre o tema indicadores não-financeiros de desempenho no setor de telecomunicações, segmento sujeito a regulação governamental.

O artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A seção dois apresenta o referencial teórico. Na seção três são apresentados os aspectos metodológicos. A seção quatro análise e discussão dos dados e na seção cinco as considerações finais. O estudo é finalizado com a apresentação das referências utilizadas na pesquisa.

2 Referencial Teórico

2.1 Avaliação de Desempenho

Para Anthony e Govindarajan (2001) os sistemas de avaliação de desempenho têm o objetivo de verificar se as estratégias da empresa estão sendo cumpridas através de parâmetros escolhidos pela alta direção da empresa. Sellitto e Walter (2006) afirmam que ao medir o desempenho são considerados dois interesses distintos, o primeiro diz respeito ao público externo, concorrentes, governos, sindicatos, e é atendido pela contabilidade financeira através de balanços patrimoniais e sociais. E o segundo refere-se ao público interno, empregados, acionistas e investidores, e deve ser atendido por sistemas estruturados de medição.

Segundo Neely (2002) utilizar a avaliação de desempenho como meio de controle é ingenuidade, pois as pessoas ao serem avaliadas, podem começar a gerir a avaliação ao invés do desempenho. Hronec e Andersen (1994) defendem que o modo mais efetivo e menos oneroso de mudar o comportamento das pessoas é por meio da avaliação, entretanto, é necessário que se estabeleça as medidas corretas de desempenho. Segundo

Neely *et al.* (1997) a principal questão para elaboração das medidas de desempenho é de que elas devem ser adaptadas ao contexto organizacional.

Para Neely (2002) os benefícios da avaliação de desempenho podem acarretar em incremento das receitas, redução de custos, melhora na qualidade dos serviços e aumento do grau de satisfação dos clientes. Dentre os benefícios intangíveis apontados pelo autor, o processo de desenvolvimento de sistema de avaliação equilibrado destaca-se por duas razões: oferece novas perspectivas à empresa e facilita a integração da equipe de gestão.

De acordo com Srimai, Radford e Wright (2013) a crítica mais acentuada em relação aos sistemas de medição de desempenho é de que eles não fornecem orientações suficientes para a gestão. Para Ovidiu-Iliuta (2014) a cultura organizacional forte é o principal elemento para se desenvolver um bom desempenho, entretanto, também poderá representar uma barreira a novas estratégias, por este motivo, a mesma estratégia pode ser bem sucedida em uma empresa e em outra não.

Sink e Tuttle (1993) acreditam que o sucesso de uma organização depende de como são elaborados e implementados os sistemas de medição. Definir o que deve ser medido e como deve ser medido é sempre um desafio para as empresas diante da complexidade dos processos no qual estão inseridas. Os indicadores de desempenho são uma forma de como as empresas podem avaliar o desempenho. Para Callado, Callado e Andrade (2008) os indicadores de desempenho são elementos fundamentais para medir o desempenho, bem como para a definição das variáveis que melhor representam o desempenho geral das organizações.

Corroboram Srimai, Radford e Wright (2013), ao afirmar que os sistemas de medição de desempenho evoluíram para criar um meio para planejar, implementar e orientar a estratégia, de modo a proporcionar e manter uma vantagem competitiva a longo prazo. Segundo Nascimento, Kroenke e Beuren (2010) um dos tópicos mais discutidos nos sistemas de medição de desempenho são o uso de medidas financeiras e medidas não financeiras na avaliação de desempenho, pois devido ao cenário atual se privilegiam os intangíveis aos tangíveis nas organizações. Os indicadores não-financeiros são tratados a seguir.

2.2 Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho são normalmente classificados em financeiros e não-financeiros. De acordo com Rossi (2014) os métodos de mensuração tradicionais de desempenho têm foco interno, possuem apenas uma dimensão, o direcionador é o custo, o objetivo é financeiro e o benefício esperado é o controle de custos. O autor cita como principais indicadores financeiros: capital circulante líquido, índices de liquidez, giro de estoque, prazo médio de pagamento, prazo médio de recebimento, giro do ativo total, pedidos processados por hora trabalhada, custos totais da cadeia de suprimentos, entre outros.

Nascimento, Kroenke e Beuren (2010) identificaram que 79% dos artigos publicados entre 2000 e 2008 sobre indicadores de desempenho apresentaram pesquisas empíricas e 49% mantinham o enfoque econômico financeiro e que 47% indicavam o controle como principal característica dos indicadores de desempenho. Eccles (2000) ao criticar os indicadores de desempenho baseados somente em dados financeiros, menciona que desde 1951 há menção da insatisfação do uso limitado desses dados, reforça que eles proporcionam uma visão imediatista de curto prazo e que as empresas passariam por uma revolução na avaliação de desempenho ao longo dos anos seguintes e repensariam a avaliação de desempenho.

De acordo com Sobota e Peljhan (2012) as crescentes críticas ao foco financeiro que as medidas de desempenho tradicionais têm recebido despertam interesse na inclusão de indicadores não-financeiros nas medições de desempenho. O principal argumento das autoras, apontado como desvantagem, é de que os indicadores financeiros mostram o efeito de decisões já tomadas. Neely (2002) afirma que existe uma unanimidade no fato de que as avaliações não financeiras devem equilibrar as financeiras. Para o autor, a avaliação do grau de satisfação dos clientes, a avaliação do grau de satisfação dos empregados, a avaliação do capital intelectual e avaliação de fornecedores, representam dimensões não financeiras do desempenho das empresas.

Para Poincelot e Wegmann (2008) os indicadores não-financeiros de desempenho mitigam os conflitos de interesse entre gestores e empregados no intuito de melhorar o conhecimento dos esforços e realizações dos empregados. Os indicadores não-financeiros fornecem informações sobre o comportamento, a influência, auto incentivo e podem propiciar mudanças em termos de necessidades de competências. Para os autores as motivações para utilização dos indicadores não-financeiros baseiam-se em duas justificativas. Primeiro, refere-se a perspectiva de natureza contratual, quando atuam como mecanismos de incentivo, como ferramenta de controle, medição de desempenho, ou como instrumento de alinhamento estratégico. Depois, pela perspectiva cognitiva, ou seja, quando podem melhorar o conhecimento e aprendizagem operacional.

Milost (2013) destaca que a primeira vantagem do uso de indicadores não-financeiros para avaliação de desempenho é de que eles explicam ou tentam explicar certas relações ou situações que não são evidenciadas nas demonstrações financeiras. A segunda vantagem apontada pelo autor é de que estes indicadores revelam a dificuldade da contabilidade tradicional em adaptar-se aos desafios e mudanças nas quais as organizações estão inseridas. Segundo Elena (2012), as vantagens da utilização dos indicadores não-financeiros devem-se ao fato de atuarem como mecanismos de controle ou de incentivo, auxiliam a tradução da estratégia da organização, facilitam a relação com a arquitetura organizacional e podem reduzir o conflito de interesses entre diretores e acionistas.

Podem ser consideradas desvantagens, conforme aponta Milost (2013), o fato de que estes indicadores não podem refletir o valor presente dos benefícios econômicos futuros para a empresa, a incapacidade de afetar ativos da empresa e da situação financeira, bem como seu desempenho; a divulgação dos indicadores não-financeiros somente em relatórios externos limitando suas aplicabilidades, pois não são auditados; a conivência para os profissionais de contabilidade que, por não resolver o problema de forma adequada os utilizam para explicar a diferença entre valores contábeis das empresas e de seus valores de mercado muito elevados. Elena (2012) argumenta que a natureza dos indicadores não-financeiros não podem levar a uma avaliação global de criação de valor da empresa em termos aritméticos.

A Tabela 1 apresenta as categorias de indicadores não-financeiros citados na literatura.

Tabela 1 - Categorização dos indicadores não-financeiros

Autor/ Ano	Categorização dos Indicadores Não Financeiros
Callado, Callado e Andrade (2008)	Capacidade de produção, evolução do número de clientes, evolução do número de funcionário, fidelização dos clientes, inovação, investimento em treinamento, investimento em propaganda, investimento em modernização, investimento em ação social, número de reclamações, participação de mercado, perfil do consumidor, qualidade do produto, rotatividade de empregados, tempo de atendimento ao cliente, tempo para solução de reclamações, valor da marca, volume de vendas.

Cecilia-Nicoleta et al., 2012	Gestão da qualidade, cultura corporativa, políticas de remuneração do conselho, qualidade do sistema de comunicação ao acionista, perspectiva do cliente, recursos humanos, perspectiva de processos e desenvolvimento/ inovação.
Gaber e Stoica (2012)	Qualidade de produtos, satisfação dos clientes, imagem da empresa, posição de mercado, inovação.
Marquezan, Diehl e Alberton (2013)	Processo, produto, clientes/mercado, pessoas, sociedade, ambientais, patrimoniais e imagem.

Fonte: elaborado pela autora com base nos autores citados.

Pode-se observar que os dois estudos se assemelham nas categorias e destaca-se que na proposta de Cecilia-Nicoleta, Popa Ion, Simona e Ansionara (2012) são considerados aspectos relacionados à cultura organizacional, política de remuneração do conselho, comunicação aos acionistas. Outros estudos partem das perspectivas de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento propostas pelo *Balanced Scorecard*, que de acordo com Poincelot e Wegmann (2008), foi quem introduziu e popularizou o uso das medidas não financeiras para avaliação de desempenho.

2.3 Estudos Relacionados

A seguir, são apresentadas pesquisas que guardam relação com este estudo, pois tratam dos indicadores não-financeiros, bem como questões relacionadas à avaliação de desempenho.

Tabela 2 - Estudos relacionados

Autor/Ano	Tipo de pesquisa	Objetivo	Principais achados
Poincelot e Wegmann (2008)	Survey	Identificar se os gerentes usam critérios indicadores não financeiros para traduzir os objetivos em ações operacionais de criar valor.	Os gestores utilizam os indicadores-não financeiros para traduzir em metas de ações operacionais para criar valor e, portanto, sua utilização se encaixa em uma lógica de controle. O BSC teve importante papel na popularização das medidas não financeiras, aponta a pesquisa.
Callado et al. (2011)	Survey	Analisar a relação entre níveis de rentabilidade e as perspectivas do BSC no setor hoteleiro.	Alguns indicadores se mostram relacionados a rentabilidade, tais como: receita total e fluxo de caixa (perspectiva financeira); fidelização dos clientes, acompanhamento da retenção de clientes, etc.
Sobota e Peljhan (2012)	Survey	Investigar se as medidas de desempenho podem ser agrupadas de acordo com as quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> e se mantêm o mesmo peso para as empresas ou há um viés de ponderação.	As medidas não financeiras podem ser agrupadas de acordo com as perspectivas do BSC, as perspectivas não são ponderadas de forma igual e o viés de ponderação parece ser maior em empresas que utilizam sistemas integrados de medição de desempenho.

Marquezan, Diehl e Alberton (2013)	Análise de Conteúdo	Identificar quais as medidas não financeiras de avaliação de desempenho são utilizadas e divulgadas pelas principais empresas listadas na BOVESPA.	Empresas da amostra eram dos mais diversos segmentos, a categoria que apresentou o maior número de indicadores não-financeiros foi a referente a produtos, seguida pela de pessoas.
Milost (2013)	Pesquisa bibliográfica	Verificar se demonstrações contábeis é um retrato das empresas e se estão adequadas para a tomada de decisões futuras.	Não é possível explicar a diferença entre o valor contábil de uma empresa e seu valor de mercado, simplesmente com a utilização de medidas não financeiras.

Fonte: elaborado pela autora com base nos autores citados.

Os estudos evidenciam a utilização dos indicadores não-financeiros de forma a complementar os financeiros, conforme sustenta Neely (2002). Elena (2012) afirma que os indicadores não-financeiros para a medição de desempenho de uma empresa podem unificar as informações oferecidas pelos indicadores financeiros, mas o processo de criação de um conjunto de indicadores que sejam relevantes para a atividade desenvolvida por cada empresa é difícil e oneroso, por isso tendem a ser menor utilizados.

Para Kotane e Kuzmina-Merlino (2011), não há uma abordagem comum para a classificação, mensuração e avaliação de indicadores não-financeiros, pela falta de padronização da divulgação das informações. O método mais difundido para identificar, medir e exibir os indicadores de desempenho não-financeiros é através do Balanced Scorecard, pois ele permite o rastreamento e desenvolvimento de relações causais entre objetivos de longo prazo e atividades de curto prazo implementadas.

3 Metodologia

Para atingir o objetivo desta pesquisa, identificar quais as medidas não-financeiras de avaliação de desempenho são divulgadas pelas empresas do setor de telecomunicações participantes do índice IBOVESPA, utilizou-se o método de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011 p. 44) “é um conjunto de técnicas de análises de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. O autor afirma que a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção que recorre a indicadores quantitativos ou não.

Bardin (2011 p. 125) organiza a análise de conteúdo em três etapas:

1) Pré-análise: fase da organização da pesquisa, definição dos objetivos e/ou hipóteses, escolha dos documentos a serem submetidos à análise e elaboração dos indicadores que fundamentem a interpretação final;

2) Exploração do material: refere-se a coleta dos dados da pesquisa nos documentos selecionados, codificação, decomposição ou enumeração dos dados;

3) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: nesta fase os dados brutos são tratados para tornarem-se significativos e válidos.

A seguir são descritas as etapas conforme ocorreram durante esta pesquisa.

3.1 Pré-análise

A coleta dos dados foi realizada nos relatórios de administração divulgados pelas empresas, em meio digital, referente aos anos de 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013. Observou-se durante a coleta dos documentos a serem analisados que os relatórios são

apresentados como relatório de sustentabilidade, relatório anual, relatório anual de sustentabilidade, relatório anual de responsabilidade corporativa. As empresas investigadas foram selecionadas no *site* da BM&BOVESPA (www.bmfbovespa.com.br) pelo segmento de telecomunicações. Por esta seleção foram listadas 12 empresas.

Após uma análise prévia dos relatórios disponibilizados pelas empresas foram excluídas oito empresas da amostra. O principal motivo das exclusões das empresas é de que, embora listadas na BM&BOVESPA, são denominadas de holding. Mamede e Mamede (2012) caracterizam uma holding como uma instituição criada para controlar e participar societariamente de uma ou mais empresas, motivo pelo qual uma das empresas da amostra foi excluída. No total quatro empresas se enquadraram nessa justificativa.

As demais empresas excluídas da amostra foram pelos seguintes motivos:

- a) Divulgação somente de demonstrações contábeis;
- b) Divulgação de relatório de sustentabilidade, entretanto, somente menciona de forma qualitativa suas ações não utilizando indicadores;
- c) Operações paralisadas desde 2009;
- d) Opera em tecnologia não mais utilizada, divulga somente demonstrações contábeis.

A Tabela 3 apresenta as empresas da amostra e o tipo de serviço que disponibilizam ao mercado.

Tabela 3 - Empresas da amostra

	Empresas	Tipo de Serviço
1	Algar Telecom S/A	Telefonia fixa, banda larga, telefonia móvel e TV por assinatura
2	Oi S.A.	Telefonia fixa, telefonia móvel, transmissão de dados, banda larga e TV por assinatura.
3	Telefônica Brasil S.A.	Telefonia fixa, telefonia móvel, banda larga, provedor de internet e TV por assinatura, além possuir outras empresas cujos serviços não são prestados ao consumidor/usuário.
4	TIM Participações S.A.	Telefonia fixa, telefonia móvel, transmissão de dados e longa distância.

Fonte: dados da pesquisa após análise dos relatórios anuais.

Os dados coletados são indicadores não-financeiros divulgados pelas empresas em relatórios identificados por sua descrição indicando a natureza do objeto a que se refere. Buscou-se identificar se o mesmo indicador aparece citado mais de uma vez nos relatórios, de forma a evitar a contagem duplicada.

Na literatura não há uma padronização dos indicadores não-financeiros a serem utilizados, conforme apresentado na Tabela 1, por este motivo a partir dos autores citados estabeleceu-se categorias para facilitar a organização dos dados e análise das evidências encontradas. A Tabela 4 apresenta a categorização estabelecida para essa pesquisa.

Tabela 4 - Categorização dos indicadores não-financeiros

Categorias de Indicadores	Exemplo de Indicadores
Qualidade	Referente a ações realizadas para melhoria na prestação de serviço.
Perspectiva Ambiental	Recolhimento de aparelhos e baterias de celular para correto descarte, recuperação de áreas de preservação ambiental, redução no consumo de recursos naturais.
Perspectiva do Cliente	Número de clientes, índice de satisfação dos clientes, fidelização de clientes, número de reclamações, tempo de atendimento ao cliente, tempo

	para solução de reclamação.
Perspectiva de Mercado/Produtos/Serviços	Participação no mercado, pontos de venda, volume vendido, pesquisa de imagem, prêmio recebidos, informações relacionadas a fornecedores.
Perspectiva Social	Número de projetos sociais e abrangência.
Pessoas	Número de empregados, rotatividade, escolaridade, faixa etária, número de empregados por gênero, horas de treinamento, mulheres em cargo de gerência/diretoria.

Fonte: elaborado pela autora com base nos autores citados na Tabela 1.

Como limitação da pesquisa, não foram coletadas as informações dos indicadores de desempenho financeiro das empresas, pois não é o objetivo desta análise compará-los aos indicadores não-financeiros.

3.2 Exploração do Material

A pesquisa foi realizada por meio da análise de conteúdo dos Relatórios de Administração das empresas listadas na Tabela 5 e buscou-se evidências da divulgação de indicadores não-financeiros, utilizados por estas, desconsiderando-se a análise das demonstrações financeiras contidas nestes por tratarem de informações financeiras.

Tabela 5 - Denominação do relatório analisado das empresas

Empresas Analisadas	2009	2010	2011	2012	2013
Algar Telecom S/A	Relatório de Sustentabilidade				
Oi S.A.	Relatório Anual de Sustentabilidade				
Telefônica Brasil S.A.	Relatório Anual de Responsabilidade e Corporativa	Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa e Sustentabilidade	Relatório Anual de Sustentabilidade		
TIM Part. S.A.	Relatório Anual	Relatório de Sustentabilidade			

Fonte: dados da pesquisa.

A coleta dos indicadores ocorreu pela leitura desses relatórios de acordo com 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 duas questões: a) necessidade de identificação do tipo de empresa e suas controladas; b) a diversidade de possibilidade de indicadores não-financeiros criados por cada empresa. Foram coletados os indicadores não-financeiros explícitos no material, não ocorrendo deduções sobre possíveis indicadores não disponibilizados nos relatórios.

3.3 Tratamento dos Resultados

Após a seleção dos materiais e coleta dos dados da pesquisa, os indicadores não-financeiros foram classificados em seis categorias conforme apresentado no Quadro 5. De acordo com Marconi e Lakatos (2013, p. 134), “categoria é a classe, o grupo ou o tipo de uma série classificada. Para as autoras, as perguntas ou as hipóteses formuladas para a pesquisa são a base para o estabelecimento de regras.

São citadas por Selltiz *et al.* (1965) apud Marconi e Lakatos (2013) três regras básicas que norteiam a categorização:

- A série de categorias deve se originar de um único princípio de classificação: na pesquisa realizada a identificação e representatividade dos indicadores;
- As categorias devem abranger qualquer dado ou resposta identificado: as categorias foram criadas a partir de estudos anteriores realizados conforme

apresentados no Quadro 1, e o critério para escolha das categorias foi de maior ocorrência nestes estudos.

- c) É necessário que as categorias sejam mutuamente exclusivas: um indicador não deve ser incluído em mais de uma categoria. A Tabela 4 demonstrou que alguns indicadores poderiam estar em mais de uma categoria, entretanto, considerou-se além das características para inclusão, a exclusão de alguns indicadores em uma categoria em detrimento de outra.

Após a leitura dos relatórios das empresas, os indicadores que possuem redações diferentes, porém medem objetos da mesma natureza, da mesma forma, foram incluídos na mesma categoria. Também desdobramentos de um mesmo objeto foram considerados na mesma categoria e como um indicador. Alguns indicadores possuem unidade de medida financeira (moeda nacional ou estrangeira), foram tratados como indicadores não-financeiros. Isso se deve ao fato de não mensurarem o desempenho econômico da empresa, mas sim o volume de negócios realizados.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Os dados coletados dos relatórios de administração, categorizados e padronizados para a análise são discutidos neste tópico. Inicialmente tem-se a extração de 1.157 indicadores não-financeiros dos relatórios das empresas analisadas durante o período de cinco anos. Destaca-se na Tabela 6, que o ano de 2010 foi que apresentou o maior número de indicadores, principalmente pela TIMM que divulgou 138 indicadores.

Tabela 6 - Total de indicadores não-financeiros por ano

Empresas	Número total de indicadores por ano				
	2009	2010	2011	2012	2013
Algar Telecom S.A.	27	35	18	38	43
Oi S.A.	63	53	57	56	68
Telefônica Brasil S.A.	72	57	55	61	22
TIM Participações S.A.	23	138	87	91	93
Total por ano	185	283	217	246	226

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que há uma diferença entre o número total de indicadores identificados nos relatórios entre as empresas, esta diferença pode sugerir que não há uma padronização no conteúdo e na forma de apresentação das informações não-financeiras. Algumas das empresas analisadas incorporaram o balanço social ao seu relatório anual

Percebe-se na Tabela 7, que a categoria que possui um maior número de indicadores tem foco nas pessoas e em segundo lugar a perspectiva ambiental. Na análise dos relatórios das empresas, observou-se a preocupação na divulgação das informações sobre os empregados, tanto em termo de quantidade de indicadores divulgados, quanto na apresentação das informações no relatório, pois são destacadas com a utilização de gráficos e figuras.

Tabela 7 - Indicadores não-financeiros por categoria

Categoria	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	Total	%
Qualidade	9	5%	6	2%	6	3%	10	4%	9	4%	40	3%
Perspectiva mercado/prod./serv.	35	19%	37	13%	28	13%	36	15%	32	14%	168	15%
Perspectiva do cliente	17	9%	31	11%	21	10%	21	9%	21	9%	111	10%
Pessoas	63	34%	110	39%	74	34%	88	36%	92	41%	427	37%
Perspectiva social	30	16%	21	7%	21	10%	22	9%	9	4%	103	9%
Perspectiva ambiental	31	17%	78	28%	67	31%	69	28%	63	28%	308	27%

Total	185	100%	283	100%	217	100%	246	100%	226	100%	1157	100%
-------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------	------	------

Fonte: dados da pesquisa.

Nesta pesquisa as empresas são consideradas prestadoras de serviço, quando se utiliza o termo produto refere-se a um tipo de serviço adquirido por pessoa física. Este pode ser um dos motivos que fazem com que os indicadores não-financeiros tenham foco nas pessoas, pois o maior número de empregados está concentrado na área de vendas e ou técnica. Este resultado não corrobora com a pesquisa de Marquezan, Diehl e Alberton (2013), cujas empresas da amostra eram dos mais diversos segmentos, e a categoria que apresentou o maior número de indicadores não-financeiros foi a referente a produtos.

Os indicadores relativos às pessoas, em sua maioria não se referem ao desempenho destas ou da gestão das pessoas, mas indicadores de composição do quadro funcional, tais como: quantidade de funcionários, funcionários por cargo, funcionários por gênero, funcionários por faixa etária, funcionários por nível de escolaridade, funcionário admitidos e demitidos, taxa de rotatividade, horas de treinamento por empregado, relação de salário nominal pelo salário mínimo da região onde estão estabelecidos, investimentos em benefícios além dos previstos por lei, etc.

Destacam-se ainda nesta categoria, o número de empregados avaliados através de avaliação de desempenho, número de recrutamento interno, número de promoções e aumentos de salários, número de mulheres que ocupam cargos de chefia, número de pessoas com deficiência. As medidas referentes a saúde ocupacional e segurança, diferente do mencionado na pesquisa de Marquezan, Diehl e Alberton (2013), não aparecem em destaque, sendo mencionadas em apenas uma das empresas da amostra. No que se refere à gestão de recursos humanos todas as empresas da amostra avaliam a satisfação dos empregados.

A categoria perspectiva ambiental, conforme demonstra a Tabela 7, aparece na segunda posição no ranking de maior número de indicadores divulgados, em crescente ascensão no número de indicadores. Uma justificativa no aumento de indicadores nessa categoria pode ser explicada devido ao fato de que no Brasil no ano de 2010 foi aprovada a Política Nacional dos Resíduos Sólidos (PNRS), com objetivo de normatizar e obrigar os fabricantes, distribuidores, importadores e comerciantes de produtos geradores de resíduos, a desenvolverem um sistema para recolhimento das embalagens no final da vida útil do produto (LAGARINHOS; TENÓRIO, 2013). A regulamentação e obrigatoriedade fez com que as empresas do segmento de telefonia aumentassem os investimentos e passassem a divulgá-los. Observou-se, por exemplo, que os indicadores ambientais do ano de 2010, foram apresentados na unidade moeda por se tratarem de investimento na área ambiental.

Nessa linha, destacam-se os investimentos em implementação da logística reversa para coleta de baterias e celulares nos pontos de venda, investimentos em programas de coleta seletiva de lixo e correto descarte. Para os materiais utilizados nas instalações, como por exemplo, cabos, lâmpadas, baterias estacionárias, etc., os investimentos referem-se a programas de redução no uso. Nos anos seguintes, 2011, 2012 e 2013 esses investimentos tornaram-se indicadores não-financeiros com medidas de acordo com o tipo de objeto de verificação. Por exemplo, a redução de utilização dos materiais passou a ter como medida kg de material cujo consumo foi reduzido no ano, redução no consumo de energia e água, controle de emissão de gases poluentes, medição de ruído e ondas eletromagnéticas. Corroborando o resultado da pesquisa de Marquezan, Diehl e Alberton (2013), a maioria dos indicadores estão relacionados com os resíduos e sua correta destinação, controle de emissão de gases, consumo e reaproveitamento de água e energia. Uma das empresas analisadas divulga indicadores referentes aos investimentos

realizados em proteção ambiental. Há indicadores que refletem o número de multas e sanções aplicadas a infrações ambientais.

A Tabela 8, apresenta o número de indicadores por categoria, por empresa e por ano. Destaca-se a empresa TIM que ao longo do período analisado demonstrou um aumento significativo no número de indicadores divulgados do ano de 2009 para 2010 e nos anos seguintes se manteve estável. A Telefônica no ano de 2013 reduziu em 50% o número de páginas no seu relatório e conseqüentemente os indicadores divulgados no período.

Tabela 8 Indicadores Categorizados por Empresa por Ano

Empresa	Categoria	2009	2010	2011	2012	2013	Total	%
Algar Telecom S.A.	Qualidade	2	1	0	1	1	5	3%
	Perspectiva mercado/produto/serviço	2	3	1	4	4	14	9%
	Perspectiva do cliente	4	0	0	0	0	4	2%
	Pessoas	11	18	11	19	21	80	50%
	Perspectiva social	4	2	0	2	2	10	6%
	Perspectiva ambiental	4	11	6	12	15	48	30%
	Total	27	35	18	38	43	161	100%
OI S.A.	Qualidade	2	2	2	1	2	9	3%
	Perspectiva mercado/produto/serviço	10	14	11	12	10	57	19%
	Perspectiva do cliente	4	5	4	3	4	20	7%
	Pessoas	17	20	25	20	27	109	37%
	Perspectiva social	16	2	4	5	5	32	11%
	Perspectiva ambiental	14	10	11	15	20	70	24%
Total	63	53	57	56	68	297	100%	
Telefônica Brasil S.A.	Qualidade	2	1	1	4	2	10	4%
	Perspectiva mercado/produto/serviço	17	5	5	9	6	42	16%
	Perspectiva do cliente	8	7	5	6	4	30	11%
	Pessoas	23	14	15	15	10	77	29%
	Perspectiva social	9	13	14	13	0	49	18%
	Perspectiva ambiental	13	17	15	14	0	59	22%
	Total	72	57	55	61	22	267	100%
Tim Participações S.A.	Qualidade	3	2	3	4	4	16	4%
	Perspectiva mercado/produto/serviço	6	15	11	11	12	55	13%
	Perspectiva do cliente	1	19	12	12	13	57	13%
	Pessoas	12	58	23	34	34	161	37%
	Perspectiva social	1	4	3	2	2	12	3%
	Perspectiva ambiental	0	40	35	28	28	131	30%
	Total	23	138	87	91	93	432	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Conclusão.

No quesito referente à perspectiva de mercado/produto/serviços está em terceiro lugar no número de indicadores, identifica-se participação de mercado, prêmios recebidos, número de fornecedores, índice de qualificação de fornecedores, volume de compras, certificações, acordo de cooperação técnica, avaliação do ciclo de vida dos

produtos. As empresas apresentam um balanço social no relatório analisado. Investimento em produtos e serviços também foram incluídos nessa categoria. No estudo de Marquezan, Diehl e Alberton (2013), os prêmios e certificações foram incluídos na categoria imagem, as questões relativas a clientes foram categorizadas como clientes/mercado.

Na perspectiva do cliente foram identificados que demonstram o número de clientes, o índice de satisfação dos clientes, o número de reclamações dos clientes na Anatel, no Procon e na empresa, tempo utilizado na resolução de problemas/reclamações de clientes, nas quatro empresas analisadas. Também foram encontrados indicadores voltados as centrais de atendimento, tais como: número total de ligações atendidas, tempo médio de duração de cada ligação. O número de reclamações na ouvidoria foi identificado como indicador. Observou-se que os indicadores relativos à perspectiva dos clientes não sofreram muitas alterações ao longo dos cinco anos analisados.

Na sequência aparecem os indicadores relativos à perspectiva social, que não somam muitos indicadores. Há que se destacar que as empresas destinam a relatar e descrever as ações sociais e projetos desenvolvidos, entretanto, não são formulados indicadores para essas questões. As medidas identificadas referem-se ao número de empregados participantes do programa e ações de voluntariado, total de investimento em projetos sociais, número de pessoas abrangidas pelos projetos sociais. Destaca-se uma das empresas da amostra que divulga um indicador denominado de reputação junto à sociedade composto de dez tópicos. Marquezan, Diehl e Alberton (2013) identificaram indicadores relacionados à abrangência dos projetos sociais, essa pesquisa corrobora com os resultados encontrados pelos autores.

A categoria referente a qualidade aparece representada pelo menor número de indicadores identificados. Nessa categoria destacam-se os indicadores de qualidade da Anatel, investimento em infraestrutura e ações para melhoria na prestação dos serviços, indicador de cobertura de serviço, treinamento técnico para resolução de problemas, monitoramento de tráfego de voz e dados, investimentos em pesquisa e desenvolvimento. A qualidade é medida através de indicadores do número de investimento e dos valores de investimentos em infraestrutura nesse objetivando a garantia da prestação do serviço. Esta categoria causou surpresa, já que as empresas estão obrigadas a apresentar a Agência reguladora estas informações.

Destaca-se que na categoria referente a pessoas, além do índice de satisfação dos clientes presente em todas as empresas da amostra, os indicadores que caracterizam os empregados estão presentes nos relatórios analisados, tais como: gênero, faixa etária, escolaridade, número de mulheres em cargos de gerência e diretivos. Alguns desses indicadores também são mencionados no balanço social.

Estes resultados corroboram Marquezan, Diehl e Alberton (2013) e sugerem que esses indicadores podem ser considerados desempenho de acordo com a política de gestão de cada empresa. Para Milost (2013) este resultado deve-se ao fato de que há um desequilíbrio entre o valor contábil e o valor de mercado de uma empresa, indicando que há grandes valores patrimoniais à disposição das empresas que não são registrados no balanço tradicional. Kotane e Kuzmina-Merlino (2011) complementam que esses recursos invisíveis que contribuem para o valor da empresa, são de difícil mensuração e são chamados de capital intelectual.

Referente aos indicadores ambientais é unânime a divulgação de informações sobre a coleta de resíduos sólidos, ações para redução de emissão de CO₂, esforços para economia no uso de recursos naturais, principalmente água e energia elétrica, nas

empresas pesquisadas. Em uma das empresas, o valor gasto para pagamento das multas e sanções ambientais é considerado um indicador não citado em outros estudos.

A perspectiva de mercado, produtos e serviços identificou os indicadores relacionados aos prêmios e certificações. Essa agrupou os itens referente a mercado, produtos e serviços, e reuniu os indicadores referentes a clientes em uma categoria, pois as empresas são do segmento de serviço. Destacou-se como indicador, o nível de satisfação dos clientes divulgado por todas as empresas, sua divulgação é obrigatória conforme regulamenta a agência reguladora.

Neely (2002) considera que medir a satisfação dos clientes e planejar ações a partir das informações obtidas um instrumento de planejamento de longo prazo, pois através desse indicador, é possível realizar ações para reter e fidelizar clientes. Kotane e Kuzmina-Merlino (2011) corrobora Neely (2002) ao reforçar a importância da satisfação dos clientes, destacando que ao melhorar a prestação de serviço os custos com falhas tendem a diminuir e impactam no desempenho financeiro da empresa.

A perspectiva social, embora os relatórios de administração analisados apresentem as ações sociais de forma descritiva, não foram traduzidos em indicadores. Esse fato pode ser atribuído ao fato que os investimentos em projetos sociais, normalmente, são realizados através de patrocínios e/ou apoio a projetos de outras instituições, como por exemplo, a Oi foi a patrocinadora da Copa do Mundo de 2014 realizada no Brasil. Em relação aos indicadores de qualidade, as empresas destacam o atingimento das metas da Anatel e restringe-se a indicadores sobre os investimentos realizados visando a melhoria da prestação do serviço.

Pode-se ver que indicadores da categoria pessoas se mantiveram estáveis ao longo dos cinco anos analisados, reforçando a importância das pessoas no segmento de prestação de serviço. Os indicadores de qualidade tiveram um crescimento no período analisado devido ao cumprimento da PNRS e demais questões fiscalizadas pela Anatel. Os indicadores de qualidade estão ancorados nas exigências da Anatel e podem ser alterados mediante demandas dos consumidores. De forma geral, na análise dos relatórios foram encontrados indicadores qualitativos referente as categorias utilizadas nessa pesquisa e outros que não estão contemplados. Pode-se citar como exemplo, as questões relacionadas às políticas de saúde e segurança, questões relacionadas as negociações com sindicatos, valor de multas e processos trabalhistas, informações sobre participação nos lucros, etc.

5 Considerações Finais

Este artigo procurou identificar quais os indicadores não-financeiros de avaliação de desempenho são divulgados pelas empresas do segmento de telecomunicações listadas na BOVESPA. A principal motivação para a realização dessa pesquisa foi a importância dada pela literatura e ao crescente interesse acadêmico no tema, amparado pela realização de pesquisa anteriores. No referencial teórico procurou-se reforçar a importância das medidas de avaliação de desempenho que propiciem aos gestores, além do desempenho econômico-financeiro, as melhores informações para a tomada de decisão e alinhamento estratégico. A utilização de medidas não financeiras tem papel fundamental nesse sentido, pois complementam e muitas vezes podem justificar o desempenho.

A coleta dos dados foi realizada através da leitura dos relatórios de administração dos anos de 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013 de 100% das empresas do segmento de telecomunicações listadas na BM&BOVESPA, possibilitando a identificação dos indicadores e agrupamento em seis categorias: qualidade, perspectiva de mercado/produtos e serviços, perspectiva do cliente, pessoas, perspectiva social e perspectiva ambiental. As análises dos dados demonstram grande predominância da divulgação de indicadores que medem e informam as questões relativas às pessoas com 37% das ocorrências, seguido da perspectiva ambiental com 27%. A perspectiva de mercado/produtos e serviço apresentou 15% das ocorrências identificadas na amostra, que totalizaram 1.157 indicadores. O segmento de atuação das empresas analisadas, pode ser um dos motivos que fazem com que os indicadores não-financeiros tenham foco nas pessoas, pois o maior número de empregados está concentrado na área de vendas e ou técnica. Ainda, observou-se que indicadores referentes a qualidade do serviço e satisfação dos clientes são divulgados por todas as empresas em cumprimento a requisitos regulatórios.

Considerando a limitação dessa pesquisa de não comparar com os indicadores financeiros, foi possível verificar quais as medidas não financeiras utilizadas pelo segmento de telecomunicações e sua diversidade, bem como foram encontrados indicadores quantitativos e qualitativos. Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se a utilização de empresas de outros segmentos a fim de aumentar o tamanho da amostra incorporando, inclusive empresas não listadas na Bovespa, comparação com medidas financeiras e utilização de estudos de caso para entender a contribuição desses indicadores para as empresas.

Referências

- Adam, C., & Neely, A. (2002, May). Pris reform. *Financial Management*, pp. 28-31.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2001) *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Associação Brasileira de Telecomunicações – Telebrasil (2014). *O setor de telecomunicações no Brasil*. Recuperado em 19 outubro, 2014, <http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/desempenho-do-setor>).
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Callado, A. A. C., Callado, A. L. C., & Andrade, L. P. (2008). Padrões utilizados de indicadores de desempenho não financeiros: um estudo exploratório nas empresas de Serra Talhada/PE. *ABCustos – Associação Brasileira de Custos*, 3 (2), 1-23.
- Callado, A. L.C., Soares, R. D., Callado, A. A. C., & Holanda, F. M. (2011). Rentabilidade e indicadores de desempenho: uma análise do setor hoteleiro segundo as perspectivas do balanced scorecard. *Passos Revista de Turismo y Patrimônio Cultural*, 9 (1), 57-65.
- Cardoso, R., L., & Mendonça Neto, O. R. (2010). As entidades de P&D e os sistemas de acompanhamento estratégico: uma análise das metodologias utilizadas. *Revista da Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informações*, 7 (1), p. 121-140.

Cecilia–Nicoleta, A., Popa Ion, L. I., Simona, C., & Ansionara, T. B. E. (2012). Performance measurement through financial indicators. *Annals of University of Craiova-Economic Sciences Series, 1* (40), 89-94.

Crispim, S., & Lugoboni, L. (2012). A avaliação de desempenho organizacional: análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 11*(1), 41-54.

Eccles, R. G. (2000). Manifesto da Mensuração do Desempenho. IN: *Medindo o Desempenho Empresarial*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus.

Elena, N. I. (2012). Company Performance Measurement And Reporting Methods. *Annals of Faculty of Economics, 1*(2), 700-707. Recuperado em 03 dezembro, 2014, de <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2012/n2/106.pdf>

Gomes, E. R. P., Kroth, M. L., Muller, I., Rankel, V. H., Cristiano, C. C. S., Souza, E. C., Duarte, N. L., Cozzatti, A. J., Silva, J. R., Santos, J. C., Souza, J. D., & Glonek, K. F. J. (2014). Estudo sobre o grau de utilização de indicadores-padrão de desempenho empresarial: uma análise multicase na região do Vale do Itapacu. *NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia, 4* (1), 89-100.

Gimzauskiene, E., & Valanciene, L. (2011). Integrated framework of performance measure system development. *Ekonomika IR Vadiba, 16*, 28-36.

Hronec, S. M., & Andersen, A. (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.

Kotane, I., & Kuzmina-Merlino, I. (2011). Non-financial indicators for evaluation of business activity. *European Integration Studies, 5*, 213-219.

Lagarinhos, C. A. F., & Tenório, J. A. S. (2013). Logística reversa dos pneus usados no Brasil. *Polímeros, 23* (1), 49-58.

Mamede, G., & Mamede, E. C. (2012). *Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2013). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Marquezan, L. H., Diehl, C. A., & Alberton, J. R. (2013). Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. *Contabilidade, Gestão e Governança, 16* (2), 46-61.

Martins, E. G., & Lima, E. P. (2011). Proposta de um modelo de implantação de sistema de medição de desempenho: o caso de uma empresa na área da saúde. *Anais do Encontro de Engenharia de Exploração e Produção do Petróleo*, Minas Gerais, MG, Brasil, 9.

Milost, F. (2013). Information power of non-financial performance measures. *International Journal Bioelectromagnetism*, 4(6), 823-828.

Nascimento, S., Bortoluzzi, S. C., Coelho, A. L. L., Coelho, C., & Ensslin, S. R. (2010). Ferramentas gerenciais à luz do desempenho organizacional. *Pretexto*, 11(3), 34-57.

Nascimento, S., Kroenke, A., & Beuren, I. M. (2010). Indicadores de desempenho abordados em artigos de periódicos do QUALIS CAPES. *FACEF Pesquisa*, 13(2), 159-174.

Neely, A. (2002). *Avaliação do desempenho das empresas. Porquê, o quê e como*. Lisboa: Caminho.

Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (1997). Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operation & Production Management*, 17 (11), 1132-1157.

O'boyle, I., & Hassen, D. (2013). Organizational performance management: examining the practice utility of the performance prism. *Organization Development Journal*, 51-58.

Ovidiu-Liuta, D. (2014). The link between organizational culture and performance management practices: a case of it companies from Romania. *The Annals of the University of Oradia*. Recuperado em 19 setembro, 2014, de <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2014/n1/128.pdf>

Pereira, C. A. (2009). Avaliação de resultados e desempenho. In: Catelli, A. (Org.). *Controladoria uma abordagem da gestão econômica GECON* (2a ed.). São Paulo, Atlas.

Pires, J. C. L. (1999). A reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil. *Revista do BNDES*, 11, 1-34.

Poincelot, E., & Wegmann, G. (2008). Les motivations des managers utilisant des criteres non financiers: une analyse empirique. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 1, 69-92.

Rossi, R. M. (2014). Análise de desempenho das organizações: um ensaio teórico. *Anais do Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Goiânia, GO, Brasil, 8.

Sellitto, M., & Walter, C. (2006). Avaliação do desempenho de uma manufatura de equipamentos eletrônicos segundo critério de competição. *Produção*, 16 (1), 34-47.

Silva Junior, S. D., Luciano, E. M., & Testa, M. G. (2013). Contribuições do modelo de medição de desempenho organizacional da Performance Prism ao Balanced Scorecard: um estudo sob a perspectiva dos stakeholders. *Revista de Ciências da Administração*, 15 (37), 136-153.

Sink, S., & TUTTLE, T. C. (1993). *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Sobota, A., & Peljhan, D. (2012). Importance of different perspectives in integrated performance measurement systems. *Journal of Business Management*, 5, 6-18.

Srimai, S., Radford, J., & Wright, C. (2013). An interdisciplinary perspective on the evolution of strategic performance management systems. Make learn. *International Conference*, Croatia.

Tezza, R., Bornia, A. C., & Vey, I. H. (2010). Sistemas de medição de desempenho uma revisão e classificação da literatura. *Gestão da Produção*, 17 (1), 75-93.