

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RELAÇÕES ENTRE AS PARTES INTERESSADAS (*STAKEHOLDERS*) E OS  
SISTEMAS DE MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

**Flavio Hourneaux Junior**

**Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa**

**SÃO PAULO**

**2010**

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**FLAVIO HOURNEAUX JUNIOR**

**RELAÇÕES ENTRE AS PARTES INTERESSADAS (*STAKEHOLDERS*) E OS  
SISTEMAS DE MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como um dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa**

**SÃO PAULO**

**2010**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Hourneaux Junior, Flavio

Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho nas organizações / Flavio Hourneaux Junior.

-- São Paulo, 2010.

218 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Orientador: Hamilton Luiz Corrêa.

1. Mensuração do desempenho 2. Stakeholder 3. Balanced scorecard  
4. Sistema de mensuração de desempenho I. Universidade de São Paulo.  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.4013

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que dividiram comigo os passos desta longa e árdua, porém prazerosa caminhada, uma vez mais.

**“When you can measure what you are speaking about,  
and express it in numbers, you know something about it;  
but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers,  
your knowledge is of a meager and unsatisfying kind”**

***William Thomson – Lord Kelvin (1824 - 1907)***

## RESUMO

Qualquer que seja o seu setor de atuação, porte ou origem, as organizações têm enfrentado desafios cada vez mais sérios no propósito de dar continuidade a suas atividades, preferencialmente na busca de um desempenho cada vez melhor, de modo a atingir ou ir além do que é estipulado em seus processos de planejamento. Tais organizações têm a necessidade de identificar, mensurar e avaliar esse desempenho, tornando essa mensuração um importante subsídio para a tomada de decisões mais apropriadas e efetivas, particularmente no que se refere a aspectos outrora negligenciados, como aqueles mais diretamente ligados à questão da sustentabilidade, com destaque para o reconhecimento da importância das chamadas “partes interessadas” (ou *stakeholders*), i.e, os diversos públicos que exercem algum tipo de influência na organização ou que são influenciados por ela. Este é, portanto, um dos grandes desafios para as organizações neste momento: como realizar uma apropriada mensuração do desempenho organizacional, considerando-se a necessidade de inclusão dos aspectos relativos à sustentabilidade, como a inserção de resultados finais tríplices (*Triple Bottom Line*) e a contemplação dos *stakeholders* como públicos relevantes para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Nesse contexto, o propósito principal deste estudo é responder à seguinte pergunta de pesquisa: “Quais são as relações entre as partes interessadas (*stakeholders*) e os Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMDs) das organizações?”. Para tanto, pretende-se neste trabalho: (1) entender os conceitos e processos envolvidos na criação e implementação de sistemas de mensuração de desempenho que tenham como foco a sustentabilidade – manifestada pelas perspectivas econômica, social e ambiental; (2) considerar-se a participação das partes interessadas e sua influência na determinação do desempenho organizacional a partir do entendimento da importância destes para as organizações; e (3) contribuir, de forma efetiva, para o desenvolvimento teórico, conceitual e prático do assunto em estudo. O referencial teórico consiste em três grandes temas: (i) origem e histórico dos conceitos sobre sustentabilidade e a sua influência nas organizações; (ii) gestão das partes interessadas e sua importância estratégica para as organizações; (iii) mensuração do desempenho organizacional, com seus principais conceitos e metodologias, principalmente considerando-se a inclusão de uma ótica de sustentabilidade. A pesquisa de campo realizada, de natureza quantitativa, é do tipo *survey* e contou com a participação de 149 empresas pertencentes ao setor industrial e associadas ao CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo). Seus principais resultados apontam para a confirmação das três hipóteses da pesquisa, com correlações positivas entre a influência dos *stakeholders* e: o Grau de Abordagem *Triple Bottom Line*; o Grau de Amplitude dos SMDs; e o Grau de Uso dos SMDs. Além disso, verificou-se a prevalência dos consumidores e clientes como a categoria de *stakeholders* mais influente, seguidos pelos acionistas; o predomínio das dimensões financeira e de clientes na constituição dos SMDs; a concentração do uso dos SMDs para Monitoramento e Foco de Atenção; e a existência de diferenças na percepção quanto à influência dos *stakeholders*, dependendo tanto do porte quanto da origem do capital das empresas, além de diferenças quanto ao emprego dos indicadores da dimensão ambiental, em função especificamente da origem do capital da empresa.

## ABSTRACT

*No matter their size, origin or field, organizations have had to face more and more challenges on their way towards a better performance. Besides trying to reach their goals as defined in their planning process, such organizations have been required to identify, measure and evaluate their performance, turning this into a critical and important element in their decision making processes. Another relevant issue is related to whether this performance measurement process refers to aspects otherwise neglected, such as those directly related to sustainability – like the inclusion of social and environmental aspects or the several potential stakeholders' influence in the organization, what may require improved performance measurement, beyond what has been done in a more traditional approach. This is a major challenge for organizations nowadays: how to measure their performance, taking into consideration a triple bottom line (economic, social and environmental) approach and the inclusion of a broader stakeholders' perspective, according to what has been defined as relevant. From this viewpoint, the main objective of the present research is to answer to the following question: "What are the relationships among the stakeholders and the Performance Measurement Systems (PMS) established in organizations?". By doing so, this study will provide: (1) understanding of the concepts and processes embedded in the creation and implementation of performance measurement systems in organizations that are sustainability-oriented; (2) identification of the influence of the stakeholders on the performance measurement systems' implementation and use; and (3) an effective contribution to the conceptual and practical aspects related to the subject. The theoretical basis includes three big areas: (i) origin and history of sustainability concepts and their influence on organizations; (ii) stakeholder theory and its importance to organizations; (iii) organizational performance measurement and its concepts and practices, including the sustainability-oriented ones. The field research is quantitative, with a survey been performed among 149 industrial companies associated to CIESP (State of Sao Paulo Industries Centre). The main results point out to the confirmation of the research hypothesis, with positive correlations among Stakeholders' Influence and: the degree of Triple Bottom Line approach; the degree of scope of PMS's; and the degree of use of PMS's. The survey was also able to identify the prevalence of Consumers and Clients as the most influential category of stakeholders, followed by Shareholders; the dominance of the Finance and Client perspectives in the design of the PMS's; the incidence of PMS's use regarding Monitoring and Attention Focus; and differences in perception of stakeholders influence, according to the size and the origin of the capital of the organization, and differences regarding the use of environmental indicators, according to the origin of the capital of the firm.*



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>3</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>4</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>7</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 Introdução ao problema de pesquisa .....	9
1.2 Definição dos objetivos da pesquisa .....	12
1.3 Hipóteses da pesquisa.....	13
1.4 Definições teóricas e operacionais dos conceitos e variáveis relevantes .....	13
1.5 Pressupostos conceituais .....	16
1.6 Limitações do estudo.....	18
1.7 Organização do estudo .....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1 Sustentabilidade .....	21
2.1.1 Sustentabilidade: surgimento e contextualização.....	21
2.1.2 A sustentabilidade e as organizações .....	26
2.1.3 Resultado Final Tríplice ( <i>Triple Bottom Line</i> ).....	31
2.2 Teoria das Partes Interessadas ( <i>Stakeholders</i> ) .....	35
2.2.1 Conceituação de <i>Stakeholders</i> .....	37
2.2.2 Categorização dos <i>Stakeholders</i> .....	40
2.2.3 Teoria dos <i>Stakeholders</i> e suas implicações para a gestão das organizações .....	45
2.2.4 A Teoria dos <i>Stakeholders</i> e a mensuração do desempenho nas organizações .....	48
2.3 Mensuração do Desempenho Organizacional .....	51
2.3.1 Conceituação geral dos Sistemas de Mensuração de Desempenho .....	54
2.3.2 Metodologias de Mensuração de Desempenho Organizacional .....	61
2.3.2.1 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	62
2.3.2.2 <i>Balanced Scorecard</i> Sustentável (SBSC) .....	69
2.3.2.3 <i>SIGMA Sustainability Scorecard</i> .....	71
2.3.2.4 <i>Performance Prism</i> .....	73
2.3.3 Indicadores de Desempenho.....	75
2.3.3.1 Conceitos e definições relativas a indicadores de desempenho .....	76
2.3.3.2 Indicadores: tipos e usos .....	78
2.3.3.3 Indicadores de desempenho orientados à sustentabilidade e o GRI.....	85
2.4 Diretrizes teóricas e síntese do referencial teórico.....	91

<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>93</b>
3.1	Método de pesquisa.....	93
3.2	Modelo teórico conceitual da pesquisa.....	98
3.3	Definição do universo da pesquisa.....	100
3.4	Definição dos critérios para escolha da amostra.....	101
3.5	Estratégias de coleta de dados.....	102
3.6	Operacionalização das variáveis da pesquisa.....	106
3.6.1	Variáveis de identificação e controle.....	106
3.6.2	Variáveis preditoras.....	108
3.6.3	Variáveis resposta.....	110
3.7	Estratégias de tratamento e análise de dados.....	115
3.8	Limitações da pesquisa em função do método utilizado.....	115
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>117</b>
4.1	Resultados da de coleta de dados.....	117
4.1.1	Coleta e análise preliminar para tratamento dos dados.....	117
4.1.2	Verificação da confiabilidade e da validade dos constructos e do instrumento de coleta de dados.....	120
4.1.3	Variáveis de identificação das empresas respondentes.....	122
4.1.4	Variáveis de identificação dos respondentes da pesquisa.....	127
4.1.5	Variáveis relativas aos <i>stakeholders</i> .....	129
4.1.5.1.	Análise fatorial para as categorias de <i>stakeholders</i> .....	132
4.1.6	Variáveis relativas à abordagem <i>Triple Bottom Line</i> .....	135
4.1.6.1.	Análise fatorial para indicadores da abordagem <i>Triple Bottom Line</i> ....	137
4.1.7	Aspectos relativos à amplitude das dimensões dos SMDs.....	140
4.1.7.1.	Análise fatorial para os indicadores da amplitude dos SMD.....	141
4.1.8	Aspectos relativos ao grau de utilização dos SMDs.....	143
4.1.8.1.	Análise fatorial para os indicadores do Grau de Uso dos SMD.....	145
4.2	Apresentação dos resultados – análise das hipóteses.....	146
4.2.1	Hipótese 1.....	148
4.2.2	Hipótese 2.....	150
4.2.3	Hipótese 3.....	153
4.3	Síntese e discussão geral das hipóteses.....	156
4.3.1	Análises das variáveis de acordo com o perfil da amostra.....	163
4.3.2	Comentários gerais a respeito dos resultados da pesquisa.....	165
4.3.3	Comentários gerais a respeito dos SMDs e a sustentabilidade.....	167
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>171</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>175</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>184</b>
	Apêndice 1: Carta de Apresentação da Pesquisa enviada aos associados CIESP.....	184
	Apêndice 2: Instrumento de Coleta de Dados.....	185
	Apêndice 3: Análises Estatísticas.....	198
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>203</b>
	Anexo 1: Relação dos indicadores GRI.....	203
	Anexo 2: Classificação CNAE – Seção Divisões Descrição CNAE.....	209
	Anexo 3: Relação dos Regionais CIESP.....	210

## LISTA DE ABREVIATURAS

3BL – *Triple Bottom Line*  
 3Es – *Ecology/Environment, Economy and Equality*  
 ANOVA – Análise de Variância  
 BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
 DJSI – *Dow Jones Sustainability Index*  
 BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo  
 BSC – *Balanced Scorecard*  
 CEO – *Chief Executive Officer*  
 CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo  
 CLT – Consolidação das Leis do Trabalho  
 CNAE – Classificação Nacional das Atividades Econômicas  
 CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento  
 CSP – *Corporate Social Performance*  
 CSR1 – *Corporate Social Responsibility* (Responsabilidade Social Corporativa)  
 CSR2 – *Corporate Social Responsiveness* (Responsividade Social Corporativa)  
 EVA – *Economic-Value Added*  
 GA3BL – Grau de Aplicação da Abordagem *Triple Bottom Line*  
 GASMD – Grau de Amplitude dos Sistemas de Mensuração de Desempenho  
 GRI – *Global Reporting Initiative*  
 GUSMD – Grau de Uso dos Sistemas de Mensuração de Desempenho  
 IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais  
 IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
 IFC – *International Finance Corporation*  
 IPCC – *Intergovernmental Panel on Climate Changes*  
 IS – Influência dos *Stakeholders*  
 ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial  
 KPI – *Key Performance Indicators*  
 OECD – *Organisation for Economic Co-Operation and Development* (OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico)  
 ONG – Organização Não Governamental  
 ONU – Organização das Nações Unidas  
 PI – *Performance Indicators*  
 PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade  
 PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
 RDAP – *Reactive-Defensive-Accomodative-Proactive* (Reativo-Defensivo-Acomodado-Proativo)  
 ROE – *Return on Equity* (Retorno sobre Patrimônio)  
 ROI – *Return on Investment* (Retorno sobre Investimento)  
 RPI – *Results Performance Indicators*  
 RSC – Responsabilidade Social Corporativa  
 RSE – Responsabilidade Social Empresarial  
 SBSC – *Balanced Scorecard* Sustentável  
 SMD – Sistema de Mensuração de Desempenho  
 TQM – *Total Quality Management*  
 WCED – *World Commission on Environment and Development*  
 WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*  
 WWF – *World Wildlife Fund*

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	As cinco dimensões da sustentabilidade .....	24
Quadro 2:	Iniciativas mundiais para a sustentabilidade .....	25
Quadro 3:	Os nove princípios do desempenho sustentável .....	28
Quadro 4:	Desafios, competências e oportunidades para a sustentabilidade .....	30
Quadro 5:	Indicadores <i>Triple Bottom Line</i> Típicos.....	32
Quadro 6:	Aspectos relevantes do conceito <i>Triple Bottom Line</i> .....	33
Quadro 7:	Definições para o termo <i>stakeholder</i> .....	38
Quadro 8:	As diferentes categorias de Stakeholders .....	41
Quadro 9:	Agrupamento dos <i>Stakeholders</i> .....	41
Quadro 10:	Grid de Freeman de classificação dos <i>stakeholders</i> .....	42
Quadro 11:	Níveis de Gestão das Partes Interessadas .....	46
Quadro 12:	Tipologias essenciais de relacionamento e de influência nas estratégias ....	47
Quadro 13:	Modelo de Carroll de Desempenho Social Corporativo.....	49
Quadro 14:	Escala RADP .....	50
Quadro 15:	Breve histórico da mensuração do desempenho no mundo.....	52
Quadro 16:	Principais motivos para os Sistemas de Mensuração de Desempenho.....	60
Quadro 17:	Perspectivas do Balanced Scorecard .....	62
Quadro 18:	Contribuições do <i>Balanced Scorecard</i> para o alinhamento estratégico .....	66
Quadro 19:	<i>Balanced Scorecard</i> Sustentável – Possíveis Perspectivas .....	71
Quadro 20:	As facetas do Performance Prism.....	74
Quadro 21:	Hierarquia das medidas de desempenho.....	81
Quadro 22:	Elementos necessários para a definição de indicadores .....	84
Quadro 23:	As três dimensões do GRI e seus indicadores .....	90
Quadro 24:	Diretrizes teóricas e conceitos relevantes para a pesquisa .....	91
Quadro 25:	Elementos chave para o projeto de pesquisa de campo.....	96
Quadro 26:	Descrição das variáveis presentes no instrumento de coleta de dados .....	105
Quadro 27:	Variáveis de identificação e qualificação: organização.....	107
Quadro 28:	Variáveis de identificação e qualificação: respondentes .....	108
Quadro 29:	Categorias de <i>Stakeholders</i> utilizadas na pesquisa.....	109
Quadro 30:	Categorias de Stakeholders utilizadas na pesquisa.....	110
Quadro 31:	Grau de Abordagem 3BL – Dimensão Econômica .....	111
Quadro 32:	Grau de Abordagem 3BL – Dimensão Ambiental .....	111
Quadro 33:	Grau de Abordagem 3BL – Dimensão Social .....	112
Quadro 34:	Grau de Amplitude do SMD.....	113
Quadro 35:	Grau de Uso do SMD .....	114

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Demonstrativo de respostas obtidas na pesquisa.....	119
Tabela 2:	Confiabilidade dos constructos .....	120
Tabela 3:	Validade dos constructos.....	121
Tabela 4:	Classificação dos <i>stakeholders</i> de acordo com a média de cada categoria	131
Tabela 5:	Classificação dos <i>stakeholders</i> de acordo com o desvio padrão de cada categoria	132
Tabela 6:	Análise fatorial* para classes de <i>stakeholders</i> .....	134
Tabela 7:	Dimensões dos GA3BL – estatística descritiva .....	136
Tabela 8:	Análise fatorial* para indicadores GRI.....	138
Tabela 9:	Dimensões do GASMD – estatística descritiva .....	140
Tabela 10:	Análise fatorial* para indicadores de GASMD.....	142
Tabela 11:	Dimensões do GUSMD – estatística descritiva .....	144
Tabela 12:	Análise fatorial* para uso dos indicadores.....	146
Tabela 13:	Análise de correlação* para IS x GA3BL.....	148
Tabela 14:	Análise de correlação* para IS x GA3BL.....	149
Tabela 15:	Análise de correlação* para IS x GASMD .....	150
Tabela 16:	Análise de correlação* para IS x GABSC por categoria de <i>stakeholder</i> ...	152
Tabela 17:	Análise de correlação* para IS x GUSMD .....	154
Tabela 18:	Análise de correlação* para IS x GUSMD por categoria de <i>stakeholder</i> ..	155
Tabela 19:	Síntese das análises das hipóteses de pesquisa.....	157
Tabela 20:	Síntese das análises das hipóteses: existência de correlações positivas.....	158
Tabela 21:	Síntese das análises das hipóteses: existência de correlações positivas para as categorias de <i>stakeholders</i> .....	160
Tabela 22:	Análise das diferenças das variáveis de acordo com o porte e a origem de capital das empresas respondentes .....	164

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1:	Os três pilares da sustentabilidade e suas interfaces .....	35
Figura 2:	Os três aspectos da teoria dos <i>stakeholders</i> .....	36
Figura 3:	Representação das dimensões estratégica e normativa .....	39
de acordo com o escopo dos stakeholders.....		39
Figura 4:	Tipologia para os <i>stakeholders</i> .....	44
Figura 5:	Fases do desenvolvimento de um Sistema de Mensuração de Desempenho.....	56
Figura 6:	As quatro perspectivas do Balanced Scorecard.....	63
Figura 7:	O <i>Balanced Scorecard</i> e o alinhamento estratégico.....	64
Figura 8:	Exemplo de mapa estratégico.....	67
Figura 9:	Perspectivas do SIGMA Sustainability Scorecard .....	72
Figura 10:	As Cinco Facetas do <i>Performance Prism</i> .....	75
Figura 11:	Níveis de agregação das informações .....	77
Figura 12:	Hierarquia dos indicadores.....	82
Figura 13:	Esquema da Pesquisa .....	97
Figura 14:	Modelo Teórico Conceitual da Pesquisa.....	99

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Histórico de obtenção das respostas da amostra .....	118
Gráfico 2:	Setores industriais das empresas respondentes .....	122
Gráfico 3:	Origem do capital das empresas respondentes .....	123
Gráfico 4:	Constituição do capital das empresas respondentes .....	124
Gráfico 5:	Tipo de empresas respondentes .....	124
Gráfico 6:	Faturamento / Receita Anual das empresas respondentes .....	125
Gráfico 7:	Número de colaboradores das empresas respondentes .....	126
Gráfico 8:	Participação das empresas respondentes no ISE Bovespa .....	126
Gráfico 9:	Publicação de relatórios de sustentabilidade pelas empresas respondentes .....	127
Gráfico 10:	Posição dos respondentes na hierarquia das empresas pesquisadas .....	128
Gráfico 11:	Área de atuação dos respondentes nas empresas pesquisadas .....	129
Gráfico 12:	Atributos e Influência por categoria dos <i>stakeholders</i> .....	130
Gráfico 13:	Média dos resultados das variáveis GA3BL .....	137
Gráfico 14:	Média dos resultados das variáveis GASMD .....	141
Gráfico 15:	Média dos resultados das variáveis GUSMD .....	144





# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Introdução ao problema de pesquisa

A sociedade contemporânea tem manifestado, de forma crescente, sua inquietação com diversas questões relacionadas tanto à esfera social – como, por exemplo, aspectos relativos à distribuição de renda, ao desemprego e ao trabalho infantil – quanto à esfera ambiental, que cada vez mais, tem sido alvo de debates e discussões no que se refere a temas conhecidos como aquecimento global, energias renováveis, falta de água, poluição e uso indevido de recursos naturais, dentre outros.

Essa demanda ascendente por novas posturas ante desafios de ordem social e ambiental acaba por refletir também nas organizações empresariais, o que tem levado tais organizações a repensarem e rediscutirem seu papel, que pode assumir diferentes formas. A mais tradicional delas restringe o papel da empresa apenas à sua ação precípua – gerar retorno para aqueles que nela investiram seu capital, os seus donos ou acionistas – e é reforçada pela ótica de Milton Friedman, na década de 1970.

Discussões mais recentes apontam o papel da organização a partir de uma visão que inclui aspectos outrora não considerados, como participação nos desafios de ordem ambiental e social supracitados, ao se pensar em uma perspectiva da continuidade de atuação nas atividades atuais, mas sem causar o comprometimento dos recursos no longo prazo, preservando as condições para as futuras gerações (WCED, 1987), atitude essa que leva em consideração uma perspectiva que conduza ao desenvolvimento sustentável.

A partir dessa perspectiva, as organizações passam a se constituir em elementos ainda mais fundamentais no contexto da sociedade e, conseqüentemente, passam a enfrentar desafios e mudanças que a própria sociedade lhe impõe, no curso de suas mudanças. Ressalta-se, assim, a relevância do entendimento do papel e da importância dos públicos (internos e, principalmente, externos à organização), os quais mantêm um relacionamento com a organização e que, munidos de uma maior conscientização de sua influência, passam a

exercer uma série de pressões sobre ela, de diferentes naturezas, sejam elas positivas ou negativas ao presente e futuro desempenho da organização.

Assim, as organizações passam a encarar tais questões como críticas em suas atividades, diferentemente de uma abordagem mais tradicional, em que se lidavam com preocupações eminentemente de natureza econômica e financeira, essenciais – e, sem dúvida necessárias – à continuidade dos negócios empresariais, porém, possivelmente não mais suficientes hoje.

Com a introdução – e a já percebida expansão – desses novos temas, as organizações vêm a ser, simultaneamente, o objeto de cobrança da sociedade que passa a forçá-las a agir de acordo com novos padrões, e também o sujeito dessas mudanças, uma vez que são detentoras de grande poder econômico, social e político, e, desta forma, podem influenciar em larga extensão o contexto em que atuam (HART, 2007).

Independentemente do ponto de vista ou da corrente ideológica adotada, o que se percebe é que as organizações necessitam conhecer os resultados de suas ações, justamente para poder geri-los de forma mais efetiva. Surge, assim, um novo desafio para a gestão: como incorporar às ações organizacionais essas novas perspectivas, ou em outras palavras, como deve ser feito o gerenciamento dessas organizações, considerando-se os seus efeitos para os vários públicos existentes em seu ambiente, e ao mesmo tempo, como entender este ambiente, representado de diferentes formas por esses públicos que podem influenciar o desempenho da organização, uma vez que detêm recursos críticos para o desempenho organizacional, caracterizando uma via de mão-dupla, na qual os dois lados – organização e seus públicos relacionados – são indissociáveis e, muitas vezes, interdependentes.

A partir daí, o que passa a se ver, por parte das organizações, é uma necessidade de se recorrer a novos modelos e ferramentas na tentativa de se moldar a uma nova realidade e, desta forma, buscar garantir a sua continuidade e assegurar novos patamares em termos de desempenho.

Assim, um novo imperativo para as organizações advém desta mudança de perspectiva: ao invés de considerar as tradicionais medidas econômicas e financeiras de desempenho, já consagradas e – importante reforçar – fundamentais, como lucratividade e retorno aos acionistas, surgem novos aspectos e indicadores críticos para o desempenho organizacional, que vão desde a satisfação dos clientes e índices de produtividade, como também incluem novas maneiras de se entender os resultados das ações das organizações perante o ambiente

em que atua, levando em consideração a necessidade de se entender os públicos com os quais a organização se relaciona e de que forma tais públicos influenciam o desempenho organizacional, por meio de novas formas de se mensurá-lo, como a inclusão de aspectos relacionados aos impactos – positivos ou negativos – sociais e ambientais que a organização pode trazer ao seu ambiente de atuação.

Igualmente, dizer que as organizações enfrentam ambientes e contextos cada vez mais complexos e que a sua responsabilidade, perante os vários públicos que com elas interagem ou que nelas têm algum interesse, tem sido um tema de grandes discussões, tanto na literatura administrativa, quanto nos discursos de organizações dos mais diversos setores. Afirma-se, ao mesmo tempo, que é premente que se descubram novas maneiras, não só de gerenciar estas novas realidades, mas também de como medir efetivamente os resultados alcançados. No entanto, apesar das discussões crescentes e da sua importância incontestável, o assunto ainda parece estar apenas em seu estágio inicial de desenvolvimento, pois carece de mais fundamentação e comprovação de que as organizações, principalmente aquelas do setor privado, podem obter um excelente desempenho e ainda assim, ter uma relação positiva com aqueles atores sociais com os quais mantêm alguma relação de influência ou de dependência (ELKINGTON, 1994).

Apesar da grande disseminação entre as organizações, os Sistemas de Mensuração de Desempenho têm sido insuficientemente pesquisados no que diz respeito a sua real utilidade e efetividade (OLSON; SLATER, 2002, p. 12) ou, na linha da proposta deste trabalho, os modelos existentes, em geral, “falham ao reconhecer as relações recíprocas entre os *stakeholders* e a organização” (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001, p. 7).

Assim sendo, a carência de um conhecimento consolidado sobre mensuração do desempenho a partir de uma ótica de sustentabilidade justifica um estudo que busque relacionar temas de tanta relevância e importância acadêmica e prática. Desse modo, o que se busca por meio desta pesquisa, é responder a seguinte pergunta:

“Quais são as relações entre a influência dos *stakeholders* (partes interessadas) e os sistemas de mensuração de desempenho das organizações?”

Para responder à esta questão, este estudo parte de um levantamento da literatura existente a respeito de temas relacionados ao problema, como: (i) aspectos da sustentabilidade relacionados à gestão das organizações, com foco na abordagem *Triple Bottom Line*; (ii) a teoria dos *stakeholders*, diretriz teórica de grande importância, necessária para o entendimento do contexto organizacional; e (iii) conceitos relativos à mensuração do desempenho organizacional, como os principais métodos existentes, conceitos sobre indicadores e a inclusão de metodologias tradicionais e também aquelas orientadas à sustentabilidade.

Quanto à pesquisa de campo, trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, com caráter descritivo e correlacional. A coleta de dados foi realizada por meio de uma pesquisa do tipo *survey*, da qual participaram 149 empresas associadas ao CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo.

Nas seções seguintes são apresentados os objetivos e hipóteses da pesquisa, as definições teóricas e operacionais dos conceitos e das variáveis que são relevantes para sua realização e os pressupostos conceituais e as limitações identificadas. Ao final desse capítulo, apresenta-se a estrutura de todo o trabalho.

## **1.2 Definição dos objetivos da pesquisa**

Esta pesquisa apresenta o seguinte objetivo:

- Identificar as relações entre as partes interessadas (*stakeholders*) e os elementos presentes nos Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD) das organizações quanto a seu emprego, abrangência e uso.

Assim, de modo geral, busca-se descrever os elementos presentes nos Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD) organizacional e entender os conceitos, processos e ferramentas envolvidos na sua estruturação, bem como entender como são utilizados. A abordagem seguida é verificar como se dá a relação entre influência das partes interessadas (*stakeholders*) na organização e as características dos SMDs em sua composição – no que se refere aos indicadores empregados, tanto indicadores da lógica tradicional de negócio, como aqueles utilizados no *Balanced Scorecard*, como incluindo a abordagem *Triple Bottom Line* –

e seu uso, ou em outras palavras, para que servem os SMDs, de acordo com as hipóteses levantadas (cf. *item 1.3*). Dessa forma, espera-se contribuir de forma efetiva para o desenvolvimento teórico e prático do tema de estudo, na busca à resposta da pergunta de pesquisa.

### 1.3 Hipóteses da pesquisa

Os objetivos e a pergunta desta pesquisa levam à seguinte proposição teórica: as partes interessadas, ou *stakeholders*, têm uma relação com os Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD) no que se refere ao emprego de aspectos relativos à sustentabilidade, como a inclusão de resultados sociais e ambientais, além dos indicadores tradicionais de negócio, e também no que se refere ao uso dos SMD nas organizações.

Assim, são apresentadas algumas hipóteses que orientarão a execução da pesquisa e que seguem o modelo e os objetivos da pesquisa. São elas:

- **Hipótese 1:** Há uma associação entre a Influência dos *Stakeholders* (IS) na organização e o Grau de Aplicação do enfoque *Triple Bottom Line* (GA3BL) nos Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD), sendo que a IS percebida é positivamente associada ao GA3BL nos SMD.
- **Hipótese 2:** Há uma associação entre a Influência dos *Stakeholders* (IS) na organização e a Grau de Amplitude (GA) dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD), sendo que a IS percebida é positivamente associada ao GA dos SMD.
- **Hipótese 3:** Há uma associação entre a Influência dos *Stakeholders* (IS) na organização e o Grau de Uso (GU) dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD), sendo que a IS percebida é positivamente associada ao GU dos SMD.

### 1.4 Definições teóricas e operacionais dos conceitos e variáveis relevantes

Para a realização do estudo, faz-se necessária a definição dos conceitos que servirão como referência para as discussões que se seguem. São apresentadas as definições teóricas e as respectivas definições operacionais adotadas.

### **Sustentabilidade:**

*Sustentabilidade (ou Desenvolvimento Sustentável):* “o desenvolvimento sustentável deve satisfazer as necessidades da geração atual, sem que se comprometam as necessidades das gerações futuras” (definição do Relatório Brundtland – WCED, 1987).

*Resultado Final Tríplex (Triple Bottom Line):* “Compreende três dimensões: (i) econômica - um sistema econômico sustentável deve poder produzir produtos e serviços de uma maneira contínua, sem gerar encargos ou problemas financeiros aos seus diversos participantes na cadeia de valor; (ii) social - um sistema social sustentável social alcança a justiça social gerando renda e oportunidades, através dos serviços sociais como saúde e instrução, e de um tratamento igual a todos seus membros e (iii) ambiental - um sistema ambientalmente sustentável não compromete as bases de recursos, renováveis ou não-renováveis, utilizando-os parcimoniosamente, além de procurar manter a biodiversidade, a estabilidade da atmosfera e as demais funções do ecossistema” (HARRIS; WISE; GALLAGHER; GOODWIN, 2001, p. xxix).

### **Teoria das Partes Interessadas (Stakeholders):**

*Partes Interessadas (Stakeholders):* “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado, pelo alcance dos propósitos de uma firma” (FREEMAN, 1984, p. 25).

*Poder dos Stakeholders:* “a capacidade de aplicar diretamente um alto nível de recompensas ou punições econômicas (dinheiro, bens, serviços e outros) e/ou força coercitiva ou física (uso de armas, imobilização, sabotagem e outros, incluindo acesso a processos legais que podem induzir o uso de força física) e/ou influência social positiva ou negativa (na reputação, prestígio e outros, por meio da mídia e de outros meios)” (AGLE; WOOD; SONNENFELD, 1999).

*Legitimidade dos Stakeholders:* “qualidade do que é apropriado ou adequado” (AGLE; WOOD; SONNENFELD, 1999).

*Urgência dos Stakeholders*: “ação regular para que as demandas ou desejos sejam considerados importantes” (AGLE; WOOD; SONNENFELD, 1999).

*Influência dos Stakeholders*: é determinado pela média das variáveis poder, legitimidade e urgência para cada uma das categorias de *stakeholders*.

### **Mensuração do Desempenho Organizacional:**

*Mensuração*: “o processo de obtenção de símbolos para representar as propriedades de objetos, eventos ou estados. Estes símbolos deveriam ter a mesma relação de relevância entre si, como as coisas que eles representam. Logo, é apropriado se referir à mensuração como um mapeamento de um mundo de objetos reais, eventos ou estados para um mundo abstrato de simbologia. Os símbolos, por sua vez, são números com implicações quantitativas” (MASON SWANSON, 1981, p. 5).

*Mensuração do desempenho*: “ações que definem as ações relativas à mensuração de desempenho como aquelas que permitem que decisões e ações sejam baseadas em informação, sendo tomadas porque se quantifica a eficiência e a efetividade de ações passadas, por meio da aquisição, coleta, classificação, análise e interpretação de dados apropriados” (NEELY, ADAMS, KENNERLEY, 2002, p. xiii).

*Desempenho*: “habilidade da organização na obtenção de suas metas, utilizando-se de seus recursos de um modo eficiente e eficaz” (DAFT; MARCIC, 2004, p. 10).

*Indicador*: “um parâmetro ou um valor derivado de parâmetros, que provê informação sobre, descreve o estado de um fenômeno/ambiente/área, com um significado extensivo além do que, é diretamente associado com um valor de referência” (OECD, 2003).

*Sistema*: “agregado ou uma combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou integral” (KAST; ROSENZWEIG, 1987, p. 122).

*Sistema de informações gerenciais*: “um complexo organizado e estruturado de indivíduos, máquinas, e procedimentos para prover informações pertinentes vindo de fontes tanto internas

como externas. Dá suporte ao planejamento, controle e funções operacionais, proporcionando informação uniforme para as bases da tomada de decisão” (DONNELLY, JR.; IVANCEVICH, 1981, p. 410).

*Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD)*: “sistema de informações que os administradores usam para rastrear a implementação da estratégia do negócio, comparando-se os resultados reais aos objetivos e metas estratégicas” (SIMONS, 2000, p. 337).

*Organização*: “sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)” (MAXIMIANO, 2004, p. 26).

### **Constructos relacionados às hipóteses:**

*Grau de Aplicação da Abordagem Triple Bottom Line (3BL)*: grau que uma determinada organização apresenta indicadores econômicos, sociais e ambientais em seus SMDs. É determinado pelas variáveis relacionadas às dimensões (i) Econômica, (ii) Ambiental e (iii) Social.

*Grau de Amplitude dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD)*: grau da amplitude apresentada pelos SMDs no que se refere às dimensões ou perspectivas (conjuntos de indicadores de mesma natureza). É determinada pelas variáveis relacionadas às perspectivas (i) Financeira, (ii) Clientes, (iii) Processos Internos, e (iv) Aprendizagem e Crescimento.

*Grau de Uso dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD)*: grau em que uma determinada organização faz uso de seus SMDs. É determinado pelas variáveis relacionadas às dimensões (i) Monitoramento, (ii) Foco de Atenção, (iii) Tomada de Decisão Estratégica e (iv) Legitimização.

## **1.5 Pressupostos conceituais**

Como pressupostos para a realização de estudo, considera-se que os seguintes pontos são determinantes para o alcance dos seus objetivos:

- As bases teóricas que constituem a pesquisa têm como principal aspecto em comum a organização vista a partir de aspectos externos a ela, ou seja, a partir do seu ambiente,



como sugere a Teoria dos *Stakeholders* ou Partes Interessadas. Assim, ao contrário de uma perspectiva em que a organização é vista de forma endógena e somente seus fenômenos internos são analisados, este trabalho apresenta uma visão externa da organização, ou de “fora para dentro”. Assim, são estudadas teorias, conceitos e ferramentas que apresentem esta mesma perspectiva e buscam explicar o relacionamento da organização com os públicos externos a ela.

- Embora o propósito do estudo leve em consideração também elementos externos à organização como críticos para o desempenho organizacional, o enfoque da pesquisa, com relação aos *stakeholders*, é com foco centralizado na organização (*organization-centred*), ou seja, identifica-se a influência dos *stakeholders*, mas de acordo com a percepção da própria organização, e não dos próprios *stakeholders*.
- A pesquisa se limita a analisar os fenômenos a partir das diretrizes teóricas selecionadas, apesar de ser possível a utilização de outras bases conceituais para a análise do mesmo problema de pesquisa.
- Em toda a pesquisa, usa-se o termo “mensuração de desempenho” no sentido de desempenho da organização, e não no sentido de desempenho das pessoas na organização. Tal observação parece pertinente, pois ambos os termos são consagrados na literatura, o que pode causar interpretações errôneas.
- Os sistemas tradicionais de mensuração de desempenho das organizações não refletem a eficácia em termos de sustentabilidade, em função de não incorporarem adequadamente a influência das várias partes interessadas no desempenho organizacional.
- A pesquisa analisa a mensuração do desempenho que se estenda além dos resultados econômicos e financeiros, com uma orientação à inclusão da sustentabilidade. No entanto, existem outras formas de ação e práticas diversas que as organizações podem adotar na busca de ações sustentáveis, e que, no entanto, não fazem parte dos sistemas de mensuração de desempenho, aconteça isso de maneira deliberada ou não. Ou seja, a presença de elementos relativos à sustentabilidade é um indício da orientação da organização à sustentabilidade, mas não é a única forma de fazê-lo.
- O objeto de estudo desta pesquisa é a organização. Trata-se de estudar como as organizações lidam com a questão da influência das partes interessadas no que se refere aos seus sistemas de mensuração de desempenho. Portanto, não são tratados temas como políticas públicas ou aspectos econômicos ou sociais *per se*.

- Neste estudo, os termos Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável serão considerados como tendo o mesmo significado. Além disso, no texto será utilizado o termo *stakeholder* e outros termos em inglês, cujos usos sejam disseminado no Brasil, na falta de um equivalente em português, com o propósito de não se perder o significado original
- Os conceitos e metodologias de mensuração de desempenho a serem considerados no levantamento bibliográfico respeitam os critérios estabelecidos na definição operacional destes (conforme item 1.4 - *Definições Teóricas e Operacionais dos Conceitos Relevantes*).

## 1.6 Limitações do estudo

Como limitações deste estudo, devem ser destacados os pontos que não se pretende se tratar, em função do escopo, dos objetivos e da metodologia empregada.

- A pesquisa não pretende apresentar ou descrever as ferramentas ou práticas utilizadas na gestão das organizações que visam à sustentabilidade, nem discutir a sua efetividade, em função, tanto do escopo do estudo, mais amplo e estratégico, quanto do caráter técnico destas ferramentas e práticas. Se necessário, caberá apenas verificar sua utilização ou não e como isso pode contribuir para a mensuração do desempenho da organização.
- A abordagem desta pesquisa é de cunho instrumental e descritivo. Não se tem por objetivo discutir questões normativas, buscando-se discutir ou julgar o comportamento das organizações, e sim, identificar e descrever suas práticas, a partir das bases teóricas consideradas.
- O trabalho, dado o seu cunho científico, não pretende defender nenhuma posição política ou ideológica a respeito de aspectos, tanto internos como externos à organização e as suas atividades. Trata-se de uma análise imparcial e baseada em informações e trabalhos anteriores, e as conclusões advindas desta análise têm um caráter de criação e disseminação do conhecimento, tanto acadêmico, *strictu sensu*, como prático, para possíveis aplicações posteriores no ambiente organizacional.
- Quanto à sua natureza quantitativa, as limitações e restrições serão correspondentes às técnicas de análise estatística empregadas e à amostra estudada.

- As metodologias de mensuração de desempenho organizacional levantadas na revisão bibliográfica são descritas e analisadas com base nas interpretações dos autores, não tendo a finalidade de se ingressar no âmbito da operacionalização destes métodos e as críticas apresentadas também refletem a opinião de autores consagrados no tema.
- As práticas e procedimentos utilizados pelas organizações em busca de melhores resultados nos âmbitos social e ambiental são apenas relatados, não cabendo uma análise de sua eficiência ou eficácia isoladamente, não sendo tampouco objetos de discussão os possíveis papéis da organização na sociedade. Portanto, não são discutidos conceitos e práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou abordagens correlatas, em função do escopo do trabalho e de seu foco instrumental.
- Não há a intenção de se analisar a estratégia das organizações. Parte-se da premissa que há uma estratégia previamente definida, a qual deve ser vinculada ao Sistema de Mensuração de Desempenho da organização estudada, aspecto esse que também será é de investigação.

## 1.7 Organização do estudo

Este trabalho é dividido em cinco capítulos. O **primeiro**, já apresentado, refere-se à introdução e a uma visão geral do estudo, ressaltando a importância do tema, com destaque para a apresentação do problema da pesquisa, os objetivos, as definições teóricas e operacionais, os pressupostos conceituais e as limitações definidas para o estudo.

O **segundo capítulo** trata da fundamentação teórica, por meio de extensa revisão da literatura existente, em que são relatados os principais conceitos, métodos e comentários e críticas a respeito dos temas do estudo, realizados por relevantes autores em suas áreas de conhecimento, dividido em três grandes áreas: sustentabilidade, teoria das partes interessadas (*stakeholders*) e mensuração do desempenho organizacional. Ao final, há uma síntese do referencial teórico, de acordo com as diretrizes do estudo.

O **terceiro capítulo** descreve os aspectos metodológicos utilizados no estudo, com definição do método de pesquisa, o universo considerado, os critérios para definição da amostra

estudada, as estratégias de coleta e tratamento dos dados, bem como as delimitações próprias da pesquisa. É apresentado também o modelo conceitual da pesquisa, ilustrado graficamente.

O **quarto capítulo** relata e descreve os resultados obtidos pela pesquisa. Inicia-se com a estatística descritiva dos resultados e com a caracterização da amostra, e passa a apresentar os aspectos referentes a: os públicos de interesse; os aspectos relativos à abordagem *Triple Bottom Line*; os aspectos relativos à amplitude das dimensões dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMDs); os aspectos relativos ao grau de utilização dos SMDs. Ao final, apresenta-se uma síntese dos resultados e análises das variáveis de acordo com o perfil da amostra multivariada; e encerra-se com comentários gerais a respeito da pesquisa e da relação entre SMD e sustentabilidade.

O **quinto capítulo** trata das considerações finais do estudo, incluindo recomendações para estudos futuros no tema.

Ao final do trabalho encontram-se: as referências bibliográficas utilizadas no decorrer do estudo; os apêndices, contendo informações geradas pelo autor e detalhamentos importantes para um melhor entendimento do estudo; e os anexos, incluindo documentos e informações complementares à pesquisa, gerados por terceiros e incluídos pelo autor.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como bases teóricas para o desenvolvimento deste trabalho, serão utilizados conceitos advindos de várias teorias organizacionais, em função da natureza integrativa do estudo. Assim, são apresentados conceitos relativos aos seguintes temas: (i) Sustentabilidade, seu surgimento, contextualização, sua importância para as organizações e a chamada perspectiva *Triple Bottom Line*; (ii) Teoria das Partes Interessadas ou Teoria dos *Stakeholders*, com os seus principais conceitos; as formas de categorização de *stakeholders*; e as implicações da teoria para a gestão das organizações, de forma geral e para a mensuração de desempenho organizacional, em particular; (iii) Mensuração do desempenho organizacional: sua importância, principais conceitos, elementos e metodologias, tanto as tradicionais, como aquelas voltada a um enfoque de sustentabilidade. Cada uma dessas bases teóricas será apresentada nas seções seguintes.

### 2.1 Sustentabilidade

A proposta deste estudo, em função de sua natureza, é tratar de aspectos relacionados ou vinculados à gestão das organizações. No entanto, como seu objetivo indica, busca-se analisar a relação desses aspectos com as questões pertinentes à sustentabilidade – ou desenvolvimento sustentável –, sendo fundamental a introdução do histórico e dos principais conceitos e elementos relacionados a esse tema, para a posterior vinculação entre essas áreas de conhecimento, na sequência do trabalho. Assim, três grandes temas relacionados à sustentabilidade são apresentados nas seções a seguir: seu surgimento e contextualização; sua importância e sua relação com as organizações; e a perspectiva chamada *Triple Bottom Line*.

#### 2.1.1 Sustentabilidade: surgimento e contextualização

Tão em evidência hoje em dia, o termo sustentabilidade – ou desenvolvimento sustentável – começou a ser empregado “em meados da década de 1980, tendo como pano de fundo a crise ambiental e social que desde o início dos anos 1960 já começava a ser percebida como uma crise de dimensão planetária” (BARBIERI, 2007, p. 92).

Historicamente, são identificados alguns marcos nas discussões sobre a questão da sustentabilidade, como:

- A publicação do livro *Silent Spring*, por Raquel Carson, em 1962, obra reconhecida como um grande impulsionador dos debates ambientais;
- As discussões do Clube de Roma, ao final da década de 1960, com presenças ilustres para discussões sobre políticas relacionadas principalmente, ao ambiente e desenvolvimento sustentável;
- A realização da I Conferência Mundial sobre Meio Ambiente, em Estocolmo, organizada pela ONU, em 1972, da qual se originou a obra *Limits to Growth*;
- Os grandes desastres que se seguiram, como em Seveso, Itália, em 1976; Bhopal, na Índia, em 1984; Chernobyl, Ucrânia (ex-União Soviética), em 1986; Basiléia, na Suíça, também em 1986; e o vazamento do petroleiro Exxon Valdez, no Alasca, EUA, em 1989;
- A publicação do Relatório da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecido como Relatório *Brundtland* sob o título *Our Common Future*, em 1987;
- A Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, no Rio de Janeiro, em 1992, determinante para a criação da Agenda 21, diretriz para a sustentabilidade no século que iria se iniciar, determinando como deveria ser a busca pela sustentabilidade para todos os públicos;
- O anúncio do Protocolo de Kyoto, em 1997, visando à redução da emissão de gases no mundo;
- A Conferência Rio+10, em 2002, em Johannesburgo, África do Sul, em que se reafirmava as propostas da Rio-92;
- O anúncio do relatório de Mudanças Climáticas, do IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Changes*), em 2007, que alertou sobre um aumento na temperatura do planeta, com possíveis consequências catastróficas em um futuro próximo (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008; DOPPELT, 2008).

A partir desta série de eventos, o debate sobre a sustentabilidade tem se consolidado na sociedade, principalmente no que se refere a dúvida se o futuro será uma repetição dos modelos do passado, sem considerar a natural limitação dos recursos disponíveis (MEADOWS; MEADOWS; RANDERS; BEHRENS, 1972).

O conceito de sustentabilidade tem sido muito discutido e aplicado a quase tudo atualmente (DOPPELT, 2008) – o que pode levar o termo a se tornar um clichê e esvaziado de seu sentido –, sendo o seu significado e sua interpretação variada (LÉLÉ, 1991) e, por isso, pode ser interpretado de diferentes maneiras por esferas sociais de interesses (MONTBELLER FILHO; 2004, p. 27). Uma dessas interpretações tem sido criticada, pois a sustentabilidade pode passar a ter um caráter manipulador, usada com a intenção de ser “uma licença para continuar essencialmente como sempre, realizando apenas mudanças cosméticas” (BARBIERI; 2007, p. 95). Esta questão de atuação da busca de sustentabilidade como uma licença para operação por parte da organização empresarial também é criticada por Warhust (2002), que defende que se vá além do cumprimento da legislação e que se criem mecanismos de controle independentes do desempenho das organizações e que se atendam às perspectivas e necessidades dos diferentes *stakeholders*, particularmente aqueles pertencentes às comunidades afetadas mais diretamente pelos projetos e ações daquela organização.

O que se percebe é que, de modo geral, os termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável têm sido utilizados de forma intercambiável, apesar de ser evidente a falta de consenso quanto ao significado de ambos (FURTADO; 2005, p. 15).

Devido a sua importância, a definição provavelmente mais conhecida relativa ao termo seja aquela proposta pelo Relatório *Brundtland*, que aponta que o “desenvolvimento sustentável deve satisfazer as necessidades da geração atual, sem que se comprometam as necessidades das gerações futuras” (WCED, 1987). Assim, o desenvolvimento sustentável implicaria em: um compromisso sincrônico – atender às necessidades da população atual – e uma visão diacrônica, pois envolve o pensar nas gerações futuras (MONTBELLER FILHO; 2004, p. 27).

No mesmo sentido encontram-se a definição criada pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), para a qual o “desenvolvimento sustentável significa a rota de desenvolvimento ao longo da qual a maximização do bem-estar do ser humano na geração atual não leve ao declínio do bem-estar futuro” e a definição do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), “a forma de progresso que atende às necessidades do presente, sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atenderem a suas necessidades” (FURTADO, 2005, P. 16).

Na visão de Viederman (1994), a sustentabilidade pode ser definida como um “processo participativo que cria e busca uma visão da comunidade que respeita e faz uso prudente de todos os seus recursos – naturais, humanos, “criados pelos humanos”, sociais, culturais, científicos e outros”. Assim, a sustentabilidade procuraria assegurar a segurança econômica e a integridade de seus sistemas ecológicos do qual toda a vida e todos os produtos dependem com o reconhecimento da democracia e da participação popular no controle de suas comunidades, assumindo-se a responsabilidade, com sabedoria e inteligência, de prover às futuras gerações os recursos de uma maneira apropriada.

Sachs (1993) corrobora o escopo amplo da sustentabilidade e aponta que ela poderia ser categorizada em cinco diferentes dimensões, com cada uma delas sintetizando diferentes componentes e objetivos, como apresentado no Quadro 1:

**Quadro 1: As cinco dimensões da sustentabilidade**

<b>Dimensão</b>	<b>Componentes</b>	<b>Objetivos</b>
Sustentabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de postos de trabalho que permitam a obtenção de renda individual adequada.</li> <li>- Produção de bens dirigida prioritariamente às necessidades básicas sociais.</li> </ul>	Redução das desigualdades sociais
Sustentabilidade Econômica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluxo permanente de investimentos públicos e privados (estes últimos com especial destaque para o cooperativismo).</li> <li>- Manejo eficiente dos recursos.</li> <li>- Absorção, pela empresa, dos cursos ambientais.</li> <li>- Endogeneização: contar com suas próprias forças.</li> </ul>	Aumento da produção e da riqueza social, sem dependência externa.
Sustentabilidade Ecológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produzir respeitando os ciclos ecológicos dos ecossistemas.</li> <li>- Prudência no uso de recursos naturais não renováveis.</li> <li>- Prioridade à produção de biomassa e à industrialização de insumos naturais renováveis.</li> <li>- Redução da intensidade energética e aumento da conservação da energia.</li> <li>- Tecnologias e processos produtivos de baixo índices de resíduos.</li> <li>- Cuidados ambientais.</li> </ul>	Melhoria da qualidade do meio-ambiente e preservação das fontes de recursos energéticos e naturais para as próximas gerações.
Sustentabilidade Espacial / Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconcentração espacial (de atividades; de população).</li> <li>- Desconcentração/democratização do poder local e regional.</li> </ul>	Evitar excesso de aglomerações.
Sustentabilidade Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soluções adaptadas a cada ecossistema.</li> <li>- Respeito à formação cultural comunitária.</li> </ul>	Evitar conflitos culturais com potencial regressivo.

Fonte: Montebeller Filho (2004, p. 51), baseado em Sachs (1993)

Doppelt (2008) também faz um alerta, de que sustentabilidade não significa um estado permanente, mas sim, uma capacidade dos sistemas ambientais e sociais de se adaptarem às mudanças ou repararem aquilo que venha a afetá-los. Dessa forma, em função de sua natureza, o conceito de desenvolvimento sustentável – ou sustentabilidade – implicaria em



uma mudança no próprio conceito do que seriam as próprias organizações, estendendo sua amplitude para a inclusão de elementos não relativos aos seus mercados de atuação (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Com o refinamento do conceito de Desenvolvimento Sustentável (SACHS, 2004) e com o aumento da importância do assunto, naturalmente surge uma série de iniciativas, de diversos órgãos, com a intenção de propor ideias e soluções para essa nova problemática, muitas delas com orientação expressa ao papel das organizações empresariais dentro desse contexto. O Quadro 2 apresenta algumas dessas iniciativas.

**Quadro 2: Iniciativas mundiais para a sustentabilidade**

Iniciativa/Data	Órgão Responsável	Aspectos principais
Diretrizes para Empresas Multinacionais 1976	OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico	Harmonizar as atividades empresariais com as políticas governamentais locais, estabelecendo bases de confiança mútua e contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Inclui diretrizes relativas a: emprego, meio ambiente, corrupção, consumo, ciência e tecnologia, concorrência e tributos.
Caux Round Table Principles for Business 1995	Cauxroundtable (ONG)	Pretende estabelecer uma regra mundial em função da qual o desempenho das empresas possa ser considerado principalmente com relação à ética. Oferece uma base mundial para o diálogo e ação dos líderes executivos e afirma a necessidade de valores morais nas tomadas de decisões nos negócios.
Agenda 21 1996	CNUMAD Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento	Plano que propõe a construção de uma economia mundial mais eficiente, equitativa, buscando a sustentabilidade econômica, social e ambiental. O documento é composto por quatro seções: dimensões econômicas e sociais; conservação e gerenciamento de recursos; fortalecimento dos grupos principais; e meios de implantação.
Carta da Terra 2000	UNESCO	16 princípios que têm por objetivo dar diretrizes para que se alcance uma sociedade justa, global e pacífica. Baseia-se em quatro princípios fundamentais: respeitar e cuidar da comunidade de vida; integridade ecológica; justiça social e econômica; e democracia, não-violência e paz.
SA 8000 1997	Social Accountability International (SAI)	Norma voluntária que especifica requisitos de responsabilidade certificáveis.
AA 1000 1999	Institute of Social & Ethical Accountability	Norma voluntária não certificável que visa assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social e ético, visando o engajamento dos <i>stakeholders</i> .
Pacto Global (Global Compact) 2000	PNUD (Nações Unidas)	10 princípios para orientação das empresas (iniciativa voluntária) com o propósito de alcançar uma economia global mais sustentável e inclusiva, com a prática da responsabilidade social corporativa: Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção.
Metas do Milênio 2000	Nações Unidas	Oito metas e 18 objetivos a serem cumpridos pelos países signatários, sendo os principais pontos relacionados à pobreza, ensino, diversidade, saúde e meio ambiente.
Princípios do Equador 2002	IFC International Finance Corporation	Oito padrões para as instituições financeiras se orientarem para questões da sustentabilidade quanto aos novos projetos que venham a financiar, dentre eles, gestão de riscos; proteção à saúde e à diversidade; avaliação de impactos socioeconômicos; uso eficiente de recursos; e respeito aos direitos humanos.

Fonte: criado pelo autor, baseado em Mancini (2008) e Louette (2008)

Como se percebe pelo exposto anteriormente, as organizações são objeto – e, por uma questão de adaptação ou de pró-atividade, sujeito – de várias dessas iniciativas, reforçando o entendimento de que as organizações podem conduzir as suas ações de forma orientada à sustentabilidade.

As seções seguintes tratam desse tema, a sustentabilidade e sua interface com as organizações. Inicialmente, discute-se a influência da sustentabilidade na forma de se ver a organização e seu papel frente a uma nova realidade. Posteriormente, é introduzido um conceito que visa compreender os resultados das organizações do ponto de vista da sustentabilidade: o chamado *Triple Bottom Line (3BL)*, que compreende simultaneamente elementos das dimensões econômica, social e ambiental, sendo um componente fundamental para a sequência desse estudo.

### **2.1.2 A sustentabilidade e as organizações**

As discussões sobre o tema organizações e sua relação com a sustentabilidade têm evoluído continuamente, despertando a atenção tanto da academia, que tem respondido com uma série de pesquisas cada vez mais crescente; como das próprias organizações, que têm se envolvido largamente no debate sobre o assunto (KOLK; MAUSER, 2002, p. 15).

A partir da crescente importância do tema, observa-se igualmente a discussão da posição das organizações empresariais na tarefa de fundamentar as suas atividades de uma forma que seria considerada sustentável ou orientada para a sustentabilidade. Este assunto tem atraído cada vez mais a atenção de autores e pesquisadores.

Assim, para Hart e Milstein (2003), a sustentabilidade é um conceito multidimensional que não pode ser simplesmente direcionado a cada ação da organização. Para a efetiva criação de valor de uma forma sustentável, é necessário que a organização siga quatro grandes direcionadores: primeiramente, por meio da redução do consumo de material e do nível de poluição associado com a rápida industrialização; em segundo lugar, por meio de uma operação com mais altos níveis de transparência e responsividade, em relação à sociedade civil; em terceiro lugar, por meio do desenvolvimento de novas e disruptivas tecnologias que

possam reduzir as marcas humanas no planeta; e por último, as organizações podem dirigir suas ações à base da pirâmide, permitindo maior criação e distribuição da riqueza.

Dessa forma, percebe-se uma mudança no contexto organizacional, como aponta Elkington (2001, p. 355): “A transição para a sustentabilidade exigirá que façamos o deslocamento da ênfase no crescimento econômico (com seu enfoque em quantidade) para o desenvolvimento da sustentabilidade (com seu enfoque na qualidade econômica, ambiental e social)”.

Epstein (2008), da mesma forma, afirma que a sustentabilidade tem impacto direto nas organizações, pois, para o autor,

empresas líderes tem, de forma crescente, reconhecido a crítica importância de gerenciar e controlar seu desempenho social e ambiental corporativo. O ímpeto para implementar uma estratégia corporativa para integrar os impactos sociais, ambientais e econômicos que podem ser direcionados à fatores internos, como um comprometimento com a sustentabilidade como um valor essencial ou o reconhecimento de que a sustentabilidade pode gerar valor financeiro para a empresa por meio do aumento das receitas e redução dos custos. Frequentemente, entretanto, a vontade para uma estratégia sustentável vem de pressões externos, como regulamentação governamental, demandas do mercado, ações dos concorrentes, ou pressões das ONGs (EPSTEIN, 2008, p. 20).

Outra contribuição para as discussões vem de Savitz e Weber, para quem

sustentabilidade é a arte de fazer negócios em um mundo interdependente; significa conduzir os negócios de maneira a causar o menor impacto e dano sobre as criaturas vivas e não causar exaustão no ambiente natural, mas antes, restaurar e enriquecê-lo. Sustentabilidade também significa operar um negócio reconhecendo a necessidade e interesses de outras partes - tais como grupos da comunidade, instituições educacionais e religiosas, a força de trabalho, o público – e que este reconhecimento não esgarça, mas ao contrário, reforça a rede de relações que mantêm estas diferentes partes unidas. Para isto, a organização deve identificar um espectro largo de partes interessadas a quem a organização deve prestar contas, desenvolvendo um relacionamento aberto com elas e encontrar caminhos para trabalhar com estas partes interessadas gerando benefício mútuo. Neste contexto, a gestão das relações com os *stakeholders* ganha contorno estratégico. No longo prazo, isso vai criar mais lucro para a companhia e maior prosperidade social, econômica e ambiental para a sociedade (SAVITZ; WEBER, 2006; p x-xi).

Portanto, uma empresa orientada para a sustentabilidade seria aquela que se desenvolve continuamente, considerando as dimensões econômica, social e ambiental em seus processos e em seu desempenho. Esse enfoque permitiria que a empresa obtivesse processos de criação de valor que atingissem as expectativas de seus *stakeholders*, por meio de seu sucesso financeiro e competitividade, legitimidade social e uso eficiente dos recursos naturais (FIGGE; SCHALTEGGER, 2000 *apud* PERRINI; TENCATI, 2006).

Em uma análise mais detalhada, Epstein e Roy (2003) e Epstein (2008) resumem as principais questões relativas a um enfoque de sustentabilidade para os negócios, conforme apresentado no Quadro 3:

**Quadro 3: Os nove princípios do desempenho sustentável**

<b>Princípio</b>	<b>Descrição</b>
1. Ética	A empresa estabelece, promove, monitora e mantém padrões e práticas éticos em concordância com seus <i>stakeholders</i> .
2. Governança	A empresa gerencia todos os seus recursos consciente e efetivamente, reconhecendo seu dever fiduciário dos conselhos e executivos em focar os interesses dos <i>stakeholders</i> da empresa.
3. Transparência	A empresa provê acesso a informação sobre seus produtos, serviços e atividades, permitindo aos <i>stakeholders</i> tomarem suas decisões estando bem informados.
4. Relacionamentos de negócio	A empresa se compromete com práticas de relações justas com seus fornecedores, distribuidores e parceiros.
5. Retorno financeiro	A empresa recompensa os provedores de capital com um retorno do investimento com taxas competitivas e proteção aos ativos da empresa.
6. Envolvimento da comunidade / Desenvolvimento econômico	A companhia incentiva um relacionamento mutuamente benéfico entre a empresa e a comunidade em que se é sensível à cultura, ao contexto e às necessidades da comunidade.
7. Valor dos produtos e serviços	A empresa respeita as necessidades, desejos e direitos dos seus clientes e se esforça para prover os mais alto grau de valor de seus produtos e serviços.
8. Práticas de trabalho	A empresa se compromete com práticas de gerenciamento de seus recursos humanos que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional de seu funcionário, diversidade e empoderamento.
9. Proteção ao meio-ambiente	A empresa se esforça para proteger e restaurar o meio-ambiente e promover o desenvolvimento sustentável com produtos, processos, serviços e outras atividades de que faça uso.

Fonte: baseado em Epstein; Roy (2003); Epstein (2008)

De acordo com os autores, esses princípios devem orientar a organização para um desempenho sustentável. Para chegar a esse objetivo, os princípios devem ter três atributos: (i) devem deixar a definição de sustentabilidade mais precisa; (ii) devem poder ser integrados aos processos decisórios diários da gestão e na tomada de decisão sobre operações e investimentos de capital; (iii) devem ser quantificados e monetizados (EPSTEIN, 2008, p. 36).

Analisando a questão da sustentabilidade e sua influência sobre a competitividade das organizações, sob um ponto de vista microeconômico, Porter e Van der Linde (1995) observaram como as inovações de produto e processo podem servir para melhorar o desempenho ambiental das empresas e, ao mesmo tempo, fazer com que as empresas obtenham benefícios ou vantagens como redução de custos, aumento da produtividade e exploração de novos mercados garantindo posições competitivas à frente da concorrência,

com os autores concluindo que há uma grande competitividade no cenário internacional, no que se refere às crescentes questões ambientais e sociais.

Além disso, em outro trabalho, Hart (2007) define que deve haver uma evolução, em estágios, para as organizações em termos de orientação à sustentabilidade, mesmo para aquelas que já estejam de certa forma com atividades além do que prevê o modelo empresarial tradicional, voltado prioritariamente à lucratividade. Segundo o autor, após um primeiro avanço, as empresas verdes (*greening*) já conseguiram eliminar o mito do *tradeoff* entre o desempenho financeiro e o social/ambiental. O segundo estágio, além do verde (*beyond greening*), trata de reorientar as empresas para atingirem a toda a população mundial, por meio de novas tecnologias, para vencer os desafios da pobreza e degradação mundial. O terceiro estágio, aquele que mais se aproxima da sustentabilidade, consiste em agir de acordo com o contexto de cada local, respeitando as suas características, alcançando e trabalhando em conjunto com aqueles que não foram beneficiados anteriormente com a globalização.

Nidomolu, Prahalad e Rangaswami (2009) também reiteram a sustentabilidade como direcionador da inovação para as organizações, afirmando que “não há alternativa ao desenvolvimento sustentável”. Os autores definem que as organizações devem encarar cinco estágios para se chegar à sustentabilidade, como apresentado no Quadro 4, a seguir.

**Quadro 4: Desafios, competências e oportunidades para a sustentabilidade**

<b>Estágio</b>	<b>Desafio Central</b>	<b>Competências Necessárias</b>	<b>Oportunidades de Inovação</b>
1. Enxergar as normas ( <i>compliance</i> ) como oportunidade	Garantir o cumprimento das normas seja uma oportunidade para inovação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecipar-se e moldar-se às regulações</li> <li>• Trabalhar com outras empresas, inclusive rivais, para implementar soluções criativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar as normas para induzir a empresa e seus parceiros para experimentar tecnologias, materiais e processos sustentáveis</li> </ul>
2. Tornar a cadeia de valor sustentável	Melhorar as eficiências em toda a cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar conhecimentos técnicos como gestão de carbono e análise de ciclo de vida</li> <li>• Redesenhar operações para menor uso de energia e água e menores emissões e resíduos</li> <li>• Garantir que os fornecedores e distribuidores tenham suas operações ecologicamente amigáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de fontes sustentáveis de matérias-primas e componentes</li> <li>• Aumento do uso de fontes de energia limpa, como eólica e solar</li> <li>• Descoberta de usos inovadores para produtos retornados</li> </ul>
3. Desenho de produtos e serviços sustentáveis	Desenvolver oferta (de produtos/serviços) sustentáveis ou redesenhar existentes para tornar-se ecologicamente amigável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber quais produtos ou serviços são mais inimigos do meio ambiente</li> <li>• Gerar apoio público real para oferta (de produtos/serviços) sustentáveis e não ser considerado como <i>greenwashing</i></li> <li>• Ter o <i>know-how</i> para aumentar tanto os fornecedores de materiais verdes e manufatura de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação de técnicas como biomimética no desenvolvimento de produtos</li> <li>• Desenvolvimento de embalagens compactas e ecologicamente amigáveis</li> </ul>
4. Desenvolvimento de novos modelos de negócios	Encontrar novas formas de entregar e capturar valor, que será a base da competitividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender o que os consumidores querem e descobrir diferentes maneiras de atingir essas demandas</li> <li>• Entender como parceiros podem melhorar o valor das ofertas (de produtos / serviços)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de novas tecnologias que mudarão as relações na cadeia de valor de formas significativas</li> <li>• Criação de modelos monetizados que relatem os serviços mais que os produtos</li> <li>• Definição de modelos de negócios que combinem infraestruturas físicas e digitais</li> </ul>
5. Criação de plataformas para práticas vindouras	Questionar por meio de uma lente de sustentabilidade a lógica dominante nos negócios hoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber como recursos renováveis e não renováveis afetam ecossistemas de negócios e indústrias</li> <li>• Saber sintetizar modelos de negócios, tecnologias e regulações em diferentes indústrias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de plataformas de negócios que permitam aos consumidores e fornecedores gerir energia em modos totalmente radicais</li> <li>• Desenvolvimento de produtos que não precisem de água em categorias tradicionalmente associadas a ela, como em produtos limpos</li> <li>• Desenho de tecnologias que permitirão às indústrias utilizarem energia produzida como subproduto</li> </ul>

Fonte: Nidomolu, Prahalad e Rangaswami (2009, p. 60)

Os autores afirmam, da mesma forma que Hart (2007), que há um caminho ou uma “jornada” que deve cumprir os cinco estágios do Quadro 4, cada um com seus desafios, que irão desencadear a necessidade de competências específicas que possibilitarão às empresas oportunidades que antes não seriam consideradas.

Em um estudo com empresas canadenses, Bansal (2005) procurou explicar porque empresas eram comprometidas com o desenvolvimento sustentável e quais as razões que as faziam mudar seu comprometimento ao longo do tempo. O autor demonstra que fatores como experiência internacional, pressão da mídia e porte da organização eram positivamente associados ao desenvolvimento sustentável das empresas. Enquanto que o retorno em *equity* (patrimônio) era negativamente associado à sustentabilidade, possivelmente em função da própria natureza da variável resposta ou por refletir custos de curto prazo.

Finalmente, Elkington (1994) ainda reforça a necessidade de se encarar os desafios da sustentabilidade por meio de uma cooperação entre as empresas e “seus fornecedores, clientes, e demais *stakeholders* – inclusive concorrentes –”, assegurando que se chegará a benefícios não somente em termos de cidadania corporativa, mas também com obtenção de vantagens competitivas, gerando ganhos para todos no futuro.

Assim, os vários autores apresentados confirmam a complexidade do tema e a necessidade de se ter uma visão ampla e multidimensional para entender a relação entre a sustentabilidade e as organizações. Uma corrente que estabelece uma linha que torna mais factível essa análise é o chamado *Triple Bottom Line* ou Resultado Final Tríplice, conceito apresentado na próxima seção.

### **2.1.3 Resultado Final Tríplice (*Triple Bottom Line*)**

Com o propósito de se buscar maneiras “para operacionalizar o conceito de sustentabilidade, tornou-se comum desagregá-la em diferentes dimensões passíveis de intervenções específicas e localizadas” (BARBIERI; SIMANTOB, 2007, p. 97). Assim, dentro do enfoque desta pesquisa, um conceito fundamental para as discussões em sustentabilidade aparece com várias denominações diferentes para uma mesma ideia: trata-se do Resultado Final Tríplice, ou Linha Tríplice de Resultado, ou ainda Linha dos Três Pilares (ELKINGTON, 1997) – originalmente, em inglês, *Triple Bottom Line*, e também chamado *People, Planet and Profits*.

Apesar de não ser necessariamente original – seria baseado na “equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica”, ideias sugeridas por Maurice Strong, secretário do CNUMAD (Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento), e similar aos 3Es de Edwards, referente a “*ecology/environment, economy e equality*” (BARBIERI, 2007, p. 100). O conceito de *Triple Bottom Line* (3BL), disseminado a partir da década de 1990, compreende essencialmente três dimensões:

- (i) econômica - um sistema econômico sustentável deve poder gerar produtos e serviços de uma maneira contínua, sem gerar tributos ou problemas financeiros aos seus diversos participantes na cadeia de valor.
- (ii) social - um sistema social sustentável alcança a justiça social gerando renda e oportunidades, através dos serviços sociais como saúde e instrução, e de um tratamento igual a todos seus membros.
- (iii) ambiental - um sistema ambientalmente sustentável não compromete as bases de recursos, renováveis ou não-renováveis, utilizando-os parcimoniosamente, além de procurar manter a biodiversidade, a estabilidade da atmosfera e as demais funções do ecossistema (HARRIS; WISE; GALLAGHER; GOODWIN, 2001, xxix).

Furtado (2005) reforça o as diferenças entre as três dimensões. Para o autor,

a dimensão econômica é representada por prosperidade e aquisição de bens materiais e financeiros das partes interessadas (*stakeholders*), incluídos os acionistas (*shareholders*) e investidores nas empresas. A dimensão social, por seu turno, caracteriza-se pelo bem-estar e justiça social (equidade e inserção) das pessoas, individualmente ou em comunidade, enquanto a dimensão ambiental é expressa pela conservação e qualidade dos estoques de recursos renováveis, extensão da vida útil dos não-renováveis e sustentação dos serviços naturais, como clima, recuperação de fertilidade do solo, garantia da cadeia de nutrientes entre outros indicadores (FURTADO, 2005, p. 18).

Assim, o conceito de *Triple Bottom Line* vai além do que sua tradução literal pode parecer significar. Ele “captura a essência da sustentabilidade mensurando o impacto das atividades de uma organização no mundo” (SAVITZ; WEBER, 2006, p. xiii). Tal impacto seria capturado por meio de indicadores relativos às três naturezas, econômica, social e ambiental, como exemplifica o Quadro 5.

**Quadro 5: Indicadores *Triple Bottom Line* Típicos**

<b>Econômico</b>	<b>Ambiental</b>	<b>Social</b>
Vendas, lucro, ROI	Qualidade do ar	Práticas de trabalho
Impostos pagos	Qualidade da água	Impactos na comunidade
Fluxos monetários	Uso da energia	Direitos humanos
Criação de empregos	Lixo produzido	Responsabilidade dos produtos
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>

Fonte: Savitz; Weber, 2006, p. xiii



Para Savitz e Weber, um negócio sustentável deve ser “capaz de mensurar, documentar e relatar um ROI (Retorno sobre Investimento) positivo em todas as linhas finais de resultado – econômico, social e ambiental – bem como os benefícios recebidos pelos seus *stakeholders* ao longo destas três dimensões” (SAVITZ; WEBER, 2006, p. xiii).

O conceito *Triple Bottom Line* poderia ser comparado a “uma metáfora que nos lembra que o desempenho da organização é multidimensional” (PAVA, 2007, p. 108). O autor sugere que, apesar do termo remeter a um, ou melhor, a três grandes números agregados, ele se refere, na verdade, a uma maneira mais ampla de se ver a organização e seu desempenho que a tratada tradicionalmente, principalmente pelos enfoques contábil e financeiro. A analogia usada para demonstrar a importância dessa perspectiva é de que os três aspectos, econômico, social e ambiental, seriam as três únicas pernas de uma mesa, sendo que elas deveriam ter um equilíbrio entre si para que a própria mesa (a organização) estivesse equilibrada (BENNETT, 2004, p. 20)

Para MacDonald e Norman (2004), existem diferentes aspectos relevantes no que se refere ao conceito *Triple Bottom Line*. Os autores colocam dois elementos importantes, como a noção de mensuração e de agregação como necessários para explicar o que é o conceito; e três aspectos, convergência, obrigatoriedade e transparência, como essenciais para que se entenda o porquê do uso do conceito. O Quadro 6, a seguir, detalha tais aspectos.

**Quadro 6: Aspectos relevantes do conceito *Triple Bottom Line***

O que é		Por quê?	
Mensuração ( <i>Measurement Claim</i> )	Desempenho ou impactos que podem ser medidos de formas objetivas, por meio de indicadores	Convergência ( <i>Convergence Claim</i> )	Mensuração do desempenho melhora o desempenho, e no longo prazo, tende-se a maior lucratividade
Agregação ( <i>Aggregation Claim</i> )	O “resultado” pode ser calculado com base nos indicadores, de modo generalizado pelas organizações (metodologia)	Obrigatoriedade ( <i>Obligation Claim</i> )	Deve-se buscar a maximização dos resultados (+) e minimização dos impactos (-) e a mensuração dá a medida do sucesso
		Transparência ( <i>Transparency Claim</i> )	A empresa tem a obrigação de revelar seus resultados para seus <i>stakeholders</i>

Fonte: Norman; MacDonald (2004)

Apesar de ser um conceito relativamente novo e de haver poucos estudos de cunho acadêmico sobre ele, há controvérsias sobre a aplicabilidade das perspectivas econômicas, sociais e ambientais em termos de desempenho das organizações (MACDONALD; NORMAN, 2004;

2007). No entender de Barbieri (2007), requer-se uma mudança na forma como se vê e se calcula os resultados. Para o autor,

a inclusão do conceito de sustentabilidade econômica requer que os resultados econômicos considerem tanto o capital físico e financeiro, como tradicionalmente é feito, quanto o capital humano na forma de conhecimentos, o capital social, na forma de reputação e credibilidade, e o capital natural, que é fonte de todos os recursos. Ou seja, a própria linha final que resumiria os resultados econômicos não se confunde com o lucro obtido de acordo com os métodos contábeis tradicionais. As duas outras linhas de resultados líquidos devem representar os resultados ambientais e sociais resultantes das atividades da empresa: o primeiro levando em conta o balanço entre o capital natural e os custos ambientais internalizados decorrentes das atividades da empresa; o segundo, os resultados em termos de impactos sociais, positivos ou negativos, e suas repercussões em termos de confiança que a sociedade deposita nela (BARBIERI, 2007, p. 101).

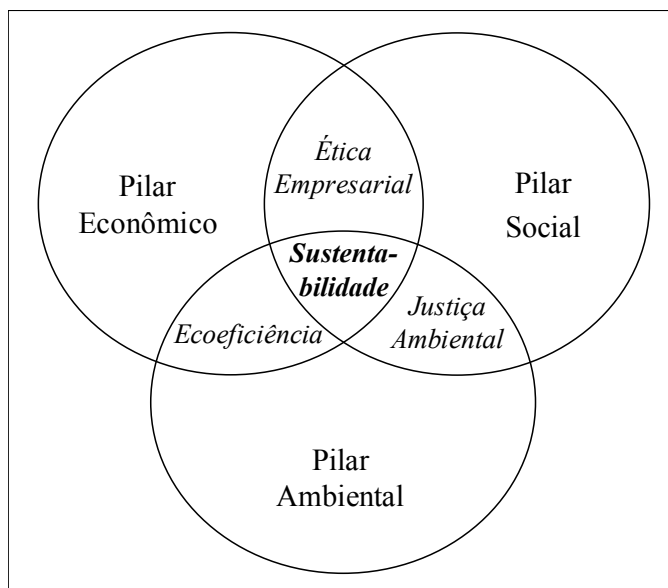
Além das três dimensões – econômica, social e ambiental – *per se*, Elkington (2001) destaca que as interfaces entre elas também devem ser observadas:

- entre as dimensões econômica e ambiental: envolve as ações de ecoeficiência<sup>1</sup>, com o uso de tecnologia em favor da redução dos custos ambientais e envolve aspectos como contabilidade de custos ambientais e uma reforma tributária ecológica;
- entre as dimensões social e ambiental: a justiça ambiental envolve aspectos como a equidade intra e intergerações e a necessidade de inclusão de educação e treinamento para as pessoas;
- entre as dimensões econômica e social: a ética empresarial envolve a discussão dos impactos sociais dos investimentos, o respeito às pessoas e às minorias e a participação dos *stakeholders* nas transações econômicas.

Assim, as três novas intersecções seriam as seguintes, como mostrado na Figura 1, a seguir:

---

<sup>1</sup> Ecoeficiência “é alcançada pela distribuição de um produto ou serviço competitivo, num preço justo, que satisfaça as necessidades humanas e qualidade de vida enquanto reduz, progressivamente, os impactos ecológicos e a intensidade de uso dos recursos utilizados durante o ciclo de vida desse produto ou serviço, respeitando a capacidade de carga estimada do planeta [...] criando mais valor com menos impacto” (WBCSD, 2000, p.7).



**Figura 1: Os três pilares da sustentabilidade e suas interfaces**  
 Fonte: baseado em Elkington (2001)

Portanto, a ampliação do escopo em termos de desempenhos de naturezas distintas da organização dependerá de como os diversos públicos com os quais ela mantém relacionamento vêem, percebem e influenciam este desempenho. Isto leva à necessidade de se entender quais são estes públicos e como se dá a sua gestão por parte da organização, assunto tratado pela Teoria das Partes Interessadas (ou Teoria dos *Stakeholders*), tema da próxima seção.

## 2.2 Teoria das Partes Interessadas (*Stakeholders*)

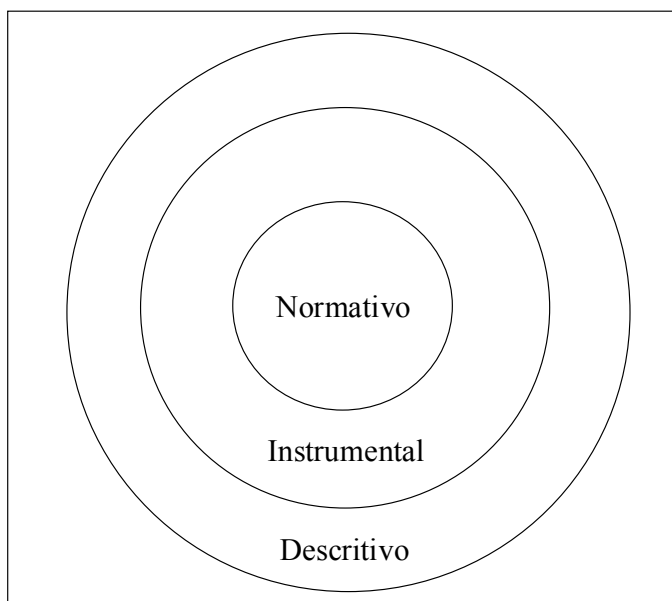
O interesse nas discussões sobre o tema *stakeholders* tem crescido de forma considerável nos últimos anos, muito embora haja controvérsias sobre o assunto (DONALDSON; PRESTON, 1995; JONES; WICKS, 1999; FRIEDMAN; MILES, 2006), chegando-se, inclusive, ao ponto de haver debates diretos entre autores, em função de distintos posicionamentos a respeito da importância do tema (CAMPBELL, 1997; ARGENTI, 1997)<sup>2</sup>.

Em função de seu desenvolvimento, alguns autores preocuparam-se com a organização das ideias pertencentes a esse campo do conhecimento. Assim, foram definidas categorizações sobre as teorias e estudos referentes à Gestão de *Stakeholders*. Talvez a mais célebre dessas

<sup>2</sup> O debate entre autores acontece em: CAMPBELL (1997): *Stakeholders: the Case in Favour* e ARGENTI (1997): *Stakeholders: the Case Against*, ambos publicados na mesma edição da *Long Range Planning* (1997).

classificações seja aquela criada por Donaldson e Preston (1995) que, após um extensivo levantamento dos estudos que trazem este tema, chegaram a uma classificação dos três diferentes níveis em que esta questão tem sido tratada pela academia. Cada nível tem propósitos, objetos e métodos de trabalho diversos, além de remeterem a distintos posicionamentos, que são complementares e não excludentes, como se vê na Figura 2. Tais aspectos são:

- aspecto descritivo: reflete e explica o passado, presente e futuro do estado e negócios da corporação e das suas partes interessadas.
- aspecto instrumental: é usado normalmente para relacionar eventos específicos entre causa (gerenciamento das partes interessadas) e efeito (desempenho da organização) em detalhes.
- aspecto normativo: é usado para interpretar o papel das relações e oferecer diretrizes sobre o investidor-proprietário da corporação com base em princípios morais e filosóficos básicos (DONALDSON; PRESTON, 1995).



**Figura 2: Os três aspectos da teoria dos *stakeholders***  
Fonte: Donaldson e Preston (1995, p. 73)

Outra classificação dos estudos sobre *stakeholders* é proposta por Friedman e Miles (2006), que, como Donaldson e Preston (1995), destacam o aspecto normativo – que os autores consideram uma visão filosófica do tema ou um “guia para ações e políticas em todas as circunstâncias porque é a ‘coisa certa’ a ser feita” –, e o aspecto analítico, que cobriria os dois outros aspectos propostos por Donaldson e Preston (1995), instrumentais e descritivos.

Esta pesquisa seguirá, pela classificação de Donaldson e Preston (1995), as diretrizes instrumental – principalmente – e descritiva ou, pela classificação de Friedman e Miles (2006), a linha analítica, uma vez que trata das relações entre as partes interessadas e a mensuração do desempenho organizacional, sem entrar na discussão de aspectos normativos.

Nas próximas seções são tratados temas como conceituação dos *stakeholders*, categorização dos *stakeholders*, sua implicação para a gestão das organizações e sua relação com os processos de mensuração do desempenho da organização.

### **2.2.1 Conceituação de *Stakeholders***

Um conceito fundamental presente nas discussões sobre sustentabilidade do ponto de vista organizacional é a ideia de partes interessadas, públicos de interesse *ou stakeholders*, o termo original em inglês.

A conceituação de *stakeholder* tem sido tratada de forma extensiva na literatura. Friedman e Miles (2006) identificaram 55 diferentes definições do termo em setenta e cinco publicações. A mais antiga citação datava de 1963 e foi creditada a um memorando interno do Stanford Research Institute e se referia a *stakeholders* como “aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização cessaria de existir” (FREEMAN, 1984, p. 31).

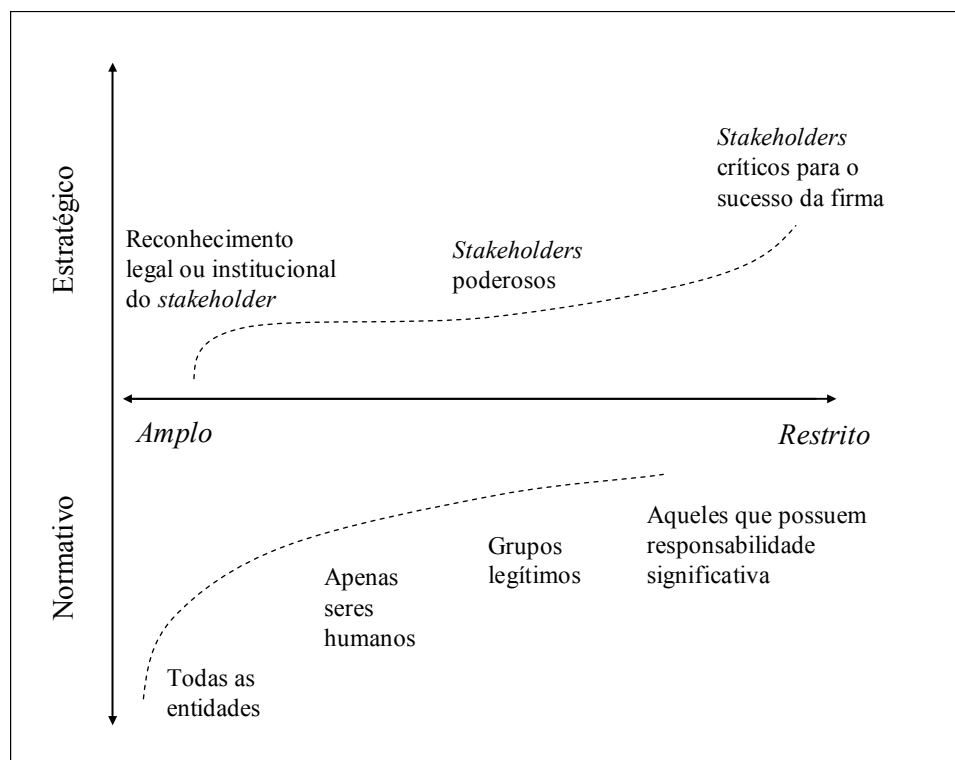
A definição de *stakeholder* que ficou universalmente conhecida foi aquela criada por Freeman (1984), para quem o termo pode significar “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado, pelo alcance dos propósitos de uma firma” (FREEMAN, 1984, p. 46), ressaltando os vários tipos de relação que uma dada organização apresenta com seus diversos públicos. Posteriormente, com o desenvolvimento do tema, diferentes visões foram incluídas nas discussões, inclusive posições favoráveis e contrárias à definição de Freeman (FRIEDMAN; MILES, 2006). O Quadro 7 apresenta uma extensa relação compilada por Mitchell, Agle e Wood (1997).

**Quadro 7: Definições para o termo *stakeholder***

<b>Definição</b>	<b>Autor / Fonte</b>
Grupos, sem o apoio dos quais, a empresa deixa de existir.	Stanford Research Institute, 1963
Dependem da empresa para atingir seus objetivos pessoais e em de quem a empresa depende para existir.	Rhenman, 1964
Quem afeta as realizações e objetivos da empresa ou quem é afetado pelas realizações e objetivos da empresa. De quem a empresa depende para sobreviver.	Freeman & Reed, 1983, p. 91
Pode afetar ou ser afetado pela realização de objetivos da empresa.	Freeman, 1984, p. 46
Pode afetar e ser afetado por um negócio ( <i>business</i> ).	Freeman & Gilbert, 1987, p. 397
Aqueles que fazem reivindicações por meio de contratos formais.	Cornell & Shapiro, 1987, p. 5
Possuem um objetivo ou demandam por objetivos em uma empresa.	Evan & Freeman, 1988, p. 75-76
Quem se beneficia ou é prejudicado, cujos direitos são violados ou respeitados, por atividades corporativas	Evan & Freeman, 1988, p. 79
Sem o apoio de quem, a empresa deixaria de existir.	Bowie, 1998, p. 112
Grupos, junto aos quais, a empresa possui responsabilidades.	Alkhafaji, 1989, p. 36
Possuidores de contratos.	Freeman & Evan, 1990
Que possuem relacionamento com uma empresa.	Thompson <i>et al.</i> , 1991, p. 209
Possui interesse nas atividades de uma empresa e a habilidade de influenciá-la.	Savage <i>et al.</i> , 1991, p. 61
Constituintes que possuem reivindicações legítimas para com uma empresa, estabelecidas por meio de um relacionamento de trocas.	Hill & Jones, 1992, p.133
Possuem algum relacionamento legítimo e não-trivial com a empresa, como: transações comerciais, atividades de impacto e responsabilidades morais.	Brenner, 1993, p.205
Que possuem um ou mais objetivos nos negócios, podendo afetar ou ser afetados por eles.	Carroll, 1999, p. 60
Participantes do processo de criação de valor.	Freeman, 1994, p.415
Interagem e proporcionam significado à empresa.	Wicks <i>et al.</i> , 1994, p. 483
Podem ser influenciados por, ou são potenciais influências da empresa.	Starik, 1994, p.90
Produz algum tipo de risco, em consequência de ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, em uma empresa, ou, que está submetido a riscos em consequência das atividades de uma empresa.	Clarkson, 1994, p.5
Possui ou reivindica propriedade, direitos, ou interesses em uma empresa e suas atividades.	Clarkson, 1995, p.106
Interagem com a empresa, e, assim, torna possível sua operação.	Nasi, 1995, p. 19
Que impacta ou pode impactar, ou é impactado pelas atividades de uma empresa.	Brenner, 1995, p.76
Pessoas ou grupos com interesses legítimos nos processos e aspectos substantivos de uma atividade corporativa.	Donaldson & Preston, 1995, p.85

Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 858)

Devido ao grande número de definições do termo, Friedman e Miles (2006) propõem um modelo para classificação dessas definições, de acordo com seu propósito – normativo ou estratégico – e seu escopo – amplo ou restrito – permitindo uma visualização das variações dadas ao termo pelos autores. A Figura 3 representa este modelo.



**Figura 3: Representação das dimensões estratégica e normativa de acordo com o escopo dos stakeholders**

Fonte: Friedman e Miles (2006, p. 11)

Assim, segundo os autores, é possível entender que quanto mais ampla e normativa a orientação, mais abrangente a quantidade de *stakeholders*, diminuindo-se a quantidade quanto mais restrita é a definição. Na parte de cima do gráfico, os *stakeholders* são diferenciados em função de seu poder de influência na organização, indo desde uma situação em que a legitimidade é reativa – escopo amplo – até a concentração naqueles *stakeholders* fundamentais para a organização, posicionados no lado da restrição do escopo, caracterizando uma conotação mais estratégica (FRIEDMAN; MILES, 2006).

No entender de Freeman (1984), a aplicação efetiva do conceito de partes interessadas pelas organizações levaria a grandes mudanças na maneira de gerenciá-las. O autor aponta que esta efetividade estaria condicionada a uma mudança de modelo (*framework*) de gestão, dando origem a uma revolução em termos conceituais, com a crescente necessidade de surgimento de novas teorias e modelos organizacionais; e, também, à necessidade de integração de planejamento estratégico para administração estratégica (FREEMAN, 1984), caracterizando e justificando o caráter estratégico do tema.

### 2.2.2 Categorização dos *Stakeholders*

Independentemente da definição adotada para o termo, pode-se visualizar uma grande variedade de *stakeholders* para o caso de qualquer organização que venha a ser analisada. No entanto, como aponta Freeman (1984), há uma necessidade de legitimidade destes *stakeholders* em relação à organização (e *vice-versa*), com a separação daqueles que seriam considerados legítimos e daqueles consideradas genéricos, como apontam Freeman (1984) e Mitchell, Agle e Wood (1997). Haveria, ainda, uma grande multiplicidade de fatores que influenciariam as relações organização – *stakeholders*, como o setor, tamanho e o local de atuação da organização (FREEMAN, 1984).

De uma forma mais direta, algumas categorias de *stakeholders* são apontadas por alguns estudiosos no tema, havendo semelhanças e diferenças entre as propostas desses autores. Clarkson (1995), para quem *stakeholders* são “pessoas ou grupos que reivindicam ou dispõem de propriedade, direitos ou interesses em uma empresa e em suas atividades no período passado, presente e futuro” (1995, p. 106), aponta que há dois tipos de *stakeholders*, em função da semelhança de seus interesses, reivindicações ou direitos. Assim, seriam categorizados em:

- *Stakeholders* primários: são grupos sem os quais a continuidade da empresa está comprometida, implicando em um alto grau de interdependência. São exemplo os acionistas, investidores, empregados, consumidores, fornecedores e governo. Há um alto nível de interdependência entre a organização e seus *stakeholders* primários.
- *Stakeholders* secundários: são grupos que influenciam ou afetam e são influenciados ou afetados pela empresa, sem que, no entanto, participem de transações com a empresa, não sendo essenciais para a sua sobrevivência. São também aqueles que possuem a capacidade de mobilizar a opinião pública contra ou a favor da empresa em questão. São exemplos a mídia, universidades e ONG's. Não há uma relação de dependência da organização para essa categoria de *stakeholders*.

O Quadro 8 apresenta três diferentes estudos que apresentam relações de categorias de *stakeholders*. É importante ressaltar que nenhum dos estudos aqui relacionados inclui o ambiente como uma possível parte interessada, apesar de autores advogarem em contrário (STARIK, 1995; PHILLIPS; REICHART, 2000; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000).



**Quadro 8: As diferentes categorias de Stakeholders**

Freeman (1984)	Jawahar e McLaughlin (2001)	Buysse e Verbeke (2003)
Donos	Acionistas	Acionistas
Comunidade financeira	Credores	Instituições financeiras
Consumidores	Consumidores	Consumidores internacionais
Empregados	Empregados	Consumidores locais
Concorrentes	Fornecedores	Empregados
Fornecedores	Governo	Concorrentes internacionais
Governo	Associações comerciais	Concorrentes locais
Associações comerciais	Grupos ambientais	Fornecedores internacionais
Grupos ativistas	Comunidade	Fornecedores locais
Grupos de defesa dos consumidores	Acionistas	Agências públicas locais
Grupos políticos		Governo Nacional (e Regional)
Sindicatos		Organizações não-governamentais
		Signatários internacionais
		Mídia

Fonte: criado pelo autor baseado em Freeman (1984); Jawahar; McLaughlin (2001); Buysse; Verbeke (2003)

Uma vez identificadas os diferentes *stakeholders*, faz-se necessário examinar os seus distintos interesses. Buysse e Verbeke (2003) apontam que existem comportamentos semelhantes para as diferentes categorias, possibilitando um agrupamento entre elas. Em seu estudo, após uma análise estatística, os autores agrupam 14 diferentes partes interessadas em quatro aglomerados, como apresentado no Quadro 9.

**Quadro 9: Agrupamento dos Stakeholders**

Aglomerados	Stakeholders
Partes interessadas primárias externas	Consumidores locais
	Consumidores internacionais
	Fornecedores locais
	Fornecedores internacionais
Partes interessadas primárias internas	Empregados
	Acionistas
	Instituições financeiras
Partes interessadas secundárias	Concorrentes locais
	Concorrentes internacionais
	Signatários internacionais
	Organizações não-governamentais
	Imprensa
Partes interessadas regulatórias	Governo Nacional (e Regional)
	Agências públicas locais

Fonte: adaptado de Buysse; Verbeke (2004)

Em sua análise para descrever os *stakeholders* das organizações e sua influência sobre elas, Freeman (1984) criou um *grid* em que identificava e classificava os vários *stakeholders*, de acordo com duas dimensões: a primeira dimensão é o interesse (*stake*), em que três categorias se diferenciavam – proprietários, pelo interesse no lucro; consumidores, clientes ou fornecedores, pelo interesse econômico ou de mercado; e o governo, pela influência na

regulação e legislação em geral. A segunda dimensão é o poder, em que outros três aspectos se diferenciavam: o poder formal ou de voto; o poder econômico; e o poder político.

O autor alerta que há um *grid* ideal, em que o papel de cada *stakeholder* é único e claro e um *grid* real (representado pelo Quadro 10) em que há superposições entre as categorias e a identificação não é tão clara. Freeman (1984) ainda faz mais duas ressalvas: primeiramente, cada organização deve formular seu próprio *grid*, em função de suas especificidades; e em segundo lugar, deve-se aprofundar a análise além do *grid*, chegando-se a examinar também processos estratégicos e operacionais, com o objetivo de se melhorar a percepção sobre os diversos *stakeholders*.

**Quadro 10: Grid de Freeman de classificação dos *stakeholders***

Interesse \ Poder	Formal ou votação	Econômico	Político
Lucro (proprietários)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Acionistas majoritários</li> <li>•Diretores</li> <li>•Acionistas minoritários</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Acionistas dissidentes</li> </ul>
Econômico (mercado)		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Consumidores</li> <li>•Concorrentes</li> <li>•Fornecedores</li> <li>•Credores</li> <li>•Sindicatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Governo local</li> <li>•Governo estrangeiro</li> <li>•Grupos de consumidores</li> <li>•Sindicatos</li> </ul>
Influenciadores (governo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Governo</li> <li>•Órgãos reguladores</li> <li>•Ex-executivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Associações setoriais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Associações comerciais</li> <li>•Governo</li> </ul>

Fonte: adaptado de Freeman (1984, p. 63)

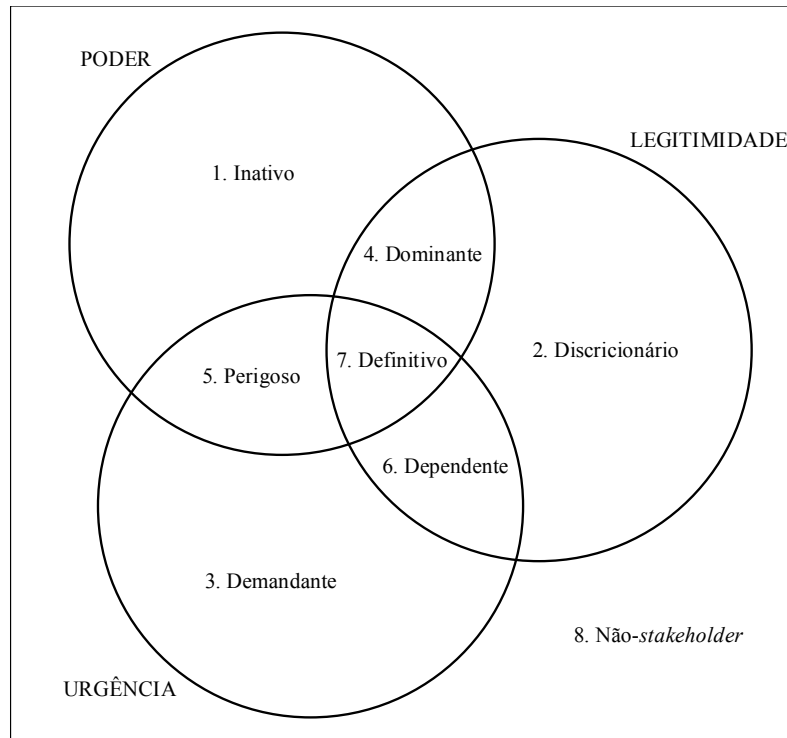
Aprofundando as ideias de Freeman (1984) e outros autores, a partir de uma crítica sobre a própria definição do que seria o conceito de *stakeholder*, Mitchell, Agle e Wood (1997) criaram uma tipologia que define diferentes categorias, baseada em seus atributos.

Assim, Mitchell, Agle e Wood (1997) definem três grandes classes de *stakeholders* – latentes, expectantes e definitivos –, que seriam definidas pela presença de um, dois, três ou nenhum (que, assim, passaria a ser um não-*stakeholder*) dos três atributos propostos por eles, poder, legitimidade e urgência, assim definidos pelos autores (Agle; Wood; Sonnenfeld, 1999):

- Poder (definição): a capacidade de aplicar diretamente um alto nível de recompensas ou punições econômicas (dinheiro, bens, serviços e outros) e/ou força coercitiva ou física (uso de armas, imobilização, sabotagem e outros, incluindo acesso a processos legais que podem induzir o uso de força física) e/ou influência social positiva ou negativa (na reputação, prestígio e outros, por meio da mídia e de outros meios).
- Legitimidade (definição): qualidade do que é apropriado ou adequado.
- Urgência (definição): ação regular para que as demandas ou desejos sejam considerados importantes.

A combinação desses três atributos, por sua vez, geraria oito possíveis grupos. Tal classificação se daria em função da presença de cada um dos atributos definidos por eles, poder, legitimidade e urgência. Assim, os autores definem cada uma das classes e respectivas categorias propostas, também ilustradas pela Figura 4:

- (a) *Stakeholders* latentes: apenas um dos três atributos estaria presente, segundo a percepção dos executivos consultados. Assim, três categorias se enquadrariam nesse critério:
  - Inativos: apresentam o atributo poder, mas não apresentam urgência ou legitimidade.
  - Discricionários: apresentam o atributo legitimidade, mas não apresentam poder ou urgência.
  - Demandantes: apresentam o atributo urgência, mas não apresentam poder ou legitimidade.
- (b) *Stakeholders* expectantes: dois dos três atributos estariam presentes, segundo a percepção dos executivos. Assim, três categorias se enquadrariam nessa classificação:
  - Dominantes: apresentam os atributos poder e legitimidade, mas não apresentam urgência.
  - Dependentes: apresentam os atributos legitimidade e urgência, mas não apresentam poder.
  - Perigosos: apresentam os atributos poder e urgência, mas não apresentam legitimidade.
- (c) *Stakeholders* definitivos: os três atributos, poder, legitimidade e urgência estariam presentes, segundo a percepção dos executivos.



**Figura 4: Tipologia para os stakeholders**  
 Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874)

Essa tipologia passou a ser utilizada em trabalhos de vários pesquisadores (AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999; FERNANDEZ-GAGO; ANTONIN, 2004; PARENT; DEEPHOUSE, 2007; FERGUSON; 2009). Autores ainda destacam que é possível que os *stakeholders* se movimentem de uma para outra categoria, em função de situações específicas (MITCHELL, AGLE, WOOD, 1997).

Freeman (1984) ainda aponta que os *stakeholders* são pessoas ou grupos de pessoas que possuem ou desejam acesso a propriedade, direitos ou interesses em uma organização e em suas atividades, no passado, no presente ou no futuro. Tais direitos seriam o resultado de transações ou ações tomadas com e pela organização, de forma individual ou coletiva. Dessa forma, *stakeholders* com interesses ou direitos semelhantes poderiam ser classificadas como pertencentes a um mesmo grupo.

Assim, para o autor, de forma geral, os *stakeholders* poderiam ser categorizados em primários e secundários, da mesma forma que Clarkson (1995), sendo que os primários são aqueles cuja ausência na sua participação na relação com a organização comprometeria a sobrevivência desta. Tradicionalmente, incluem-se aqui os acionistas, investidores, empregados, consumidores, fornecedores, além das partes interessadas de caráter público, como governos e

comunidades, ratificando um alto grau de interdependência entre a organização e seus *stakeholders* primários. Os secundários seriam aqueles que influenciam ou são influenciados pela organização, mas que não estão engajados diretamente nas transações e não são essenciais para a sobrevivência desta, como a mídia e organizações não-governamentais, que, no entanto, têm a capacidade de mobilizar a opinião pública em favor ou em oposição à organização (FREEMAN, 1984).

Nessa linha, alguns autores destacam a importância da teoria dos *stakeholders* em termos de sua influência para a gestão das organizações, tema da seção seguinte.

### **2.2.3 Teoria dos *Stakeholders* e suas implicações para a gestão das organizações**

No entender de Carroll e Buchholtz (2000), o processo de gestão dos *stakeholders* pode ser entendido como a resposta para um conjunto de perguntas ou questões essenciais da organização, sendo elas:

1. Quem são os nossos *stakeholders*?
2. Quais são seus interesses?
3. Que oportunidades e desafios os *stakeholders* representam para a nossa organização?
4. Que responsabilidades (econômicas, legais, éticas e filantrópicas) nossa organização tem com seus *stakeholders* ?
5. Que estratégias e ações nossa organização deve ter para melhor gerenciar as oportunidades e desafios relacionados aos *stakeholders*? (CARROLL; BUCHHOLTZ; 2000).

As respostas a tais questões poderiam orientar as ações da organização com relação aos seus *stakeholders*. Assim, o processo de gestão dos *stakeholders* passa a ser uma importante tarefa da administração, ao considerar as necessidades das várias categorias (internas e externas) e equilibrar suas necessidades com a da própria organização (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000). E como um processo administrativo sistêmico, passa a existir a necessidade de um *framework* integrado, como base para a administração estratégica, como propõe Freeman (1984). O autor aponta que o processo de Gestão de Partes Interessadas passaria por três diferentes – e complementares – níveis, como mostra o Quadro 11.

**Quadro 11: Níveis de Gestão das Partes Interessadas**

Nível “racional” (entendimento)	Nível de processo (como fazer)	Nível transacional (relacionamento)
Identificação: Quem são?	Análise de portfólio	Mapa Partes Interessadas
Categorização: Quais são seus interesses?	Revisão estratégica dos processos	Processos organizacionais
Mapeamento: Como estas se “encaixam” na organização?	Processo de Monitoramento Estratégico	Relacionamento com as Partes Interessadas

Fonte: Freeman (1984)

Para Freeman (1984), cada um dos níveis apresentados no Quadro 9 levaria a organização à adoção de diferentes análises e respectivas ações com relação aos *stakeholders*, caracterizando um movimento em uma escala crescente de aprofundamento do processo de gestão. Tal postura, que reflete o posicionamento estratégico da organização de acordo com a natureza e estratégia das partes interessadas é ratificada por vários autores (FROOMAN, 1999; 2002; BUYASSE; VERBEKE, 2003; FERNANDEZ-GAGO; ANTONIN, 2004; RODGERS; GAGO, 2004).

O entendimento da importância dos *stakeholders* levará à viabilização de sua gestão estratégica, como propõe Frooman (1999; 2002). Para o autor, o comportamento dos *stakeholders* – e sua relação (nível de dependência) com a organização – levará esta a tomar diferentes diretrizes estratégicas, com diferentes resultados, como apresentado no Quadro 12, a seguir:

I – Se o *stakeholder* é dependente da organização e a organização é dependente do *stakeholder* (caracterizando uma **alta interdependência**), então o *stakeholder* optará por uma ação direta, com uso do seu poder, para influenciar a organização.

II – Se o *stakeholder* não é dependente da organização, mas a organização é dependente do *stakeholder* (caracterizando o **poder do stakeholder**), então o *stakeholder* escolherá uma estratégia direta, mas com reservas, para influenciar a organização.

III – Se o *stakeholder* é dependente da organização, mas a organização não é dependente do *stakeholder* (caracterizando o **poder da organização**), então o *stakeholder* escolherá uma ação indireta, com uso do seu poder, para influenciar a organização.

IV – Se o *stakeholder* não é dependente da organização, e a organização não é dependente do *stakeholder* (caracterizando baixa **interdependência**), então o

*stakeholder* escolherá uma estratégia indireta, mas com restrições, para influenciar a organização (FROOMAN, 1999, p. 199-200).

**Quadro 12: Tipologias essenciais de relacionamento e de influência nas estratégias**

		O <i>stakeholder</i> é dependente da organização?			
		Sim		Não	
A organização é dependente do <i>stakeholder</i> ?	Sim	I	Alta interdependência Abordagem direta Com uso do poder	II	Poder do <i>stakeholder</i> Abordagem direta Com reservas
	Não	III	Poder da organização Abordagem indireta Com uso do poder	IV	Baixa interdependência Abordagem indireta Com reservas

Fonte: Adaptado de Frooman (1999, p. 199-200)

Assim, o entendimento das relações entre a organização e cada *stakeholder* apresentaria diferentes situações que, portanto, levariam a diferentes estratégias, tanto por parte da organização, como por parte dos *stakeholders* (FROOMAN, 1999; 2002). Dessa forma, o processo de formulação de estratégias para os *stakeholders* passaria, inicialmente, por uma análise do comportamento destas, incluindo:

- (i) seu comportamento real, ou o que tem sido observado;
- (ii) o potencial de cooperação, em que se analisam as possibilidades de colaboração dos *stakeholders*, possibilitando “o melhor dos mundos”; e
- (iii) a ameaça de competição, ou seja, ações que os *stakeholders* poderiam tomar para prejudicar os objetivos da organização, gerando o “pior dos mundos” para a organização em análise (FREEMAN, 1984, p. 132).

A partir do entendimento da influência dos *stakeholders* nas organizações, pode-se imaginar a necessidade de se ter, por parte dessas, mecanismos que possam de alguma forma avaliar o impacto dos vários *stakeholders* no desempenho organizacional, em suas várias vertentes. Este é o tema da seção que se segue.

#### 2.2.4 A Teoria dos *Stakeholders* e a mensuração do desempenho nas organizações

Após as ideias vistas anteriormente, passa-se a se considerar uma natural complexidade na busca da adequada forma de mensurar o desempenho da organização, em função de seu conjunto de *stakeholders*. Para Freeman (1984), no que tange especificamente à questão da mensuração do desempenho organizacional, ocorrem dois problemas: primeiramente, como mensurar o desempenho da organização em função de cada *stakeholder*? E, em segundo lugar, como mensurar o desempenho desta mesma organização em função de todo o conjunto de *stakeholders*? Ou, em outras palavras, segundo o autor, faz-se necessário entender “o desempenho como um todo” (FREEMAN, 1984, p. 178).

O ponto de vista defendido por Freeman (1984) leva, portanto, à necessidade de aprofundamento do entendimento das relações entre a organização e cada *stakeholder*. No entanto, possivelmente em função das dificuldades de se testar a teoria de *stakeholders* (JONES, 1995) e, mais especificamente, devido às dificuldades de coleta de dados (CLARKSON, 1995) e a correta definição do que se está querendo avaliar e para quem (CLARKSON, 1995), são elementos que têm prejudicado uma maior evolução dos conceitos no assunto, apesar de haver muitos modelos teóricos similares (WOOD, 1991; CLARKSON, 1995).

Clarkson (1995) dá uma importante contribuição para as discussões no tema. Para o autor, a proposta econômica e social de uma corporação passa pela criação e distribuição do aumento de riqueza e valor parcimoniosamente para todos os grupos de *stakeholders* primários. Caso isso não ocorra, se os grupos de *stakeholders* percebam esse problema, podem cortar as relações com a organização como *stakeholders* desta. Assim, quando se consolida a definição das responsabilidades e obrigações com os *stakeholders* primários, e são reconhecidas suas demandas e legitimidade, passa-se a agir em busca de um desempenho dentro dos princípios morais e da ética.

O autor aponta que é fundamental colocar-se nessa posição, uma vez que é necessário entender o que é que se espera em termos de desempenho para satisfazer os diferentes *stakeholders*, em diferentes níveis e natureza de desempenho (CLARKSON, 1995). O autor ainda destaca a necessidade de se diferenciar o Desempenho Social Corporativo (*Corporate Social Performance*, CSP), da Responsabilidade Social Corporativa (*Corporate Social*



*Responsibility*, CSR1) e da Responsividade Social Corporativa (*Corporate Social Responsiveness*, CSR2)<sup>3</sup>, sendo que somente o primeiro trataria do nível de relação entre organizações e grupos de *stakeholders*.

Uma proposta que pretende abranger três diferentes dimensões de avaliação do desempenho social vem do trabalho de Carroll (1979) e Carroll e Buchholtz (2000), em que são sugeridas três diferentes dimensões de avaliação, como apresentado no Quadro 13, na sequência.

Para os autores, o modelo pode ser útil do ponto de vista acadêmico por permitir a distinção entre as várias definições de responsabilidade social existentes na literatura e possibilita uma melhor sistematização dos vários importantes aspectos nele retratados; e do ponto de vista prático, pode evidenciar que a responsividade social não é distinta do desempenho econômico, e sim integrada a ele; além disso, integra questões éticas, filantrópicas, legais e econômicas em um único modelo (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000).

**Quadro 13: Modelo de Carroll de Desempenho Social Corporativo**

Dimensão	Elementos
Categorias de Responsabilidade Social	Responsabilidades Discrecionárias (Filantrópicas) Responsabilidades Éticas Responsabilidades Legais Responsabilidades Econômicas
Filosofia (ou modo) de Responsividade Social	Proativo Acomodado Defensivo Reativo
Questões sociais (ou relativas aos <i>stakeholders</i> ) envolvidas	Consumerismo Meio Ambiente Discriminação Segurança dos Produtos Segurança Ocupacional Acionistas

Fonte: Carroll; Buchholtz (2000, p. 109)

Vários autores trabalharam na formação de escalas que representassem uma forma de avaliar o desempenho das organizações com relação a seus *stakeholders* (CARROLL, 1979; WOOD, 1991; CLARKSON, 1995; JAWAHAR; McLAUGHLIN, 2001). A escala que se tornou mais conhecida é a RDAP, para Reativo-Defensivo-Acomodado-Proativo (RDAP, em inglês para

<sup>3</sup> Na ausência de uma perspectiva mais ampla, que incluía as três dimensões do *Triple Bottom Line*, como é a proposta deste trabalho, nesta seção serão apresentadas obras que tratam do tema de acordo com a literatura da Teoria dos *Stakeholders* e de Responsabilidade Social Corporativa (ou Empresarial), sendo que a última considera o desempenho de acordo com a sua dimensão social.

*Reactive-Defensive-Accomodative-Proactive*), apresentada no Quadro 14. A escala sugere diferentes posturas e desempenhos para cada situação em relação aos seus *stakeholders*, permitindo uma mensuração e avaliação desta postura adotada e da satisfação, ou não, desses *stakeholders* (CLARKSON, 1995).

**Quadro 14: Escala RADP**

<b>Escala</b>	<b>Postura/estratégia</b>	<b>Desempenho</b>
Reativo	Nega responsabilidade	Faz menos que o requerido
Defensivo	Admite mas luta contra a responsabilidade	Faz o mínimo que é requerido
Acomodado	Aceita a responsabilidade	Faz tudo o que é requerido
Pro ativo	Antecipa a responsabilidade	Faz mais do que é requerido

Fonte: Clarkson (1995, p. 109)

Clarkson (1995) destaca que a principal questão na avaliação do desempenho da organização está relacionada à adequada obtenção de dados para mensuração. A ausência ou a presença dessas informações indicaria a postura em relação aos respectivos pontos a serem avaliados. Se os dados não estão disponíveis, os problemas não podem ser gerenciados, o que pode indicar a importância e a relevância que se dão ao tema. Além disso, quanto mais altos os níveis de gestão aos quais os dados são reportados, maior o índice da importância atribuída pela organização ao assunto (CLARKSON, 1995).

Para Clarkson (1995), há uma carência nos processos que estruturam a coleta, organização e análise de forma sistemática de dados corporativos relacionados a esses três conceitos, tanto na teoria, como na gestão. O autor ainda propõe que o Desempenho Social Corporativo pode ser avaliado mais efetivamente por meio da gestão do relacionamento da empresa com seus *stakeholders*. Além disso, há críticas com relação às formas inadequadas de se mensurar o desempenho da organização do ponto de vista estratégico, principalmente quando se leva em conta a inclusão de outros *stakeholders*, além dos acionistas (CHAKRAVARTHY, 1986).

As seções seguintes descrevem os principais conceitos e metodologias relacionados à mensuração do desempenho organizacional e detalham formas tradicionais de tratamento do tema e os principais enfoques que poderiam atender ao desafio de incluir os aspectos relacionados a novas perspectivas nesse tema, como a inclusão dos *stakeholders* e de um enfoque *Triple Bottom Line*.

### 2.3 Mensuração do Desempenho Organizacional

A mensuração tem um papel central na vida das organizações, qualquer que seja a sua natureza e características: privada ou pública; com ou sem fins lucrativos; pequena, média ou grande. Uma mensuração apropriada pode reduzir os potenciais problemas da falta de dados ou da má qualidade destes, apesar de, em praticamente todas as organizações de todos os tipos, as decisões serem tomadas em cima desses dados (MASON; SWANSON, 1981, p. 5).

Assim, mensuração pode ser definida, em termos técnicos, como

o processo de obtenção de símbolos para representar as propriedades de objetos, eventos ou estados. Estes símbolos deveriam ter a mesma relação de relevância entre si, como as coisas que eles representam. Logo, é apropriado se referir à mensuração como um mapeamento de um mundo de objetos reais, eventos ou estados para um mundo abstrato de simbologia. Os símbolos, por sua vez, são números com implicações quantitativas (MASON; SWANSON, 1981, p. 5).

Um dos aspectos a que a mensuração é aplicada na literatura e na prática administrativa é o desempenho. Desempenho pode ser definido, de forma mais estrita, como “um parâmetro usado para quantificar a eficiência e/ou a efetividade de uma ação passada” (NEELY, ADAMS; KENNERLEY; 2002, p. xii) ou de forma mais abrangente, como a “habilidade da organização na obtenção de suas metas, utilizando-se de seus recursos de um modo eficiente e eficaz” (DAFT; MARCIC, 2004, p. 10).

Pfeffer e Salancik ampliam também a discussão do desempenho organizacional, quando estabelecem a diferença entre eficiência e eficácia. Para os autores, a eficiência seria "um padrão interno do desempenho organizacional", caracterizando medidas "fáceis de serem obtidas, mas difíceis de serem interpretadas" (PFEFFER; SALANCIK, 2003, p. 33). Por outro lado, a eficácia "é um padrão externo aplicado aos resultados ou atividades de uma organização" (PFEFFER; SALANCIK, 2003, p. 34). Tal idéia expande a discussão sobre o desempenho, pois inclui uma visão externa a algo visto geralmente a partir de uma perspectiva endógena à organização.

Ao unirmos os dois conceitos anteriores, chega-se à ideia de mensuração de desempenho. Neely, Adams e Kennerley (2002, p. xiii) definem as ações relativas à mensuração de desempenho como aquelas que “permitem que decisões e ações sejam baseadas em informação, sendo tomadas porque se quantifica a eficiência e a efetividade de ações

passadas, por meio da aquisição, coleta, classificação, análise e interpretação de dados apropriados”.

Na opinião de Atkinson, Waterhouse e Wells (1997, p. 26), a mensuração do desempenho deve focar-se como um resultado do planejamento estratégico. Assim, auxiliaria no monitoramento e, conseqüentemente, na escolha pela alta administração, da natureza e escopo dos contratos que eles negociariam, tanto implícita como explicitamente, com seus *stakeholders*.

A mensuração de desempenho como prática administrativa não é recente. E mesmo os modelos ou metodologias que estruturam suas ações também não o são. O Quadro 15 apresenta alguns pontos que podem ser ressaltados em termos da importância histórica no desenvolvimento e na evolução do conhecimento e das práticas relacionados à mensuração do desempenho.

**Quadro 15: Breve histórico da mensuração do desempenho no mundo**

<b>Data</b>	<b>Evento</b>
Século XIII	Arsenal de Veneza – medição da produtividade para produção em larga escala
1494	Luca Paccioli – “Pai” da Contabilidade: início dos sistemas de controle contábil
1776	Adam Smith – Riqueza das Nações: trabalho como condutor da produtividade
1911	Frederick Taylor – “Pai” da administração científica: foco em estabelecimento de critérios para aumento da produtividade
1915-1928	Frank e Lilian Gilbreth – desenvolvimento dos estudos de tempos e métodos
Década de 1920	Desenvolvimento dos Sistemas contábeis para avaliação dos investimentos, orçamento e outros
	Primeiras propostas de atendimento aos clientes, qualidade, flexibilidade e inovação
	Criação de cálculos para Retorno sobre investimento (ROI) e método DuPont
Década de 1930	Integração dos sistemas de custo e de contabilidade
	Criação das auditorias independentes
	Surgimento do <i>Tableau de Bord</i> na França
1950	Jackson Martindell publica seu método de avaliação por pontos, nos Estados Unidos
1951	Criação do Prêmio Deming, no Japão
1954	Publicação da Administração por Objetivos por Peter Drucker
1955	Desenvolvimento do método das Áreas-Chave de Resultado pela GE
1970	Robert Buchele publica seu método de avaliação direta, nos Estados Unidos
1987	Criação do Prêmio Malcom Baldrige, nos Estados Unidos
1988	Criação do Prêmio Europeu de Qualidade (EFQM)
1990	Lançamento do <i>Balanced Scorecard</i> , nos Estados Unidos
1997	Criação do <i>Skandia Navigator</i> , na Suécia
1999	Lançamento do SIGMA <i>Sustainability Scorecard</i> , na Inglaterra
2001	Publicação do <i>Performance Prism</i> , por pesquisadores ingleses

Fonte: baseado em Brudan (2009) e Hourneaux Jr. (2005)

Percebe-se a evolução quanto ao foco da mensuração, que se inicia com uma preocupação exclusivamente de produção e de controle, para voltar-se a sistemas mais amplos e

complexos, que incluem modelos que focam diferentes aspectos em sua concepção, como qualidade (prêmios nacionais de qualidade), gestão do conhecimento (*Skandia Navigator*), sustentabilidade (*SIGMA Sustainability Scorecard* e *Performance Prism*) e outros. Especificamente em termos de Brasil, há a publicação do método de avaliação de Corrêa (1986) e o lançamento do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), em 1992, que são importantes contribuições ao tema.

O que se vê, na realidade, é que este tema é uma questão recorrente e importante, tanto na teoria, quanto na prática administrativa. A quantidade de publicações a respeito do assunto vem crescendo em um ritmo considerável: um novo artigo científico é publicado no tema a cada sete horas de um dia de trabalho; além disso, a quantidade de livros e aplicativos eletrônicos também tem crescido muito, tornando a mensuração do desempenho das organizações um mercado multimilionário (NEELY, 2007, p. 3).

Ratificando essa percepção, agora do ponto de vista da prática organizacional, de acordo com uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria KPMG, com 143 altos executivos dos setores público e privado, 93% deles acreditavam que a mensuração é eficiente em influenciar o desempenho da sua organização, mas apenas 51% encontravam-se satisfeitos com os seus atuais sistemas de mensuração de desempenho (DRICKHAMER, 2002, p. 14).

Dessa forma, o desempenho de um negócio segue sendo um ponto chave para as pesquisas referentes às diversas estratégias administrativas, ocasionando uma contínua busca dos pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, por meio de uma grande variedade de métodos que visam à operacionalização deste desempenho (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986, p. 813), o que tem sido feito por pesquisadores de diferentes áreas com diferentes formações, uma vez que “devido a sua natureza, a mensuração do desempenho é um assunto multiforme” (NEELY, 2007, p. 7). Além disso, as pesquisas têm se concentrado em aspectos mais formais com relação à mensuração do desempenho, ao invés de aprofundar-se no processo de mensuração – como os dados são obtidos, analisados, interpretados, comunicados e qual o impacto deste processo no próprio desempenho organizacional (BOURNE, KENNERLEY; FRANCO-SANTOS, 2005).

Assim, a mensuração do desempenho carece de novos processos e novas estruturas que lhe dêem o suporte necessário para que se tornem uma nova filosofia dentro das organizações (ECLLES, 1998). O entendimento desse contexto é fundamental para o desenvolvimento dos tópicos a seguir. Serão descritos na sequência: os principais conceitos que permeiam a mensuração do desempenho, principalmente relativos aos Sistemas de Mensuração de Desempenho; as metodologias que se propõem a mensurar o desempenho organizacional, particularmente o *Balanced Scorecard*, em função de sua importância, e outras metodologias voltadas à sustentabilidade, em função dos objetivos desse trabalho; ao final, há uma breve discussão a respeito dos indicadores de desempenho, abordando os principais conceitos e discutindo sua relação com as discussões sobre sustentabilidade.

### **2.3.1 Conceituação geral dos Sistemas de Mensuração de Desempenho**

Apesar de ainda haver lacunas com relação a um conhecimento totalmente consolidado no tema (MARR; SCHIUMA, 2003), a busca de conceitos e modelos que descrevam e expliquem os Sistemas de Mensuração de Desempenho têm sido alvo de trabalhos de muitos pesquisadores.

No que se refere à conceituação do que seria um Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD), vários autores posicionam-se diferentemente no que se refere aos objetivos, abrangência e uso nas organizações.

Assim, para Simons (2000), um SMD seria “um sistema de informações que os administradores usam para rastrear a implementação da estratégia do negócio, comparando-se os resultados reais aos objetivos e metas estratégicas” (2000, p. 337).

Neely *et al* destacam que um SMD “pode ser definido com um conjunto de métricas usadas para quantificar tanto a eficiência e efetividade das ações” (NEELY *et al* 1995, p. 81). Os autores destacam que essas métricas não se referem simplesmente a uma fórmula, e sim a vários elementos que vão ajudar a constituir um processo completo de mensuração (ver seção 2.3.3 *Indicadores de Desempenho* para entender os elementos necessários para a formação de indicadores).

No entender de Franco-Santos *et al*, um SMD constitui-se em “um conjunto de processos que uma organização usa para gerenciar a implementação de sua estratégia, comunicar sua posição e progresso e influenciar o comportamento e as ações de seus empregados. Isso exige a identificação dos objetivos estratégico, medidas de desempenho multidimensionais, alvos e o desenvolvimento de uma infraestrutura de suporte” (2004, p. 401).

Por outro lado, Atkinson, Waterhouse e Wells definem o SMD como “uma ferramenta que uma empresa utiliza para monitorar suas relações contratuais” (1997, p. 26). Na visão dos autores, o sistema deve contemplar e dar suporte a alta administração nas relações com seus *stakeholders*.

Em uma tentativa de reunir a extensa literatura a respeito do tema, Franco-Santos *et al* (2007) analisaram mais de 200 publicações que tratavam da conceituação de um Sistema de Mensuração de Desempenho. Em sua análise, os autores concluíram que não houve um consenso sobre o significado claro do termo. Para resolver essa questão, os autores sugerem que as pesquisas busquem explicitar melhor aquilo que está sendo estudado em futuros trabalhos.

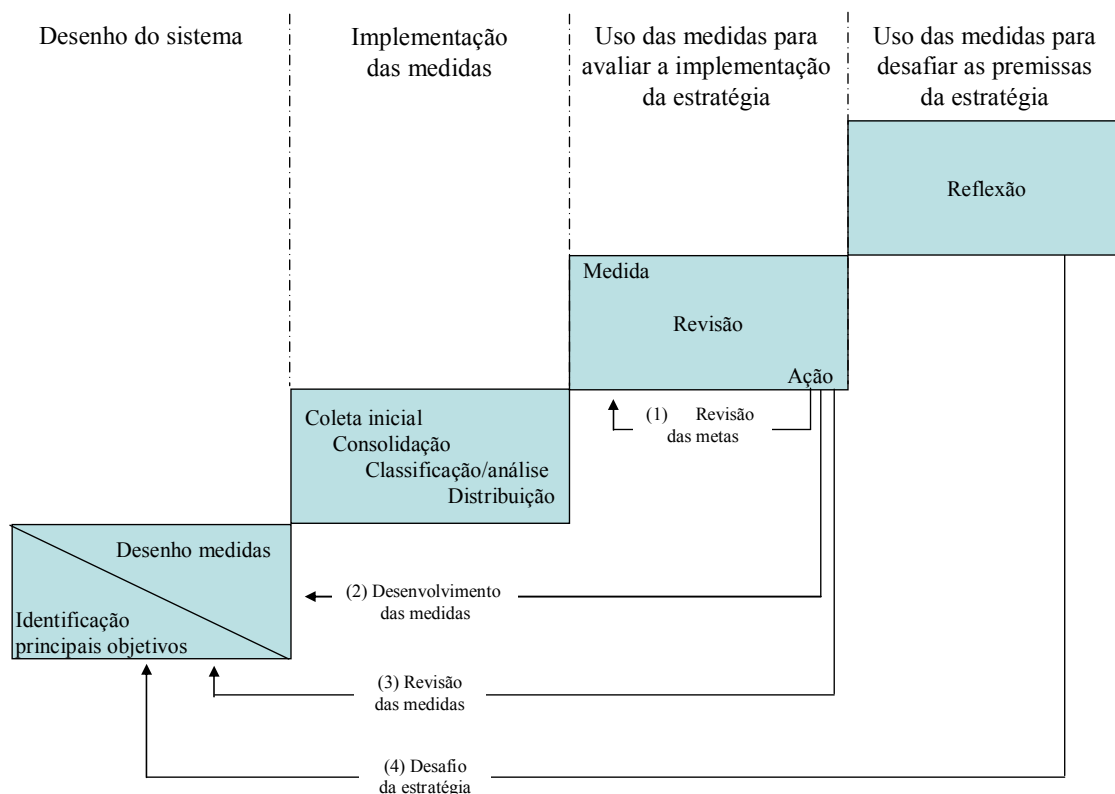
No mesmo estudo, de acordo com Franco-Santos *et al* (2007, p. 797), foram identificadas cinco categorias que conteriam os diferentes papéis que os SMDs teriam a cumprir nas organizações:

- Mensurar o desempenho (*measure performance*): compreende o papel de monitorar o progresso e mensurar ou avaliar o desempenho;
- Administração da estratégia (*strategy management*): compreende os papéis de planejar, formular a estratégia, implementar e executar a estratégia e chamar a atenção para pontos relevantes e prover um foco no alinhamento;
- Comunicação (*communication*): compreende os papéis de comunicação interna e externa, realização de *benchmarking* e assegurar o cumprimento das regulamentações;
- Influenciar o comportamento (*influence behaviour*): compreende os papéis de recompensa e compensação pelo comportamento, gestão dos relacionamentos e controle; e
- Aprendizado e melhoria (*learning and improvement*): compreende os papéis de *feedback*, aprendizado de circuito duplo e melhoria no desempenho.

Por sua vez, em seu estudo, Henri (2009) aponta que três padrões seriam identificados para os SMD nas organizações: um mecanismo de vigilância dos resultados, uma ferramenta de apoio à gestão e um processo organizacional institucionalizado.

Além da conceituação sobre SMDs, ou o “quê” eles são, outro aspecto importante analisado pela literatura diz respeito a como eles são constituídos, ou quais são as fases ou etapas que compõem um sistema.

Bourne *et al* (2000) apontam que o que chamam de processo de implementação de um SMD apresenta três fases: (1) desenho das medidas de desempenho; (2) implementação das medidas de desempenho; e (3) o uso das medidas de desempenho. Os autores destacam que se trata de a divisão em três fases com um enfoque conceitual, mas que em algumas situações, as fases podem se sobrepor. A Figura 5 apresenta as fases de todo o processo.



**Figura 5: Fases do desenvolvimento de um Sistema de Mensuração de Desempenho**  
Fonte: Bourne *et al* (2000, p. 757)

Bourne *et al* (2000) destacam que a divisão em fases possibilita, primeiramente, o entendimento que cada uma delas requer um enfoque diferenciado e, em segundo lugar, em uma perspectiva acadêmica, enfatiza-se a falta de pesquisas, principalmente no que se refere



às fases de implementação e uso. Além disso, os autores destacam que as fases de implementação e uso são de natureza conceitual e que em alguns momentos, as sobrepõem-se e que não se trata de um processo totalmente linear, pois vão depender de como as circunstâncias em que estão inseridas vão se alterando.

Assim, a primeira fase, de desenho ou estruturação, poderia ser subdividida em: (i) identificar os objetivos principais a serem medidos e (ii) o desenho das medidas propriamente. Bourne *et al* (2000) apontam que há um consenso sobre o fato de que as medidas devam derivar da estratégia, mas há pesquisadores que apontam para a necessidade de uso de medidas que reflitam e encorajem o comportamento das pessoas no que se refere à adesão à estratégia (NEELY *et al*, 1996).

Com relação à identificação das medidas, para Rummler e Brache (1994, p. 170), existem três requisitos básicos para que o estabelecimento de medidas de desempenho propicie um gerenciamento efetivo da organização. São eles: as medidas devem ser sólidas para garantir o monitoramento dos fatores apropriados; o sistema deve ter uma característica de totalidade, e não ser simplesmente uma coleção de medidas que não sejam necessariamente relacionadas; o processo de gerenciamento de desempenho deve converter as medidas aferidas em ação que gere resultados.

Por sua vez, Johnson *in* Kaplan (1990, p. 88) criticava a utilização de métodos de mensuração de desempenho que só consideravam os aspectos contábeis, de cunho financeiro, quantitativos e internos à organização. O autor advoga que se mude o paradigma de uma administração das restrições (por exemplo: minimização de custos e maximização de lucros), para uma administração que priorize a rentabilidade vinda das melhorias contínuas nos processos, melhorando a qualidade e a flexibilidade da organização.

Para Simons (2000) há três elementos fundamentais para qualquer sistema de controle e avaliação: estabelecimento dos padrões de desempenho; a mensuração do desempenho face aos padrões estabelecidos; e a tomada de ações corretivas, caso esses padrões não sejam alcançados. Além disso, o autor destaca que quatro aspectos devem ser fundamentais para a definição dos sistemas de mensuração de desempenho:

- o propósito dos sistemas é de transmitir informações, com o foco em dados, tanto financeiros, como não-financeiros;

- os sistemas representam rotinas e procedimentos formais, baseados em sistemas computadorizados e padronizados;
- os sistemas são desenhados para utilização dos administradores, e não simplesmente representam dados pontuais e específicos, do dia-a-dia;
- os sistemas devem manter ou alterar os padrões das atividades organizacionais, direcionando os padrões de eficiência, eficácia e melhorias de forma geral (SIMONS, 2000, p. 4-5).

Com relação ao segundo aspecto do desenho, o desenho das medidas<sup>4</sup>, Meyer (2007, p. 114-115) aponta cinco condições que configurariam as medidas ideais para um sistema de mensuração de desempenho:

- Haver poucas medidas a serem acompanhadas, talvez três financeiras e três não-financeiras, buscando-se uma parcimônia; limites cognitivos não permitiriam um melhor uso e informação seria perdida.
- As medidas não-financeiras (*leading*) prediriam as subsequentes medidas financeiras (*lagging*) e seriam tidas como mais relevantes; outras medidas não-financeiras só devem ser relevantes se forem consideradas para efeito de *compliance*, ética e de necessidade real.
- Essas medidas devem ser transversais à organização e permitirem o desdobramento das ações, com possibilidade de aplicação geral e de comparações entre unidades diferentes.
- O sistema de mensuração deve ser estável, em razão das medidas evoluírem lentamente. Assim, também se mantém o foco no longo prazo e consistência no comportamento esperado das pessoas.
- As pessoas devem ser recompensadas de acordo com seu desempenho nessas medidas.

Finalmente, Lorange (1982, p. 213) afirma que a mensuração do desempenho deve ir além das tradicionais dimensões como lucro, custos e retornos sobre investimentos, que só reforçam um foco de otimização no curto prazo. O autor aponta que os indicadores de curto prazo devem estar alinhados aos indicadores estratégicos, como mudanças na participação de mercado, nos níveis de crescimento e nas premissas relativas ao ambiente. Defende, além disso, que todo o processo deve ser adaptado à especificidade de cada organização, reforçando o papel do responsável de cada processo (LORANGE, 1982, p. 213).

---

<sup>4</sup> Mais referências e discussões sobre o que são medidas e indicadores são apresentadas no item 2.3.3. *Indicadores de Desempenho*.

A segunda fase, de implementação, trata da definição dos sistemas e procedimentos para coleta e processamento dos dados que permitam a continuidade das medidas, o que, em muitos casos, envolve o uso de tecnologia da informação e a introdução de novos procedimentos para captura de informações existentes não tratadas e para informações inexistentes que exijam novas formas de acesso (BOURNE *et al*, 2000).

Autores defendem o uso de recursos tecnológicos para a fase de implementação (MARR, 2006; PARMENTER, 2006), com justificativas como a necessidades de acesso rápido às informações, a quantidade de informações necessárias para gerenciamento e a capacidade de processamento.

A terceira fase, relativa ao uso das medidas, segundo Bourne *et al* (2000), pode ser dividida em duas: (1) um momento em que se verifica o sucesso de implementação da estratégia e (2) se o conhecimento gerado pode ser usado para “desafiar” as premissas e testar a validade da estratégia.

Para Henri (2009, p. 252), o uso dos SMDs é definido como “o modo que as medidas são usadas pelos seus gestores” e se refere “à natureza e ao propósito” do uso dos indicadores de desempenho pelos executivos. O autor ainda afirma que o uso dos SMDs pode ser dividido em quatro diferentes classificações:

- Monitoramento: refere-se aos sistemas de *feedback* formais usados para monitorar e coordenar a implementação dos planos e alcance das metas organizacionais.
- Foco de atenção: refere-se aos sistemas de sinalização usados para focar a atenção da organização e forçar o diálogo por toda a organização.
- Tomada de decisão estratégica: refere-se aos sistemas de informação usados para dar suporte ao processo de tomada de decisão.
- Legitimação: refere-se à justificação e validação das ações e decisões no passado, presente e futuro (2009, p. 252-253).

Como parte do processo de gestão dos SMDs, Bourne *et al* (2000) recomendam que os SMDs sejam revistos e revisados periodicamente, em diferentes níveis. As revisões devem incluir todos os aspectos que sejam afetados por mudanças, desde as medidas individuais ao próprio conjunto de medidas, com o propósito de assegurar que o alinhamento estratégico seja

mantido. Para os autores, a etapa de revisão inclui a adição de novas medidas e a exclusão de outras, alterações nas metas e mudanças na definição das medidas.

Além disso, em seu estudo, Henri (2009) aponta a necessidade de se observar as mudanças no ambiente interno e externo. O autor reforça a ideia de que mudanças no cenário competitivo são um importante fator para a revisão dos SMDs.

Além das fases descritas de um SMD, uma outra análise possível diz respeito aos possíveis motivos de sua implementação nas organizações. Em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos demonstrou-se que a principal razão para a implantação ou manutenção de um SMD se relaciona ao controle, seguido mais de longe de outros dois motivos, sua relação com o planejamento estratégico e a tomada de decisão (MARR *et al*, 2004). Os resultados da pesquisa estão representados no Quadro 16.

**Quadro 16: Principais motivos para os Sistemas de Mensuração de Desempenho**

Razão alegada	Freqüência
Controle, avaliação dos indivíduos e do grupo	30%
Planejamento estratégico	19%
Tomada de decisão diária	18%
Validação estratégica	12%
Comunicação	8%
Motivação e recompensa	7%
Gestão do relacionamento com <i>stakeholders</i>	3,5%
Relatórios legais e <i>compliance</i>	2,5%

Fonte: Marr *et al* (2004)

Em uma outra perspectiva, Henri (2009) aponta que três padrões seriam identificados para a implementação dos SMD nas organizações: um mecanismo de vigilância dos resultados, uma ferramenta de apoio à gestão e um processo organizacional institucionalizado.

Após a descrição dos principais conceitos relacionados aos SMDs, a seção a seguir apresenta uma breve conceituação sobre as metodologias de Mensuração de Desempenho Organizacional e detalha a mais disseminada delas nas organizações, o *Balanced Scorecard*. Na sequência, são apresentadas, em função dos objetivos desse trabalho, outras metodologias que tenham um enfoque voltada a questões relativas à sustentabilidade, como o *Balanced Scorecard Sustentável*, o *SIGMA Sustainability Scorecard* e o *Performance Prism*.

### 2.3.2 Metodologias de Mensuração de Desempenho Organizacional

Vários estudos têm mostrado a difusão, a variedade e a evolução de metodologias de mensuração do desempenho organizacional. Neles têm sido descritas, desde aquelas metodologias já com várias décadas de existência, como o francês *Tableau de Bord*, do início do século XX, a metodologias mais recentes, como o conhecido *Balanced Scorecard*, da década de 1990, além de outras formas que têm, continuamente, incorporado as variáveis que têm desafiado as organizações a criarem novos e efetivos mecanismos para mensuração do seu desempenho (HOURNEAUX JR.; 2005; NEELY; KENNERLEY; ADAMS, 2007; BRUDAN, 2009).

Em uma análise abrangente sobre as metodologias de Mensuração de Desempenho, Neely, Kennerley e Adams (2007, p. 150) apontam seis características que, no seu entender, podem identificar um conjunto apropriado de medidas para avaliar o desempenho de uma organização:

- as medidas devem ser balanceadas, ou, em outras palavras, refletir dados financeiros e não-financeiros, internos e externos, de eficiência e de efetividade;
- devem prover uma visão sucinta e simples da realidade, possibilitando um entendimento rápido por parte de todos os usuários;
- devem ser multidimensional, refletindo todas as áreas que são importantes para o sucesso da organização; sem que, no entanto, haja um consenso geral – prescritivo – sobre que áreas são essas;
- os quadros gerais devem possibilitar a compreensão do que está acontecendo, possibilitando verificar omissões ou falhas;
- devem ser integrados ao longo das áreas e da hierarquia da organização, facilitando a congruência entre metas e ações;
- devem explicar como os resultados são atingidos por meio dos fatores que os direcionam ou os determinam, possibilitando tanto uma visão de controle, sobre o passado, como uma contribuição para o planejamento, sobre o futuro.

Para este trabalho, será dado um destaque a uma dessas metodologias, o *Balanced Scorecard*, em função de sua relevância em termos de aplicação nas práticas organizacionais e do foco que se fará dessa metodologia no instrumento de coleta de dados, conforme explicado e justificado no item a seguir.

### 2.3.2.1. *Balanced Scorecard* (BSC)

Dentre as várias metodologias de mensuração de desempenho organizacional existentes, o *Balanced Scorecard* (BSC) tem sua utilização pelas organizações como alvo de pesquisas já há algum tempo. Silk (*apud* DeBUSK *et al*, 2003, p. 217) apontava uma pesquisa conduzida pela *Renaissance Worldwide, Inc.*, a qual estimou que, já em 1998, 60% das empresas presentes na relação da Revista *Fortune* utilizavam ou tencionavam utilizar o *Balanced Scorecard*. Confirmando este movimento, uma pesquisa realizada por Maisel (1999, p. 9), atesta que, de 1.910 empresas que atuavam nos Estados Unidos, 43% afirmavam utilizar o método criado por Kaplan e Norton. Os próprios criadores do BSC, Kaplan e Norton (1999, p. 1), afirmam que, em um estudo realizado pela empresa de consultoria Bain & Company, descobriu-se que nos EUA, 55% das empresas já utilizavam o *Balanced Scorecard*, enquanto que o mesmo estudo na Europa alcançou um percentual de 45%.

No início da década de 1990, Kaplan e Norton criaram o *Balanced Scorecard* e o definem como o meio pelo qual se traduziria a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas, facilitando a comunicação, informação e aprendizado (1997, p. 24). O BSC apresenta quatro perspectivas diferentes que “equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26): financeira, relativa aos acionistas; clientes, relativa aos clientes; processos internos, elementos que levariam à satisfação do cliente e do acionista; e aprendizado e crescimento, relativas às pessoas da organização e seu desenvolvimento, em função das estratégias organizacionais. As perspectivas são compostas por medidas, como apresentado no Quadro 17.

**Quadro 17: Perspectivas do *Balanced Scorecard***

Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	Questões a serem respondidas	Medidas Gerais
Financeira	“Para sermos bem sucedidos financeiramente, como devemos aparecer para nossos acionistas?”	Retorno sobre investimentos e valor econômico adicionado
Clientes	“Para atingir nossa visão, como devemos aparecer para nossos clientes?”	Satisfação, fidelização, participação de mercado
Processos Internos	“Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em que processos de negócio devemos ser excelentes?”	Qualidade, tempo de resposta, custo e introdução de novos produtos
Aprendizado e Crescimento	“Para atingir nossa visão, como deveremos sustentar nossa capacidade de mudar e melhorar?”	Satisfação dos empregados e disponibilidade dos sistemas de informação

Fonte: adaptado de Kaplan; Norton (1997)

Para o BSC, a estratégia e a visão da organização são condições estabelecidas *a priori* (BIEKER, 2002) e as quatro diferentes perspectivas do *Balanced Scorecard* “equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26), conforme ilustrado na Figura 6.

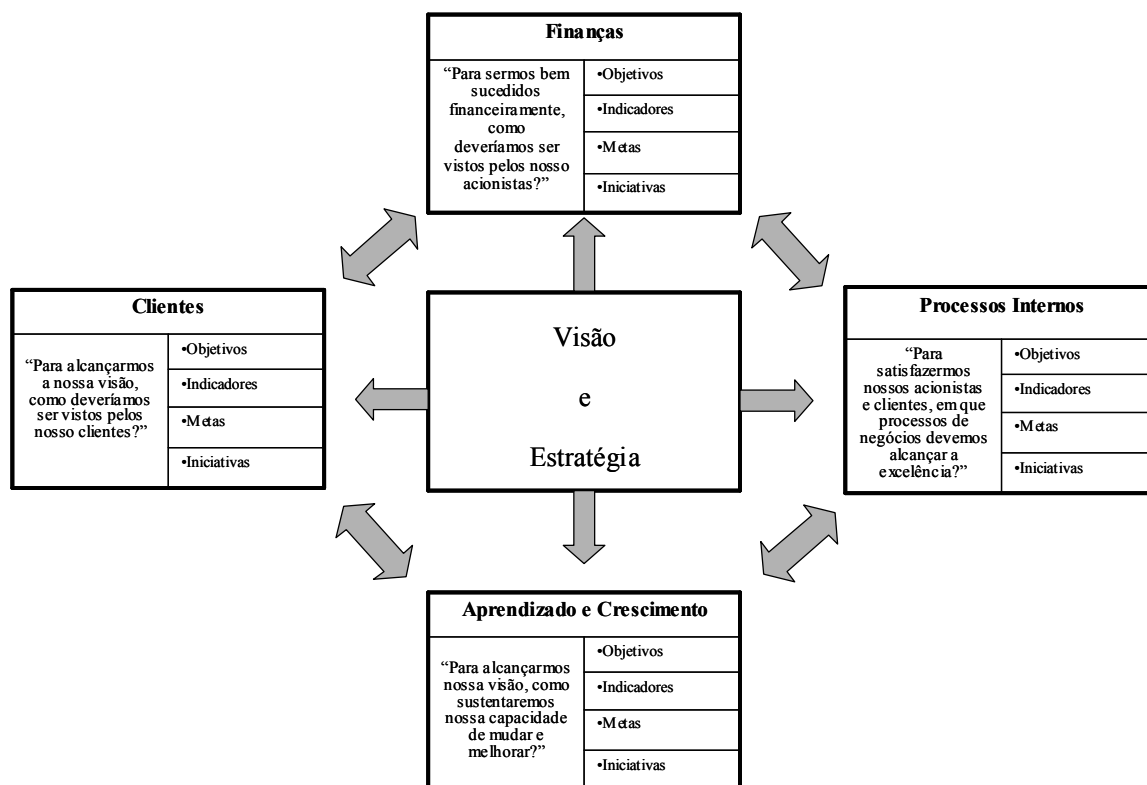
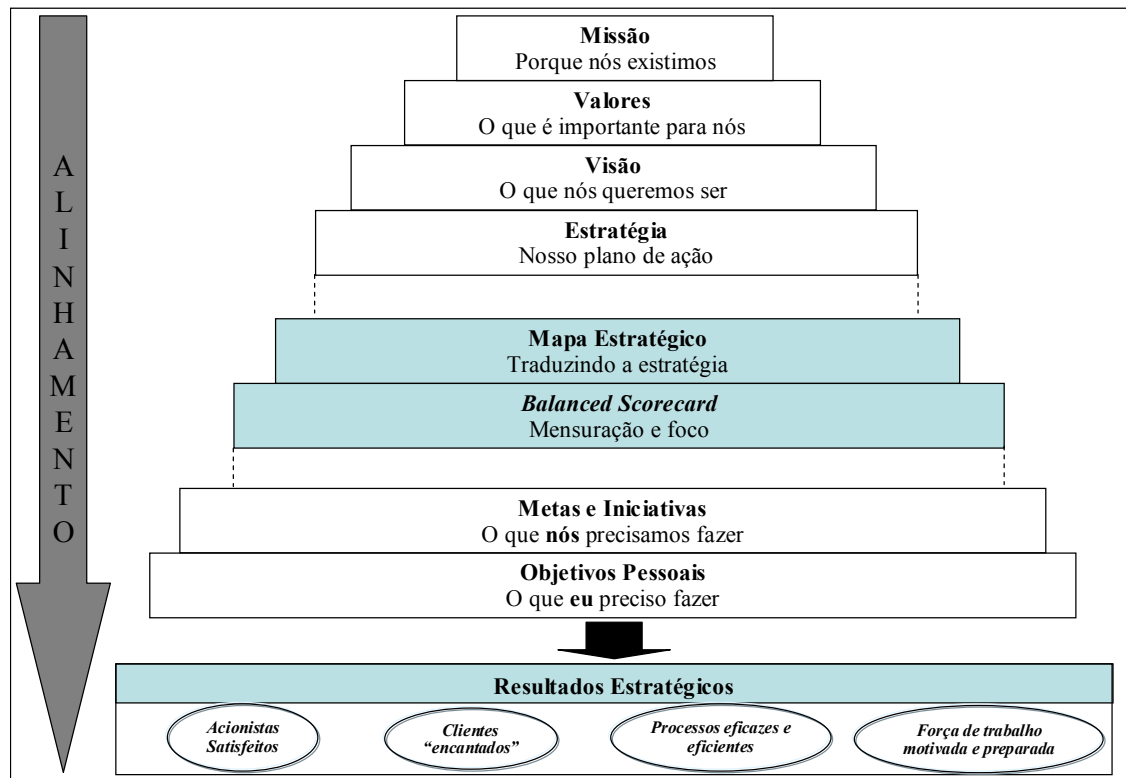


Figura 6: As quatro perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Kaplan e Norton (1997, p. 24), descrevem a metodologia como “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. Para os autores, o *Balanced Scorecard* seria o meio pelo qual se traduziria a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas, facilitando a comunicação, informação e aprendizado, permitindo um desdobramento ou “cascateamento” das esferas estratégicas para a operação, como demonstra a Figura 7.



**Figura 7: O *Balanced Scorecard* e o alinhamento estratégico**

Fonte: adaptado de Kaplan; Norton (2004)

O *Balanced Scorecard*, além do tradicional enfoque financeiro, complementa a mensuração do desempenho da estratégia da organização com a utilização de enfoques não-financeiros (HO; McKAY, 2002, p. 21), embora não tenha sido a primeira metodologia que assim procedesse (DeBUSK *et al*, 2003, p. 217). Os criadores justificam a utilização do *Balanced Scorecard* como “pedra angular do sistema gerencial de uma organização”, a partir dos seguintes processos-chave:

- Esclarecimento e atualização da estratégia;
- Comunicação da estratégia a toda a organização;
- Alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia;
- Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- Associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais;
- Alinhamento das revisões estratégicas e operacionais;
- Obtenção de *feedbacks* para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 304-305).



Como afirmam Kaplan e Norton (1996, p. 19), outra vantagem da utilização do *Balanced Scorecard* seria o seu uso como sistema de controle estratégico, além do natural emprego como sistema de mensuração, sendo que assim seriam obtidos os seguintes benefícios adicionais:

- Clarificação e obtenção de consenso sobre a estratégia;
- Comunicação da estratégia por toda a organização;
- Alinhamento das metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Relação entre os objetivos estratégicos e metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- Realização de revisões periódicas e sistemáticas; e
- Obtenção de *feedback* para aprendizado e aprimoramento da estratégia.

Dessa forma, os criadores do método buscam estabelecer relações de causa e efeito entre os vários indicadores dentro das quatro perspectivas, configurando as interrelações entre os indicadores de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 30-31). Para Kaplan e Norton (1997, p. 156), “um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (*lagging* ou indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (*leading* ou indicadores de tendências) ajustados à estratégia [...]”. Simons (2000) alega que um BSC bem desenhado deve permitir um balanço entre objetivos de curto e longo prazos, medidas de resultado (*lagging*) e de processo (*leading*) e medidas objetivas e subjetivas.

Como já citado, uma importante contribuição do *Balanced Scorecard* para a organização seria o alinhamento entre os processos administrativos chave e a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 147). Kaplan e Norton (2001, p. 147-156), ampliam o conceito do *Balanced Scorecard*, quando colocam os cinco princípios que devem ser seguidos para que uma organização tenha um foco estratégico efetivo, como apresentado no Quadro 18:

**Quadro 18: Contribuições do *Balanced Scorecard* para o alinhamento estratégico**

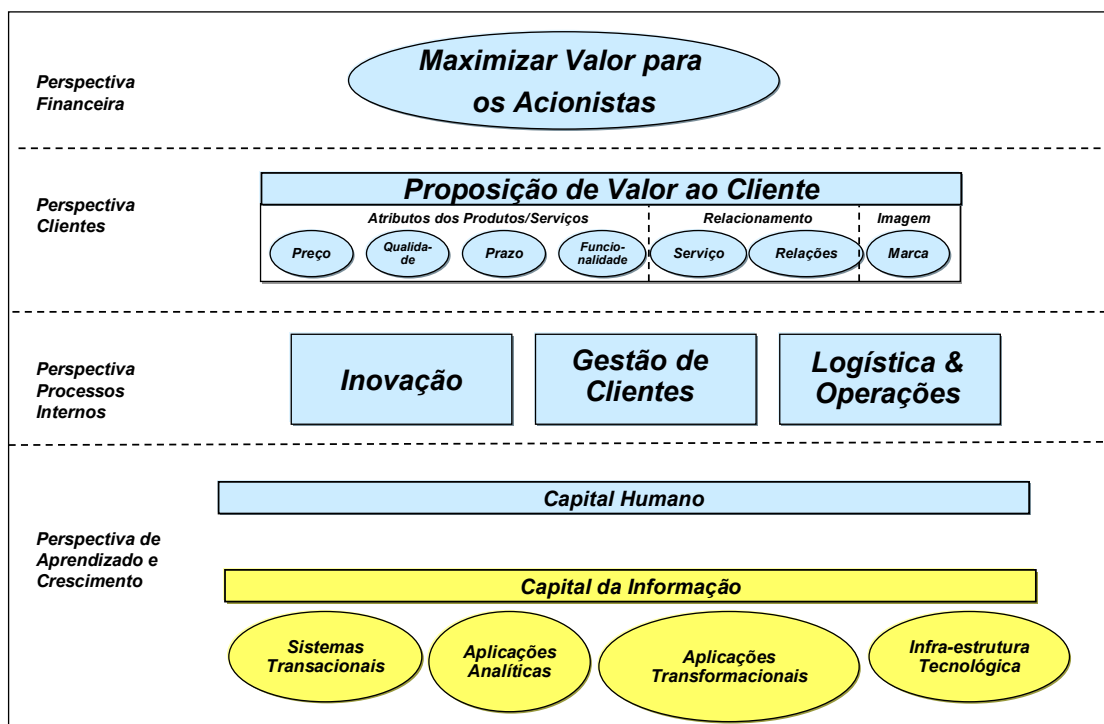
Contribuições do BSC	Aspectos importantes
Traduzir a estratégia em termos operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrever a estratégia (uso dos Mapas Estratégicos);</li> <li>- Identificar e explicitar as relações de causa e efeito (como os ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros);</li> <li>- Selecionar o <i>scorecard</i> de indicadores não financeiros.</li> </ul>
Alinhar a organização à estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar as estratégias das unidades de negócios, áreas funcionais ou indivíduos à estratégia corporativa;</li> <li>- Promover a sinergia de recursos, conhecimentos e competências entre as diferentes áreas;</li> <li>- Utilizar os assuntos estratégicos como instrumento de gestão e comunicação, substituindo os tradicionais relatórios financeiros.</li> </ul>
Transformar a estratégia em tarefa de todos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difundir a estratégia com o uso de diferentes canais de comunicação;</li> <li>- Educar toda a equipe sobre o negócio e a estratégia da empresa;</li> <li>- Definir <i>scorecards</i> individuais a partir dos <i>scorecards</i> organizacionais;</li> <li>- Vincular o sistema de remuneração e recompensas no conseguimento dos <i>scorecards</i> individuais e organizacionais.</li> </ul>
Converter a estratégia em um processo contínuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar o orçamento a partir de objetivos e iniciativas estratégicos;</li> <li>- Avaliar periodicamente a estratégia competitiva;</li> <li>- Criar uma cultura organizacional que estimule o aprendizado estratégico, em todos os níveis da empresa;</li> <li>- Criar sistemas de informação e análise que possibilitem ao usuário criar relatórios gerenciais para a avaliação do desempenho da empresa.</li> </ul>
Mobilizar a mudança por meio da liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter como patrocinador um alto executivo, que desempenhará o papel de líder do processo;</li> <li>- Dar autonomia aos integrantes da equipe responsável pela implementação do BSC para que atuem como líderes do processo junto aos colaboradores da organização;</li> <li>- Mobilizar a equipe de colaboradores para que adquiram senso de propriedade do processo do BSC;</li> <li>- Implementar modelo de Governança Corporativa inspirado no BSC.</li> </ul>

Fonte: criado pelo autor, baseado em Kaplan e Norton (2001)

Dessa forma, os criadores do método buscam estabelecer relações de causa e efeito entre os vários indicadores dentro das quatro perspectivas, configurando as interrelações entre os indicadores de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 30-31). Para Kaplan e Norton (1997, p. 156), “um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia [...]”. Simons (2000) alega que um BSC bem desenhado deve permitir um balanço entre objetivos de curto e longo prazos, medidas de resultado (*lagging*) e de processo (*leading*) e medidas objetivas e subjetivas.

Kaplan e Norton têm, continuamente, desenvolvido seus conceitos sobre o *Balanced Scorecard*, ampliando o seu uso. Outro aspecto desenvolvido pelos autores recai sobre o uso dos chamados mapas estratégicos, que seriam uma “representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização” e significariam uma evolução dos conceitos anteriores do BSC (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 10). A Figura 8

apresenta um exemplo de um mapa estratégico com a representação do *Balanced Scorecard* de uma organização hipotética.



**Figura 8: Exemplo de mapa estratégico**  
Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Os autores (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 10-14), afirmam que a elaboração dos mapas estratégicos deve se basear nos seguintes princípios:

- A estratégia equilibra forças contraditórias (articulação dos conflitos entre objetivos financeiros de curto prazo e de aumento da receita no longo prazo);
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes (a satisfação dos clientes é a fonte de criação de valor sustentável para a organização);
- A criação do valor se dá por meio dos processos internos (as atividades de gestão operacional, gestão dos clientes, inovação e atividades regulatórias e sociais promovem a criação de valor);
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos (a identificação e prática desses temas geram benefícios e crescimento sustentáveis à organização);
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis (o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional) que devem estar alinhados com a estratégia, permitindo que a empresa tenha “uma capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a sua estratégia”.

Uma vez seguidas essas premissas, a elaboração do mapa estratégico permitiria à organização perceber e determinar como os ativos intangíveis alavancam o crescimento e a sustentabilidade na criação e fornecimento de valor para os clientes, acionistas e demais *stakeholders* (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 14).

Kaplan e Norton (2001, p. 156-158) ainda sugerem que o seu *Balanced Scorecard* seja utilizado simultaneamente a outras ferramentas, que seriam compatíveis entre si e ajudariam na melhoria do desempenho organizacional, como o custo baseado em atividades (*Activity-Based Cost*), posição sugerida – com ressalvas – por Maiga e Jacobs (2003, p. 283-284), e a Gestão do Valor para o Acionista (*Shareholder Value Management*), que inclui técnicas como *Economic-Value Added* (EVA); e a Administração da Qualidade Total (*Total Quality Management* – TQM). Além disso, Kaplan e Norton (1997, p. 308) alertam para a necessidade de consenso e de apoio da alta administração para a introdução do seu *Balanced Scorecard*.

Com o propósito de construção de conhecimento, alguns estudos tentaram validar as perspectivas e as medidas incluídas no *Balanced Scorecard* por meio de análises estatísticas, no que se refere à validade e confiabilidade do modelo (BOULIANNE, 2006; HENRI, 2009). Os autores confirmam a validade do modelo, apesar das inerentes limitações das pesquisas.

No entanto, apesar da sua ampla aceitação e uso, vários autores (ATKINSON; WATERHOUSE; WELLS, 1997; PERRIN, 1998; NORREKLIT, 2000; OLSON; SLATER, 2002; KENNY, 2003; KRAUSE, 2003; VOELPEL *et al*, 2006) apontam falhas e limitações do BSC.

Atkinson *et al* (1997) apontam que a abordagem do BSC seria incompleta porque falharia em três aspectos:

- Destacar adequadamente as contribuições que empregados e fornecedores oferecem para ajudar a empresa a alcançar seus objetivos;
- Identificar o papel da comunidade em definir o ambiente em que a empresa se encontra;
- Identificar a mensuração de desempenho como um processo de “duas mãos”, que permite a administração avaliar as contribuições dos *stakeholders* para as metas primárias e secundárias e permite aos *stakeholders* avaliarem se a organização é capaz de cumprir suas obrigações com eles, agora e no futuro.

Por sua vez, Norreklit (2000, p. 82), aponta como principais problemas a assunção de premissas inválidas, que poderiam levar a indicadores de desempenho ineficazes e a sua falta de aprofundamento no âmago das questões internas à organização e, conseqüentemente, aos aspectos do ambiente em que a organização se insere. Ou, ainda no caso de Voelpel *et al* (2006), que sugerem que o *Balanced Scorecard*, na verdade, seja inadequado para as empresas que buscam a inovação e que já seria uma ferramenta ultrapassada para a atual realidade organizacional.

No entanto, um dos pontos mais criticados no uso do *Balanced Scorecard* é sua premissa e direcionamento básico para a valorização do acionista, como apontado por Rappaport (1998) *apud* Krause (2003), quando se considera “o questionável dogma que os interesses dos demais *stakeholders* seriam satisfeitos se os interesses dos acionistas os fossem”, caracterizando-se uma visão reducionista e limitada da metodologia, se comparada a outras formas que propõem considerar elementos que vão além da lógica de retorno financeiro.

Em função das críticas e com a crescente discussão da relevância que envolve a mensuração do desempenho de forma mais ampla, passaram a existir diversos modelos de gestão voltados para a obtenção de resultados sob a perspectiva da sustentabilidade (BARBIERI; SIMANTOB, 2007). Os principais modelos de mensuração de desempenho com esse enfoque destacados na literatura são descritos nos próximos itens.

#### **2.3.2.2. *Balanced Scorecard* Sustentável (SBSC)**

Com a consolidação das quatro perspectivas do BSC já citadas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento),<sup>5</sup> alguns autores apontam a necessidade de uma mudança na construção de um novo *Balanced Scorecard*. Para Bieker (2002), por exemplo, existiriam cinco perspectivas, e não apenas quatro: Sociedade, Financeiro, Clientes, Processos e Aprendizado. A primeira perspectiva, Sociedade, abrangeria os resultados que ultrapassassem os próprios limites da organização, caracterizando uma orientação para questões próprias de aspectos relacionados à sustentabilidade. De acordo com o autor, este enfoque poderia proporcionar “um alto potencial para a gestão da sustentabilidade

---

<sup>5</sup> É importante salientar que os próprios criadores afirmam que o BSC pode (e deve) ser desenhado de formas diferentes, de acordo com a situação, e sua utilização não pode ser vista como uma “camisa de força”, ressaltando a flexibilidade da aplicação do BSC (KAPLAN; NORTON, p. 34).

corporativa” e fornecer importantes medidas para os vários *stakeholders* da organização (BIEKER, 2002, p. 15-16).

Já no entender de Figge *et al* (2002), existem três possibilidades de aplicação do BSC ao se considerar a questão da sustentabilidade:

- Integração dos aspectos sociais e ambientais nas quatro perspectivas padrão, com a inclusão de indicadores de natureza ambiental e social específicos;
- Introdução de uma perspectiva extra, de natureza “não-mercadológica”, a qual compreenderia os indicadores ambientais e sociais;
- Derivação para um *scorecard* social e ambiental, com a coexistência de três diferentes *scorecards*, cada um cobrindo um aspecto da sustentabilidade: econômico, ambiental e social.

Epstein e Wisner (2001) são outros autores que recomendam uma quinta perspectiva para uma melhoria no desenho original do BSC em direção a sustentabilidade, para organizações que “tenham identificado sustentabilidade como um valor chave para estratégias imperativas” (p. 8). Uma outra possibilidade seria incluir indicadores do tipo *leading* (resultados) e *lagging* (tendências) relativos a aspectos sociais e ambientais ao longo das quatro perspectivas tradicionais (EPSTEIN; WISNER, 2001).

Sidiropoulos *et al.* (2004) corroboram a posição de Figge *et al.* relativa aos três possíveis enfoques para o BSC e sugere o uso do que chamam *Eco-Balanced Scorecard*, com uma perspectiva extra, ou *Eco-perspective*, que poderia fortalecer a presença da sustentabilidade na estratégia, prover novas informações para as oportunidades de mercado e até mesmo contribuir para levar a organização a um novo modelo de negócios.

Desta forma, percebe-se que há várias propostas possíveis para um *Balanced Scorecard* Sustentável (SBSC). O Quadro 19, a seguir, sumariza as várias possibilidades sugeridas pelos vários autores, que identificam diferentes perspectivas para a criação e desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* Sustentável.

**Quadro 19: *Balanced Scorecard* Sustentável – Possíveis Perspectivas**

Perspectivas para o <i>Balanced Scorecard</i> Sustentável	Objetivos	Autor(es)
Integrado	Integração de aspectos sociais e ambientais nas quatro perspectivas tradicionais	Figge <i>et al.</i> (2002); Epstein; Wisner (2001)
Orientação não-mercadoológica	Uma perspectiva extra incorpora todos os aspectos que não se encaixam nas quatro perspectivas tradicionais	Figge <i>et al.</i> (2002); Epstein; Wisner (2001); Bieker (2002); Sidiropoulos <i>et al.</i> (2004); Hubbard (2009)
<i>Scorecards</i> derivados	Criação de outros dois <i>scorecards</i> , além do tradicional. Com o objetivo de se ter um para cada dimensão relativa ao <i>Triple Bottom Line</i>	Figge <i>et al.</i> (2002)

Fonte: criado pelo autor

Schalategger e Wagner (2006, p. 688), citam que três passos são necessários para a construção de um SBSC: identificação e análise da exposição da organização em termos ambientais e sociais; desenvolvimento das cadeias de causa e efeito; e a definição dos indicadores-chave de desempenho.

Casos de aplicação do *Balanced Scorecard* Sustentável foram analisados por diferentes autores em que se descrevia o que ocorrera em uma empresa brasileira (KAPLAN; REISEN DE PINHO; 2008); e em três empresas portuguesas (SARDINHA; REIJNDERS, ANTUNES, 2007); e também por meio de uma *survey* que analisava aspectos relevantes para a o desempenho considerando a sustentabilidade (SARDINHA; REIJNDERS, ANTUNES, 2002).

Para Hubbard (2009), os conceitos de sustentabilidade causaram uma grande mudança no escopo da mensuração. Esse contexto levaria ao uso do *Balanced Scorecard* Sustentável, que seria o caminho, segundo o autor, de se chegar a um índice de sustentabilidade para a organização e, assim, permitiria o acesso às informações por parte dos *stakeholders* envolvidos.

### 2.3.2.3. *SIGMA Sustainability Scorecard*

Além do *Balanced Scorecard* Sustentável, existem outras metodologias similares que também buscam a mensuração do desempenho organizacional sob uma ótica sustentável. Uma delas é o chamado *SIGMA Sustainability Scorecard*. Com o objetivo de garantir a criação de valor para uma organização pela abordagem *Triple Bottom Line*, o *British Standards Institution*, o *Forum for The Future* e a organização *Accountability*, instituições britânicas, ao lado do *Department of Trade and Industry* do Reino Unido, criaram, através do chamado projeto

*SIGMA*, um modelo para a mensuração de desempenho das organizações do mundo inteiro (SIGMA, 2003, p. 13).

Da mesma forma que o *Balanced Scorecard*, o *SIGMA Sustainability Scorecard* também é composto por quatro perspectivas básicas de avaliação de desempenho, conforme descrito abaixo e disposto na Figura 9:

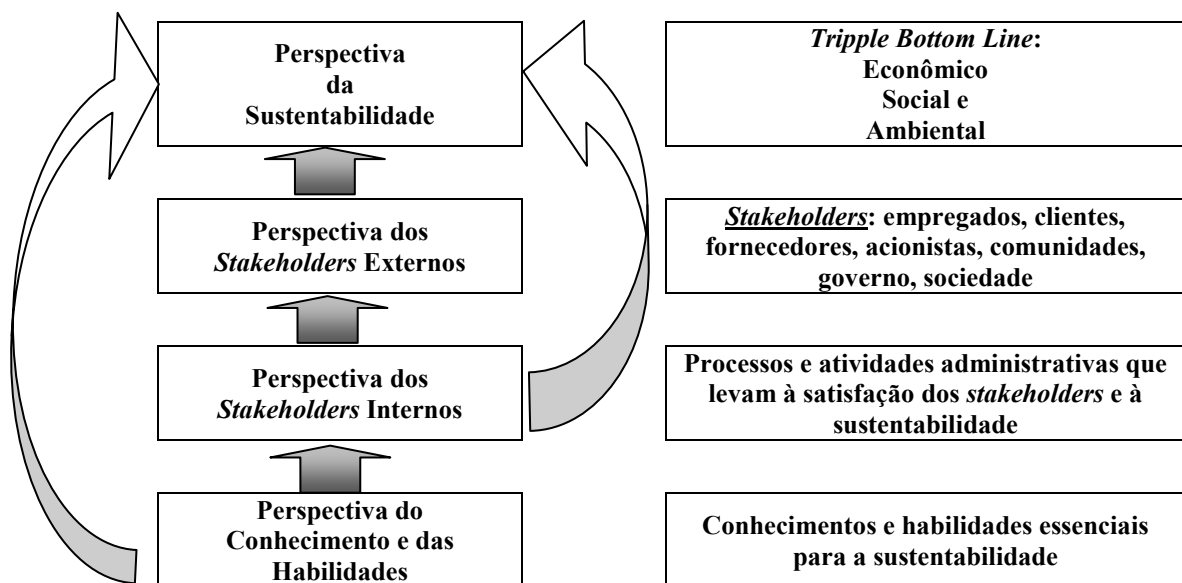


Figura 9: Perspectivas do SIGMA Sustainability Scorecard

Fonte: [www.projectsigma.com](http://www.projectsigma.com)

- Perspectiva da Sustentabilidade: “como nós entendemos o sucesso desta organização em termos de desenvolvimento sustentável e objetivo de sustentabilidade? Que indicadores de desempenho sociais, econômicos e ambientais são relevantes, de acordo com a missão, a visão e os valores da organização?”
- Perspectiva do *Stakeholder* Externo: “quanto deve a organização se comprometer com, e ser responsável por, seus *stakeholders* a fim de alcançar sua contribuição para um desenvolvimento sustentável?”
- Perspectiva do *Stakeholder* Interno: “como devem ser realizadas as atividades da administração e os processos da organização a fim de satisfazer seus *stakeholders* e alcançar sua contribuição para um desenvolvimento sustentável?”



- Perspectiva do Conhecimento e Habilidade: “como a organização aprende, inova e melhora com o objetivo de obter excelência em suas atividades e processos administrativos para alcançar suas contribuições para o desenvolvimento sustentável?”

A partir desta perspectiva, há duas grandes mudanças com relação aos tradicionais *scorecards*. A primeira delas é que se busca um enfoque de sustentabilidade, ao invés do financeiro; a segunda é que se busca um enfoque das partes interessadas, ao invés dos clientes (SIGMA, 2003, p. 4). Como processo que envolve toda a organização, a implementação do *SIGMA Sustainability Scorecard* deve seguir quatro passos:

- identificação e concordância da visão, missão e valores organizacionais;
- identificação e concordância das principais áreas de desempenho do negócio para que se atinjam a visão, missão e valores organizacionais;
- construção e concordância dos fatores que relacionam as principais áreas de desempenho e a visão e a missão;
- identificação e concordância quanto aos indicadores de sucesso, tanto atuais quanto aqueles a serem desenvolvidos como alvo (SIGMA, 2003).

Para Crawford (2002, p. 1-2), o modelo deve ser implementado conjuntamente com outras ferramentas e conceitos de sustentabilidade, como relatórios de responsabilidade social, relatórios de impactos ambientais e outros e deve ser o grande responsável pelo monitoramento das ações da organização na busca do equilíbrio nos três eixos, econômico, social e ambiental.

#### **2.3.2.4. *Performance Prism***

Criado por pesquisadores do *Centre for Business Performance* da Cranfield School of Management, na Inglaterra, o *Performance Prism* é um modelo que oferece suporte ao processo de seleção dos indicadores apropriados para a mensuração do desempenho em um amplo escopo de organizações, visem elas o lucro ou não. Sua proposta é explicitar questões críticas e encorajar os gestores a utilizar as relações entre os indicadores como um meio de se pensar a organização que não acontece de forma intuitiva em modelos com o mesmo propósito. Segundo seus autores, o modelo possibilita atender a pontos que não são adequadamente tratados pelos modelos anteriores, como o *Balanced Scorecard*, que não

considerariam variáveis relevantes para o ambiente mais recente de negócios (NEELY *et al*, 2001).

O modelo consiste de cinco diferentes facetas, cada uma delas destinada a abordar um aspecto diferente e crítico no processo de mensuração do desempenho. Para cada uma delas há questões a que se propõe a atender e há respectivos aspectos envolvidos, que são apresentados no Quadro 20.

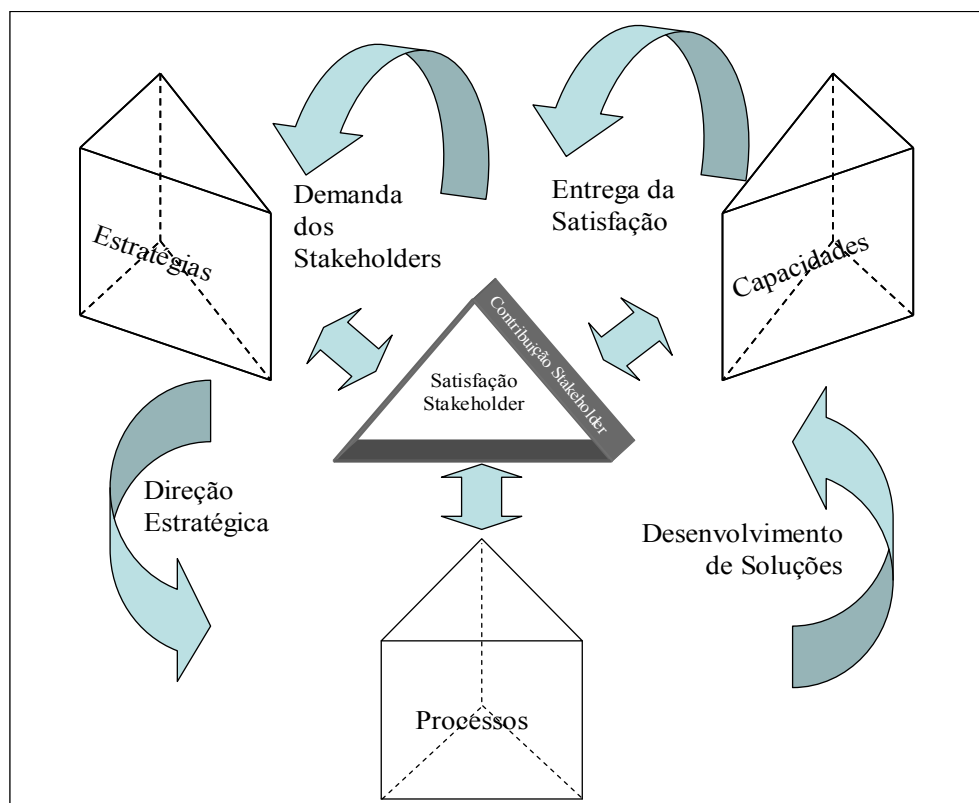
**Quadro 20: As facetas do Performance Prism**

Facetas do <i>Performance Prism</i>	Questões a serem respondidas	Aspectos envolvidos
Satisfação dos <i>stakeholders</i>	“Quem são os <i>stakeholders</i> e o que eles querem e precisam?”	Definição dos <i>stakeholders</i> : p.ex.: investidores, clientes e intermediários, empregados, órgãos reguladores e comunidades, fornecedores. Identificar como a organização pode entregar valor para eles.
Estratégias	“Quais são as estratégias?”	Identificar estratégias em diferentes níveis: Corporativa; Unidades de Negócio; Marcas, produtos e serviços; Operações.
Processos	“Quais são os processos que temos que colocar em ordem para permitir que nossas estratégias sejam alcançadas?”	Desenvolver produtos e serviços; gerar demanda; atender a demanda; planejar e gerenciar a empresa
Capacidades	“Quais são as capacidades requeridas para a operação dos processos?”	Definir capacidades referentes a: pessoas, práticas, tecnologia, infraestrutura
Contribuição dos <i>Stakeholders</i>	“Quais contribuições precisamos de nossos <i>stakeholders</i> para nos tornarmos uma organização de sucesso?”	Ações e resultados que os <i>stakeholders</i> oferecem à organização e que devem ser identificados e mensurados

Fonte: adaptado de Neely; Adams; Crowe, 2001; Neely; Adams; Kennerley (2002).

Dessa forma, o modelo busca incorporar elementos excluídos do enfoque do BSC – que considera como públicos apenas acionistas e clientes –, e abrange os demais públicos que interferem no desempenho da organização. Além disso, identifica de que forma as estratégias, processos e capacidades (combinação das pessoas, práticas, tecnologias e infraestrutura que permitem a execução dos processos) da organização estão relacionadas à criação de valor para esses públicos e como se dá a mensuração do desempenho em cada um desses aspectos. Por fim, busca definir aspectos que garantam uma “relação simbiótica entre a organização e seu *stakeholder*”, pois cada *stakeholder* pode contribuir de forma diferente na sua relação com a organização, à medida que a organização lhe satisfaça de alguma forma (NEELY *et al*, 2001).

A Figura 10, a seguir, ilustra as inter-relações das cinco facetas do prisma.



**Figura 10: As Cinco Facetas do Performance Prism**  
 Fonte: Neely *et al* (2002)

Assim, percebe-se que “embora o *Performance Prism* seja mais complexo que o *Balanced Scorecard*, ele considera um conjunto muito maior de elementos e atende muitas das atuais críticas ao *scorecard*” (BOURNE; BOURNE, 2007, p. 93). Além disso, os modelos de mensuração de desempenho, em geral, “falham ao reconhecer as relações de reciprocidade entre o *stakeholder* e a organização” (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001, p. 7), relações essas que podem ser consideradas como essenciais dentro do escopo deste trabalho.

Elemento comum e essencial a quaisquer metodologias de mensuração do desempenho organizacional, a presença de indicadores se torna a base de processo de operacionalização da mensuração. A seção seguinte discute os principais conceitos relacionados a este ponto, principalmente no que se refere à mensuração do desempenho por indicadores com enfoque na sustentabilidade.

### 2.3.3 Indicadores de Desempenho

Esta seção busca trazer os principais conceitos relacionados aos indicadores de desempenho, elemento fundamental para os Sistemas de Mensuração de Desempenho nas organizações.

Assim, são apresentadas as definições, aspectos envolvidos, diferentes categorizações, além de críticas e sugestões relativas ao seu uso na gestão.

### **2.3.3.1. Conceitos e definições relativas a indicadores de desempenho**

Qualquer que seja a metodologia utilizada, a operacionalização da mensuração do desempenho da organização se dará por meio dos chamados indicadores de desempenho. Um indicador de desempenho propicia a quantificação do desempenho, que pode ser definida como a própria essência da mensuração. Ou seja, ele representa a possibilidade de relacionar os números aos fenômenos observados, por meio de um conjunto de regras estabelecidas, que, por sua vez, seriam os próprios indicadores (DE HAAS; KLEINGELD, 1999, p. 234). Penrose (1959, p. 199) já destacava a dificuldade da mensuração de caráter quantitativo, o que, segundo a autora, não prejudicaria a necessidade nem a qualidade da análise, caso esta seja apenas qualitativa.

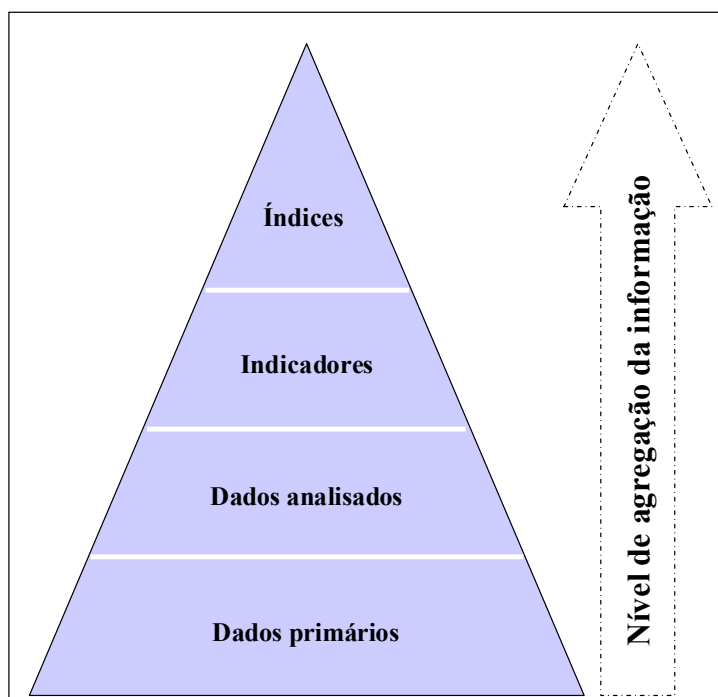
Assim, haveria duas grandes funções para os indicadores: (i) reduzir o número de medidas e parâmetros que normalmente seriam requeridos para dar uma exata apresentação de uma situação; (ii) simplificar o processo de comunicação pelo qual os resultados da mensuração são oferecidos aos usuários (OECD, 2003). Hammond *et al* (1995, p. 1), apontam que duas características definem os indicadores: (i) eles quantificam informação para seu significado ser prontamente evidente; e (ii) eles simplificam informações de fenômenos complexos para melhorar a comunicação.

Segundo Ott (1978) *apud* Warhust (2002) um indicador pode ser definido como “um meio criado para reduzir uma grande quantidade de dados para a forma mais simples possível, mantendo o significado essencial para as questões que são ‘perguntadas aos dados’... se o [indicador] é desenhado apropriadamente, informações perdidas não distorceriam seriamente a resposta à pergunta feita”.

Outra definição de, indicadores de desempenho é dada pelo GRI – *Global Reporting Initiative* (ver item 2.3.3.3. *Indicadores de desempenho orientados à sustentabilidade e o GRI*) –, que os define como sendo “informações qualitativas ou quantitativas sobre consequências ou resultados associados à organização que sejam comparáveis e demonstrem mudança ao longo do tempo” (GRI, 2008).

Por sua vez, a OECD (*Organisation for Economic Co-Operation and Development*) define indicador como “um parâmetro ou um valor derivado de parâmetros, que provê informação sobre um fenômeno/ambiente/área ou descreve o seu estado, com um significado extensivo e é diretamente associado com um valor de referência” (OECD, 2003). A organização também diferencia indicador de índice, que seria “um conjunto de parâmetros ou indicadores agregados ou ponderados” e explica que um parâmetro é “uma propriedade que é medida ou observada” (OECD, 2003).

A Figura 11 mostra que há diferenças entre índices, indicadores e dados – analisados e primários. A primeira diferenciação que se faz necessária é entre indicadores e índices. Estes são um conjunto de indicadores agregados (como exemplos de índices conhecidos há: PIB – Produto Interno Bruto, índices de inflação, índices de confiança do consumidor e outros). Os indicadores, por sua vez, vêm em uma dimensão de complexidade abaixo e, por sua vez, são mais completos que os dados primários e os dados já analisados e os resume ou simplifica de alguma maneira.



**Figura 11: Níveis de agregação das informações**  
Fonte: adaptado de Hammond *et al* (1995, p. 1)

Na literatura, há um debate com relação ao uso dos termos indicadores e métricas, sendo que, muitas vezes, ambos têm sido utilizados de maneira intercambiável (TANZIL; BELOFF, 2006) e também entre indicadores e medidas (MARR, 2006; LEBAS; EUSKE, 2007). Para

Tanzil e Beloff (2006), indicadores são utilizados de forma mais abrangente, compreendendo tanto medições quantitativas e descrições narrativas de questões de importância quanto, em alguns casos, os aspectos-chave que necessitam ser administrados. O termo métrica, por outro lado, é usado praticamente apenas se referindo a mensurações ou índices quantitativos ou semi-quantitativos.

De acordo com Lebas e Euske (2007, p. 128), a diferença entre indicadores e medidas está no seguinte aspecto: “a medida frequentemente implica precisão; ela é usualmente bem definida, e em similares circunstâncias seu valor numérico deve ser o mesmo”. Com relação a indicador, “pode ser menos preciso, mas com significado; indicadores tendem a permitir mais sinais temporais e de sensibilidade”.

Marr (2006, p. 107) enfatiza a diferença entre os dois termos: “um indicador ‘indica’ um nível de desempenho, sem ter a pretensão de medi-lo”, o que seria dado pela medida em si. Para exemplificar a diferença, o autor cita o caso de um indicador que busca avaliar o nível de satisfação do consumidor. O indicador dará uma indicação de como os consumidores se sentem, sem no entanto medir a satisfação do consumidor em sua totalidade. Em outra definição, medida “é um valor quantificável que pode ser expresso em escala e usado para propósitos de comparação” (SIMONS, 2000, p. 234).

Portanto, percebe-se que não há uma distinção clara entre os termos. Neste trabalho, como já foi colocado, ambos estão sendo usados indistintamente.

### **2.3.3.2. Indicadores: tipos e usos**

A literatura relata uma grande diversidade de classificações quanto ao conjunto de indicadores e demais elementos presentes nos vários modelos que compõem os Sistemas de Mensuração de Desempenho das organizações.

Henri (2009, p. 251) resume que, apesar dessa variedade, trata-se basicamente de “a extensão com que os executivos coletam e utilizam as informações relativas a um amplo conjunto de indicadores que podem ser agrupados em desempenhos financeiros e não-financeiros”.

Tradicionalmente, os indicadores presentes nos sistemas de mensuração de desempenho apresentam uma natureza financeira (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 22), muito embora a introdução de indicadores não-financeiros não seja necessariamente recente<sup>6</sup>.

De qualquer forma, DeBusk, Brown e Killough (1999, p. 216) afirmam que há uma nova tendência crescente em se utilizar indicadores de desempenho não-financeiros devido a três motivos principais: a percepção das limitações dos indicadores financeiros tradicionais; a crescente pressão de competitividade; e a implementação de programas como a Administração da Qualidade Total, que pressupõe o uso de indicadores de natureza não-financeira. Outros autores destacam mais detalhadamente as possíveis limitações do uso de indicadores financeiros, como Ittner e Larcker (1998), que ressaltam os seguintes pontos:

- têm uma perspectiva histórica, voltada ao passado;
- apresentam falta de capacidade preditiva;
- recompensam comportamentos possivelmente incorretos e voltados ao curto prazo;
- não permitem uma ação;
- apreendem as mudanças-chave no negócio somente tardiamente;
- são agregados e sumarizados demais para guiar uma ação administrativa;
- são muito departamentalizados, ao invés de interfuncionais;
- não consideram efetivamente os aspectos intangíveis (ITTNER; LARCKER; 1998, p. 217).

Segundo Steiner (1979) *apud* Frezatti (2003, p. 38), os indicadores de longo prazo devem atender aos seguintes requisitos:

- ser atrelado ao propósito da organização (missão e valores);
- ser passível de mensuração durante certo espaço de tempo, para verificar sua consecução;
- ser factível;
- ser aceitável pelas pessoas na organização;
- ser flexível, podendo ser facilmente modificado;
- ser motivador para as pessoas;
- ser passível de entendimento, preferencialmente sendo simples e com poucas palavras;
- ser passível de comprometimento, para aqueles que estarão com eles envolvidos;

---

<sup>6</sup> Vários autores apontam a utilização de indicadores não-financeiros no *Tableau de Bord*, da década de 1930 (LEBAS, 1994, p. 14; EPSTEIN; MANZONI, 1997, p. 28-36; DeBUSK *et al*, 2003, p. 216) e também na década de 1950 (ECCLES, 1998, p. 28; NORREKLIT, 2000, p. 66).

- ter a participação dos profissionais em sua definição, para validação; e
- apresentar uma consistência de relacionamento entre os diversos objetivos, tanto vertical como horizontalmente à estrutura organizacional, possuindo uma hierarquia interna clara.

Kaplan e Norton (1997) destacam a diferença entre duas outras categorias de indicadores, *lagging* e *leading*:

- Indicadores *lagging*: refletem resultados de processo já realizados, em geral, resultados financeiros (também chamados de medidas de resultado) e são mais associados à perspectiva financeira e relacionados a eventos passados, como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes e outros; e os indicadores de tendência ou vetores de desempenho; e
- Indicadores *leading*: refletem resultados de processos que têm seus desdobramentos no futuro (também chamados de direcionadores do desempenho), e que “refletem a singularidade da estratégia” de uma organização ou unidade de negócios, que são, portanto, específicos para cada organização (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 156).

Para os autores, o importante é que haja um composto apropriado entre *lagging* e *leading* que reflitam apropriadamente a estratégia do negócio (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 32 e p. 150).

No entanto, na prática organizacional, como destacam Pace, Basso e Silva (2003), em pesquisa realizada no Brasil, há hiatos de comunicação nas organizações sobre o conhecimento das medidas (ou indicadores) contidas nos instrumentos de planejamento estratégico, sendo que medidas tradicionais e financeiras têm uso predominante em função de sua facilidade de obtenção.

Assim, a falta de um sistema de medidas que seja eficiente e que esteja em constante melhoria pode tornar todos os sistemas organizacionais estáticos e estéreis, ao invés do ideal da produtividade e do dinamismo que a organização, na busca da mensuração de seus resultados, deve priorizar (GIEGOLD, 1980, p. 5). Os indicadores são importantes e são inter-relacionados (REISINGER *et al*, 2003, p. 430). Dessa forma, para cumprirem o seu papel, os indicadores de desempenho devem possuir determinadas características. Para Moreira (1996, p. 25-31), há quatro qualidades essenciais para a eficácia de um indicador. Tais qualidades



são: confiabilidade, ou propriedade de “atribuir sempre o mesmo valor a algo invariável que está sendo medido”; validade, “propriedade de medir realmente aquilo que se propõe a medir”; relevância; ou a “utilidade que ele traz para o usuário”; e consistência, ou “o grau de equilíbrio em relação a um determinado sistema de medidas”.

Tangen (2005) também define uma hierarquia de medidas de desempenho, definindo cinco diferentes tipos de medidas, cada um deles com respectivos benefícios e usos para a organização. O Quadro 21 demonstra essa classificação. O propósito é identificar diferentes níveis para um uso mais adequado e efetivo das medidas de desempenho. O autor destaca a importância de se ter formas de tratamento diferenciado para tipos diversos de medidas, com ganhos de eficiência no processo.

**Quadro 21: Hierarquia das medidas de desempenho**

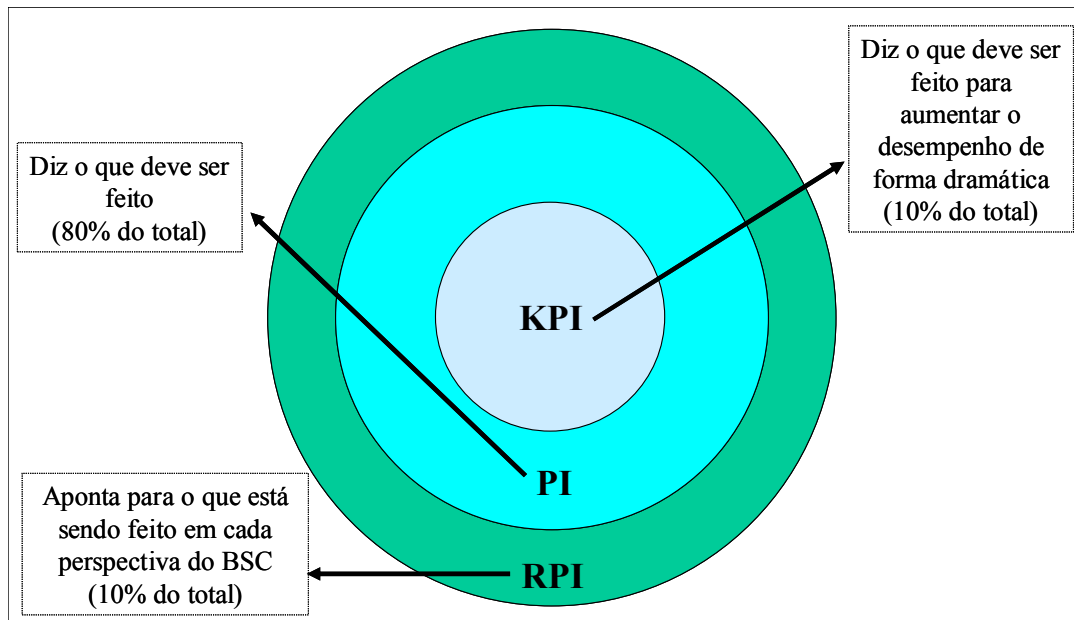
<b>Tipo de medida</b>	<b>Descrição</b>	<b>Benefício da informação</b>	<b>Uso da informação</b>
Tipo A Indispensável	Mais alto tipo de medida de desempenho e representa medidas indispensáveis com forte impacto na organização. Informação vinda desta medida é usada frequentemente e é considerada como de alto valor.	Alto	Alto
Tipo B Útil	Informação vinda do tipo B é significativa, mas não é tão vital como a do tipo A. O uso da medida é ainda bem-vindo, mas a informação tem um impacto limitado na organização.	Médio	Médio
Tipo C Informativo	Este tipo diz respeito ao desempenho que é usado em menor grau na organização bem como seu impacto também é baixo. O provável objetivo de se ter medidas do tipo C é para se ter as informações.	Baixo	Baixo
Não qualificado	Medidas de desempenho que não têm um propósito explícito. Tais medidas são informações realmente desnecessárias, sem real impacto na organização. Incluí-las no SMD pode ser visto apenas como desperdício de recursos.	Nenhum	-
Não qualificado	Medidas de desempenho que dão informações distorcidas ou imprecisas. Estas medidas têm um impacto negativo real na organização ou por causar confusão, ou por influenciar comportamentos errados.	Subotimizado	-

Fonte: Tangen (2005, p. 10).

Também Parmenter (2007) destaca a importância de haver uma hierarquização dos indicadores na organização. Assim, o autor define três diferentes categorias de indicadores, retratados na Figura 12:

- *Results Performance Indicators* (RPI): Aponta para o que está sendo feito em cada perspectiva do BSC (equivale a cerca de 10% do total dos indicadores);

- *Performance Indicators* (PI): Diz o que deve ser feito (equivale a cerca de 80% do total dos indicadores);
- *Key Performance Indicators* (KPI): Diz o que deve ser feito para aumentar o desempenho de forma dramática (equivale a cerca de 10% do total dos indicadores).



**Figura 12: Hierarquia dos indicadores**  
Fonte: Parmenter (2007)

Para o autor, a diferenciação entre os níveis dos indicadores é essencial para a gestão ao direcionar os esforços da administração ao diferenciar níveis de criticidade existentes (PARMENTER, 2007). Os indicadores realmente essenciais seriam o KPIs, que teriam as seguintes características:

- São medidas não-financeiras;
- São mensurados frequentemente;
- Referem-se a ações da alta administração;
- Proporcionam entendimento da mensuração e ação corretiva extensiva a toda a organização;
- “Amarram” a responsabilidade ao indivíduo ou à equipe;
- Seu impacto é significativo (na maioria dos fatores críticos de sucesso (FCS) e em mais de uma perspectiva do BSC);
- Seu impacto é positivo sobre os outros indicadores de desempenho (PARMENTER, 2007).

Após uma extensa revisão da literatura existente, Neely *et al* (1997, p. 1137) sugerem que, para uma melhor definição daquelas que serão as medidas de desempenho adotadas pela organização, estas devam ter as seguintes características:

- ser derivadas da estratégia;
- ser simples de ser compreendidas;
- proporcionar *feedback* no prazo e na precisão apropriados;
- ser baseados em quantidades que podem ser influenciadas ou controladas pelo usuário, ou por este em colaboração com outros;
- refletir o “processo do negócio”, ou seja, envolver os fornecedores e os clientes na definição das medidas;
- referir-se às metas específicas;
- ser relevantes;
- ser parte de um “circuito” de gestão fechado;
- ser claramente definidos;
- ter impacto visual;
- ter foco na melhoria;
- ser consistente (manter seu significado e sentido ao longo do tempo);
- proporcionar *feedback* imediato;
- ter um propósito explícito;
- ser baseadas em uma fórmula e uma fonte de dados definidos;
- empregar relações entre números ao invés de números absolutos;
- usar dados que sejam coletados automaticamente ao longo dos processos, sempre que possível;
- ser relatadas em um formato simples e consistente;
- basear-se em tendências ao invés de fotografias momentâneas;
- prover informação;
- ser precisa (ser exato acerca do que está sendo medido);
- ser objetiva e não baseada em opiniões.

Alguns autores identificam elementos que seriam importantes para o processo de gestão dos indicadores (NEELY; RICHARDS; MILLS; PLATTS; BOURNE, 1997; NEELY; MILLS; PLATTS; RICHARDS; GREGORY; BOURNE; KENNERLEY, 2000; MARR, 2006). O

Quadro 22 apresenta uma dessas sugestões, descrevendo os itens necessários e sua respectiva definição ou função.

**Quadro 22: Elementos necessários para a definição de indicadores**

Item	O que é / Para que serve
Nome	Nome claro do indicador
Referência estratégica	Identificação de que elemento estratégico está sendo relacionado (por exemplo, um recurso específico, uma competência, um dos resultados esperados)
Propósito	Descrição do propósito principal a que se presta o indicador
Método de coleta de dados	Breve descrição de como os dados são coletados (fórmula, escala, fonte de dados, frequência, entrada de dados – quem coleta e atualiza)
Responsabilidade	Identificação da pessoa ou área responsável pelo que é mensurado
Metas	Identificação de metas, <i>benchmarks</i> ou desafios
Reporte	Identificação dos públicos e acesso a eles; frequência de publicação; formato (numérico, gráfico, texto); e <i>workflows</i> (processos) e notificações (mensagens).
Prazo para revisão	Identificação da validade do indicador ou do prazo para revisão
Custo estimado	Estimativa do custo incorrido pela introdução e manutenção do indicador
Nível de confiabilidade	Identificação da acurácia do indicador (normalmente mais alta quanto mais importante o indicador é)

Fonte: adaptado de Marr (2006)

Dentro da abordagem da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, Schimidt, Kiemele e Berdine (1996, p. 58) afirmam que indicadores não são nada além de medidas específicas existentes em uma organização, podendo ser acumulados, ensinados e melhorados. Além disso, há discordâncias com relação à quantidade de indicadores de desempenho, segundo os autores.

Por outro lado, Kaplan e Norton afirmam que o número de indicadores não chega a ser uma questão problemática, desde que os indicadores sejam inter-relacionados e focados em atingir a mesma estratégia essencial (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 162), enquanto que Baddeley (1994) *apud* REISINGER *et al* (2003, p. 430) alega que o excesso de informação pode dificultar o processo de tomada de decisão. Desta forma, possuir um conjunto de um pequeno número de indicadores com o objetivo de se reduzir a complexidade de um sistema é a essência da mensuração de desempenho (PERRIN, 1998, p. 372).

A próxima seção traz conceitos mais específicos relacionados a indicadores, referentes a sua aplicação no que se refere à mensuração da sustentabilidade de forma geral e, principalmente, nas organizações.

### 2.3.3.3. Indicadores de desempenho orientados à sustentabilidade e o GRI

Em função de sua natureza e complexidade, prevê-se que haja diversos tipos e naturezas de indicadores quando se trata de mensurar aspectos relacionados à sustentabilidade. Van Bellen (2006, p. 45) afirma que os problemas complexos relacionados ao tema “requerem sistemas interligados, indicadores inter-relacionados ou a agregação de diferentes indicadores”. Para o autor, existem poucos indicadores que possam corresponder à complexidade inerente à questão da sustentabilidade.

Gallopín (1996) *apud* Van Bellen (2006, p. 50) aponta os requisitos necessários para a construção de um sistema de indicadores com foco em sustentabilidade:

- os valores dos indicadores devem ser mensuráveis ou observáveis;
- deve existir disponibilidade de dados;
- a metodologia para a coleta e o processamento dos dados, bem como para a construção dos indicadores, deve ser limpa, transparente e padronizada;
- os meios para construir e monitorar os indicadores devem estar disponíveis, incluindo capacidade financeira, humana e técnica;
- os indicadores ou grupo de indicadores devem ser financeiramente viáveis; e
- deve existir aceitação política dos indicadores no nível adequado; indicadores não-legitimados pelos tomadores de decisão são incapazes de influenciar as decisões.

Hák, Moldan e Dahl (2007, p. 12) destacam uma série de iniciativas internacionais – que podem ser modelos, conjunto de indicadores ou índices, relacionados à sustentabilidade. Iniciativas importantes, como os indicadores relativos às Metas do Milênio, o conjunto de indicadores da Comissão de Desenvolvimento Sustentável – ambos das Nações Unidas –, o índice de Pegada Ecológica (*Ecological Footprint*), o Living Planet Index, da WWF (*World Wildlife Fund*), entre outros, tem sido disseminadas mundialmente. Cada uma dessas iniciativas possui enfoques, objetivos e metodologias específicas e são geralmente utilizados em nível macroeconômico.

No Brasil, existe uma série de conjuntos de indicadores utilizados por instituições que visem dar diretrizes a um desempenho sustentável em nível organizacional. Entre os mais disseminados no país estão:

- Balanço Social **IBASE** (Instituto Brasileiro de Análises Sociais): criado em 1997, pelo sociólogo Herbert de Souza (Betinho), apresenta indicadores sociais (internos e externos); indicadores ambientais; indicadores do corpo funcional; e informações referentes à cidadania empresarial (IBASE, 2008).
- Indicadores **ETHOS** de Responsabilidade Social Empresarial: apresenta indicadores referentes a: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade (ETHOS, 2008a).
- Global Reporting Initiative (**GRI**): criada pelo órgão holandês de mesmo nome, determina um padrão internacional para elaboração de relatórios de sustentabilidade, propondo uma discussão com os *stakeholders* para a determinação dos indicadores relevantes (GRI, 2008).

Ao contrário dos dois primeiros, IBASE e Ethos, o GRI não foi desenvolvido no Brasil, apesar do país estar entre os maiores adotantes da ferramenta. Em termos mundiais, atualmente as diretrizes do GRI foram seguidas para a publicação dos chamados relatórios de sustentabilidade por cerca de 1.300 organizações no ano de 2009, sendo 67 delas com sede no Brasil (GRI, 2010).

O GRI se caracteriza por ser uma rede com a participação de peritos e representantes de diversos setores da sociedade (empresas, organizações não-governamentais, peritos, agências governamentais, entre outros), presentes em mais de 40 países ao redor do mundo, que participam de grupos de trabalho e órgãos de governança e determinam as suas diretrizes para a realização de relatórios de sustentabilidade com a constante participação de diversos *stakeholders* (GRI, 2008).

Ao longo das discussões, desde a fundação do GRI, em 1997, foram criadas normas e procedimentos para a determinação do processo de elaboração dos relatórios de sustentabilidade – “um termo amplo considerado sinônimo de outros relatórios cujo objetivo é descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais (*Triple Bottom Line*) de uma organização” –, podendo esse ser apresentado em vários formatos (eletrônico, arquivo tipo “pdf”, papel e outros). Tal relatório “deve oferecer uma descrição equilibrada e sensata do desempenho de sustentabilidade da organização relatora, incluindo informações tanto positivas como negativas”. Dessa forma, segundo a instituição, a elaboração de relatórios de

sustentabilidade seria “a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável” (GRI, 2008).

Assim, de acordo com as diretrizes da GRI, o relatório de sustentabilidade promove a divulgação dos resultados obtidos, no período relatado, referente à estratégia e à forma de gestão da organização. O órgão indica que, entre outros propósitos, tal relatório poderia ser usado como:

- Padrão de referência (*benchmark*) e avaliação do desempenho de sustentabilidade com respeito a leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias;
- Demonstração de como a organização influencia e é influenciada por expectativas de desenvolvimento sustentável;
- Comparação de desempenho dentro da organização e entre organizações diferentes ao longo do tempo (GRI, 2008).

As diretrizes GRI definem três grandes categorias de conteúdo: o perfil da organização, com informações que estabelecem o contexto geral para a compreensão do desempenho organizacional, tais como sua estratégia, perfil e governança; a forma de gestão, com conteúdo que descreve o modo como a organização trata determinado conjunto de temas para fornecer o contexto para a compreensão do desempenho em uma área específica; e os indicadores de desempenho, que são considerados como informações comparáveis sobre o desempenho econômico, ambiental e social da organização (GRI, 2008).

Para o GRI, indicadores de desempenho são “informações qualitativas ou quantitativas sobre consequências ou resultados associados à organização que sejam comparáveis e demonstrem mudança ao longo do tempo” (GRI, 2008). A instituição divide os indicadores em duas categorias diferentes:

- Indicadores Essenciais: são “aqueles identificados nas Diretrizes da GRI como de interesse da maioria dos *stakeholders* e considerados relevantes, salvo consideração em contrário, com base nos princípios de relatórios da GRI”.
- Indicadores Adicionais: são “aqueles identificados nas Diretrizes da GRI, que representam práticas emergentes ou tratam de temas que podem ser relevantes para algumas organizações, mas em geral não o são para a maioria” (GRI, 2008).

Outra classificação utilizada pelo GRI (2008) é sua definição – de acordo com o conceito de *Triple Bottom Line*, já apresentado no item 2.1.3, de três diferentes dimensões para o desempenho, que deverão ser tratadas no relatório de sustentabilidade:

- Desempenho Econômico: a dimensão econômica da sustentabilidade refere-se aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos em nível local, nacional e global. Os indicadores dessa categoria ilustram o fluxo de capital entre os diferentes *stakeholders* e os principais impactos econômicos da organização sobre a sociedade como um todo. A idéia aqui é apresentar a contribuição da organização à sustentabilidade de um sistema econômico mais amplo, além do que já é tratado tradicionalmente nas demonstrações financeiras.
- Desempenho Ambiental: a dimensão ambiental da sustentabilidade refere-se aos impactos da organização sobre os sistemas naturais vivos e não-vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água. Os indicadores dessa categoria abrangem o desempenho relacionado à utilização de insumos (como material, energia, água) e a produção (emissões, efluentes, resíduos), além de tratarem temas como biodiversidade, conformidade ambiental e outras relacionadas.
- Desempenho Social: a dimensão social da sustentabilidade refere-se aos impactos da organização nos sistemas sociais nos quais opera. Os indicadores dessa categoria identificam aspectos de desempenho referentes a diferentes atividades, como práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

Os relatórios feitos a partir das diretrizes devem seguir uma série de princípios orientadores quanto ao seu conteúdo. São eles:

- Materialidade: “é o limiar a partir do qual um tema ou indicador se torna suficientemente expressivo para ser relatado”. Define, em termos de relevância e prioridade para os vários públicos de interesse, aquilo que deve ser representado no relatório.
- Inclusão dos *stakeholders*: deve ser feita uma análise de todos os públicos de interesse da organização de forma estruturada e documentada, pois “a organização relatora deve identificar seus *stakeholders* e explicar no relatório que medidas foram tomadas em resposta a seus interesses e expectativas procedentes”.
- Contexto da sustentabilidade: as informações contidas no relatório devem ser suficientes “para expressar o desempenho em relação a conceitos mais amplos de sustentabilidade”, ou seja, a “discussão do desempenho da organização no contexto dos limites e demandas relativos aos recursos ambientais ou sociais, em nível setorial, local, regional ou global”.



- Abrangência: o conteúdo do relatório “deverá ser suficiente para refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos e permitir que os *stakeholders* avaliem o desempenho da organização no período analisado”. A abrangência, de modo geral, incluiria o escopo do relatório (o que ele contém em termos de temas de sustentabilidade abordados); os seus limites (qual o objeto da descrição do relatório, por exemplo, uma unidade de negócio ou então uma *holding*); e o tempo (a que período se refere) (GRI, 2008).

As diretrizes também se referem a princípios que norteiam a qualidade dos relatórios, como:

- Equilíbrio: “o relatório deverá refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do desempenho geral”.
- Comparabilidade: “as informações relatadas deverão ser apresentadas de modo que permita aos *stakeholders* analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises sobre outras organizações”.
- Exatidão: “as informações deverão ser suficientemente precisas e detalhadas para que os *stakeholders* avaliem o desempenho da organização relatora”.
- Periodicidade: “o relatório é publicado regularmente e as informações são disponibilizadas a tempo para que os *stakeholders* tomem decisões fundamentais”.
- Clareza: “as informações deverão estar disponíveis de uma forma que seja compreensível e acessível aos *stakeholders* que fizerem uso do relatório”.
- Confiabilidade: “as informações e processos usados na preparação do relatório deverão ser coletados, registrados, compilados, analisados e divulgados de uma forma que permita sua revisão e estabeleça a qualidade e materialidade das informações” (GRI, 2008).

Além das regras gerais para sua aplicação, as diretrizes GRI apresentam um conjunto de indicadores (a relação completa está apresentada no Anexo 1), que deve ser a base para as organizações apontarem seus resultados sob uma perspectiva sustentável. O conjunto de indicadores – classificados por aspectos e divididos em essenciais e adicionais – inclui as três dimensões anteriormente citadas no conceito *Triple Bottom Line*: econômica, social e ambiental (GRI, 2008). O Quadro 23 apresenta a relação dos 34 aspectos que contém todo o conjunto de indicadores definidos pelas diretrizes GRI e que serão utilizados como um substituto (*proxy*) para a sequência desse trabalho, sendo incluídos no instrumento de coleta de dados (ver Apêndice 2).

**Quadro 23: As três dimensões do GRI e seus indicadores**

Econômicos	1) Indicadores de desempenho econômico relacionados a pagamentos e implicações financeiras a: provedores de capital e governo; riscos e oportunidades relativos a mudanças climáticas; ou planos de pensão.	
	2) Indicadores de gastos com fornecedores e contratação de mão-de-obra no mercado local.	
	3) Indicadores de investimentos em infraestrutura e serviços para benefício público.	
Ambientais	4) Indicadores relativos a materiais (uso e reciclagem).	
	5) Indicadores relativos a energia (consumo de energia direta ou indireta).	
	6) Indicadores relativos a água (retirada por fonte).	
	7) Indicadores relativos a biodiversidade (índice de biodiversidade e impactos nas áreas pertencentes ou administradas pela organização).	
	8) Indicadores relativos a emissões, efluentes e resíduos.	
	9) Indicadores relativos a aspectos ambientais de produtos e serviços (mitigação de impactos ambientais e recuperação de embalagens).	
	10) Indicadores relativos a conformidade ambiental (multas e sanções por não conformidades ambientais).	
	11) Indicadores relativos a transporte (impactos de transporte de mercadorias e de trabalhadores).	
	12) Indicadores relativos a aspectos ambientais gerais (investimentos em proteção ambiental).	
	Sociais	13) Indicadores relativos a emprego (número; rotatividade; diversidade; benefícios).
		14) Indicadores relativos a relações entre os trabalhadores e a governança (abrangência da negociação coletiva e notificações coletivas).
		15) Indicadores relativos a saúde e segurança no trabalho (absenteísmo; dias perdidos; óbitos; programas de prevenção e instrução sobre saúde).
16) Indicadores relativos a treinamento e educação (horas de treinamento para distintas categorias funcionais).		
17) Indicadores relativos a diversidade e igualdade de oportunidades (composição diversificada na governança e nas categorias profissionais; comparação entre salários dos dois gêneros).		
18) Indicadores relativos a práticas relativas a investimento e a processos de compra (contratos com cláusulas inclusivas de direitos humanos; avaliação de fornecedores referentes a direitos humanos).		
19) Indicadores relativos a não-discriminação (casos de discriminação e medidas tomadas).		
20) Indicadores relativos a liberdade de associação e negociação coletiva (identificação de riscos a liberdade de associação ou negociação coletiva).		
21) Indicadores relativos a ocorrência de trabalho infantil (identificação de riscos de ocorrência de trabalho infantil).		
22) Indicadores relativos a trabalho forçado ou análogo ao escravo (identificação de riscos de ocorrência de trabalho escravo).		
23) Indicadores relativos a práticas de segurança (existência de treinamentos ou procedimentos para segurança).		
24) Indicadores relativos a direitos indígenas (identificação de casos de violação de direitos indígenas).		
25) Indicadores relativos a comunidade (impactos das operações nas comunidades).		
26) Indicadores relativos a corrupção (existência de avaliações, treinamentos e medidas para evitar/combater a corrupção).		
27) Indicadores relativos a políticas públicas (participação na elaboração de políticas públicas).		
28) Indicadores relativos a concorrência desleal (ocorrência de ações judiciais).		
29) Indicadores relativos a conformidade a leis e regulamentos (multas e sanções por não-conformidade com leis e regulamentos).		
30) Indicadores relativos a saúde e segurança do cliente (avaliação de melhorias de produtos e serviços na saúde e segurança dos clientes).		
31) Indicadores relativos a rotulagem de produtos e serviços (identificação de informações sobre produtos e serviços).		
32) Indicadores relativos a comunicações de marketing (identificação de práticas de adesão às normas, leis, códigos e regulamentos de comunicação).		
33) Indicadores relativos a conformidade de produtos/serviços(reclamações comprovadas dos clientes).		
34) Indicadores relativos a <i>compliance</i> de produtos/serviços(multas relativas ao fornecimento e uso de produtos e serviços).		

Fonte: criado pelo autor, adaptado de GRI (2008)

A última seção deste capítulo traz um resumo do que foi apresentado na revisão da literatura, com o propósito de se organizar as principais diretrizes teóricas seguidas no trabalho.

## 2.4 Diretrizes teóricas e síntese do referencial teórico

Por meio dos conceitos apresentados no referencial teórico, pretende-se ter a base para o entendimento do problema de pesquisa e, conseqüentemente, chegar-se a elaboração de um instrumento de coleta de dados que reflita os constructos e variáveis necessários para a resposta do problema. Assim, para facilitar a síntese do referencial teórico, o Quadro 24 traz um resumo do que foi apresentado neste capítulo, seguindo a estrutura já apresentada.

**Quadro 24: Diretrizes teóricas e conceitos relevantes para a pesquisa**

Diretriz Teórica	Conceito(s) relevante(s)	Principais Autores
Sustentabilidade	Sustentabilidade: surgimento e contextualização	MEADOWS <i>et al</i> , 1972; WCED, 1987; LÉLÉ, 1991; GLADWIN; KENNELLY.; KRAUSE, 1995; SACHS, 2004
	A sustentabilidade e as organizações	PORTER, VAN DER LINDE, 1995; HART; MILSTEIN, 2003; SAVITZ; WEBER, 2006; BARBIERI; SIMANTOB, 2007; HART, 2007
	<i>Triple Bottom Line</i>	ELKINGTON, 1997; HARRIS; WISE; GALLAGHER; GOODWIN, 2001; NORMAN, MACDONALD, 2004; PAVA, 2007
Teoria das Partes Interessadas ( <i>Stakeholders</i> )	Conceituação de <i>Stakeholders</i>	FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995; JONES, 1995; CARROLL; BUCHWOLTZ, 2000;
	Categorização de <i>Stakeholders</i>	FREEMAN, 1984; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999; BUYSE, VERBEKE; 2003; FERNANDEZ-GAGO; ANTONIN, 2004
	A Teoria dos <i>Stakeholders</i> e sua implicação para a gestão das organizações	CARROLL, 1979; CLARKSON, 1995; FROOMAN, 1999; 2002; BUYSE, VERBEKE; 2003
	A Teoria dos <i>Stakeholders</i> e a mensuração do desempenho nas organizações	CARROLL, 1979; CHAKRAVARTHY, 1986; WOOD, 1991; CLARKSON, 1995; JAWAHAR; McLAUGHLIN, 2001
Mensuração do desempenho organizacional	Conceituação Geral de mensuração do desempenho organizacional	MASON; SWANSON, 1981; SIMONS, 2000; MARR; SCHIUMA, 2003; NEELY, 2007
	Metodologias de mensuração do desempenho organizacional	KAPLAN; NORTON, 1997; 1999; 2001; 2004; EPSTEIN, M. J.; WISNER, P. S., 2001; CRAWFORD, 2002; BIEKER, T ; 2002; FIGGE, F. HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M, 2002; BENNETT, 2004; SIGMA, 2005
	Indicadores de Desempenho	KAPLAN; NORTON, 1996, 1997; ITTNER; LARCKER; 1998; SIMONS, 2000; OECD, 2003; WARHUST, 2002; TANZIL; BELOFF, 2006; MARR, 2006; LEBAS; EUSKE, 2007; PARMENTER, 2007; TANGEN, 2005; GRI, 2008; HENRI, 2009

Fonte: criado pelo autor



### 3 METODOLOGIA

Os itens seguintes deste capítulo descrevem a metodologia utilizada para a realização da pesquisa proposta neste estudo: o método de pesquisa; o modelo teórico-conceitual da pesquisa; a definição do universo da pesquisa; a definição da amostra; as estratégias de coleta, tratamento e análise de dados; a operacionalização das variáveis da pesquisa; e finalmente, as delimitações próprias da pesquisa, em função dos seus métodos e das suas técnicas.

#### 3.1 Método de pesquisa

Esta seção do trabalho tem por objetivo descrever como será realizada a pesquisa proposta no que se refere aos métodos utilizados.

Lakatos e Marconi (1989, p. 41-42) definem método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido [...]”. Justifica-se, portanto, o método científico que orienta este estudo.

De acordo com Selltiz *et al.* (1974, p. 5), o objetivo de uma pesquisa “é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos”. Para os autores, cada estudo tem os seus próprios objetivos específicos, que podem ser agrupados em quatro categorias diferentes:

(1) familiarizar-se com um fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses; (2) apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características); (3) verificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre, com uma hipótese inicial específica), e (4) verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis (SELLTIZ *et al.*, p. 59).

Assim, as pesquisas buscam respostas para determinados problemas. Segundo Kerlinger (1979, p. 35-36), “um problema é uma questão que pergunta como as variáveis estão relacionadas”. Segundo o autor, para que se tenha bons problemas de pesquisa, deve-se satisfazer a três critérios: (a) o problema deve expressar uma relação entre duas ou mais

variáveis; (b) o problema deve ser apresentado de forma interrogativa; e (c) o problema deve possibilitar um teste empírico.

Como já foi colocado anteriormente, o problema que é tratado nessa pesquisa é “Quais são as relações entre as partes interessadas (*stakeholders*) e os sistemas de mensuração de desempenho das organizações?” e cumpre as três condições acima, como detalhado adiante.

Inicialmente, deve-se identificar que tipo de estudo será realizado. Sampieri, Collado e Lucio (2003, p. 114) apontam a existência de quatro diferentes tipos de pesquisa: exploratória, descritiva, correlacional e explicativa, que diferem em função da estratégia de pesquisa empregada.

A pesquisa em questão apresenta, simultaneamente, dois diferentes enfoques, descritivo e correlacional, uma vez que é possível uma mesma pesquisa apresentar características que a incluiriam em mais de um dos quatro enfoques citados anteriormente (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2003, p. 114).

Os estudos descritivos têm como foco central o desejo de “conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, suas escolas, seus professores, sua educação, sua preparação para o trabalho, seus valores, ...” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110). A ideia é que se “selecione uma série de questões e se meça ou colete informações sobre cada uma delas, para assim, descobrir o que se investiga” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2003, p. 118).

Sampieri *et al* (2003, p. 117-121), enfatizam o poder de mensuração apresentado pelo estudo descritivo. Para Triviños,

[...] os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. (...) O estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade. (...) Quando se estabelecem relações entre variáveis, o estudo se denomina estudo descritivo e correlacional. Outros estudos descritivos se denominam estudos de casos. Estes estudos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade (Triviños, 1987, p. 110).

[...] os estudos descritivos exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados. A população e a amostra devem ser claramente delimitadas, da mesma maneira, os objetivos do estudo, os termos e as variáveis, as hipóteses, as questões de pesquisa etc (TRIVIÑOS, 1987, p. 112).

Saunders *et al* (2007 p. 134) fazem uma ressalva que estudos descritivos devem se aprofundar nas conclusões a que se propõem, sob o risco de serem considerados justamente descritivos demais e, assim, perderem o seu propósito.

O segundo tipo de pesquisa presente é o correlacional. Neste, pretende-se “avaliar a relação que exista entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis (em um contexto particular)” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2003, p. 121). Esta avaliação se dá em função do grau de relação entre as variáveis analisadas. Isto implica em medir cada uma destas variáveis e também medir a relação (ou relações) entre elas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2003, p. 121).

Para Sampieri, Collado e Lucio (2003, p. 122), a principal vantagem do uso de uma pesquisa correlacional, em uma perspectiva quantitativa, é “saber como se comporta um conceito ou uma variável, conhecendo o comportamento de outras variáveis relacionadas”. Tal correlação pode ser positiva – com casos com altos valores em uma variável apresentarão altos valores em outra – ou negativa – com casos com altos valores em uma variável apresentarão baixos valores em outra. Outra possibilidade é a inexistência de correlação, em que não se observa um padrão de relação entre as variáveis analisadas, dificultando-se uma predição de comportamento (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2003, p. 123-124).

Os autores ainda apontam para uma vantagem do uso de uma pesquisa correlacional, que apresenta “em alguma medida, um valor explicativo, ainda que parcial” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2003, p. 124), pois identifica relações entre variáveis, embora não necessariamente analise todos os fatores que possam estar relacionados ao problema, ou seja, quanto mais variáveis correlacionadas, maior será o poder de explicação do problema, embora se deva ter cuidado com o surgimento das chamadas relações espúrias, que identificam relações entre variáveis que explicam erroneamente o problema e que necessitariam de uma análise explicativa para sua comprovação (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2003, p. 124-125).

Outra possibilidade de classificação do enfoque das pesquisas é se elas são predominantemente qualitativas ou quantitativas. O primeiro, em geral, é utilizado “para refinar perguntas de pesquisa”, sem a utilização de medições numéricas, enquanto que o segundo “utiliza a coleta e análise de dados para responder a perguntas de pesquisa e provar

hipóteses”, utilizando “medição numérica e análise estatística para estabelecer padrões de comportamento” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2003, p. 5-6).

Sampieri *et al* (2003, p. 114), colocam que dois fatores determinam qual o tipo de estudo que será focado em uma pesquisa: o estado de conhecimento do tema da investigação revelado pela revisão da literatura e o enfoque que o pesquisador pretende dar ao seu estudo.

Assim, no caso deste estudo, o aspecto descritivo da pesquisa trata mais estritamente da busca do entendimento a respeito das diferentes características dos sistemas de mensuração de desempenho organizacional por parte das organizações pesquisadas, em termos de como se considera a inserção e importância das partes interessadas e de aspectos relativos à sustentabilidade. Já o foco correlacional pretende estabelecer as relações entre as diversas variáveis presentes, implícita ou explicitamente, no problema da pesquisa, identificando possíveis comportamentos esperados.

Este trabalho seguiu o modelo proposto por Edmondson e McManus (2007), que fornecem uma série de recomendações para a definição do projeto de pesquisa, conforme apresentado no Quadro 25. Ao final do estudo, a questão, o objetivo e o modelo da pesquisa devem permitir a conjunção de diferentes teorias e modelos presentes na literatura e gerar novas sugestões para o conhecimento no tema.

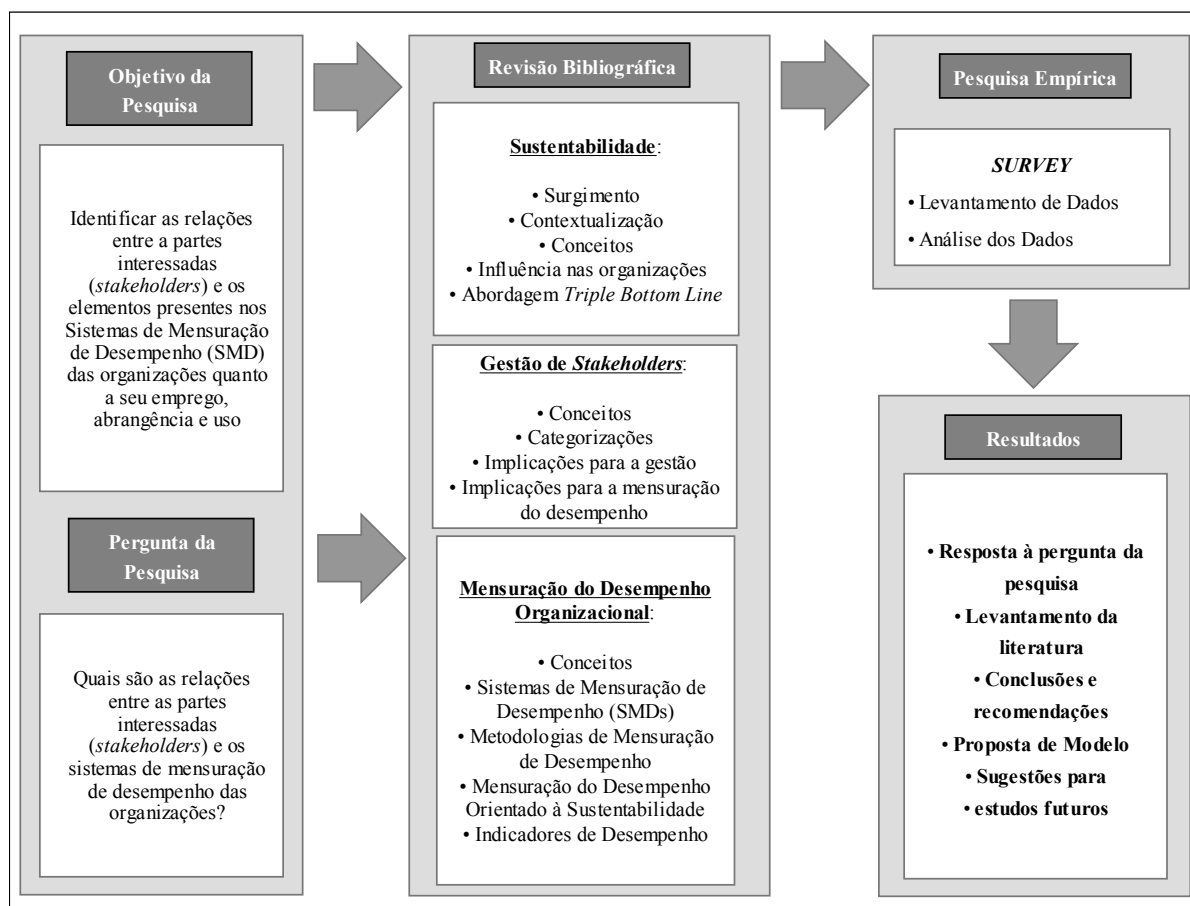
**Quadro 25: Elementos chave para o projeto de pesquisa de campo**

Elemento	Descrição
Questão de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foca um estudo</li> <li>▪ Estreita a área para um tamanho com sentido e administrável</li> <li>▪ Atende temas de significado teórico e prático</li> <li>▪ Aponta para um projeto de pesquisa viável, ou seja, a questão de pesquisa pode ser respondida</li> </ul>
Trabalhos anteriores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O estado da literatura</li> <li>▪ Existência de trabalhos de pesquisa teórica e empírica relacionados ao estudo em questão</li> <li>▪ Um auxílio para identificar questões não respondidas, áreas inexploradas, constructos relevantes e áreas de pouco aceitação</li> </ul>
Desenho da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipos de dados a serem coletados</li> <li>▪ Ferramentas e procedimentos para coleta de dados</li> <li>▪ Planejamento dos tipos de análises</li> <li>▪ Seleção de locais para coleta de dados</li> </ul>
Contribuição para a literatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O desenvolvimento da literatura é um resultado do estudo</li> <li>▪ Novas ideias que confirmem conhecimento convencional, desafiem premissas anteriores, integrem linhas de pesquisa anteriores para produzir um novo modelo ou redefinam um fenômeno</li> <li>▪ Qualquer revelação prática decorrente dos resultados que pode ser sugerida pelo pesquisador</li> </ul>

Fonte: Edmondson; McManus (2007)



Após a análise dos elementos-chave para a pesquisa, a partir do planejamento e da estruturação do estudo, foi criado um esquema para orientação dos trabalhos. Este esquema está apresentado na Figura 13, a seguir.



**Figura 13: Esquema da Pesquisa**

Fonte: criado pelo autor

Assim, o estudo foi realizado em duas grandes etapas. Primeiramente, foi feita uma revisão da literatura, cujo propósito era levantar os principais pontos de discussão relativos ao tema da pesquisa. A revisão da literatura é necessária para ajudar o pesquisador a desenvolver um entendimento completo e profundo sobre as pesquisas anteriores que se relacionam com as suas questões e objetivos de pesquisa (SAUNDERS; LEWIS; THONRHILL, p.91).

Para Luna (1997) *apud* Silva e Menezes (2001), a revisão de literatura em um trabalho de pesquisa pode ser realizada com quatro objetivos: determinação do “estado da arte”; revisão teórica; revisão empírica; e revisão histórica, sendo:

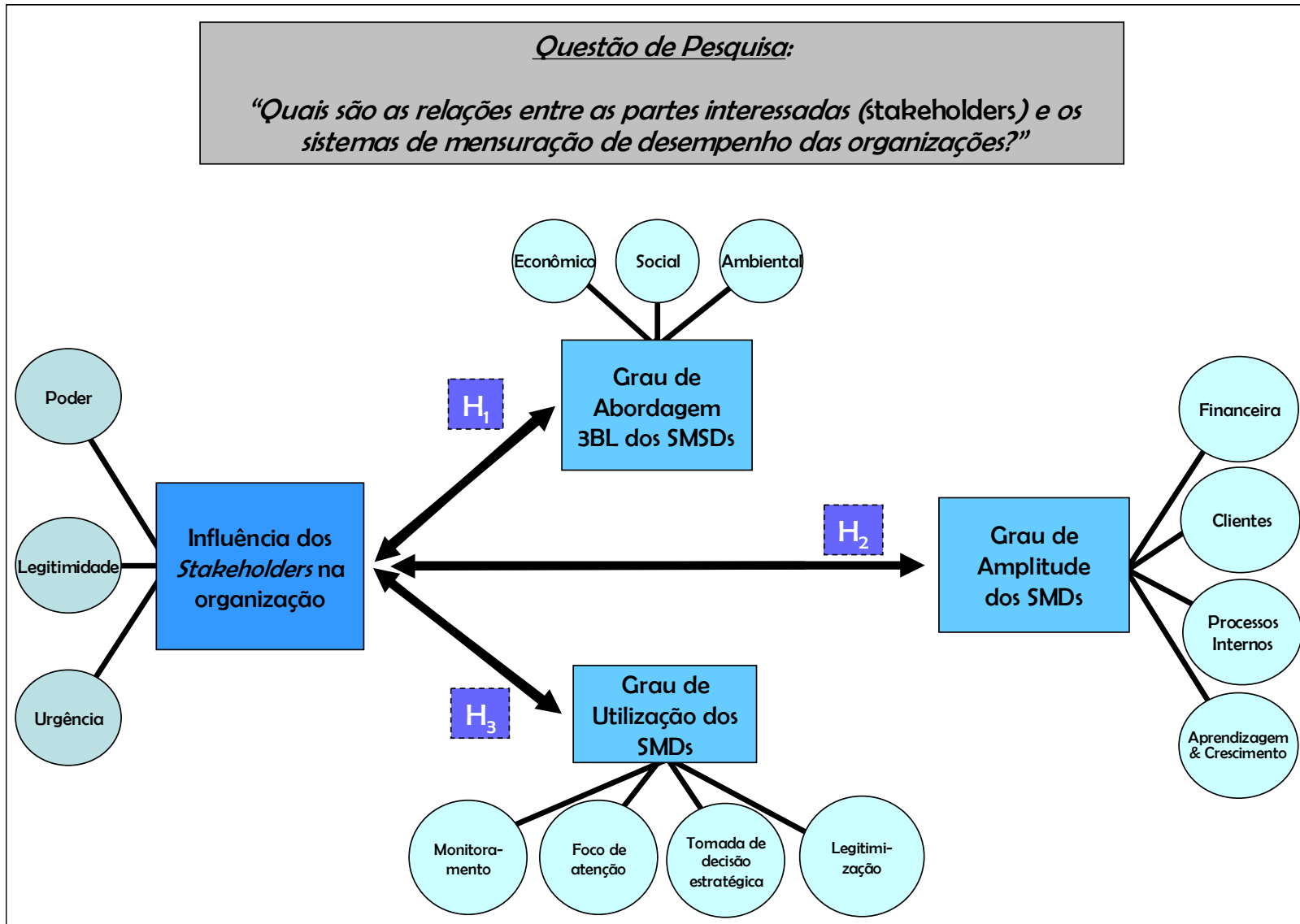
- Determinação do “estado da arte”: o pesquisador procura mostrar através da literatura já publicada o que já sabe sobre o tema, quais as lacunas existentes e onde se encontram os principais entraves teóricos ou metodológicos;
- Revisão teórica: insere-se o problema de pesquisa dentro de um quadro de referência teórica para explicá-lo. Geralmente acontece quando o problema em estudo é gerado por uma teoria, ou quando não é gerado ou explicado por uma teoria particular, mas por várias;
- Revisão empírica: procura-se explicar como o problema vem sendo pesquisado do ponto de vista metodológico procurando responder: quais os procedimentos normalmente empregados no estudo desse problema? Que fatores vêm afetando os resultados? Que propostas têm sido feitas para explicá-los ou controlá-los? Que procedimentos vêm sendo empregados para analisar os resultados? Há relatos de manutenção e generalização dos resultados obtidos? Do que elas dependem?
- Revisão histórica: busca-se recuperar a evolução de um conceito, tema, abordagem ou outros aspectos fazendo a inserção dessa evolução dentro de um quadro teórico de referência que explique os fatores determinantes e as implicações das mudanças (SILVA; MENEZES, 2001).

Na revisão da literatura foram abordados as diferentes temáticas relacionadas à pergunta da pesquisa, e que podem ser divididas em três grandes linhas, como mostrado anteriormente na Figura 13: sustentabilidade; gestão de *stakeholders* e mensuração do desempenho organizacional.

A segunda etapa foi a pesquisa de campo, que pode ser definida como “estudos sistemáticos que se baseiam na coleta de dados originais – qualitativos ou quantitativos” (FLYNN *et al*, 1990). A pesquisa de campo foi feita por meio de uma *survey* e todo o detalhamento que envolveu essa parte do trabalho é apresentado do *item 3.3* em diante.

### **3.2 Modelo teórico conceitual da pesquisa**

A pesquisa segue um modelo conceitual, apresentado na Figura 14, a seguir, que sintetiza, após a revisão da literatura, os principais pontos e suas inter-relações que são tratados na coleta de dados e análise para que se cumpra o objetivo da pesquisa.



**Figura 14: Modelo Teórico Conceitual da Pesquisa**  
 Fonte: criado pelo autor

### **3.3 Definição do universo da pesquisa**

O Estado de São Paulo, cuja capital tem o mesmo nome, é uma das 27 unidades federativas do Brasil. Sua área de 248.808,8 quilômetros quadrados (pouco maior que a do Reino Unido) equivale a aproximadamente 3% do território nacional.

Sua população (em números de 2009) é de 41.384.039 pessoas e é distribuída em 645 municípios e equivale a aproximadamente 22% da população brasileira, o que a torna a terceira unidade administrativa mais populosa da América do Sul, superada apenas pelo próprio Brasil e pela Colômbia.

Responsável por mais de 31% do PIB do país, o Estado de São Paulo é popularmente conhecido como o "motor econômico" do Brasil, em função de sua infraestrutura, da mão de obra qualificada, do maior parque industrial no país, com uma alta tecnologia e a maior produção econômica dentre os estados brasileiros. São Paulo também figura entre os estados com alto Índice de Desenvolvimento Humano, sendo superado apenas por Santa Catarina e pelo Distrito Federal (SÃO PAULO, 2010).

A indústria de São Paulo é a que mais emprega no país: são 2.575.782 pessoas, o que representa um total de remuneração de quase R\$ 61 bilhões e mais de R\$ 26 bilhões em termos de encargos sociais, trabalhistas, indenizações e benefícios. Além disso, são R\$ 288,5 bilhões gastos em de matérias-primas, materiais auxiliares e componentes. O emprego de todos esses recursos permite à indústria uma receita líquida de vendas de quase R\$ 593 bilhões (IBGE, 2007).

Existe uma série de instituições ligadas à indústria no Estado de São Paulo. A mais antiga delas e, seguramente, uma das mais relevantes para o cenário industrial, é o CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo). Trata-se de uma entidade civil sem fins lucrativos e que reúne empresas industriais e suas controladoras, associações ligadas ao setor produtivo, bem como empresas que possuem por objeto atividades diretamente relacionadas aos interesses da indústria no estado.

O CIESP foi fundado no dia 28 de março de 1928, com a missão de comandar a abertura do mercado aos industriais brasileiros - movimento que ganhou força a partir de 1914, com a

Primeira Guerra Mundial, um dos elementos de estímulo ao surgimento da indústria nacional, principalmente devido às restrições das importações. O crescimento no período foi expressivo: o número de indústrias em São Paulo era de 314, em 1907, e passou para 4.458 em 1920. E coube ao maior industrial do país naquele momento, o Conde Francisco Matarazzo, o principal cargo diretivo.

Com o passar do tempo e com mudanças internas em termos de estrutura e estatuto e externas, que causaram redefinições nos seus papéis, o CIESP tornou-se uma entidade civil essencial para o fortalecimento da indústria paulista. Atualmente, o CIESP, com sua sede na cidade de São Paulo, também está presente no interior do Estado, por meio de suas 43 Diretorias Regionais, Municipais e Distritais, que funcionam como uma representação política da entidade e regionalizam os serviços prestados, ao atender os interesses das cerca de 10 mil empresas associadas e ao desenvolver projetos culturais visando à melhoria de qualidade de vida das regiões onde estão localizadas.

Deste modo, o universo da pesquisa, também chamado de população, é “o conjunto total de casos ou membros do qual se extrai uma amostra” (SAUNDERS; LEWIS; THONRHILL, p. 204) ou ainda “o conjunto de dados que concordam com as especificações determinadas pela pesquisa” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2003, p. 304). Neste estudo, trata-se como universo as empresas industriais do Estado de São Paulo associadas ao CIESP. Em função da importância e do volume da indústria paulista, o universo pode ser considerado como representativo – porém não significativo estatisticamente – da realidade da indústria nacional.

### **3.4 Definição dos critérios para escolha da amostra**

Após a definição do universo da pesquisa, deve-se passar para o tratamento da amostra. Para uma pesquisa quantitativa, a amostra “é um subgrupo da população da qual se coletam os dados e que deve ser representativo da tal população” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2003, p.302). Isso irá permitir que não seja necessário estudar-se toda a população e mesmo assim possibilitar que se chegue a conclusões sobre ela (VAN DER VELDE; JANSEN; ANDERSON, 2004).

As amostras podem ser probabilísticas ou não-probabilísticas. Na primeira, todos os elementos pertencentes ao subgrupo da população têm a mesma probabilidade de serem escolhidos, enquanto que, na segunda, a escolha dos elementos não depende da probabilidade, e sim das características da pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2003, p. 306).

Como o universo da pesquisa é o conjunto das empresas industriais associadas do CIESP, todos os associados foram convidados a participar da pesquisa (conforme explicação no *item 4.1. Resultados da coleta de dados*). Assim, a amostragem é do tipo intencional, ou seja, segue um critério por julgamento, que atende a critérios determinados pelo pesquisador (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 169) e do tipo voluntário, ou seja, os indivíduos podem manifestar livremente o seu desejo de tomarem parte na pesquisa, a partir de uma comunicação (SAUNDERS; LEWIS; THONRHILL, p. 233), no caso, a carta convite enviada pelo CIESP a seus associados.

Trata-se, portanto, de uma amostra não probabilística, com característica “arbitrária (não-aleatória) e subjetiva” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 152). Apesar das desvantagens em termos de generalização e extrapolação próprias das amostras não-probabilísticas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2003, p. 326), tal procedimento pode permitir “a obtenção de ricas informações para serem exploradas pela questão da pesquisa” (SAUNDERS; LEWIS; THONRHILL, p. 226), dadas as características e propósitos deste estudo.

Dessa forma, o que se pretende é que a amostra pesquisada possa corresponder à expectativa de formar uma massa crítica de informações que possibilite uma análise adequada do entendimento do problema de pesquisa, atendendo aos objetivos propostos.

### **3.5 Estratégias de coleta de dados**

A estratégia utilizada para a coleta de dados foi realizar uma pesquisa do tipo *survey*. Trata-se de uma ferramenta que consiste em um “autorreporte” de dados factuais ou opiniões, sendo possível aplicá-la a um grupo homogêneo, com pelo menos uma característica comum, como pertencer a uma indústria, por exemplo (FLYNN *et al*, 1990). A utilização de uma pesquisa tipo *survey* é: “comum e popular em pesquisas em administração”; frequentemente usada “para as questões quem, que, onde, e quanto” e “em pesquisas exploratórias e descritivas”; e,

considerada “importante pelas pessoas em geral e tanto fácil para explicar, como para entender” (SAUNDERS; LEWIS; THONRHILL, p.138).

O instrumento de coleta de dados foi montado com base nos elementos estabelecidos *a priori* pelo pesquisador, como sendo os mais importantes para o objetivo do estudo, com base no levantamento bibliográfico realizado e de acordo com o modelo da pesquisa.

Assim, o instrumento, que serve como fonte primária dos dados (o Apêndice 2 apresenta-o de forma completa) é constituído por perguntas fechadas qualificadoras, que tinham por objetivo verificar as principais características das organizações e dos respondentes, para possibilitar uma posterior classificação e traçar um perfil das organizações pesquisadas, como porte, origem, faturamento e número de funcionários; e perguntas fechadas, que tratavam dos construtos definidos, que tratam da abordagem referente à pergunta da pesquisa.

O questionário foi dividido em cinco partes distintas:

- Na primeira parte, o respondente deveria preencher os campos com as informações referentes à empresa em que trabalha.
- Na segunda parte, o respondente deveria preencher os campos com as informações referentes a si próprio.
- Na terceira parte, o respondente deveria preencher os campos com as informações referentes ao seu entendimento sobre a influência dos públicos de interesse (ou "*stakeholders*" ou "partes interessadas") da empresa em que trabalha.
- Na quarta parte, o respondente deveria preencher os campos com as informações referentes ao seu entendimento sobre o emprego de indicadores na empresa em que trabalha.
- Na quinta parte, o respondente deveria preencher os campos com as informações referentes ao seu entendimento sobre o uso de indicadores na empresa em que trabalha.

Cada uma das partes encontrava-se em uma página diferente, com a possibilidade do respondente preencher as questões de cada página, enviar as respostas e interromper, se necessário, para posterior retomada do preenchimento. Além disso, foram colocadas travas obrigatórias de respostas nas perguntas não opcionais, com o propósito de evitar a perda de dados (*missing data*).

Para a mensuração do instrumento de pesquisa, presentes nesses três itens citados, é utilizada uma escala de classificação – “usada para julgar propriedades de objetos sem referência a outros objetos similares” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 200) – com sete pontos, dispostos em uma escala de lista de classificação múltipla, que apresenta uma escala numérica com âncoras verbais nos pontos extremos, e que serve como uma medida, tanto absoluta – para cada assertiva – e relativa, classificando-se os vários elementos avaliados pela ordem das notas atribuídas pelos respondentes. Esse tipo de escala permite uma resposta circular do classificador e permite uma visualização dos resultados, produzindo dados intervalares (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 202).

As escalas utilizadas nas questões – todas elas com sete pontos – seguem as escalas presentes nos estudos de que tiveram origem. Assim:

- Para as questões 14, 15 e 16, referentes à influência dos *stakeholders*, a escala vai de 1, “discordo totalmente”, a 7, “concordo totalmente”, seguindo o que foi utilizado por Agle, Wood, Sonnenfeld (1999).
- Para a questão 17, referente aos indicadores do BSC nos SMDs, a escala vai de 1, “de modo algum”, a 7, “em grande parte”, seguindo o que foi utilizado por Henri (2009).
- Para as questões 19, referentes ao uso dos indicadores nos SMDs, a escala vai de 1, “de modo algum”, a 7, “em grande parte”, seguindo o que foi utilizado por Henri (2009).
- Para as questões 18, referente aos indicadores do GRI, optou-se por seguir a mesma escala da questão 17.

Uma observação relevante que deve ser feita do ponto de vista metodológico diz respeito ao uso das médias amostrais das variáveis nas técnicas de análise. Como as variáveis foram mensuradas segundo uma escala numérica intervalar é necessário citar que, apesar de haver posições em contrário, muitos autores defendem o uso da média para os dados gerados por este tipo de questão porque provavelmente tenham os tamanhos dos intervalos entre os valores dos dados de forma similar, tornando possível tratá-los como se fossem dados de escalas quantificáveis (BLUMBERG *et al*, 2005 in SAUNDERS; LEWIS; THONRHILL, 2007, p. 91).

O Quadro 26 apresenta e detalha as variáveis presentes no instrumento de coleta de dados.



**Quadro 26: Descrição das variáveis presentes no instrumento de coleta de dados**

Módulos do Instrumento	Aspecto Analisado / Constructo	Nome da variável / grupo de variáveis	Código da variável	Tipo de variável	Questão (a)	Quantidade de variáveis	Escala	Fonte/Origem
Parte I	Organização	Nome da Organização	NOME	Identificação	1	8	-	-
		Regional do CIESP	REG	Identificação	2		-	CIESP
		Setor de atuação	SETOR	Controle	3		-	CNAE
		Origem do Capital	ORIGCAP	Controle	4		-	-
		Constituição do Capital	CONSTCAP	Controle	5		-	-
		Tipo de empresa	TIPO	Controle	6		-	-
		Faturamento	FATUR	Controle	7		-	-
		Número de colaboradores	COLAB	Controle	8		-	BNDES
		Participação no ISE Bovespa	ISE	Controle	9		-	-
Parte II	Caracterização do Respondente	Publicação Relatório GRI	GRI	Controle	10	2	-	-
		Posição hierárquica	POSHIE	Identificação	11		-	-
		Área de atuação	AREA	Identificação	12		-	-
Parte III	Influência dos Públicos de Interesse (b)	<i>E-mail</i> do respondente	EMAIL	Identificação	13	11	-	-
		Poder dos <i>stakeholders</i>	PODER	Preditora	14 (“a” a “k”)		1 a 7	Agle, Wood, Sonnenfeld (1999)
		Legitimidade dos <i>stakeholders</i>	LEGIT	Preditora	15 (“a” a “k”)		1 a 7	
Parte IV	Grau de Abordagem <i>Triple Bottom Line</i>	Urgência dos <i>stakeholders</i>	URGENC	Preditora	16 (“a” a “k”)	11	1 a 7	
		Dimensão Econômica	(c)	Resposta	18 (1 a 3)	3	1 a 7	
		Dimensão Ambiental	(c)	Resposta	18 (4 a 12)	9	1 a 7	
	Grau de Amplitude dos SMDs	Dimensão Social	(c)	Resposta	18 (13 a 34)	22	1 a 7	Henri (2009)
		Dimensão Financeira	(c)	Resposta	17 (1 a 6)	6	1 a 7	
		Dimensão Clientes	(c)	Resposta	17 (7 a 12)	6	1 a 7	
		Dimensão Processos Internos	(c)	Resposta	17 (13 a 16)	4	1 a 7	
Parte V	Grau de Uso dos SMDs	Dimensão Aprendizagem e Crescimento	(c)	Resposta	17 (17 a 20)	4	1 a 7	Henri (2009)
		Dimensão Monitoramento	(c)	Resposta	19 (1 a 4)	4	1 a 7	
		Dimensão Foco de atenção	(c)	Resposta	19 (5 a 11)	7	1 a 7	
		Dimensão Tomada de Decisão Estratégica	(c)	Resposta	19 (12-18)	7	1 a 7	
		Dimensão Legitimação	(c)	Resposta	19 (19-27)	9	1 a 7	

(a) Número da questão de acordo com o instrumento de coleta de dados

(b) Para cada uma das 11 categorias de *stakeholders* relacionadas

(c) A relação completa das variáveis é apresentada no item 3.6 Operacionalização das variáveis da pesquisa

Fonte: criado pelo autor

Após a definição do instrumento de coleta de dados, foi realizado um pré-teste ou teste piloto, como recomendam Cooper e Schindler, com cinco diferentes respondentes, com o objetivo de se “detectar pontos fracos no planejamento e na instrumentação e para fornecer dados para seleção de uma amostragem de probabilidade” (2003, p. 83). O questionário foi enviado para o preenchimento e posteriormente houve uma entrevista com o *feedback* do respondente, para anotação de dúvidas e observações. Além disso, o conteúdo e o formato do questionário foram discutidos em duas reuniões com os representantes da Diretoria de Responsabilidade Social do CIESP, responsável pelo envio da pesquisa a seus associados. Houve um cuidado em se manter um equilíbrio em termos de conteúdo e de linguagem, em que se atendessem as particularidades e necessidades do CIESP, sem que, no entanto, houvesse perda de conteúdo e rigor acadêmico, essenciais para a qualidade da pesquisa.

O próximo item destaca como foram definidas as variáveis em termos de sua operacionalização para o tratamento dos dados obtidos.

### **3.6 Operacionalização das variáveis da pesquisa**

A partir dos elementos apresentados no Capítulo 1, que definem os objetivos, hipóteses e conceitos operacionais para a pesquisa e do que foi levantado na fundamentação teórica no Capítulo 2, são definidas as variáveis que utilizadas na pesquisa. Foi apresentado no Quadro 26 anterior o conjunto das variáveis e sua caracterização para direcionar a formulação do instrumento de coleta de dados (ver Apêndice 2). Na próxima seção, as variáveis presentes no instrumento de coleta de dados são apresentadas em detalhe.

#### **3.6.1 Variáveis de identificação e controle**

O Quadro 27 mostra as variáveis presentes no questionário que tinham como função a identificação (nome, regional do CIESP) e a qualificação da organização (setor industrial, origem de capital, constituição do capital, tipo de empresa, faturamento, número de colaboradores, participação no ISE e publicação de relatórios GRI).

**Quadro 27: Variáveis de identificação e qualificação: organização**

Dimensão	Código da Variável	Variável	Respostas possíveis
Organização	NOME_	Nome da empresa (identificação não obrigatória)	Pergunta aberta com resposta opcional
	REG_	Regional do CIESP que a empresa faz parte	Regionais 1 a 43 (ver Anexo 3)
	SETOR_	Setor industrial em que a empresa atua	Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura Indústrias Extrativas Indústrias de Transformação Eletricidade e Gás Água, Esgoto, Atividades de Gestão de Resíduos e Descontaminação Construção Outro
	ORIGCAP_	Origem do capital da empresa	Nacional Estrangeiro Misto
	CONSTCAP_	Constituição do capital da empresa	Privado Estatal Misto
	TIPO_	Tipo de empresa	Sociedade por quotas de responsabilidade limitada Sociedade Anônima Outro
	FATUR_	Faturamento / Receita anual (aproximado)	Menos de R\$ 60 milhões Entre R\$ 60 milhões e R\$ 300 milhões Entre R\$ 300 milhões e R\$ 600 milhões Entre R\$ 600 milhões e R\$ 1 bilhão Acima de R\$ 1 bilhão
	COLAB_	Número de colaboradores da empresa	Até 99 colaboradores Entre 100 e 500 colaboradores Entre 500 e 1.000 colaboradores Entre 1.000 e 5.000 colaboradores Acima de 5.000 colaboradores
	ISE_	A empresa participa da relação do índice ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) da Bovespa	Sim, está presente atualmente Não, mas já esteve presente anteriormente Não e não esteve presente em anos anteriores Não tem ações em bolsa e portanto não participa do índice
	GRI_	A empresa publica relatórios de sustentabilidade baseados nas diretrizes GRI	Sim Não

Fonte: criado pelo autor

Como detalhamento de alguma dessas variáveis, deve-se apontar:

- A variável FATUR\_ foi criada a partir da classificação do BNDES, que considera microempresa a que tinha receita operacional bruta de até R\$ 1,2 milhão; pequenas empresas, na faixa entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 10,5 milhões; médias empresas entre R\$ 10,5 e R\$ 60 milhões. Assim, a primeira resposta possível incluiria micro, pequenas e médias empresas.

- A variável ISE\_ pretende identificar a participação no indicador de sustentabilidade da BOVESPA. O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (Bovespa), foi lançado em 2005, sendo o quarto índice deste tipo no mundo, seguindo a tendência criada pelo *Dow Jones Sustainability Index* – DJSI (USA, 1999); o FTSE4Good (Inglaterra, 2001); e o índice SRI da JSE (África do Sul – 2004).
- A variável GRI pretende identificar se as empresas publicam relatórios de sustentabilidade nos moldes propostos pelas diretrizes GRI.

O Quadro 28 mostra as variáveis presentes no questionário que tinham como função a identificação (*e-mail*) e qualificação (posição hierárquica e área de atuação na empresa) dos respondentes da pesquisa.

**Quadro 28: Variáveis de identificação e qualificação: respondentes**

Dimensão	Código da Variável	Variável	Respostas possíveis
Respondente	POSHIE_	Posição na hierarquia da empresa	Presidente / CEO / Proprietário Diretor Gerente Outro
	AREA_	Área de atuação na empresa	Recursos Humanos Operações/Produção Responsabilidade Social Corporativa Relações com Investidores Comunicação Marketing Planejamento Estratégico Finanças/Controladoria Outro
	EMAIL	<i>E-mail</i> do respondente	Pergunta aberta com resposta opcional

Fonte: criado pelo autor

### 3.6.2 Variáveis preditoras

O grupo de variáveis definidas como preditoras para o estudo compreende aquelas envolvidas na determinação da influência dos chamados *stakeholders*, públicos de interesse ou partes interessadas. Assim, é necessário identificar: (i) quais são esses públicos e (ii) como essa influência é determinada.

Com relação à definição das categorias de públicos de interesse envolvidas, foi criada uma relação de públicos que atendam à condição de públicos de interesse de forma genérica, a

partir do levantamento de vários autores. Assim, o Quadro 29 apresenta as 11 categorias de públicos de interesse utilizados no instrumento de coleta de dados.

**Quadro 29: Categorias de *Stakeholders* utilizadas na pesquisa**

Número	Categorias de <i>Stakeholders</i> utilizadas na pesquisa
1	Acionistas
2	Instituições financeiras
3	Consumidores
4	Empregados
5	Sindicatos
6	Concorrentes
7	Fornecedores
8	Governo e Agências Locais
9	Organizações Não-Governamentais
10	Mídia
11	Comunidade

Fonte: criado pelo autor

De acordo com estudos anteriores, há três atributos fundamentais para a definição da influência dos *stakeholders* na organização: Poder, Legitimidade e Urgência. Conforme propõem Agle, Wood e Sonnenfeld (1999) e Mitchell, Agle e Wood (1997), a influência dos *stakeholders* públicos – denominada pelos autores de *saliência* – é o resultado da mensuração dos três diferentes atributos.

Dessa forma, coube ao respondente atribuir, para cada uma das 11 categorias de *stakeholders*, notas referentes aos três atributos individualmente, de acordo com as três definições:

- Poder: a capacidade de aplicar diretamente um alto nível de recompensas ou punições econômicas (dinheiro, bens, serviços e outros) e/ou força coercitiva ou física (uso de armas, imobilização, sabotagem e outros, incluindo acesso a processos legais que podem induzir o uso de força física) e/ou influência social positiva ou negativa (na reputação, prestígio e outros, por meio da mídia e de outros meios).
- Legitimidade: qualidade do que é apropriado ou adequado.
- Urgência: ação regular para que as demandas ou desejos sejam considerados importantes.

A nota atribuída a cada um devia seguir uma escala de discordância-concordância, sendo “1” equivalente a “discordo totalmente” e “7”, a “concordo totalmente”, de acordo com as definições e a forma de cálculo é apresentada no Quadro 30.

**Quadro 30: Categorias de Stakeholders utilizadas na pesquisa**

Categorias de Partes Interessadas		Poder (P)	Legitimidade (L)	Urgência (U)	Total por categoria (IS) <sub>i</sub>	Média Geral (IS)
1	Acionistas	Média dos valores na escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente)	Média dos valores na escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente)	Média dos valores na escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente)	Média (P+L+U) Acionistas	Média das 11 categorias
2	Instituições financeiras				Média (P+L+U) Instituições financeiras	
3	Consumidores				Média (P+L+U) Consumidores	
4	Empregados				Média (P+L+U) Empregados	
5	Sindicatos				Média (P+L+U) Sindicatos	
6	Concorrentes				Média (P+L+U) Concorrentes	
7	Fornecedores				Média (P+L+U) Fornecedores	
8	Governo e Agências Locais				Média (P+L+U) Governo e Agências Locais	
9	Organizações Não-Governamentais				Média (P+L+U) Organizações Não-Governamentais	
10	Mídia				Média (P+L+U) Mídia	
11	Comunidade				Média (P+L+U) Comunidade	

Fonte: criado pelo autor

### 3.6.3 Variáveis resposta

O grupo de variáveis definidas como resposta para o estudo compreende aquelas envolvidas: (i) na determinação dos indicadores do BSC presentes nos SMDs das empresas; (ii) na determinação dos indicadores do GRI presentes nos SMDs das empresas; e (iii) na determinação dos aspectos referentes ao uso dos indicadores nos SMDs das empresas.

A justificativa do uso do GRI se deve a dois motivos: em primeiro lugar, para os propósitos do estudo, seria necessária uma relação de aspectos genérica o suficiente para ser aplicada a qualquer organização e com comprovada qualidade e aplicação; e em segundo lugar, acredita-se que os indicadores contidos em um relatório de sustentabilidade poderiam fornecer indícios sobre o desempenho em termos de sustentabilidade de uma dada organização, e se utilizados de forma apropriada, refletiriam os objetivos e fatores críticos de sucesso presentes nas perspectivas dos *scorecards* das organizações. Assim, a relação dos 34 aspectos de

sustentabilidade presentes no GRI foi usada como uma aproximação (*proxy*) para se avaliar os aspectos de sustentabilidade mensurados pelas organizações.

Dessa forma, o Quadro 31 apresenta os aspectos elencados pelo GRI como relativos à dimensão econômica.

**Quadro 31: Grau de Abordagem 3BL – Dimensão Econômica**

Dimensão	Nome da Variável	Item	Mensuração
Econômicos	GRI_EC_A	1) Indicadores de desempenho econômico relacionados a pagamentos e implicações financeiras a: provedores de capital e governo; riscos e oportunidades relativos a mudanças climáticas; ou planos de pensão.	Média dos valores na escala de 1 (de modo algum) a 7 (em grande parte)
	GRI_EC_B	2) Indicadores de gastos com fornecedores e contratação de mão-de-obra no mercado local.	
	GRI_EC_C	3) Indicadores de investimentos em infraestrutura e serviços para benefício público.	

Fonte: criado pelo autor

O Quadro 32 apresenta os aspectos relacionados pelo GRI como relativos à dimensão ambiental.

**Quadro 32: Grau de Abordagem 3BL – Dimensão Ambiental**

Dimensão	Nome da Variável	Item	Mensuração
Ambientais	GRI_AMB_A	4) Indicadores relativos a materiais (uso e reciclagem).	Média dos valores na escala de 1 (de modo algum) a 7 (em grande parte)
	GRI_AMB_B	5) Indicadores relativos a energia (consumo de energia direta ou indireta).	
	GRI_AMB_C	6) Indicadores relativos a água (retirada por fonte).	
	GRI_AMB_D	7) Indicadores relativos a biodiversidade (índice de biodiversidade e impactos nas áreas pertencentes ou administradas pela organização).	
	GRI_AMB_E	8) Indicadores relativos a emissões, efluentes e resíduos.	
	GRI_AMB_F	9) Indicadores relativos a aspectos ambientais de produtos e serviços (mitigação de impactos ambientais e recuperação de embalagens).	
	GRI_AMB_G	10) Indicadores relativos a conformidade ambiental (multas e sanções por não conformidades ambientais).	
	GRI_AMB_H	11) Indicadores relativos a transporte (impactos de transporte de mercadorias e de trabalhadores).	
	GRI_AMB_I	12) Indicadores relativos a aspectos ambientais gerais (investimentos em proteção ambiental).	

Fonte: criado pelo autor

Finalmente, o Quadro 33 apresenta os aspectos listados pelo GRI como relativos à dimensão social.

**Quadro 33: Grau de Abordagem 3BL – Dimensão Social**

Dimensão	Nome da Variável	Item	Mensuração
Sociais	GRI_SOC_A	13) Indicadores relativos a emprego (número; rotatividade; diversidade; benefícios).	Média dos valores na escala de 1 (de modo algum) a 7 (em grande parte)
	GRI_SOC_B	14) Indicadores relativos a relações entre os trabalhadores e a governança (abrangência da negociação coletiva e notificações coletivas).	
	GRI_SOC_C	15) Indicadores relativos a saúde e segurança no trabalho (absenteísmo; dias perdidos; óbitos; programas de prevenção e instrução sobre saúde).	
	GRI_SOC_D	16) Indicadores relativos a treinamento e educação (horas de treinamento para distintas categorias funcionais).	
	GRI_SOC_E	17) Indicadores relativos a diversidade e igualdade de oportunidades (composição diversificada na governança e nas categorias profissionais; comparação entre salários dos dois gêneros).	
	GRI_SOC_F	18) Indicadores relativos a práticas relativas a investimento e a processos de compra (contratos com cláusulas inclusivas de direitos humanos; avaliação de fornecedores referentes a direitos humanos).	
	GRI_SOC_G	19) Indicadores relativos a não-discriminação (casos de discriminação e medidas tomadas).	
	GRI_SOC_H	20) Indicadores relativos a liberdade de associação e negociação coletiva (identificação de riscos a liberdade de associação ou negociação coletiva).	
	GRI_SOC_I	21) Indicadores relativos a ocorrência de trabalho infantil (identificação de riscos de ocorrência de trabalho infantil).	
	GRI_SOC_J	22) Indicadores relativos a trabalho forçado ou análogo ao escravo (identificação de riscos de ocorrência de trabalho escravo).	
	GRI_SOC_K	23) Indicadores relativos a práticas de segurança (existência de treinamentos ou procedimentos para segurança).	
	GRI_SOC_L	24) Indicadores relativos a direitos indígenas (identificação de casos de violação de direitos indígenas).	
	GRI_SOC_M	25) Indicadores relativos a comunidade (impactos das operações nas comunidades).	
	GRI_SOC_N	26) Indicadores relativos a corrupção (existência de avaliações, treinamentos e medidas para evitar/combater a corrupção).	
	GRI_SOC_O	27) Indicadores relativos a políticas públicas (participação na elaboração de políticas públicas).	
	GRI_SOC_P	28) Indicadores relativos a concorrência desleal (ocorrência de ações judiciais).	
	GRI_SOC_Q	29) Indicadores relativos a conformidade a leis e regulamentos (multas e sanções por não-conformidade com leis e regulamentos).	
	GRI_SOC_R	30) Indicadores relativos a saúde e segurança do cliente (avaliação de melhorias de produtos e serviços na saúde e segurança dos clientes).	
	GRI_SOC_S	31) Indicadores relativos a rotulagem de produtos e serviços (identificação de informações sobre produtos e serviços).	
	GRI_SOC_T	32) Indicadores relativos a comunicações de marketing (identificação de práticas de adesão às normas, leis, códigos e regulamentos de comunicação).	
GRI_SOC_U	33) Indicadores relativos a conformidade de produtos/serviços(reclamações comprovadas dos clientes).		
GRI_SOC_V	34) Indicadores relativos a <i>compliance</i> de produtos/serviços(multas relativas ao fornecimento e uso de produtos e serviços).		

Fonte: criado pelo autor

Assim, o valor total do Grau de Abordagem 3BL será a média das três dimensões que o compõem.



O Quadro 34 apresenta as variáveis incluídas na determinação dos indicadores – relativos ao *Balanced Scorecard*, utilizado como uma aproximação (*proxy*) para um SMD típico – presentes nos SMDs das empresas, em função de sua disseminação e das pesquisas que tratam do tema. As variáveis foram definidas como representativas do conjunto de elementos que compõem um BSC, de acordo com a proposta de Henri (2009).

**Quadro 34: Grau de Amplitude do SMD**

Dimensão	Nome da Variável	Item	Mensuração
Perspectiva Financeira	BSCF1	Receita Operacional	Média dos valores na escala de 1 (de modo algum) a 7 (em grande parte)
	BSCF2	Crescimento de vendas	
	BSCF3	Retorno sobre o Investimento (ROI)	
	BSCF4	Retorno sobre o <i>Equity</i> (Patrimônio) (ROE)	
	BSCF5	Fluxo de caixa líquido	
	BSCF6	Custo por unidade produzida	
Perspectiva Clientes	BSCCL1	Participação de mercado	Média dos valores na escala de 1 (de modo algum) a 7 (em grande parte)
	BSCCL2	Tempo de resposta ao consumidor	
	BSCCL3	Entrega no prazo	
	BSCCL4	Número de reclamações dos consumidores	
	BSCCL5	Número de reclamações contra garantia.	
	BSCCL6	Pesquisa de satisfação do consumidor	
Perspectiva Processos Internos	BSCPI1	Variação da eficiência dos materiais	Média dos valores na escala de 1 (de modo algum) a 7 (em grande parte)
	BSCPI2	<i>Lead time</i> de manufatura	
	BSCPI3	Taxa de perda de material	
	BSCPI4	Variação da eficiência da mão-de-obra	
Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	BSCAC1	Número de novas patentes	Média dos valores na escala de 1 (de modo algum) a 7 (em grande parte)
	BSCAC2	Número de novos produtos lançados	
	BSCAC3	<i>Time-to-market</i> para novos produtos	
	BSCAC4	Satisfação dos empregados	

Fonte: criado pelo autor

Assim, o valor total do Grau de Amplitude do SMD será a média das quatro dimensões que o compõem.

O Quadro 35 apresenta as variáveis incluídas na determinação dos indicadores do BSC presentes nos SMDs das empresas. As variáveis foram definidas de acordo com a proposta de Henri (2009), que aponta quatro categorias de uso para os SMDs: Monitoramento, Foco de Atenção, Tomada de Decisão Estratégica e Legitimação.

**Quadro 35: Grau de Uso do SMD**

<b>Dimensão</b>	<b>Nome da Variável</b>	<b>Uso dos indicadores</b>	<b>Mensuração</b>
Monitoramento	USO_A1	Acompanham-se os progressos em direção às metas	Média dos valores na escala de 1 (de modo algum) a 7 (em grande parte)
	USO_A2	Monitoram-se os resultados	
	USO_A3	Comparam-se os resultados com as expectativas	
	USO_A4	Revisam-se as principais medidas	
Foco de Atenção	USO_B1	Permite-se a discussão em reuniões com superiores, subordinados e pares	Média dos valores na escala de 1 (de modo algum) a 7 (em grande parte)
	USO_B2	Permitem-se o desafio e o debate contínuo sobre o que está implícito nos dados, premissas e planos de ação	
	USO_B3	Provê-se uma visão comum de toda a organização	
	USO_B4	Reforçam-se os vínculos na organização	
	USO_B5	Permite-se que a organização tenha foco nas questões comuns a todos	
	USO_B6	Permite-se que a organização tenha foco nos fatores críticos de sucesso	
	USO_B7	Desenvolve-se um vocabulário comum a toda a organização	
Tomada de Decisão Estratégica	USO_C1	Tomam-se as decisões estratégicas uma vez que a necessidade da decisão é identificada e uma resposta imediata é requerida	Média dos valores na escala de 1 (de modo algum) a 7 (em grande parte)
	USO_C2	Tomam-se as decisões estratégicas uma vez que a necessidade da decisão é identificada e uma resposta imediata não é requerida	
	USO_C3	Tomam-se decisões quando é difícil de se diferenciar entre as possíveis soluções para um problema porque cada uma delas apresenta bons argumentos a seu favor	
	USO_C4	Tomam-se decisões quando encara-se um problema que não é estruturado e que não tenha sido enfrentado anteriormente	
	USO_C5	Tomam-se decisões quando se deparou recentemente com uma decisão similar	
	USO_C6	Antecipa-se a futura direção para a organização, como oposta à resposta a um problema identificável	
	USO_C7	Toma-se uma decisão final em uma questão estratégica de grande importância.	
Legitimização	USO_D1	Confirma o entendimento que você tem dos negócios	Média dos valores na escala de 1 (de modo algum) a 7 (em grande parte)
	USO_D2	Justifica suas decisões	
	USO_D3	Verifica suas premissas	
	USO_D4	Mantém suas perspectivas	
	USO_D5	Dá suporte as suas ações	
	USO_D6	Reforça suas crenças	
	USO_D7	Mantém a proximidade do negócio	
	USO_D8	Aumenta o seu foco	
	USO_D9	Dá validade aos seus pontos de vista	

Fonte: criado pelo autor

Assim, o valor total do Grau de Uso do SMD será a média das quatro dimensões que o compõem.

### 3.7 Estratégias de tratamento e análise de dados

Para o tratamento dos dados, foram realizadas as análises estatísticas, de acordo com cada caso, analisando cada variável e suas características e relações com as demais variáveis, de acordo com as hipóteses da pesquisa. As análises a ser realizadas seriam:

- Estatística descritiva: medidas de frequência e dispersão das variáveis;
- Análise de correlação: análise que considera a intensidade e a direção do relacionamento entre duas variáveis (LEVIN; FOX, 2004, p.480).
- Análise de variância: teste estatístico que corresponde a uma decisão global isolada sobre a presença de uma diferença significativa entre médias amostrais (LEVIN; FOX, 2004, p.479).

### 3.8 Limitações da pesquisa em função do método utilizado

A pesquisa apresenta limitações inerentes aos métodos de pesquisa utilizados:

- Esta pesquisa apresenta caráter descritivo e correlacional. Portanto não se tem a intenção de se determinar as possíveis relações de causa-e-efeito entre as variáveis, mas tão somente as suas características descritivas e correlações.
- Para a *survey*, por não se tratar de uma amostra probabilística, e sim intencional, as conclusões se refeririam apenas àquela amostra estudada.
- As conclusões se referem aos resultados dados pelas técnicas de análise utilizadas, dentro dos requisitos necessários e dos níveis de significância estabelecidos.



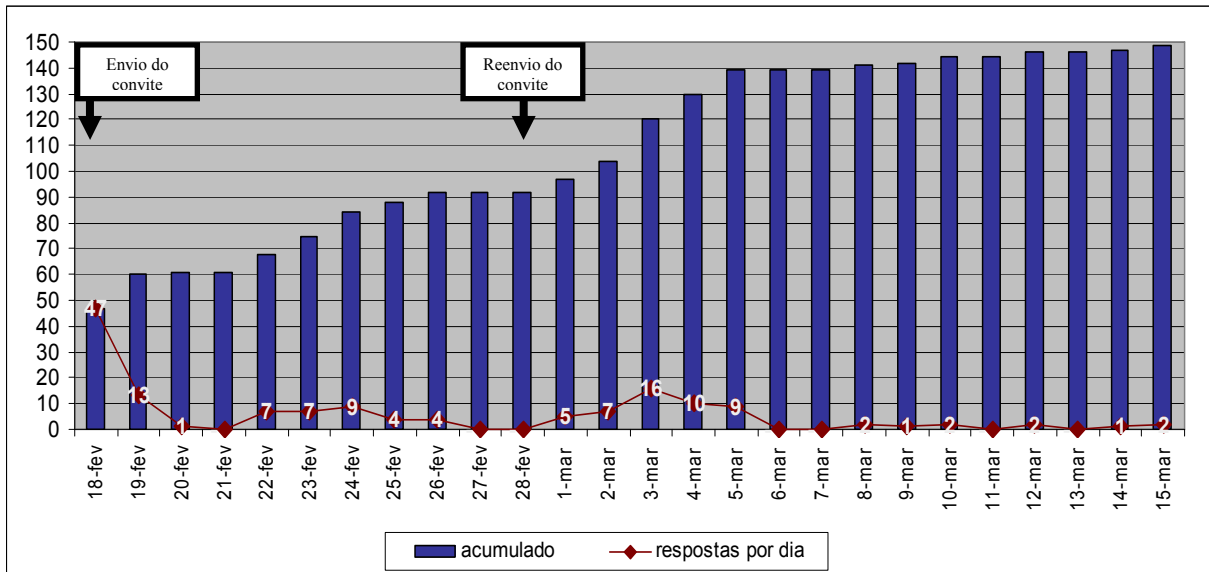
## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo pretende apresentar os resultados da pesquisa e discutir os seus pontos principais, à luz dos objetivos e hipóteses da pesquisa. Inicialmente, são descritos os resultados do processo de coleta de dados e a análise preliminar dos dados coletados. Na sequência, são avaliadas a confiabilidade e a validade dos constructos presentes no instrumento de coleta de dados. Posteriormente, são apresentados os resultados descritivos e as análises realizadas com a utilização de diferentes técnicas estatísticas compatíveis com o desenho da pesquisa. Ao final, faz-se um sumário dos principais resultados, análises e respectivas discussões a respeito das hipóteses da pesquisa.

### 4.1 Resultados da de coleta de dados

#### 4.1.1 Coleta e análise preliminar para tratamento dos dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico, com a utilização do software *SurveyMonkey*, com acesso via *internet*. No dia 18/02/2010 foi enviado, via *e-mail*, um convite de participação da pesquisa – e depois reenviado no dia 01/03/2010 – a todos os associados do CIESP e, durante o período compreendido entre 18/02/2010 e 15/03/2010, foi possível a essas organizações acessarem o *link* para o preenchimento do questionário. O Gráfico 1, a seguir, ilustra a frequência diária das respostas que foram consideradas válidas para a análise.

**Gráfico 1: Histórico de obtenção das respostas da amostra**

Fonte: criado pelo autor

Após praticamente um mês de coleta de dados, houve um total de 347 acessos ao instrumento de coleta de dados. Desses acessos, em apenas 279 vezes foi iniciado o preenchimento do questionário e em 199 vezes ele chegou a ser finalizado.

Inicialmente, houve um cuidado em se eliminar da amostra questionários que foram preenchidos incorretamente. Assim, verificou-se que cinco empresas responderam por duas vezes o questionário, sendo o critério de descarte a posição hierárquica do respondente, dando-se preferência ao nível mais alto. Assim, reduziu-se a amostra a 194 empresas.

Outras 20 empresas tiveram o questionário descartado em função de preenchimento incorreto. O critério utilizado foi o preenchimento da mesma resposta para todas as questões de pelo menos uma das partes do questionário, pois várias das empresas repetiram a resposta continuamente em muitas das questões, principalmente nas partes finais do questionário, o que certamente prejudicaria a qualidade da análise e dos resultados.

Assim, chegou-se a 174 questionários corretos. No entanto, 25 destes foram eliminados por não pertencerem a empresas do setor industrial. Isso ocorreu porque empresas associadas ao CIESP que prestam serviços às indústrias também tiveram acesso ao *e-mail* de convite e responderam a pesquisa. Como seria inapropriado comparar empresas industriais – como era a proposta da pesquisa – e prestadoras de serviço, estas últimas foram descartadas.

Dessa forma, a amostra atingiu, finalmente, o número de 149 questionários completos e válidos, representando um aproveitamento de 42,9% dos acessos ao questionário. Considerando-se todo o universo da pesquisa, de aproximadamente 8.000 empresas associadas ao CIESP, obteve-se uma taxa de resposta de quase 2,5%, dentro dos padrões para esse tipo de estudo. A Tabela 1 apresenta a contagem dos questionários realizada de forma sumarizada.

**Tabela 1: Demonstrativo de respostas obtidas na pesquisa**

Item		Quantidade	Percentual do total
Total de acessos ao questionário	(=)	347	100,0%
Não iniciaram a pesquisa	(-)	68	19,6%
Questionários preenchidos	(=)	279	80,4%
Questionários incompletos	(-)	80	23,1%
Questionários completos	(=)	199	57,3%
Empresas com questionários repetidos	(-)	5	1,4%
Questionários completos não repetidos	(=)	194	55,9%
Preenchimento incorreto	(-)	20	5,8%
Questionários corretos	(=)	174	50,1%
Empresas não-industriais	(-)	25	7,2%
Questionários válidos	(=)	149	42,9%

Fonte: criado pelo autor

Na sequência, foram feitos os processos de tratamento de variáveis para a aplicação das técnicas estatísticas. Não se mostrou adequada a análise distinta dos *outliers* devido ao fato de eles alterarem os valores de média e variância de tal sorte que excluir tais observações faria com que aparecessem novos *outliers*, comprometendo o tamanho da amostra. Foi feita também uma análise de normalidade da amostra, pois trata-se de um requisito importante para muitas técnicas de análise. Pelos resultados, foi verificado que não se cumpria esse requisito, o que foi utilizado como critério de decisão para a utilização das técnicas de análise multivariada.

Para todas as técnicas estatísticas de análise dos dados foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for Social Science*), versão 16. No entanto, alguns cuidados tiveram de ser tomados para assegurar a qualidade da pesquisa. As seções seguintes apresentarão as análises feitas referentes aos 149 questionários identificados como válidos.

#### 4.1.2 Verificação da confiabilidade e da validade dos constructos e do instrumento de coleta de dados

A confiabilidade de um instrumento de coleta de dados refere-se à precisão e acurácia com que um conceito é mensurado por esse instrumento, possibilitando a repetição desse instrumento em outras ocasiões, com a obtenção dos mesmos resultados. A maneira mais utilizada de se mensurar a confiabilidade é a por meio do cálculo do Alfa de Cronbach (COOPER; SCHINDLER, 2003; VAN DER VELDE; JANSEN; ANDERSON, 2004).

Como critério para os níveis de confiabilidade, Hair *et al* (1998) recomendam que o Alfa calculado seja igual ou superior a 0,7 para estudos em geral e 0,6 para estudos exploratórios (HAIR *et al*, 1998, p. 118). Assim, foram calculados os Alfas de Cronbach para cada um dos constructos que compõem o instrumento de coleta de dados, com os resultados mostrados pela Tabela 2. Percebe-se que todos os constructos ultrapassaram o limite estabelecido e, portanto, são considerados confiáveis.

**Tabela 2: Confiabilidade dos constructos**

Constructo	Valor Alfa Cronbach	Valor Alfa Cronbach Padronizado	Número de itens
Poder dos <i>Stakeholders</i>	0,827	0,844	11
Legitimidade dos <i>Stakeholders</i>	0,866	0,880	11
Urgência dos <i>Stakeholders</i>	0,853	0,862	11
GA3BL Dimensão Econômicos	0,759	0,760	3
GA3BL Indicadores Ambientais	0,929	0,930	9
GA3BL Dimensão Sociais	0,955	0,955	22
GASMD Dimensão Financeira	0,848	0,853	6
GASMD Dimensão Clientes	0,820	0,828	6
GASMD Dimensão Processos Internos	0,817	0,819	4
GASMD Dimensão Aprendizagem e Crescimento	0,806	0,797	4
GUSMD Monitoramento	0,944	0,944	4
GUSMD Foco de Atenção	0,951	0,951	7
GUSMD Tomada de Decisão Estratégica	0,851	0,854	7
GUSMD Legitimização	0,950	0,951	9
GERAL – Todos os constructos	0,970	0,972	114

Fonte: criado pelo autor

Foram realizados cálculos também para todas as variáveis individualmente, com o propósito de se verificar se alguma delas deveria ser excluída, caso seu impacto fosse significativo na melhoria do Alfa do respectivo constructo. Como os níveis gerais já são satisfatórios e os



individuais variam pouco, optou-se por manter todas as variáveis iniciais. Os cálculos para cada uma das variáveis estão representados no Apêndice 3.

Anderson e Gerbing (1988) apontam que, para a definição a validade de um constructo, não somente as estimativas obtidas por um fator devem ser definidos de acordo com a escala utilizada, mas também o significado do fator deve corresponderem ao constructo que se procura definir. Este critério foi utilizado para as análises fatoriais, na sequência do trabalho.

Outro elemento que confere qualidade a uma pesquisa é a sua validade. Para Hair *et al* (1998, p. 118-119), a validade é o grau em que uma escala ou um conjunto de medidas representa com precisão o conceito que se propõe a medir. Para Van der Velde, Jansen e Anderson (2004, p. 54-55) a confiabilidade (como se conduz a mensuração) é um pré-requisito para a validade (o que está sendo medido), ou seja, o instrumento pode ser altamente confiável, mas pode não medir aquilo que pretende medir. Sobreira (2006) utiliza os testes de Kayser-Meyer-Olkin (KMO) e de Bartlett para mensurar a validade dos constructos utilizados em seu instrumento de pesquisa. Seguindo esses passos, na Tabela 3 são apresentados os cálculos realizados para os constructos que constituem esta pesquisa.

**Tabela 3: Validade dos constructos**

Constructo	Kayser-Meyer-Olkin (KMO)	Teste de Bartlett	Nível de Significância para Teste de Bartlett
Poder dos <i>Stakeholders</i>	0,815	543,625	0,000
Legitimidade dos <i>Stakeholders</i>	0,842	772,481	0,000
Urgência dos <i>Stakeholders</i>	0,795	665,886	0,000
GA3BL Dimensão Econômicos	0,676	112,777	0,000
GA3BL Indicadores Ambientais	0,901	1025,354	0,000
GA3BL Dimensão Sociais	0,918	2915,331	0,000
GASMD Dimensão Financeira	0,801	406,385	0,000
GASMD Dimensão Clientes	0,761	366,401	0,000
GASMD Dimensão Processos Internos	0,800	198,904	0,000
GASMD Dimensão Aprendizagem e Crescimento	0,728	255,605	0,000
GUSMD Monitoramento	0,855	564,591	0,000
GUSMD Foco de Atenção	0,913	1034,537	0,000
GUSMD Tomada de Decisão Estratégica	0,856	405,910	0,000
GUSMD Legitimação	0,924	1175,090	0,000
GERAL Todos os constructos	0,856	1271,795	0,0000

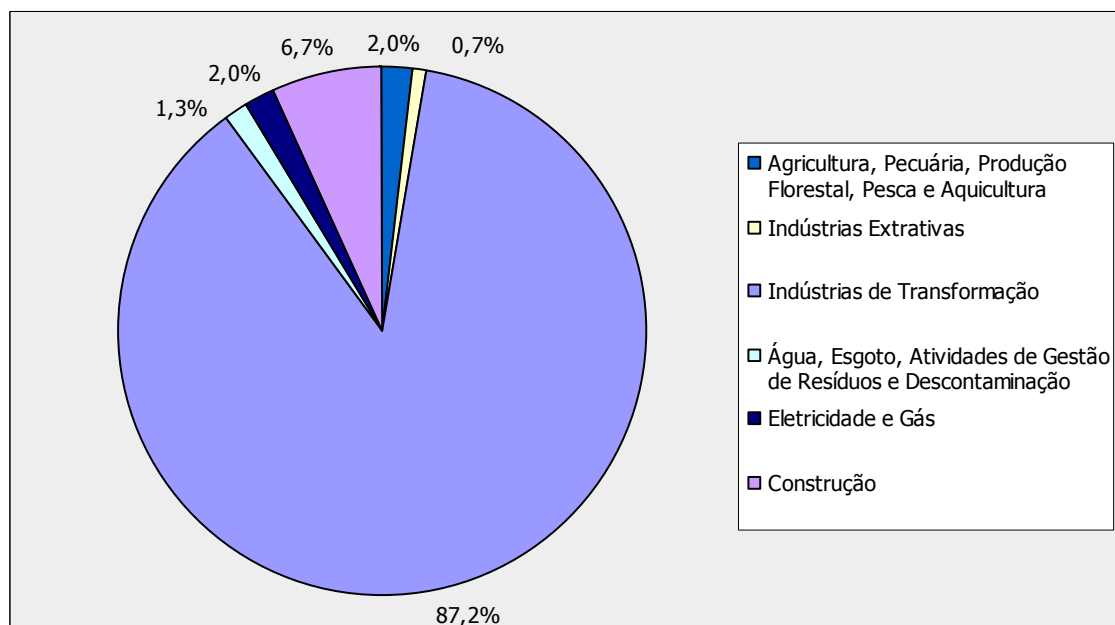
Fonte: criado pelo autor

Assim, de acordo com os resultados, verifica-se que os valores obtidos (níveis de significância inferiores a 5%) satisfazem a condição de validade dos constructos, e, dessa forma, os dois requisitos, de confiabilidade e de validade, são cumpridos.

#### 4.1.3 Variáveis de identificação das empresas respondentes

Nesta seção, o objetivo é apresentar os resultados referentes àquelas questões da primeira parte do instrumento de coleta de dados, que pretendia identificar e qualificar as empresas respondentes. A identificação, tanto das empresas respondentes, quanto dos escritórios regionais a que pertencem, não será apresentada por solicitação do CIESP. Os gráficos a seguir ilustram os demais resultados obtidos.

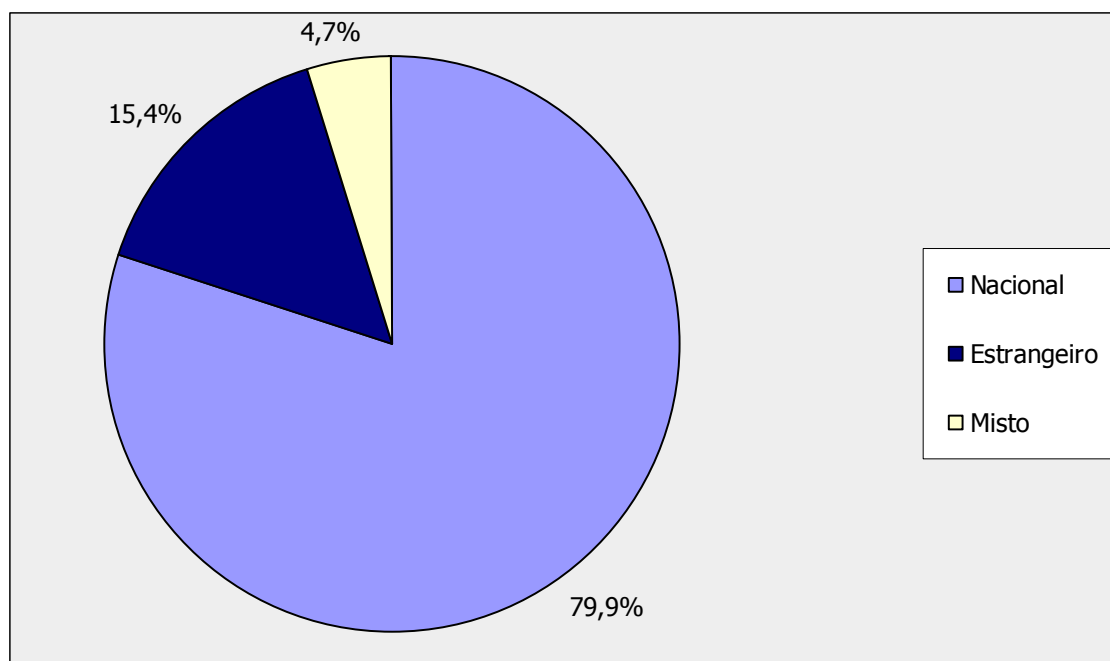
O Gráfico 2 apresenta a composição da amostra em termos dos setores industriais, sendo que a maioria dos respondentes pertence à indústria de transformação, com pequena participação de outros setores industriais. A grande maioria (87,2%) das empresas é de empresas pertencentes ao setor de indústrias de transformação, segundo a classificação da CNAE (cuja relação completa está no Anexo 2), com mínima participação de outros setores. Tais resultados muitas vezes dificultam ou inviabilizam análises estatísticas posteriores mais aprofundadas de possíveis diferenças intravariáveis, sendo que o mesmo ocorre com uma série de outras variáveis apresentadas na sequência.



**Gráfico 2: Setores industriais das empresas respondentes**

Fonte: criado pelo autor

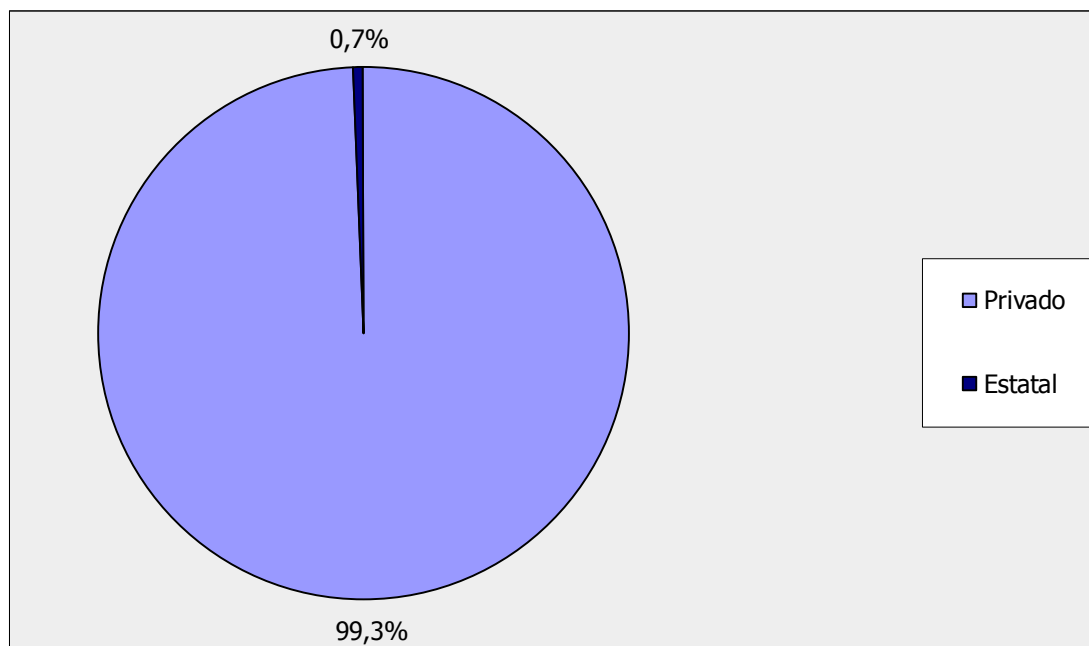
O Gráfico 3 apresenta a composição da amostra com relação à origem do capital da empresa. Novamente, há uma grande predominância de uma única característica de empresas, as de capital nacional, com cerca de 80% das respostas, sendo cerca de 15% do total de capital estrangeiro, com as demais de capital misto.



**Gráfico 3: Origem do capital das empresas respondentes**

Fonte: criado pelo autor

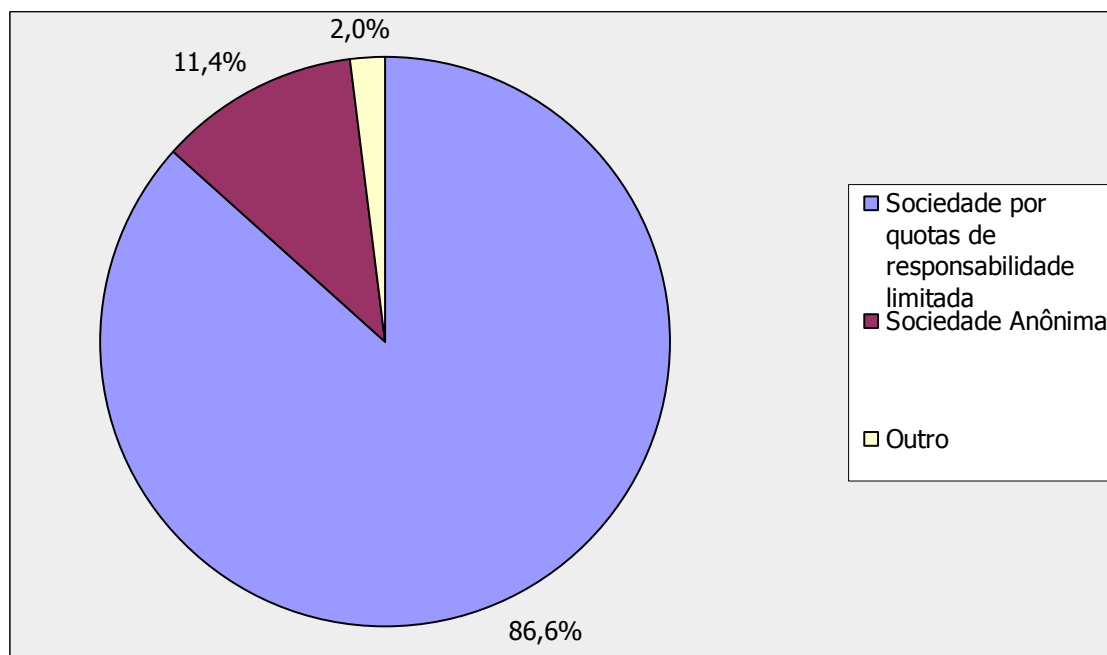
O Gráfico 4 traz a composição da amostra no que se refere à constituição do capital das empresas respondentes. A quase totalidade é de empresas privadas, com a presença de apenas uma empresa estatal.



**Gráfico 4: Constituição do capital das empresas respondentes**

Fonte: criado pelo autor

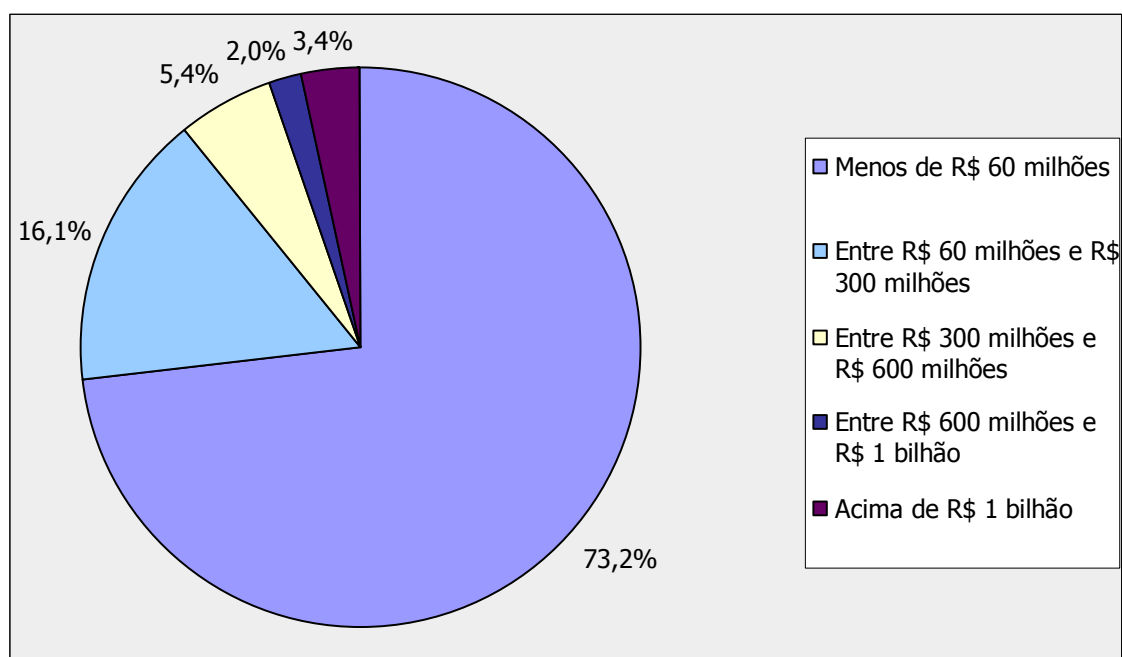
O Gráfico 5 apresenta como as empresas respondentes são constituída em termos de seu capital. Mais uma vez, a grande maioria (86,6%) é de um único tipo, sociedade por quotas de responsabilidade limitada, com uma presença reduzida de empresas tipo sociedade anônima (11,4%).



**Gráfico 5: Tipo de empresas respondentes**

Fonte: criado pelo autor

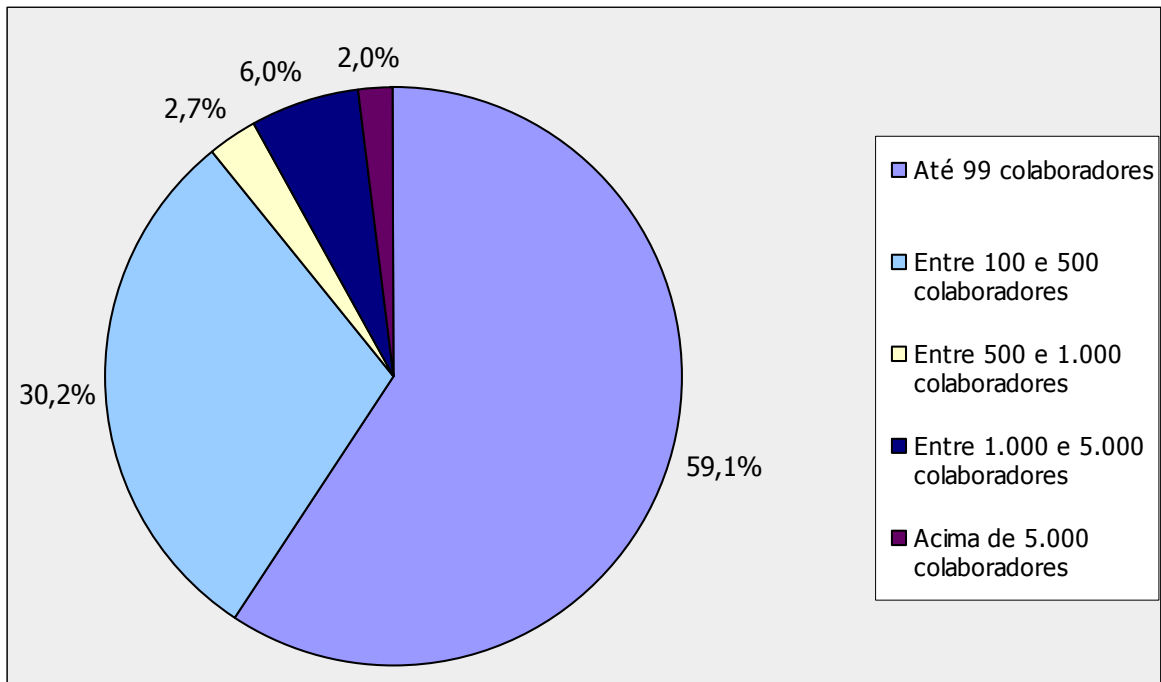
O Gráfico 6 demonstra a distribuição da receita/faturamento das empresas respondentes. A maioria das empresas, mais de 73% da amostra, tem valores abaixo de R\$ 60 milhões, o que as caracteriza como pertencentes à categoria de micro, pequenas e médias empresas. Daí em diante, há uma queda na frequência conforme eleva-se o valor da receita/faturamento, com um pequeno aumento no número de empresas acima de R\$ 1 bilhão.



**Gráfico 6: Faturamento / Receita Anual das empresas respondentes**

Fonte: criado pelo autor

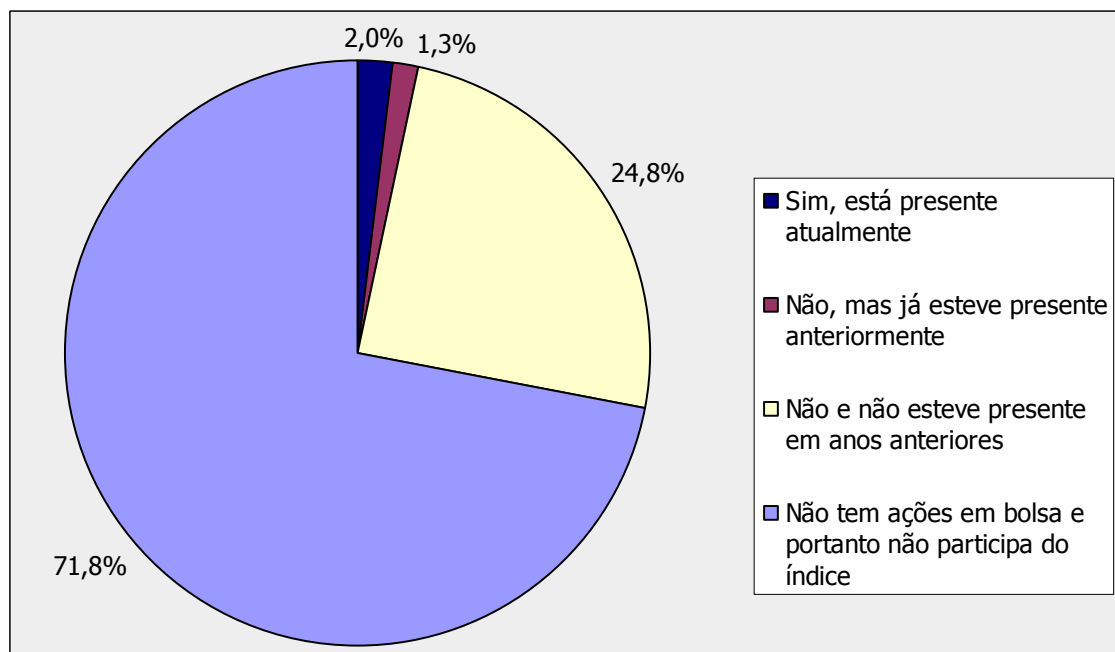
O Gráfico 7 mostra as faixas que identificam a quantidade de colaboradores que cada empresa respondente possui. A maior frequência está na faixa até 99 colaboradores, com 59,1% da amostra, com 30,2% para empresas com 100 a 500 colaboradores, e menores frequências para empresas com maiores números de colaboradores.



**Gráfico 7: Número de colaboradores das empresas respondentes**

Fonte: criado pelo autor

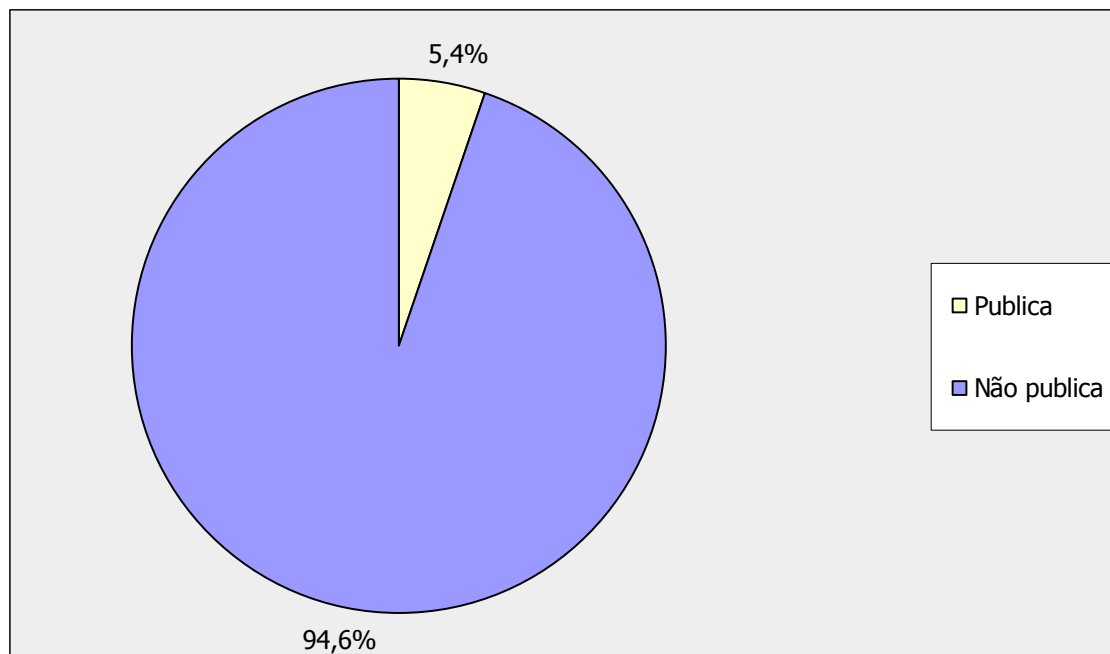
Nas questões referentes ao Gráfico 8, pretendia-se identificar a participação das empresas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa. Como já se notou pelo Gráfico 5 anterior, é pequena a presença de empresas do tipo sociedade anônima, o que leva a amostra a ter apenas 3,3% de seus representados como listados, atual ou anteriormente, no índice.



**Gráfico 8: Participação das empresas respondentes no ISE Bovespa**

Fonte: criado pelo autor

O Gráfico 9 apresenta a composição da amostra no que se refere a empresas que publicam relatórios de sustentabilidade segundo as diretrizes GRI. O número de empresas que tem essa prática é muito baixa, com pouco mais de 5% da amostra.



**Gráfico 9: Publicação de relatórios de sustentabilidade pelas empresas respondentes**

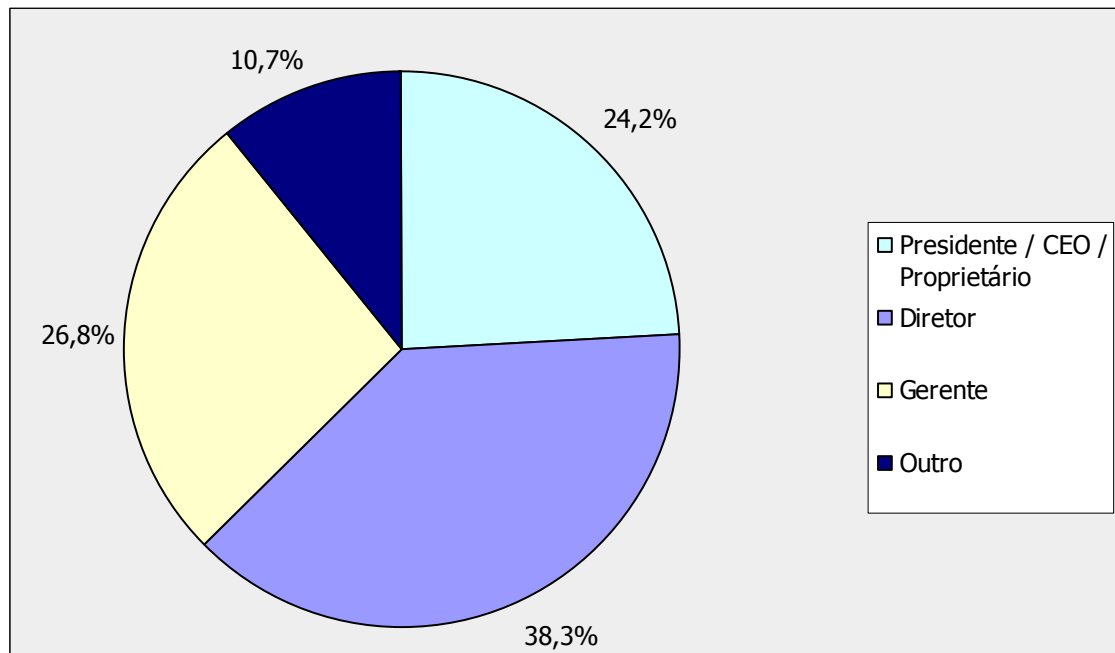
Fonte: criado pelo autor

De modo geral, percebe-se que a amostra tem uma predominância de empresas do setor industrial de transformação, sendo em sua maioria micro, pequenas e médias empresas, do tipo sociedade por quotas de responsabilidade limitada, com capital privado nacional e faturamento anual inferior a R\$ 60 milhões. A maioria delas não tem ações em bolsa e, portanto, não participam da relação do índice ISE da BOVESPA. Além disso, quase a totalidade não publica relatórios de sustentabilidade baseados nas diretrizes GRI.

#### **4.1.4 Variáveis de identificação dos respondentes da pesquisa**

Nesta seção, o objetivo é apresentar os resultados referentes às questões da segunda parte do instrumento de coleta de dados, que pretendia identificar as características daqueles que foram os responsáveis pelo preenchimento dos questionários pelas empresas respondentes, em termos de posição hierárquica e área de atuação.

O Gráfico 10 apresenta a composição da amostra no que se refere à posição dos respondentes na hierarquia de suas empresas. O maior número de respostas, cerca de 38% foi dado por executivos no nível de diretoria das empresas, seguido por gerentes (26,8%) e uma categoria que incluía presidentes ou *Chief Executive Officers* (CEOs) ou proprietários, com 24,2%. Outros níveis hierárquicos contribuíram com 10,7% das respostas.

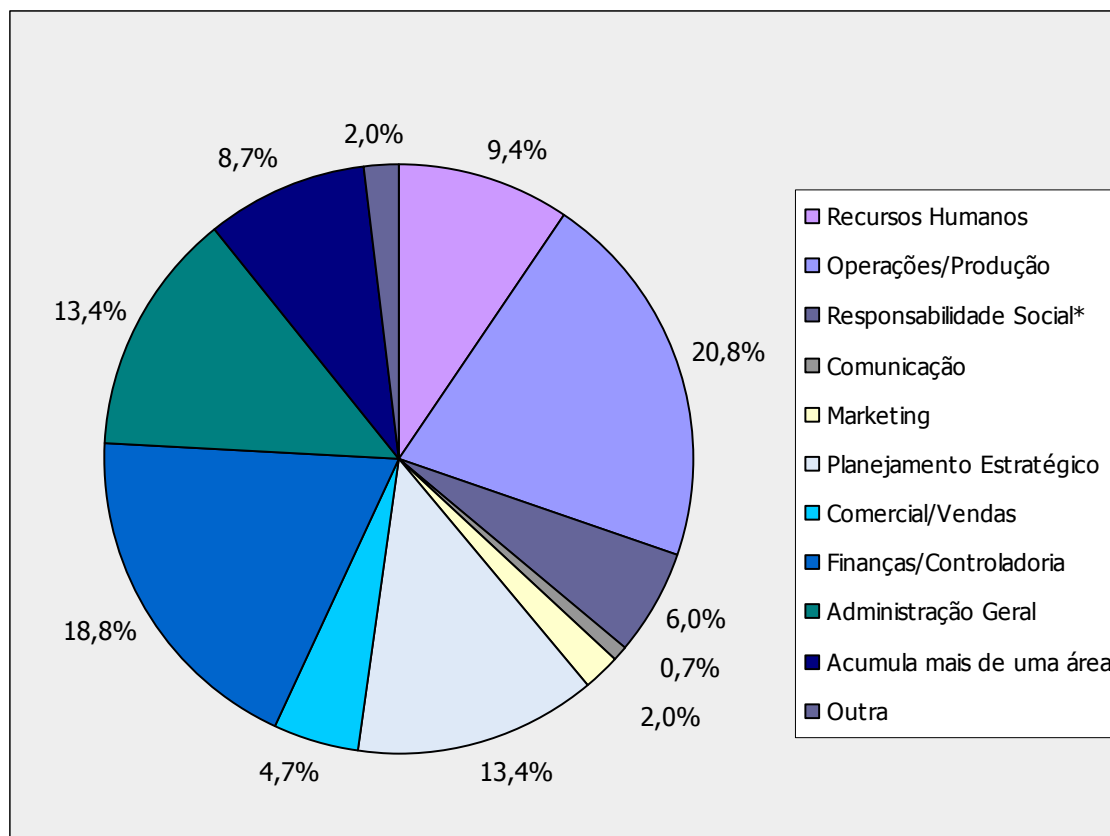


**Gráfico 10: Posição dos respondentes na hierarquia das empresas pesquisadas**

Fonte: criado pelo autor

O Gráfico 11 apresenta a identificação da área de atuação na empresa do respondente da pesquisa. A maior concentração dos respondentes (20,8%) está na área de Responsabilidade Social Corporativa, o que sugere que a preocupação em responder a uma pesquisa desta natureza coube a uma área que apresenta proximidade e familiaridade aos temas da pesquisa que, a princípio, permitiriam respostas com qualidade. A área que tem a segunda maior frequência (18,8%) é a área financeira, pouco abaixo da primeira, o que também é compreensível, uma vez que, historicamente, é esta área mais relacionada com a questão da mensuração do desempenho nas organizações.





**Gráfico 11: Área de atuação dos respondentes nas empresas pesquisadas**

Fonte: criado pelo autor

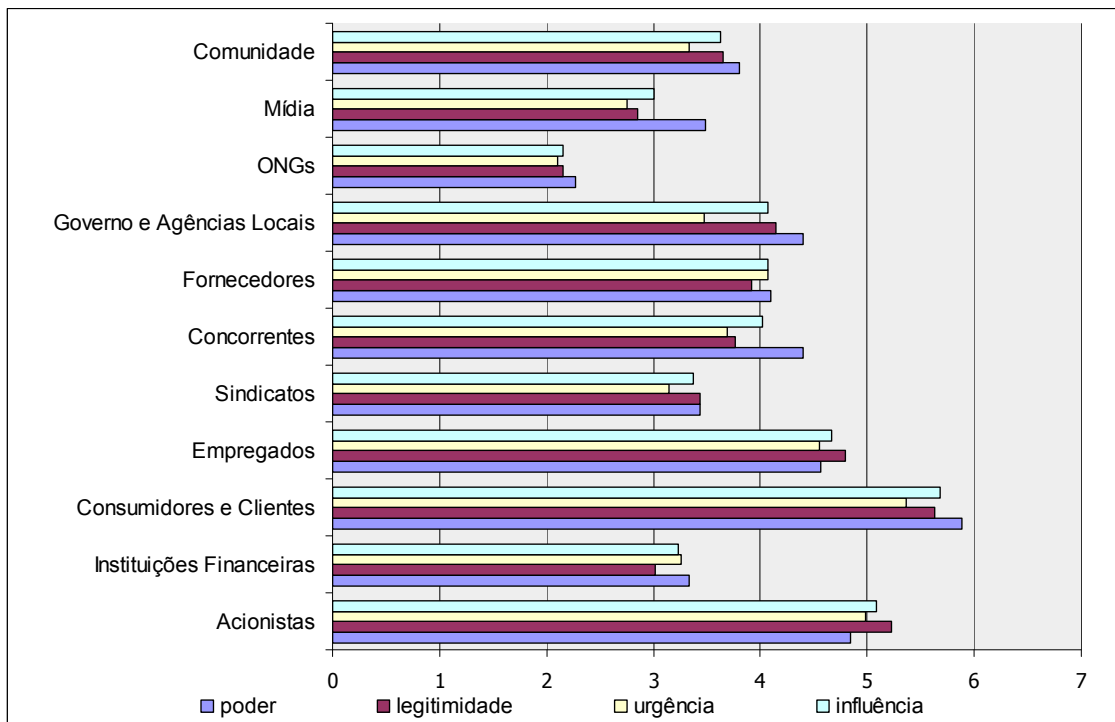
De modo geral, as respostas para as variáveis referentes à caracterização da pessoa respondente da pesquisa foram mais diversificadas se comparadas às variáveis de caracterização da empresa respondente. O nível hierárquico predominante dos respondentes foi de diretoria e a área de atuação dos respondentes com maior frequência de respostas foi a área de Responsabilidade Social.

#### 4.1.5 Variáveis relativas aos *stakeholders*

Nesta seção, o objetivo é apresentar os resultados referentes às questões da terceira parte do instrumento de coleta de dados, que pretendia identificar a opinião dos respondentes sobre os três atributos relativos aos *stakeholders* da organização, Poder, Legitimidade e Urgência. Cabia ao respondente identificar os três atributos para as onze categorias de *stakeholders* listados.

O Gráfico 12 apresenta a média de cada atributo e a média dos três atributos (Influência) para cada categoria de *stakeholders*. Percebe-se a preponderância da categoria Clientes e

Consumidores, que se destaca das demais em todos os atributos, com a categoria Acionistas na sequência.



**Gráfico 12: Atributos e Influência por categoria dos stakeholders**

Fonte: criado pelo autor

Nota-se no entanto, que aparentemente, há diferenças na composição da Influência dessas categorias. Enquanto que para os Clientes e Consumidores, os atributos de maior peso, na ordem, são: Poder, Legitimidade e Urgência; para os Acionistas, seriam Legitimidade, Urgência e Poder. Tais desigualdades fazem supor que houve uma real percepção da diferença entre os atributos por parte dos respondentes, o que valoriza a qualidade da pesquisa e dos resultados.

Por outro lado, para outras categorias, como ONGs, por exemplo, praticamente não há diferenças entre os atributos. Tal fato pode ser interpretado como uma dificuldade na diferença da percepção entre os atributos, ou então, uma similaridade real dos atributos para essas categorias, o que não é considerado na literatura.

A Tabela 4 complementa a análise do gráfico anterior, classificando as categorias de *stakeholders* de acordo com a média geral obtida nos três atributos. De acordo com os resultados, os Consumidores e Clientes estão em primeiro lugar, tanto em termos de atributos

individualmente, como na influência, dada média geral dos três. Os Acionistas, segundo colocado, e os Empregados, em terceiro, também têm os segundos postos nos três atributos individualmente. O mesmo ocorre com o último classificado, ONGs. Tal resultado dá indícios de que os respondentes enxergam os principais *stakeholders* claramente como os mais importantes, não interessando o atributo que seja analisado. Outra possibilidade seria que os respondentes não analisaram, de fato, cada um dos atributos segundo sua definição, e sim de acordo com ideias preconcebidas sobre determinados *stakeholders*.

**Tabela 4: Classificação dos *stakeholders* de acordo com a média de cada categoria**

Posição	Categorias de <i>stakeholders</i>	Atributo			Média por categoria de <i>stakeholders</i>
		Poder Média	Legitimidade Média	Urgência Média	
1	Consumidores	5,88	5,63	5,36	5,62
2	Acionistas	4,85	5,22	4,98	5,02
3	Empregados	4,57	4,79	4,55	4,64
4	Fornecedores	4,10	3,92	4,07	4,03
5	Governo e Agências Locais	4,40	4,15	3,47	4,01
6	Concorrentes	4,40	3,76	3,69	3,95
7	Comunidade	3,80	3,65	3,34	3,60
8	Sindicatos	3,44	3,44	3,14	3,34
9	Instituições financeiras	3,34	3,02	3,26	3,21
10	Mídia	3,49	2,85	2,75	3,03
11	Organizações Não-Governamentais	2,27	2,15	2,10	2,17
<b>Média por atributo</b>		<b>4,05</b>	<b>3,87</b>	<b>3,70</b>	<b>3,87</b>

Fonte: criado pelo autor

A Tabela 5 apresenta a classificação das categorias de *stakeholders* com relação ao desvio padrão dos atributos. A categoria de *stakeholders* com desvio padrão mais elevado é Acionistas, com números muito superiores aos demais. Tal dispersão pode sugerir que há, de uma parte, uma maior valorização dos Acionistas, dentro da visão tradicional de negócio; e de outra, que há empresas que não os considerem dentre os mais importantes *stakeholders*.

Consumidores e clientes foi a categoria apontada como mais influente na média, também devido à grande variação nas notas dadas aos Acionistas (Consumidores e Clientes apresenta uma baixíssima dispersão, só sendo superado neste quesito por “ONGs”, que tem a menor dispersão de todas as categorias), sendo que o atributo Poder na categoria Consumidores e Clientes possui a menor dispersão de todas, o que pode significar que, de acordo com as

opiniões dos respondentes, que tal categoria pode ser crítica na relação com a empresa e na própria continuidade desta.

**Tabela 5: Classificação dos *stakeholders* de acordo com o desvio padrão de cada categoria**

Posição	Categorias de <i>stakeholders</i>	Atributo			Desvio Padrão médio por categoria de <i>stakeholders</i>
		Poder Desvio Padrão	Legitimidade Desvio Padrão	Urgência Desvio Padrão	
1	Acionistas	2,52	2,48	2,47	2,49
2	Mídia	1,98	1,84	1,85	1,89
3	Governo e Agências Locais	1,74	1,99	1,92	1,88
4	Concorrentes	1,58	1,98	1,95	1,83
5	Instituições Financeiras	1,71	1,75	1,92	1,79
6	Comunidade	1,78	1,73	1,84	1,78
7	Fornecedores	1,56	1,83	1,84	1,74
8	Sindicatos	1,59	1,66	1,82	1,69
9	Empregados	1,34	1,59	1,67	1,53
10	Consumidores e Clientes	1,21	1,58	1,77	1,52
11	ONGs	1,35	1,39	1,38	1,38
<b>Média por atributo</b>		<b>1,67</b>	<b>1,67</b>	<b>1,80</b>	<b>1,86</b>

Fonte: criado pelo autor

Para cada uma dos grandes conjuntos de variáveis (preditoras: Influência dos *Stakeholders*; e resposta: Grau de Abordagem *Triple Bottom Line*, Grau de Amplitude dos SMD e Grau de Uso dos SMD), foram feitas análises (fatoriais) complementares, que são apresentadas na sequência da apresentação descritiva de cada uma delas.

#### 4.1.5.1. Análise fatorial para as categorias de *stakeholders*

A análise fatorial é uma técnica de análise multivariada que “busca, através da avaliação de um conjunto de variáveis, a identificação de dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos” (CORRAR *et al*, 2007, p. 74). A cada uma dessas dimensões, que não são observáveis diretamente, dá-se o nome de fator.

A análise fatorial tem dois requisitos para sua realização (FAVERO *et al*, 2009, p. 236-241): (i) a matriz de correlação deve apresentar valores significativos, com coeficientes de correlação superiores a ,3. Pelo exposto em cada uma das matrizes de correlação, percebe-se que os valores foram substancialmente maiores que o limite inferior estabelecido, com os

resultados dos testes KMO e de esfericidade de Bartlett; e (ii) devem apresentar normalidade, caso contrário, pode-se prejudicar as correlações e, conseqüentemente, as dimensões geradas. Após os testes realizados, nenhuma das variáveis apresentou normalidade. No entanto, as análises fatoriais geradas tiveram entre 60 e 70% de explicação da variância total, o que pode ser considerado satisfatório.

Para realizar a extração dos fatores, utilizou-se o método dos componentes principais, considerado o mais utilizado para a elaboração da análise fatorial, pela qual busca-se explicar a maior porção da variância total (CORRAR *et al*, 2007, p. 81). Este método deve ser utilizado quando

[...] o objetivo é de que um número mínimo de fatores venha a explicar a parcela máxima de variância existente nas variáveis originais e quando o conhecimento prévio das variáveis sugira que a variância específica e o erro representem uma parcela pequena na explicação da variância total das variáveis (HAIR *et al*, 1998, p. 81).

A variância é definida como a “média dos quadrados dos desvios em relação à média de uma distribuição”, sendo, assim, “uma medida de variabilidade em uma distribuição” (LEVIN; FOX, 2004, p. 486). De acordo com Hair *et al* (1998, p. 101), a variância pode ser dividida em comum, aquela que é compartilhada por todas as variáveis; específica, ou única, exclusiva de uma variável, e erro, causada por fatores aleatórios.

Uma etapa recomendada para a análise fatorial é a rotação dos fatores, para a qual foi utilizado o método Varimax. Tal método é indicado quando se “busca minimizar o número de variáveis que têm altas cargas em um fator, simplificando a interpretação dos fatores” (FÁVERO *et al*, 2009, p. 244-245). A análise e identificação dos fatores seriam facilitadas, ao possibilitarem que os fatores possam ser interpretados de forma independente entre si.

O passo seguinte é a escolha do número de fatores. Apesar da existência de diferentes critérios para isso, a opção foi pelo uso do critério de Kaiser ou critério da raiz latente, em que se define um autovalor (*eigenvalue*). Para as análises, foi definido um autovalor como tendo o valor mínimo de um. Com esta escolha, esperava-se que fosse possível chegar-se a um número de fatores que pudessem explicar pelo menos 60% da diversidade das respostas (variância) para o modelo resultante, o que pode ser considerado como satisfatório em se tratando de pesquisa na área de Ciências Sociais (HAIR *et al*, 1998, p. 104).

Além disso, foi verificado se os modelos gerados possuíam índices de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apropriados. Tal valor “avalia a adequação da amostra quanto ao grau de correlação parcial entre as variáveis” (FAVERO *et al*, 2009, p. 241). Os valores, que variam de 0 a 1, indicam que é adequado utilizar-se a análise fatorial quando se aproximam do máximo e indicam ser inadequada a utilização da técnica quando os valores são menores que 0,5. (FAVERO *et al*, 2009, p. 241-242).

Outros estudos procuraram agrupar as diferentes categorias de *stakeholders* de acordo com possíveis similaridades entre eles (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999; BUYSSE, VERBEKE; 2003; FERNANDEZ-GAGO; ANTONIN, 2004). Da mesma forma, com a utilização de uma análise fatorial, permitiu-se criar três diferentes classes de *stakeholders* de acordo com os resultados dessa pesquisa, como ilustra a Tabela 6, a seguir.

**Tabela 6: Análise fatorial\* para classes de *stakeholders***

Fator	Categorias de <i>stakeholders</i>	Componente		
		1	2	3
Relacionamento Direto com o Negócio (33,09% da variância total)	Concorrentes	0,779	0,230	-0,181
	Fornecedores	0,769	0,295	0,033
	Governo e Agências	0,731	0,289	0,145
	Sindicatos	0,695	0,251	0,183
	Consumidores e Clientes	0,669	0,347	0,118
	Instituições Financeiras	0,633	-0,015	0,408
	Empregados	0,591	0,391	0,286
Relacionamento Indireto com o Negócio (22,19% da variância total)	Comunidade	0,289	0,832	0,111
	Mídia	0,277	0,836	-0,109
	ONGs	0,245	0,691	0,343
Propriedade do Negócio (11,42% da variância total)	Acionistas	0,088	0,115	0,874

\* Método de extração: Análise de componentes principais;

Método de rotação: varimax com normalização Kaiser, com conversão em 6 iterações.

KMO = 0,84135

Fonte: criado pelo autor

Os resultados obtidos pela análise fatorial anterior conseguem representar 66,70% da variância total das variáveis, o que pode ser considerado satisfatório (HAIR *et al*, 1998). O primeiro fator, denominado Relacionamento Direto com o Negócio, é o mais relevante na composição do modelo fatorial, correspondendo a 33,09% da variância e compreende sete categorias de *stakeholders*, que podem ser mais diretamente associados à cadeia de valor da

empresa. O segundo fator, Relacionamento Indireto com o Negócio, responde por 22,19% e compreende três categorias de *stakeholders*, Comunidade, Mídia e ONGs, em geral, associadas ao ambiente de negócios, mas sem um relacionamento comercial com a organização. E o terceiro fator, Propriedade do Negócio, composto somente pelos Acionistas, e que corresponde a 11,42% da variância total, identificaria interesses distintos das demais categorias, com a busca da maximização do retorno para os proprietários como a função essencial do negócio (FRIEDMAN, 1970).

Os valores negativos na tabela representam conotações contrárias aos demais *stakeholders*. Por exemplo, os Concorrentes representam potenciais interesses contrários aos Acionistas: o que para um é positivo, para o outro é negativo. Tais conflitos de interesse são apontados pela literatura (ELKINGTON, 1994) e comprovados pelo resultados, o que evidencia, mais uma vez, a necessidade de se tratar os *stakeholders* de forma diferenciada na gestão.

#### **4.1.6 Variáveis relativas à abordagem *Triple Bottom Line***

Nesta seção, o objetivo é apresentar os resultados referentes às questões da quarta parte do instrumento de coleta de dados, que pretendia identificar a opinião dos respondentes sobre os indicadores de sustentabilidade propostos pelo GRI.

Como apresentado anteriormente, a inclusão da perspectiva da sustentabilidade no contexto organizacional inclui novas formas e novos elementos na mensuração do desempenho das organizações. Nesse estudo optou-se pela utilização da relação dos indicadores GRI como um substituto (*proxy*) para elencar os aspectos que deveriam ser considerados em termos de sustentabilidade. A relação inclui indicadores nas três dimensões do *Triple Bottom Line*, aspectos econômicos, ambientais e sociais. A Tabela 7 apresenta as principais medidas estatísticas das três dimensões.

**Tabela 7: Dimensões dos GA3BL – estatística descritiva**

<b>Dimensão</b>	<b>Dimensão Econômica</b>	<b>Dimensão Ambiental</b>	<b>Dimensão Social</b>
Número de indicadores	3	9	22
Média	4,04	4,44	4,24
Mediana	4,00	4,67	4,27
Moda	4	6	4
Desvio Padrão	1,544	1,636	1,469
Variância	2,384	2,677	2,159

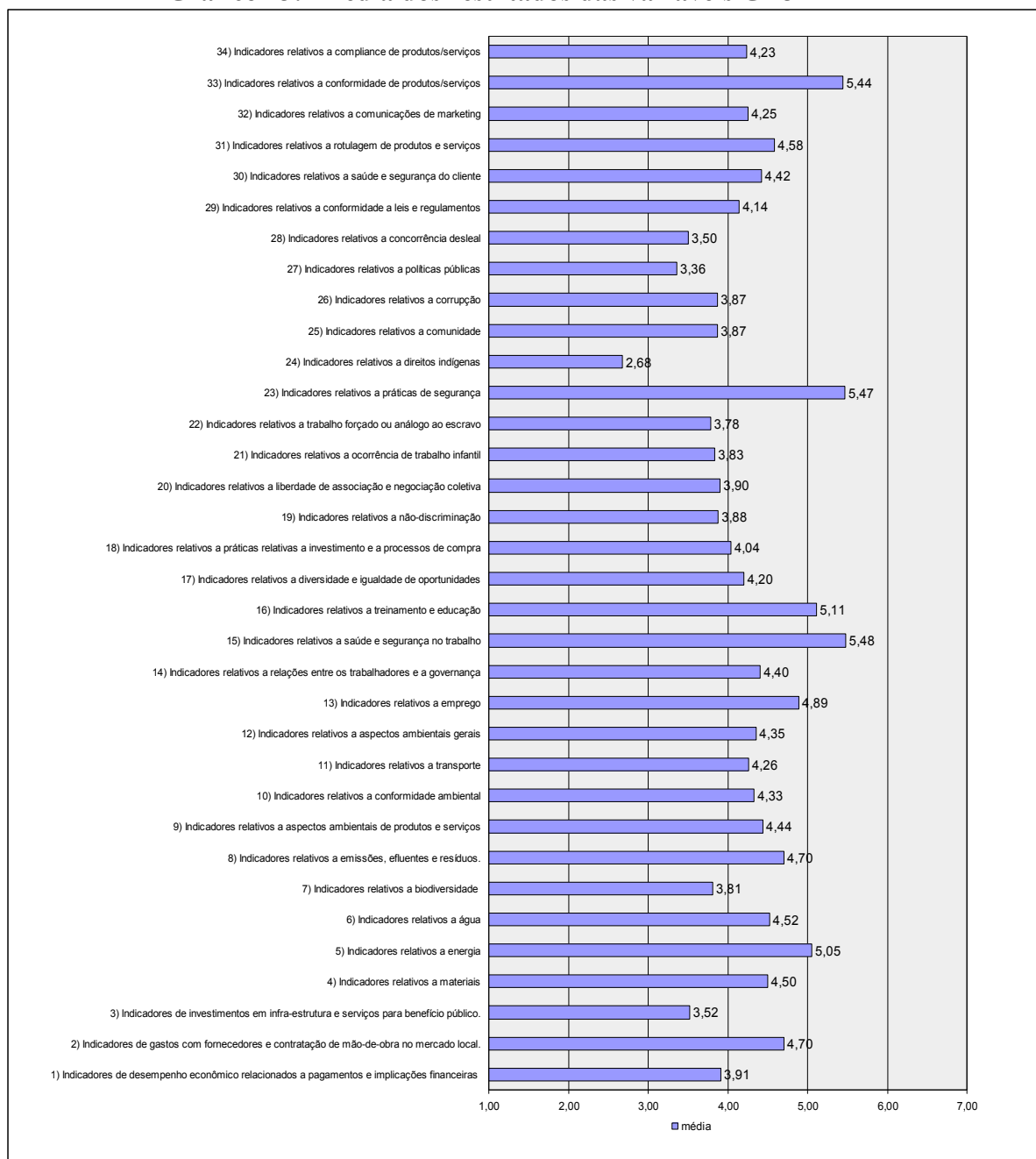
Fonte: criado pelo autor

Das três dimensões analisadas, a ambiental é aquela que apresenta média, moda e mediana mais altas (a relação das estatísticas descritivas de todas as variáveis está no Apêndice 3.. Uma possibilidade de interpretação disso é que se trata dos indicadores mais facilmente operacionalizáveis e, de certa forma, melhor definidos pela legislação e por certificações como a série ISO, e, portanto, mais conhecidos e disseminados nas práticas organizacionais. Apesar de, tradicionalmente serem mais utilizados, os indicadores financeiros diferenciam-se dos indicadores econômicos do GRI porque os últimos são mais abrangentes em seu escopo e abarcam indiretamente aspectos relacionados a impactos sociais; assim, não seguem uma lógica tradicional de negócio, que avalia preponderantemente impactos financeiros associados somente ao próprio negócio e não aos impactos gerados ao entorno, como sugerem os indicadores econômicos do GRI. Além disso, a diferença no número de indicadores entre as três dimensões podem afetar a interpretação das respostas, pois não há uma igualdade da quantidade de indicadores entre as três dimensões: há três vezes mais indicadores ambientais que econômicos e há mais de sete vezes mais indicadores sociais que econômicos.

O Gráfico 13 apresenta os resultados referentes às questões que elencavam os indicadores de sustentabilidade GRI, nas suas três dimensões. Os pontos que mais se destacam são aqueles relativos a práticas de segurança e de saúde no ambiente de trabalho (indicadores números 15 e 23), seguidos pela conformidade dos produtos e serviços. Tais resultados fornecem indícios de que o cumprimento da legislação prevalece sobre os demais aspectos relativos à sustentabilidade, levando ao que a literatura chama de ações defensivas (CLARKSON, 1995) com relação a essas questões.

O indicador que apresenta o menor valor é relativo aos direitos indígenas, o que pode ser atribuído à realidade do entorno das empresas, sendo a maioria delas localizadas em grandes centros urbanos, o que justificaria a pouca importância dada a esse aspecto.



**Gráfico 13: Média dos resultados das variáveis GA3BL**

Fonte: criado pelo autor

#### 4.1.6.1. Análise fatorial para indicadores da abordagem *Triple Bottom Line*

Assim, a partir da análise dos dados referentes aos indicadores GRI, foi realizada uma análise fatorial, com a inclusão das 34 variáveis. O resultado apresentado possibilitou uma explicação de 69,35% da variância total e permitiu que todos os aspectos analisados fossem agrupados em cinco diferentes dimensões, como apresentado na Tabela 8.

**Tabela 8: Análise fatorial\* para indicadores GRI**

Dimensão	Indicadores relacionados a	Componente				
		1	2	3	4	5
Impactos Sociais (21,28% da variância total)	Trabalho Infantil	0,803	0,278	0,002	0,259	0,134
	Trabalho forçado ou escravo	0,800	0,282	0,011	0,244	0,148
	Corrupção	0,728	0,075	0,425	0,182	0,078
	Não-discriminação	0,696	0,297	0,337	0,013	0,289
	Direitos indígenas	0,673	0,247	0,208	0,248	-0,215
	Saúde e Segurança do Cliente	0,671	0,027	0,211	0,278	0,174
	Comunidade	0,654	0,331	0,337	0,217	0,013
	Comunicações de Marketing	0,645	0,151	0,376	-0,048	0,259
	Associação/Negociação	0,641	0,203	0,435	0,087	0,306
	Rotulagem de Prod./Serv.	0,632	0,056	0,312	0,172	0,289
	Políticas Públicas	0,594	0,075	0,566	0,115	0,095
Concorrência Desleal	0,554	0,003	0,355	0,472	0,038	
Impactos Ambientais (16,29% da variância total)	Materiais	0,086	0,820	0,150	-0,067	0,177
	Energia	0,058	0,782	0,095	0,057	0,300
	Água	0,127	0,760	0,167	0,239	0,208
	Emissões, Efluentes, Resíduos	0,223	0,749	0,215	0,337	0,146
	Aspectos Ambientais Produtos/ Serviços	0,281	0,716	0,129	0,268	0,076
	Aspectos ambientais gerais	0,269	0,654	0,405	0,312	0,145
	Biodiversidade	0,311	0,652	0,465	0,132	0,074
Impactos Econômicos (12,24% da variância total)	Benefício público	0,334	0,248	0,712	0,076	-0,066
	Desempenho econômico	0,169	0,126	0,675	0,213	-0,052
	Diversidade e Igualdade	0,356	0,246	0,580	0,052	0,327
	Mão-de-obra local	0,207	0,338	0,469	0,097	0,295
	Processos de compras	0,428	0,270	0,529	0,052	0,260
	Relações com trabalhadores	0,312	0,250	0,552	0,357	0,305
	Transporte <sup>(b)</sup>	0,281	0,411	0,478	0,414	0,105
Conformidade com a Legislação (10,12% da variância total)	Compliance de Produtos e Serviços	0,411	0,087	0,165	0,679	0,158
	Conformidade a leis e regulamentos	0,552	0,102	0,244	0,564	0,152
	Conformidade Ambiental	0,285	0,383	0,114	0,664	0,114
	Conformidade de Produtos e Serviços	0,186	0,257	-0,020	0,568	0,393
	Emprego	0,005	0,327	0,338	0,578	0,346
Ambiente Interno (8,42% da variância total)	Treinamento e Educação	0,162	0,230	0,269	0,324	0,735
	Práticas de segurança	0,284	0,366	-0,024	0,141	0,702
	Saúde e Segurança no Trabalho	0,169	0,419	0,094	0,299	0,665

\* Método de extração: Análise de componentes principais

Método de rotação: varimax com normalização Kaiser, com conversão em 14 iterações

KMO = 0,9230

Fonte: criado pelo autor

O primeiro dos fatores, denominado Impactos Sociais, tem um forte direcionamento aos *stakeholders* externos à organização, cobrindo assuntos que vão desde a inclusão da comunidade, até a preocupação com saúde dos clientes e trabalho infantil utilizado na cadeia

de valor. Corresponde a 21,28% da variância total, sendo o fator mais relevante dentro do modelo fatorial.

O segundo fator, Impactos Ambientais, corresponde a 16,29% da variância do modelo e resume os aspectos ligados aos processos produtivos e sua eficiência em termos de utilização de recursos naturais e o respeito ao meio ambiente.

O terceiro fator, Impactos Econômicos, corresponde a 12,24% da variância total e inclui, além dos três aspectos sugeridos originalmente pela dimensão econômica na proposta do GRI, elementos relacionados aos fornecedores e trabalhadores e os impactos do transporte. O aspecto transporte, pelo seu valor de carga fatorial (0,478) ficou muito próximo de ser classificado em outras duas dimensões, Impactos Ambientais ou Conformidade com a Legislação, o que faz sentido, em função da natureza da variável.

Correspondente a 10,12% da variância total, o quarto fator, que foi denominado de Conformidade com a Legislação, compreende os aspectos de *compliance* de Produtos/Serviços; conformidade a leis e regulamentos, ao ambiente e a Produtos/Serviços; e aspectos relacionados ao emprego (supõe-se que tenham sido avaliados dessa forma em função obrigatoriedade de cumprimento da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e normas trabalhistas em geral).

O último fator trata das práticas de segurança e saúde no trabalho e de treinamento e desenvolvimento e foi denominada de Ambiente Interno, em função das preocupações com as condições e o desenvolvimento dos colaboradores. Corresponde a 8,42% da variância total do modelo.

A análise do modelo, que explica 69,35% da variância dos elementos, pode ser um elemento a mais para contribuir para a gestão da sustentabilidade na organização, uma vez que elenca os principais elementos que devem ser considerados, de acordo com as diretrizes mundiais do GRI, e permite a análise e uma conseqüente priorização e/ou tratamento diferenciado para os temas, em função das diferentes naturezas de que a sustentabilidade é composta e da análise da aderência às estratégias e políticas organizacionais.

#### 4.1.7 Aspectos relativos à amplitude das dimensões dos SMDs

Nesta seção, o objetivo é apresentar os resultados referentes às questões da quarta parte do instrumento de coleta de dados, que pretendia identificar a opinião dos respondentes sobre a amplitude do SMD, utilizando-se como substituto (*proxy*) os indicadores representativos do *Balanced Scorecard* (HENRI, 2009), que representariam um conjunto de indicadores utilizados tradicionalmente em um sistema de Mensuração de Desempenho

A Tabela 9 apresenta as principais medidas estatísticas das três dimensões.

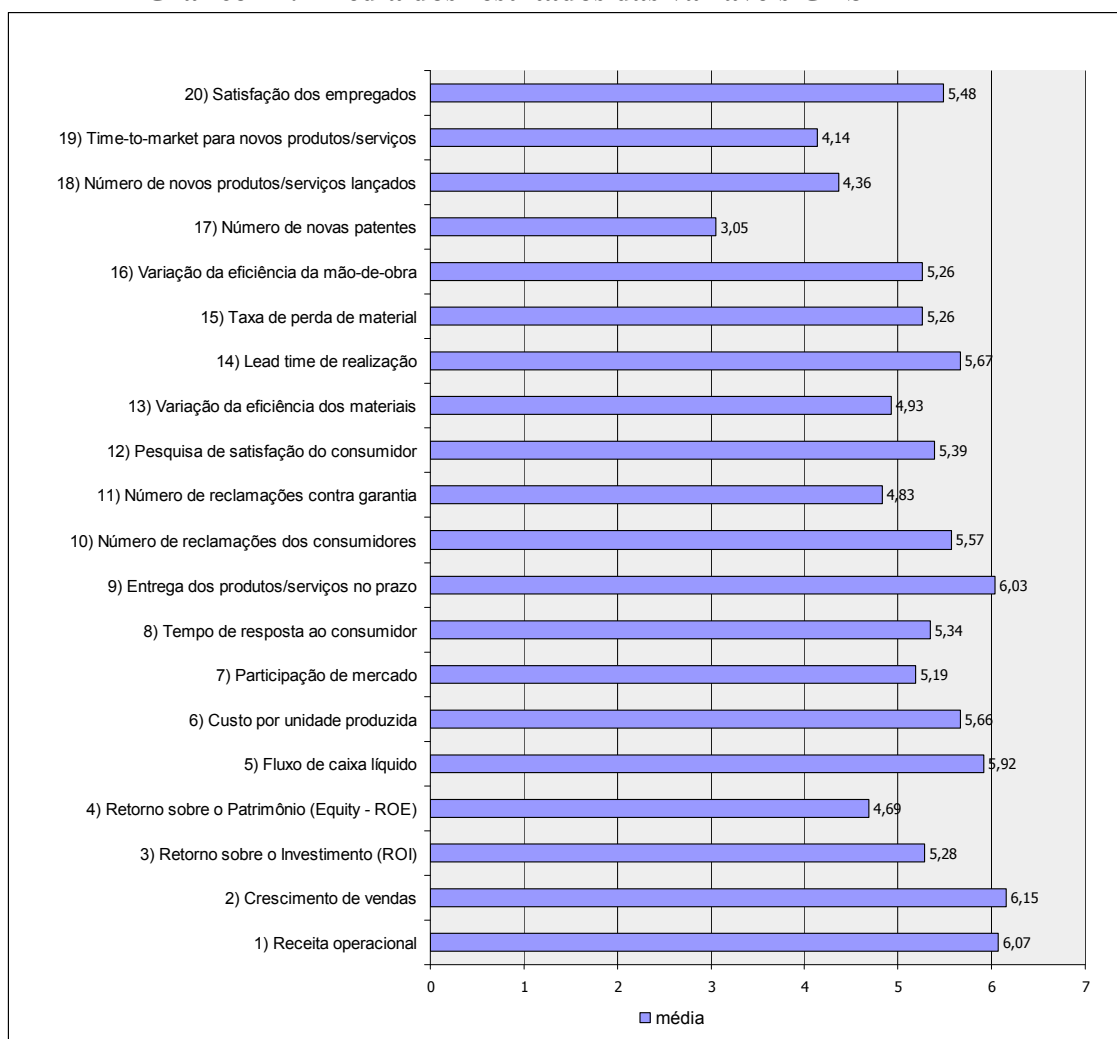
**Tabela 9: Dimensões do GASMD – estatística descritiva**

Medidas Estatísticas	Dimensão Financeira	Dimensão Clientes	Dimensão Processos Internos	Dimensão Aprendizagem e Crescimento
Número de indicadores	6	6	4	4
Média	5,6309	5,3915	5,2802	4,2601
Mediana	5,8333	5,5000	5,5000	4,2500
Moda	7	7	7	5
Desvio Padrão	1,1230	1,2586	1,3152	1,4531
Variância	1,2611	1,5841	1,7297	2,1114

Fonte: criado pelo autor

Com relação às medidas estatísticas, a dimensão Financeira é aquela com as maiores média e mediana e com desvio padrão e variâncias menores, ratificando a importância e a relativa homogeneidade em torno desta dimensão. Por outro lado, a dimensão Aprendizagem e Crescimento obteve as menores médias e medianas e o mais altos desvio padrão e variância, sugerindo conclusões opostas ao que foi verificado para a dimensão Financeira.

O Gráfico 14, a seguir, apresenta os resultados para cada uma das variáveis componentes do constructo. O indicador com maior média foi crescimento de vendas, pouco acima de receita operacional e entrega no prazo, que vem em segundo e terceiro lugares. A importância dada às vendas reforça os resultados anteriores dos atributos Poder, Legitimidade e Urgência, com a valorização dos Clientes e Consumidores, como categorias de stakeholders mais valorizados pelos respondentes.

**Gráfico 14: Média dos resultados das variáveis GASMD**

Fonte: criado pelo autor

O indicador com a menor média foi o número de novas patentes, com valor bem inferior aos demais, sendo o segundo mais baixo o *time-to-market* para novos produtos ou serviços e o terceiro o número de novos produtos ou serviços lançados. Os três indicadores estão relacionados à inovação, o que pode sugerir uma preocupação menor com esse tema pelas empresas pesquisadas.

#### 4.1.7.1. Análise fatorial para os indicadores da amplitude dos SMD

A partir da análise dos dados referentes aos indicadores do Grau de Amplitude dos SMDs, foi realizada uma análise fatorial, com a inclusão das 20 variáveis representativas, segundo o estudo de Henri (2009). O resultado apresentado possibilitou uma explicação de 64,69% da variância total e permitiu que todos os aspectos analisados fossem agrupados em quatro diferentes dimensões, como apresentado na Tabela 10.

**Tabela 10: Análise fatorial\* para indicadores de GASMD**

Fator	Indicadores	Componente				Dimensão no estudo original
		1	2	3	4	
Impactos Financeiros e Mercadológicos (19,44% da variância total)	Receita Operacional	0,7932	0,0581	-0,0302	0,1652	Financeira
	Fluxo de caixa líquido	0,7679	0,1301	0,0793	0,0954	Financeira
	Crescimento de vendas	0,7442	0,1663	0,1829	0,1401	Financeira
	Número de reclamações dos consumidores	0,6545	0,4863	0,0315	0,1567	Clientes
	Número de reclamações contra garantia	0,6034	0,2405	0,1902	0,2167	Clientes
	Custo por unidade produzida	0,5838	0,3358	0,1534	0,3007	Financeira
Resultados dos Processos (18,24% da variância total)	Entrega no prazo	0,2729	0,7638	0,1526	0,0673	Clientes
	Satisfação dos empregados	-0,0523	0,6837	0,1672	0,2791	Aprendizagem e Crescimento
	Pesquisa de satisfação do consumidor	0,3269	0,6467	0,0991	0,2998	Clientes
	Taxa de perda de material	0,4521	0,6262	0,1309	0,0468	Processos Internos
	Variação da eficiência da mão-de-obra	0,3175	0,5482	0,4451	0,1957	Processos Internos
	Lead time de realização	0,3653	0,5386	0,3586	-0,1627	Processos Internos
	Variação da eficiência dos materiais	0,2214	0,5036	0,4503	0,0379	Processos Internos
Mercado e Inovação (16,94% da variância total)	Time-to-market para novos produtos/serviços	0,0867	0,2603	0,8566	0,1049	Aprendizagem e Crescimento
	Número de novos produtos/serviços lançados	0,0153	0,2176	0,8474	0,0773	Aprendizagem e Crescimento
	Número de novas patentes	0,1537	-0,0098	0,8092	0,0887	Aprendizagem e Crescimento
	Participação de mercado	0,0714	0,2723	0,5269	0,4737	Clientes
	Tempo de resposta ao consumidor	0,0844	0,4983	0,5004	0,1572	Clientes
Retorno do Negócio (10,07% da variância total)	Retorno sobre o <i>Equity</i> (ROE)	0,3095	0,1584	0,1879	0,8163	Financeira
	Retorno sobre o Investimento (ROI)	0,4130	0,1578	0,0894	0,7844	Financeira

\* Método de extração: Análise de componentes principais

Método de rotação: varimax com normalização Kaiser, com conversão em 7 iterações

KMO = 0,8736

Fonte: criado pelo autor

O primeiro dos fatores, denominado Impactos Financeiros e Mercadológicos, corresponde a 19,44% da variação total. Inclui indicadores de operação de natureza financeira e de mercado, tipicamente caracterizados como *lagging indicators*. Se comparados com as dimensões do estudo original (HENRI, 2009), seriam indicadores pertencentes às perspectivas financeiras e clientes.

O segundo fator, Resultados dos Processos, representa 18,24% da variância total do modelo e compreende indicadores de três das dimensões do estudo original (Clientes, Processos

Internos e Aprendizagem e Crescimento), com predominância daquelas pertencentes à perspectiva Processos Internos.

O terceiro fator, denominado Mercado e Inovação, corresponde a 16,94% da variância total do modelo. Inclui indicadores originalmente das perspectivas Aprendizagem e Crescimento e Clientes, vinculando indicadores relacionados à desenvolvimento e inovação a indicadores de mercado, como participação de mercado e tempo de resposta ao consumidor.

O último fator, Retorno do Negócio, responde por 10,07% da variância total do modelo. Possui somente dois indicadores, ambos de natureza similar e vindos da perspectiva financeira do BSC e que dizem respeito ao retorno do negócio.

Na análise do modelo fatorial gerado, predominam elementos relacionados a finanças e ao mercado, como se percebe. Como se trata de uma técnica em que se analisam as similaridades entre as variáveis, o modelo gerado propõe nenhuma relação de causa-e-efeito, como o BSC sugere. No entanto, os agrupamentos que ocorreram divergem das perspectivas originais do BSC, sugerindo que o modelo proposto por Kaplan e Norton (1997) pode não surtir o mesmo efeito se aplicado às empresas pertencentes à amostra.

#### **4.1.8 Aspectos relativos ao grau de utilização dos SMDs**

Neste constructo, as variáveis definidas seguem o estudo de Henri (2009) e tenta-se verificar a existência de quatro diferentes dimensões para o uso dos SMDs: Monitoramento, Foco de Atenção, Tomada de Decisão Estratégica e Legitimidade.

A Tabela 11 apresenta as principais medidas estatísticas das quatro dimensões deste constructo. Com relação às medidas estatísticas, a dimensão Monitoramento é aquela com as maiores média e mediana, indicando sua maior utilização pelos respondentes.

De forma geral, as médias das variáveis aqui relatadas são substancialmente maiores que as médias das demais variáveis do estudo e os valores para as medidas de dispersão encontradas foram menores que nas demais dimensões, sugerindo que os respondentes têm uma visão mais uniforme dos conceitos envolvidos, dando indícios de que as empresas tenham SMDs desenvolvidos o suficiente para terem altos escores atribuídos. No entanto, é possível discutir

se o que pode ter ocorrido é que os respondentes não tenham sido tão exigentes quanto à qualidade das respostas como com relação às questões anteriores.

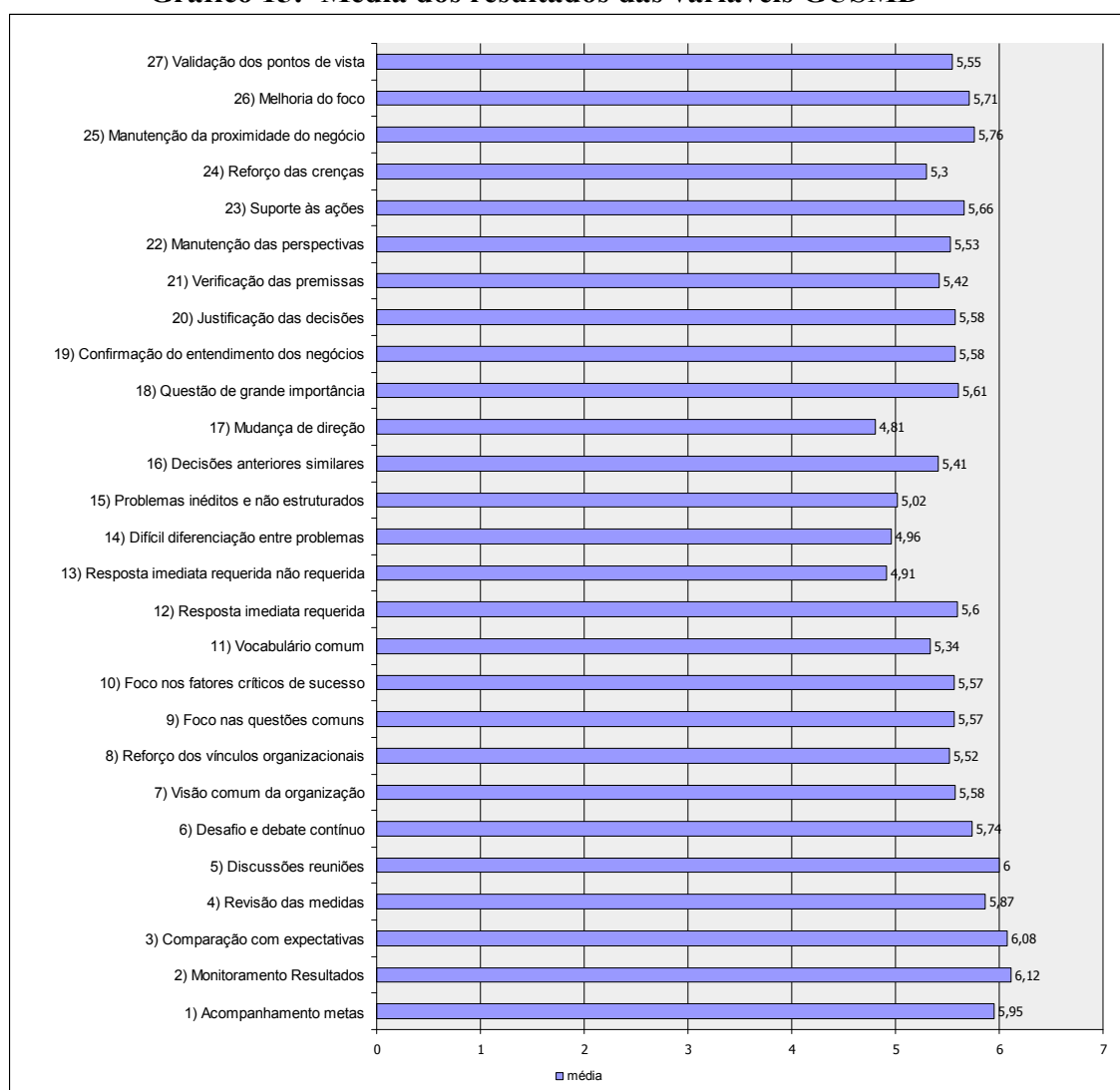
**Tabela 11: Dimensões do GUSMD – estatística descritiva**

Medidas Estatísticas	GUSMD Dimensão Monitoramento	GUSMD Foco Atenção	GUSMD Tomada Decisão	GUSMD Legitimidade
Número de indicadores	4	7	7	9
Média	6,0067	5,6165	5,1889	5,5660
Mediana	6,2500	6,0000	5,1429	5,7778
Moda	7	7	6	6
Desvio Padrão	1,0940	1,1600	1,0066	1,0114
Variância	1,1967	1,3456	1,0133	1,0229

Fonte: criado pelo autor

O Gráfico 15 apresenta os resultados referentes às questões sobre o Grau de Uso dos SMDs.

**Gráfico 15: Média dos resultados das variáveis GUSMD**



Fonte: criado pelo autor



A proximidade dos resultados dificulta uma análise aprofundada das possíveis diferenças entre os aspectos e sugestões a respeito das possíveis causas dos comportamentos apontados. De forma geral, as variáveis que mais se destacam são aquelas referentes à dimensão Monitoramento, com destaque para “monitoramento de resultados” e “comparação com expectativas”. O destaque negativo é “mudança de direção”, dando a entender que o SMD tem sido mais valorizado no que diz respeito ao curto prazo que ao longo prazo.

#### **4.1.8.1. Análise fatorial para os indicadores do Grau de Uso dos SMD**

A partir da análise dos dados referentes aos indicadores do Grau de Uso dos SMDs, foi realizada uma análise fatorial, com a inclusão das 27 variáveis representativas, segundo o estudo de Henri (2009). O resultado apresentado possibilitou uma explicação de 73,10% da variância total, sendo os elementos agrupados em quatro fatores.

De forma geral, os fatores ou dimensões gerados confirmam o modelo teórico utilizado. Apenas três itens (destacados em negrito na Tabela 13) não confirmam os resultados de Henri (2009) em sua totalidade. São eles: (i) Toma-se uma decisão final em uma questão estratégica de grande importância – originalmente pertencente à dimensão Tomada de Decisão, e classificada na dimensão Legitimação, embora tenha tido a carga fatorial mais baixa na dimensão (0,4901); (ii) Permitem-se o desafio e o debate contínuo sobre o que está implícito nos dados, premissas e planos de ação e (iii) Permite-se a discussão em reuniões com superiores, subordinados e pares, originalmente pertencentes à dimensão Foco de Atenção e classificada na dimensão Monitoramento, embora tenham tido as cargas fatoriais mais baixas na dimensão (0,5870 e 0,5828).

Pela Tabela 12, pode-se perceber que estes itens ocupam as últimas colocações em seus fatores. Dessa forma, esses itens poderiam ser classificados como no estudo original, dadas as magnitudes de suas cargas fatoriais serem muito similares às maiores cargas fatoriais obtidas para esses itens, mais uma vez dando evidências à similaridade com o estudo original.

**Tabela 12: Análise fatorial\* para uso dos indicadores**

Fatores	Indicadores	Componente				Classificação no estudo original
		1	2	3	4	
Legitimização (24,80% da variância total)	Suporte às ações	0,7921	0,1928	0,2724	0,2311	Legitimização
	Justificação das decisões	0,7885	0,2428	0,1381	0,1701	Legitimização
	Verificação das premissas	0,7861	0,3006	0,1917	0,1166	Legitimização
	Manutenção das perspectivas	0,7837	0,1726	0,2862	0,2083	Legitimização
	Manutenção da proximidade do negócio	0,7622	0,2578	0,2121	0,1723	Legitimização
	Reforço das crenças	0,7570	0,1179	0,1749	0,1863	Legitimização
	Melhoria do foco	0,7562	0,3142	0,2574	0,1499	Legitimização
	Validação dos pontos de vista	0,7281	0,2016	0,3741	0,1557	Legitimização
	Confirmação do entendimento dos negócios	0,6083	0,1877	0,3961	0,3425	Legitimização
	Questão de grande importância	0,4901	0,2291	0,0444	0,4110	<b>Tomada de Decisão</b>
Monitoramento (17,57% da variância total)	Monitoramento Resultados	0,2771	0,8663	0,2087	0,1128	Monitoramento
	Comparação com expectativas	0,3168	0,8329	0,2519	0,1170	Monitoramento
	Acompanhamento metas	0,2491	0,8077	0,2565	0,1734	Monitoramento
	Revisão das medidas	0,2967	0,7642	0,3308	0,1192	Monitoramento
	Desafio e debate contínuo	0,1986	0,5870	0,5795	0,2542	<b>Foco de Atenção</b>
	Discussões reuniões	0,2577	0,5828	0,5096	0,2961	<b>Foco de Atenção</b>
Foco de Atenção (17,07% da variância total)	Reforço dos vínculos organizacionais	0,3297	0,3454	0,7732	0,1450	Foco de Atenção
	Foco nas questões comuns	0,2912	0,3895	0,7256	0,1607	Foco de Atenção
	Vocabulário comum	0,3291	0,1911	0,7191	0,2883	Foco de Atenção
	Visão comum da organização	0,3183	0,4620	0,6973	0,1723	Foco de Atenção
	Foco nos fatores críticos de sucesso	0,3559	0,4629	0,6606	0,1640	Foco de Atenção
	Resposta imediata	0,4452	0,1092	0,5272	0,3840	Foco de Atenção
Tomada de Decisão Estratégica (13,66% da variância total)	Problemas inéditos e não estruturados	0,2237	0,0500	0,2453	0,7740	Tomada de Decisão
	Difícil diferenciação entre problemas	0,1978	0,0399	0,1671	0,7419	Tomada de Decisão
	Mudança de direção	0,1408	0,2051	-0,0791	0,7157	Tomada de Decisão
	Resposta não-imediata	0,1092	0,0814	0,2310	0,7029	Tomada de Decisão
	Decisões anteriores similares	0,2577	0,2341	0,3003	0,6623	Tomada de Decisão

\* Método de extração: Análise de componentes principais

Método de rotação: varimax com normalização Kaiser, com conversão em 7 iterações

KMO = 0,9393

Itens destacados em negrito diferem dos resultados do estudo original (Henri, 2009)

Fonte: criado pelo autor

## 4.2 Apresentação dos resultados – análise das hipóteses

As hipóteses que norteiam as análises da pesquisa baseiam-se em avaliar se as variáveis predictoras são positivamente associadas às variáveis resposta. Para fazer esta avaliação é necessário se utilizar técnicas estatísticas de correlação, também chamada de grau de

associação. Tais análises geram o chamado coeficiente de correlação, que é um número que varia entre -1 e +1, e expressa tanto a intensidade, quanto a direção da correlação, sendo que “muitas relações são estatisticamente significantes, mas poucas expressam uma correlação perfeita” (LEVIN; FOX, 2004, p. 331, 489).

O coeficiente de correlação pode ser classificado de acordo com seu valor. Para valores próximos entre -0,10 e +0,10 a correlação é inexistente; valores entre 0,10 e 0,30 (em módulo) são correlações fracas; valores entre 0,30 e 0,60 (em módulo) são correlações moderadas; valores entre 0,60 e 1,00 (em módulo) são correlações fortes; valores iguais a -1 ou +1 são consideradas correlações perfeitas (LEVIN; FOX, 2004, p. 334-335).

Como já foi apontado neste estudo, as variáveis não apresentaram características de uma distribuição normal e têm escalas numéricas; portanto, torna-se mais apropriada a utilização de técnicas de análise não-paramétricas, sendo, no caso de correlação, a análise do Coeficiente de Spearman, que é definido como um coeficiente de correlação para dados que tenham sido colocado em postos ou ordenados em relação à presença de determinada característica (LEVIN; FOX, 2004, p. 489).

Assim, espera-se, para a confirmação das hipóteses do estudo, que os coeficientes de correlação gerados entre as variáveis seja um número positivo e que tenha significância estatística, em outras palavras, que haja evidências para rejeitar a hipótese nula estatística quando o resultado do teste (nível de significância) seja menor que 0,05. Isso significa que o nível de probabilidade em que a hipótese nula estatística é rejeitada se a diferença amostral obtida ocorre por chance no máximo 5 vezes em cada 100 que é equivalente a um nível de significância de 5%, que significa é possível que 5 em cada 100 elementos (LEVIN; FOX, 2004, p. 489).

Na sequência, são analisadas as três hipóteses da pesquisa, relação entre a Influência dos *Stakeholders* (IS) e: (1) o Grau da Abordagem *Triple Bottom Line* (GA3BL); (2) o Grau de Amplitude dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (GASMD); e (3) o Grau de Uso dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (GUSMD), além das análises referentes a cada uma das 11 categorias de *stakeholders* relacionadas.

### 4.2.1 Hipótese 1

A primeira hipótese da pesquisa foi assim enunciada: Há uma associação entre a Influência dos *Stakeholders* (IS) na organização e o Grau de Aplicação do enfoque *Triple Bottom Line* (GA3BL) nos Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD), sendo que o total da IS percebida é positivamente associada ao GA3BL nos SMD. A Tabela 13 apresenta os resultados das correlações entre as variáveis atributos dos *stakeholders* e grau de abordagem *Triple Bottom Line*.

**Tabela 13: Análise de correlação\* para IS x GA3BL**

Variáveis	Medidas Estatísticas	Poder	Legitimidade	Urgência	IS
Dimensão Econômica	Coeficiente de correlação	,2057	,1771	,2741	
	Nível de significância	<i>0,0119</i>	<i>0,0308</i>	<i>0,0007</i>	
Dimensão Ambiental	Coeficiente de correlação	<b>,3067</b>	<b>,3280</b>	,2722	
	Nível de significância	<i>0,0001</i>	<i>0,0000</i>	<i>0,0008</i>	
Dimensão Social	Coeficiente de correlação	,2282	,2022	,1952	
	Nível de significância	<i>0,0051</i>	<i>0,0134</i>	<i>0,0171</i>	
GA3BL	Coeficiente de correlação				,296
	Nível de significância				,000

\* Em negrito: valores da correlação de Pearson  $\geq ,30$

Em itálico: valores de Nível de significância  $\leq 0,05$

Fonte: criado pelo autor

Pelos resultados da Tabela 12, segundo o critérios de confirmação das hipóteses – valor da significância estatística inferior a 0,05 –, todas as correlações entre os atributos dos *stakeholders* e as dimensões do *Triple Bottom Line* são significativas, sendo que a correlação entre a dimensão ambiental e dois atributos, poder e legitimidade, atingem valores acima de 0,30, portanto sendo correlações moderadas. A correlação, portanto, entre a influência dos *stakeholders* (IS) e o Grau de Abordagem *Triple Bottom Line* (GA3BL) é uma correlação positiva e fraca, quase moderada, de 0,296, com valor significativo, confirmando a Hipótese 1.

A Tabela 14 apresenta os resultados das correlações entre as variáveis analisadas, de acordo com as categorias de *stakeholders* que compõem o estudo. O objetivo aqui é analisar quais categorias apresentam correlação com as variáveis resposta, no caso, os componentes do Grau de Abordagem *Triple Bottom Line*.

**Tabela 14: Análise de correlação\* para IS x GA3BL**

Variável	Medidas Estatísticas	Dimensão Econômica	Dimensão Ambiental	Dimensão Social
IS Acionistas	Coeficiente de correlação	,0503	,1321	,0986
	Nível de significância	0,5427	0,1083	0,2314
IS Instituições Financeiras	Coeficiente de correlação	,1355	,2386	,1368
	Nível de significância	0,0995	<i>0,0034</i>	0,0961
IS Consumidores e Clientes	Coeficiente de correlação	,0748	,1984	,0327
	Nível de significância	0,3647	<i>0,0153</i>	0,6921
IS Empregados	Coeficiente de correlação	,0861	,1730	,1092
	Nível de significância	0,2962	<i>0,0349</i>	0,1848
IS Sindicatos	Coeficiente de correlação	,1304	,1841	,0819
	Nível de significância	0,1130	<i>0,0246</i>	0,3209
IS Concorrentes	Coeficiente de correlação	,1310	,1119	,1115
	Nível de significância	0,1114	0,1741	0,1757
IS Fornecedores	Coeficiente de correlação	,1795	,1573	,1544
	Nível de significância	<i>0,0285</i>	0,0554	0,0601
IS Governo e Agências Locais	Coeficiente de correlação	,0651	,2100	,0417
	Nível de significância	0,4299	<i>0,0102</i>	0,6138
IS ONGs	Coeficiente de correlação	,2333	<b>,3393</b>	,2809
	Nível de significância	<i>0,0042</i>	<i>0,0000</i>	<i>0,0005</i>
IS Mídia	Coeficiente de correlação	<b>,3056</b>	<b>,3154</b>	,2656
	Nível de significância	<i>0,0002</i>	<i>0,0001</i>	<i>0,0011</i>
IS Comunidade	Coeficiente de correlação	,2582	<b>,3802</b>	,2573
	Nível de significância	<i>0,0015</i>	<i>0,0000</i>	<i>0,0015</i>

\* Em negrito: valores da correlação de Spearman  $\geq ,30$

Em itálico: valores de Nível de significância  $\leq 0,05$

Fonte: criado pelo autor

De acordo com a Tabela 14, verifica-se significância estatística para as correlações entre as seguintes variáveis:

- **Dimensão econômica:** quatro categorias, Fornecedores, ONGs, Mídia e Comunidade. Possivelmente tais relações ocorram em função da natureza dos aspectos relacionadas na dimensão econômica dos indicadores GRI, mais orientados aos impactos nos públicos externos à organização.
- **Dimensão ambiental:** oito categorias apresentam correlações moderadas com dimensão ambiental. De forma geral, a dimensão ambiental apresenta mais correlações com as categorias que os *stakeholders* que as demais dimensões. Tal resultado pode indicar tanto uma maior preocupação com esses aspectos, quanto uma clareza maior do elemento que está sendo avaliado. Em outras palavras, os indicadores relacionados à dimensão

ambiental são mais conhecidos e operacionalizáveis – sem mencionar as questões de regulamentação amplamente desenvolvidas na área – que os indicadores das demais dimensões.

- **Dimensão social:** três categorias apresentam correlações: ONGs, Mídia e Comunidade. Tais categorias têm correlações fracas nesta dimensão, mas acima de 0,25. Novamente, a explicação possível para esses resultados podem ser em função da natureza dos indicadores, muitos deles orientados à públicos do entorno da organização.

#### 4.2.2 Hipótese 2

A segunda hipótese da pesquisa foi assim enunciada: Há uma associação entre a Influência dos *Stakeholders* (IS) na organização e a Grau de Amplitude (GA) dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD), sendo que o total da IS percebida é positivamente associada ao GA nos SMD. A Tabela 15 apresenta os resultados das correlações entre as variáveis analisadas.

**Tabela 15: Análise de correlação\* para IS x GASMD**

Variáveis	Medidas Estatísticas	Poder	Legitimidade	Urgência	IS	
<b>Dimensão Financeira</b>	Coeficiente de correlação	<b>,3179</b>	,2801	,2631		
	Nível de significância	<i>0,0001</i>	<i>0,0005</i>	<i>0,0012</i>		
<b>Dimensão Clientes</b>	Coeficiente de correlação	<b>,3128</b>	<b>,3126</b>	,2799		
	Nível de significância	<i>0,0001</i>	<i>0,0001</i>	<i>0,0005</i>		
<b>Dimensão Processos Internos</b>	Coeficiente de correlação	,1958	,1854	,2031		
	Nível de significância	<i>0,0167</i>	<i>0,0236</i>	<i>0,0130</i>		
<b>Dimensão Aprendizagem e Crescimento</b>	Coeficiente de correlação	<b>,3109</b>	,2935	<b>,3185</b>		
	Nível de significância	<i>0,0001</i>	<i>0,0003</i>	<i>0,0001</i>		
<b>GASMD</b>	Coeficiente de correlação					<b>,360</b>
	Nível de significância					<i>,000</i>

\* Em negrito: valores da correlação de Spearman  $\geq ,30$

Em itálico: valores de nível de significância  $\leq 0,05$

De acordo com os resultados da Tabela 15, todas as correlações entre as variáveis têm significância estatística, até mesmo ao nível de 1%, o que dá ainda mais consistência às conclusões.

O atributo Poder apresenta correlações moderadas com três das quatro dimensões do GASMD, exceto a Processos Internos, cuja correlação é fraca. Uma explicação possível para essa diferença seria que se trata da dimensão na qual há um menor grau de associação direta com uma categoria de *stakeholders* – associa-se a dimensão Financeira aos Acionistas, a dimensão Clientes aos Clientes e Consumidores e a dimensão Aprendizagem e Crescimento aos Empregados (KAPLAN; NORTON, 1997).

No geral, quando se analisa a relação entre a Influência dos *Stakeholders* (IS) e o Grau de Amplitude dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (GASMD), obtém-se uma correlação positiva e moderada, de ,360, com valor significativo, confirmando a Hipótese 2.

A Tabela 16 apresenta os resultados das correlações entre as variáveis analisadas, de acordo com as categorias de *stakeholders* que compõem o estudo. O objetivo aqui é analisar quais categorias apresentam correlação com as variáveis resposta, no caso, o Grau de Amplitude dos SMDs.

**Tabela 16: Análise de correlação\* para IS x GABSC por categoria de stakeholder**

Variável	Medidas Estatísticas	Dimensão Financeira	Dimensão Clientes	Dimensão Processos Internos	Dimensão Aprendizagem e Crescimento
IS Acionistas	Coeficiente de correlação	<b>,3194</b>	,1886	,0803	,1160
	Nível de significância	<i>0,0001</i>	<i>0,0212</i>	0,3306	0,1591
IS Instituições Financeiras	Coeficiente de correlação	,2130	,1469	,1154	,2595
	Nível de significância	<i>0,0091</i>	0,0738	0,1612	<i>0,0014</i>
IS Consumidores e Clientes	Coeficiente de correlação	,1744	,1618	,0929	,1261
	Nível de significância	<i>0,0334</i>	<i>0,0486</i>	0,2599	0,1254
IS Empregados	Coeficiente de correlação	,2128	,2828	,1228	,1468
	Nível de significância	<i>0,0092</i>	<i>0,0005</i>	0,1356	0,0741
IS Sindicatos	Coeficiente de correlação	,2182	,2078	,1482	,1209
	Nível de significância	<i>0,0075</i>	<i>0,0110</i>	0,0712	0,1419
IS Concorrentes	Coeficiente de correlação	,0825	,1500	,1246	,2749
	Nível de significância	0,3175	0,0679	0,1300	<i>0,0007</i>
IS Fornecedores	Coeficiente de correlação	,1700	,1903	,1242	,2746
	Nível de significância	<i>0,0382</i>	<i>0,0201</i>	0,1312	<i>0,0007</i>
IS Governo e Agências Locais	Coeficiente de correlação	,2110	,2350	,1482	,1519
	Nível de significância	<i>0,0098</i>	<i>0,0039</i>	0,0712	0,0644
IS ONGs	Coeficiente de correlação	,2651	,2520	,1708	,2336
	Nível de significância	<i>0,0011</i>	<i>0,0019</i>	<i>0,0373</i>	<i>0,0041</i>
IS Mídia	Coeficiente de correlação	,2105	,2502	,1975	<b>,3458</b>
	Nível de significância	<i>0,0100</i>	<i>0,0021</i>	<i>0,0158</i>	<i>0,0000</i>
IS Comunidade	Coeficiente de correlação	,1794	,2733	,1921	,2656
	Nível de significância	<i>0,0286</i>	<i>0,0007</i>	<i>0,0189</i>	<i>0,0011</i>

\* Em negrito: valores da correlação de Spearman  $\geq ,30$

Em itálico: valores de nível de significância  $\leq 0,05$

Fonte: criado pelo autor

De acordo com a Tabela 16, verifica-se significância estatística para as correlações entre seguintes variáveis:

- **Dimensão Financeira:** somente a categoria Concorrentes não apresenta uma correlação com esta dimensão. As demais apresentam correlações significativas, sendo que a categoria Acionistas apresenta a correlação mais destacada entre todas. Tal resultado reforça a ideia de que a presença de indicadores financeiros é essencial para no atendimento às demandas dos Acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997).



- **Dimensão Clientes:** somente as categorias Instituições Financeiras e Concorrentes não apresentam correlações significativas com esta dimensão. Seria de se esperar que a correlação com maior destaque seria com a categoria Clientes e Consumidores, mas isso não foi verificado de acordo com os resultados.
- **Dimensão Processos Internos:** com os resultados das análises, foram identificadas somente correlações com as categorias ONGs, Mídia e Comunidade, que, à primeira vista, não teriam relação com os processos internos das empresas, o que poderia caracterizar uma relação espúria<sup>7</sup>. Por outro lado, quando se percebe a necessidade de se moldar os processos às demandas externas, seria possível haver essa relação entre esses elementos. Uma possível resposta é que os resultados ocorreram em função da natureza dos indicadores listados, relacionados fortemente à eficiência no uso de recursos, o que poderia impactar no relacionamento com as categorias de *stakeholders* externos à organização.
- **Dimensão Aprendizagem e Crescimento:** novamente as categorias ONGs, Mídia e Comunidade aparecem aqui como correlacionadas à dimensão, juntamente com Instituições Financeiras, Concorrentes e Fornecedores, originando correlações não esperadas do ponto de vista teórico. O que se esperaria seria o destaque para a categoria Empregados, mas isso não ocorreu, mais uma vez possivelmente devido à natureza da relação dos indicadores presentes no instrumento de coleta de dados, mais voltados à questões relacionadas à inovação.

Apesar da hipótese ter sido confirmada, de forma geral, alguns resultados chamam a atenção por não serem os esperados de acordo com o referencial teórico. No entanto, há a ratificação da importância da relação dos indicadores/perspectiva financeiro(as) com a categoria Acionistas, destacada pela literatura e confirmada pelos resultados.

#### 4.2.3 Hipótese 3

A terceira hipótese da pesquisa foi assim enunciada: Há uma associação entre a Influência dos *Stakeholders* (IS) na organização e o Grau de Uso (GU) dos Sistemas de Mensuração de

---

<sup>7</sup> Relação espúria é “uma relação não-causal entre duas variáveis que existe apenas em razão da influência comum de uma terceira variável” (LEVIN; FOX, 2004, p. 485) ou “identificam relações entre variáveis que explicam erroneamente o problema e que necessitariam de uma análise explicativa para sua comprovação” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2003, p. 124).

Desempenho (SMD), sendo que o total da IS percebida é positivamente associada ao GU dos SMD. A Tabela 17 apresenta os resultados das correlações entre as variáveis analisadas.

**Tabela 17: Análise de correlação\* para IS x GUSMD**

Variáveis	Medidas Estatísticas	Poder	Legitimidade	Urgência	IS	
Dimensão Monitoramento	Coeficiente de correlação	<b>,3092</b>	,1988	,2535		
	Nível de significância	<i>0,0001</i>	<i>0,0151</i>	<i>0,0018</i>		
Dimensão Foco Atenção	Coeficiente de correlação	,2594	,1746	,1917		
	Nível de significância	<i>0,0014</i>	<i>0,0332</i>	<i>0,0192</i>		
Dimensão Tomada Decisão Estratégica	Coeficiente de correlação	,2472	,1337	,1032		
	Nível de significância	<i>0,0024</i>	0,1040	0,2103		
Dimensão Legitimidade	Coeficiente de correlação	,2579	,1387	,1586		
	Nível de significância	<i>0,0015</i>	0,0916	0,0534		
<b>GUSMD</b>	Coeficiente de correlação					,2520
	Nível de significância					<i>0,0020</i>

\* Em negrito: valores da correlação de Spearman  $\geq ,30$

Em itálico: valores de nível de significância  $\leq 0,05$

Fonte: criado pelo autor

As dimensões Monitoramento e Foco de Atenção tem correlações significativas com os três atributos dos *stakeholders*, sendo que a correlação que mais se destaca é entre o atributo Poder e a dimensão Uso Monitoramento, como a mais expressiva. Já as dimensões Tomada de Decisão e Legitimidade apresentam correlações significativas somente com o atributo Poder. Assim, os três atributos são relevantes para as duas primeiras dimensões, enquanto que somente o atributo Poder tem correlações com as duas outras dimensões, evidenciando este atributo como destaque no uso dos SMDs.

No geral, quando se analisa a relação entre a influência dos *stakeholders* (IS) e o Grau de Uso dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (GASMD), obtém-se uma correlação positiva e moderada, de 0,252, com valor significativo, confirmando a Hipótese 3.

A Tabela 18 apresenta os resultados das correlações entre as variáveis analisadas, de acordo com as categorias de *stakeholders* que compõem o estudo. O objetivo aqui é analisar quais categorias apresentam correlação com as variáveis resposta, no caso, os componentes do Grau de Uso dos SMDs.

**Tabela 18: Análise de correlação\* para IS x GUSMD por categoria de stakeholder**

Variável	Medidas Estatísticas	Uso	Uso Foco	Uso Tomada	Uso
		Monitoramento	Atenção	Decisão Estratégica	Legitimidade
IS Acionistas	Coeficiente de correlação	<b>,3726</b>	,1921	,1486	,0901
	Nível de significância	<i>0,0000</i>	<i>0,0189</i>	0,0705	0,2742
IS Instituições Financeiras	Coeficiente de correlação	,1559	,1160	,0137	,0210
	Nível de significância	0,0575	0,1587	0,8682	0,7996
IS Consumidores e Clientes	Coeficiente de correlação	,2037	,1285	,1245	,1422
	Nível de significância	<i>0,0127</i>	0,1183	0,1304	0,0836
IS Empregados	Coeficiente de correlação	,2593	,2705	,1992	,2090
	Nível de significância	<i>0,0014</i>	<i>0,0008</i>	<i>0,0149</i>	<i>0,0105</i>
IS Sindicatos	Coeficiente de correlação	,1961	,1466	,1389	,1119
	Nível de significância	<i>0,0166</i>	0,0745	0,0911	0,1743
IS Concorrentes	Coeficiente de correlação	,0706	,0687	,0808	,1491
	Nível de significância	0,3923	0,4052	0,3270	0,0696
IS Fornecedores	Coeficiente de correlação	,1275	,1269	,1742	,1652
	Nível de significância	0,1212	0,1230	<i>0,0336</i>	<i>0,0441</i>
IS Governo e Agências Locais	Coeficiente de correlação	,1305	,0111	,0113	,0063
	Nível de significância	0,1126	0,8930	0,8914	0,9394
IS ONGs	Coeficiente de correlação	,1294	,1158	,0916	,1626
	Nível de significância	0,1157	0,1596	0,2663	<i>0,0475</i>
IS Mídia	Coeficiente de correlação	,0886	,2002	,0799	,1805
	Nível de significância	0,2826	<i>0,0144</i>	0,3329	<i>0,0276</i>
IS Comunidade	Coeficiente de correlação	,0944	,0962	,0638	,0558
	Nível de significância	0,2520	0,2432	0,4395	0,4995

\* Em negrito: valores da correlação de Spearman  $\geq ,30$

Em itálico: valores de nível de significância  $\leq 0,05$

Fonte: criado pelo autor

De acordo com a Tabela 18, verifica-se significância estatística para as correlações entre seguintes variáveis:

- **Dimensão Monitoramento:** quatro categorias de *stakeholders* apresentam correlação com esta dimensão, Acionistas, Consumidores e Clientes, Empregados e Mídia. A correlação mais expressiva identificada foi entre o Uso Monitoramento e a categoria Acionistas. Tal resultado dá a ideia de que há uma preocupação maior com o acompanhamento dos

resultados para atender às necessidades dos Acionistas, ratificando a importância desta categoria.

- **Dimensão Foco de Atenção:** aqui, três categorias de *stakeholders* apresentam correlação. Novamente, a categoria Acionistas, além da categoria Empregados e Mídia. A presença da categoria Acionistas reforça a importância desta como relevante para a organização no que se refere aos seus SMDs.
- **Dimensão Tomada de Decisão Estratégica:** duas categorias apresentam correlação nesta dimensão, Empregados e Fornecedores. A correlação com Fornecedores pode sugerir a importância ou até mesmo uma dependência das relações entre a organização e os fornecedores na cadeia de valor.
- **Dimensão Legitimidade:** as categorias de *stakeholders* que tem correlação nesta dimensão são Empregados, Fornecedores, ONGs e Mídia. É possível que a presença dessas categorias ocorra em função da ênfase necessária para validação dos SMDs para esses públicos, importantes nas relações políticas com a organização.

A categoria Empregados é a única que aparece com correlações nas quatro dimensões, o que pressuporia que se trata da categoria mais relevante para o Uso dos SMDs. Tal fato é explicável em termos teóricos, uma vez que se trata daqueles que são objeto e agente dos sistemas de mensuração de desempenho. A categoria Mídia aparece como significativa nas dimensões Foco de Atenção e Legitimidade

A seção seguinte apresenta um resumo das correlações analisadas no estudo.

### 4.3 Síntese e discussão geral das hipóteses

Como apresentado anteriormente, as análises das hipóteses deram os seguintes resultados:

**Hipótese 1:** Há uma associação entre a Influência dos *Stakeholders* (IS) na organização e o Grau de Aplicação do enfoque *Triple Bottom Line* (GA3BL) nos Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD), sendo que o total da IS percebida é positivamente associada ao GA3BL nos SMD – **Confirmada**

**Hipótese 2:** Há uma associação entre a Influência dos *Stakeholders* (IS) na organização e a Grau de Amplitude (GA) dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD), sendo que o total da IS percebida é positivamente associada ao GA nos SMD – **Confirmada**

**Hipótese 3:** Há uma associação entre a Influência dos *Stakeholders* (IS) na organização e o Grau de Uso (GU) dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD), sendo que o total da IS percebida é positivamente associada ao GU dos SMD – **Confirmada**

A Tabela 19 resume os resultados das três hipóteses.

**Tabela 19: Síntese das análises das hipóteses de pesquisa**

Hipótese	Variável Preditora	Variável Resposta	Análise de existência de correlação positiva	Análise da Hipótese
<b>Hipótese 1</b>	Influência dos <i>Stakeholders</i> (IS)	Grau de Aplicação do enfoque <i>Triple Bottom Line</i> (GA3BL)	<b>Sim</b> nível 0,01 fraca	<b>Confirmada</b>
<b>Hipótese 2</b>	Influência dos <i>Stakeholders</i> (IS)	Grau de Amplitude dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (GASMD)	<b>Sim</b> nível 0,01 moderada	<b>Confirmada</b>
<b>Hipótese 3</b>	Influência dos <i>Stakeholders</i> (IS)	Grau de Uso dos Sistemas de Mensuração de Desempenho (GUSMD)	<b>Sim</b> nível 0,01 fraca	<b>Confirmada</b>

Fonte: criado pelo autor

Para uma compreensão mais simplificada dos resultados, a Tabela 20 apresenta os resultados das correlações entre as variáveis analisadas nos níveis de composição das hipóteses.

**Tabela 20: Síntese das análises das hipóteses: existência de correlações positivas**

Variável	Atributos		
	Poder	Legitimidade	Urgência
GA3BL Dimensão Econômica	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,05 fraca	Sim <b>nível 0,01</b> fraca
GA3BL Dimensão Ambientais	Sim <b>nível 0,01</b> <b>moderada</b>	Sim <b>nível 0,01</b> <b>moderada</b>	Sim <b>nível 0,01</b> fraca
GA3BL Dimensão Sociais	Sim <b>nível 0,01</b> fraca	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,05 fraca
GASMD Dimensão Financeira	Sim <b>nível 0,01</b> <b>moderada</b>	Sim <b>nível 0,01</b> fraca	Sim <b>nível 0,01</b> fraca
GASMD Dimensão Clientes	Sim <b>nível 0,01</b> <b>moderada</b>	Sim <b>nível 0,01</b> <b>moderada</b>	Sim <b>nível 0,01</b> fraca
GASMD Dimensão Processos Internos	Sim nível 0,05 Fraca	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,05 fraca
GASMD Dimensão Aprendizagem e Crescimento	Sim <b>nível 0,01</b> <b>moderada</b>	Sim <b>nível 0,01</b> fraca	Sim <b>nível 0,01</b> <b>moderada</b>
GUSMD Dimensão Monitoramento	Sim <b>nível 0,01</b> <b>moderada</b>	Sim nível 0,05 fraca	Sim <b>nível 0,01</b> fraca
GUSMD Foco Atenção	Sim <b>nível 0,01</b> Fraca	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,05 fraca
GUSMD Tomada Decisão	Sim <b>nível 0,01</b> Fraca	<b>Não há correlação</b>	<b>Não há correlação</b>
GUSMD Legitimidade	Sim <b>nível 0,01</b> Fraca	<b>Não há correlação</b>	<b>Não há correlação</b>

Fonte: criado pelo autor

De acordo com os resultados, vê-se que os atributos Poder, Legitimidade e Urgência possuem correlação com todas as três dimensões do GA3BL; com todas as quatro dimensões do GASMD; e com apenas duas das quatro dimensões do GUSMD, em que os atributos Legitimidade e Urgência não apresentam correlação com as dimensões de Uso Tomada de Decisão e Legitimidade.

Percebe-se que o atributo Poder, além de apresentar correlação com todas as demais dimensões, em seis casos (em dez possíveis), possui correlações com mais intensidade e probabilidade de ocorrer, atingindo níveis acima de 0,30, considerados moderados, e níveis de significância de 0,01, com reduzidas probabilidades de erro em função da amostra. O atributo

Legitimidades e Urgência somente não se correlacionam com duas das demais dimensões, Uso Tomada de Decisão e Uso Legitimidade.

A Tabela 21 apresenta os resultados das correlações considerando-se a participação de cada uma das categorias de *stakeholders* analisadas.

Tabela 21: Síntese das análises das hipóteses: existência de correlações positivas para as categorias de *stakeholders*

Variável	Categorias de Stakeholders										
	Acionistas	Instituições Financeiras	Consumidores e Clientes	Empregados	Sindicatos	Concorrentes	Fornecedores	Governo e Agências Locais	ONGs	Mídia	Comunidade
GA3BL Dimensão Econômica	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Sim nível 0,05 fraca	Não há correlação	Sim nível 0,01 fraca	Sim nível 0,01 moderada	Sim nível 0,01 fraca
GA3BL Dimensão Ambiental	Não há correlação	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,05 fraca	Não há correlação	Não há correlação	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,01 moderada	Sim nível 0,01 moderada	Sim nível 0,01 moderada
GA3BL Dimensão Social	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Sim nível 0,01 fraca	Sim nível 0,01 fraca	Sim nível 0,01 fraca
GASMD Dimensão Financeira	Sim nível 0,01 moderada	Sim nível 0,01 fraca	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,01 fraca	Sim nível 0,01 fraca	Não há correlação	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,01 fraca	Sim nível 0,01 fraca	Sim nível 0,01 fraca	Sim nível 0,01 fraca
GASMD Dimensão Clientes	Sim nível 0,05 fraca	Não há correlação	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,01 fraca	Sim nível 0,05 fraca	Não há correlação	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,01 fraca	Sim nível 0,01 fraca	Sim nível 0,01 fraca	Sim nível 0,01 fraca
GASMD Dimensão Processos Internos	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,05 fraca
GASMD Dimensão Aprendizagem e Crescimento	Não há correlação	Sim nível 0,01 fraca	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Sim nível 0,01 fraca	Sim nível 0,01 fraca	Não há correlação	Sim nível 0,01 fraca	Sim nível 0,01 moderada	Sim nível 0,01 fraca
GUSMD Dimensão Monitoramento	Sim nível 0,01 moderada	Não há correlação	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,01 fraca	Sim nível 0,05 fraca	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação
GUSMD Dimensão Foco Atenção	Sim nível 0,05 fraca	Não há correlação	Não há correlação	Sim nível 0,01 fraca	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Sim nível 0,05 fraca	Não há correlação
GUSMD Dimensão Tomada de Decisão Estratégica	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Sim nível 0,05 fraca	Não há correlação	Não há correlação	Sim nível 0,05 fraca	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação
GUSMD Dimensão Legitimidade	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação	Sim nível 0,05 fraca	Não há correlação	Não há correlação	Sim nível 0,05 fraca	Não há correlação	Sim nível 0,05 fraca	Sim nível 0,05 fraca	Não há correlação

Fonte:criado pelo autor



Analisando-se as correlações de acordo com as categorias de *stakeholders*, percebe-se que há diferenças entre eles. E assim, algumas suposições podem ser feitas a partir dessas correlações.

Os Acionistas, por exemplo, não apresentam correlação com nenhuma das três dimensões do GA3BL. No entanto, apresentam correlações muito significativas (nível de significância menor que 0,01) e moderadas nas dimensões GASMD Financeira e GUSMD Monitoramento. Isso pode sugerir que, segundo a percepção dos respondentes, os interesses dos acionistas é relacionado com aspectos financeiros e com a verificação do cumprimento de metas, e não com os aspectos relacionados diretamente à sustentabilidade, em nenhuma das três dimensões do 3BL. Também há correlações com as dimensões GASMD Clientes e GUSMD Foco de atenção, mas em menor intensidade.

As Instituições Financeiras possuem correlações fracas com a dimensão ambiental do GA3BL, o que pode sugerir uma relação entre as ações ambientais e as restrições legais que as regulamentam e as consequências financeiras que podem ocorrer. Além disso, há correlação com as dimensões GASMD Financeira, o que seria esperado, e Aprendizagem e Crescimento, o que, a princípio, não tem relação com o que a literatura ou a prática podem sugerir.

A categoria Consumidores e Clientes possuem correlações fracas com a dimensão ambiental do GA3BL, indicando possíveis relações entre as ações ambientais e a recente valorização dada por essa categoria a essas questões. Outras correlações ocorrem nas dimensões GASMD Financeira e Clientes, o que seria esperado, e GUSMD Monitoramento, possivelmente em função dos impactos diretos da categoria em termos de receitas nos resultados da empresa.

Os Empregados são percebidos como tendo correlação com a dimensão Ambiental do GA3BL; com as dimensões Financeira e Clientes do GASMD e com as quatro dimensões do GUSMD. As relações que mais parecem fazer sentido segundo a literatura são referentes ao GUSMD, uma vez que são os empregados agente e objeto dos processos de mensuração de desempenho. Seria de se esperar, a princípio e principalmente, correlações dessa categoria com a dimensão Aprendizagem e Crescimento do GASMD, uma vez que a existência dessa dimensão é justificada pela necessidade de valorização das pessoas na organização, como pressupõem o *Balanced Scorecard* e outras metodologias similares.

A categoria Sindicatos apresenta os mesmos resultados dos Empregados, com exceção das dimensões do GUSMD, em que é restrita apenas à monitoramento. A princípio, seria de se esperar correlações dessa categoria com dimensão Social do GA3B, com quem teria uma maior afinidade, em função da sua natureza.

Com relação aos Concorrentes, a correlação ocorre uma única vez: com a dimensão Aprendizagem e Crescimento do GASMD. Tal relação parece não fazer sentido do ponto de vista teórico ou prático, uma vez que se trata de indicadores relacionados ao desenvolvimento das pessoas e da inovação de processos na organização, principalmente por se tratar de uma correlação positiva. Caso o sinal fosse invertido, poderia fazer sentido, pois quanto mais se desenvolveriam as pessoas/processos na organização, menos isso interessaria aos concorrentes.

A categoria Fornecedores tem correlação com: GA3BL, em sua dimensão Econômica, o que pode sugerir uma relação entre as ambas, uma vez que estas tratam de questões relacionadas a fornecedores locais de mão de obra, dentre outras; GASMD, em suas dimensões Financeira, possivelmente em função de questões relacionadas a custos, essencial na relação empresa-fornecedor; Clientes, possivelmente em função de questões de qualidade; e Aprendizagem e Crescimento, que não teria uma relação prevista, de acordo com a natureza dos indicadores relacionados, embora pudesse se pensar no desenvolvimento de competências na cadeia produtiva, o que justificaria os resultados da categoria Fornecedores; e GASMD, em suas dimensões Tomada de Decisão Estratégica e Legitimidade, que também não seriam previstas em função da natureza dos indicadores, mas que poderiam ocorrer em função de uma possível dependência ou interdependência na relação entre as partes.

A categoria Governo e Agências Locais apresenta correlações com a dimensão Ambiental do GA3BL e com as dimensões Financeira e Clientes do GASMD. Isso pode ser explicado pelas questões de regulamentação e legislação, tanto com relação às ações ambientais quanto às financeiras. Em termos de literatura ou da prática, para o resultado tido pela dimensão Clientes, uma possibilidade seria as demandas crescentes pelos direitos do consumidor e legislação, que destacam a importância dessa categoria.

ONGs, Mídia e Comunidade obtiveram resultados muito semelhantes. As três categorias apresentaram correlações em todas as dimensões do GA3BL e do GASMD e para o caso de

ONGs em Uso (Legitimidade) e para Mídia (Foco de Atenção e Legitimidade). Como foi verificado na análise fatorial de agrupamento das categorias, as três foram classificadas na mesma dimensão ou fator, o que ratifica a similaridade dos resultados, possivelmente em função do papel que estas categorias representam no relacionamento com as empresas.

A próxima seção traz análises complementares das hipóteses da pesquisa, de acordo com o perfil da amostra.

#### **4.3.1 Análises das variáveis de acordo com o perfil da amostra**

Como aprofundamento das análises, foram realizados alguns testes para verificação se as características (ver *item 4.1.3 Variáveis de identificação das empresas respondentes*) da composição da amostra levariam a diferentes resultados caso na descrição das variáveis que compõem as hipóteses da pesquisa. Para essa análise, em geral, é utilizada a técnica de Análise de Variância ou ANOVA, que “é uma técnica utilizada para determinar se as amostras de dois ou mais grupos vêm de populações com médias iguais” (HAIR *et al*, 1998, p. 327).

De acordo com HAIR *et al* (1998, p. 334), em uma Análise de Variância, testa-se se as médias dos grupos são iguais. Assim, em um teste tipo ANOVA, verifica-se se há contraste entre as médias, e que pela hipótese nula, as médias são iguais, sendo  $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$ .

Como no caso da amostra da pesquisa, não é possível utilizar-se a ANOVA, que é recomendada para testes paramétricos, a opção foi utilizar a técnica equivalente indicada para testes não paramétricos, o teste de Kruskal-Wallis, recomendado para escalas ordinais (FAVERO *et al*, 2009, p. 178) e a rejeição da hipótese nula levaria a identificar diferenças entre os grupos analisados.

Foram utilizadas duas variáveis para o teste:

- o porte da empresa, dividido em duas categorias: (G1) que envolve micro, pequenas e médias empresas, com faturamento abaixo de R\$ 60 milhões e (G2) grandes empresas, com faturamento igual ou superior a R\$ 60 milhões. A escolha se deu em função de se testar se o volume de recursos possivelmente disponíveis influenciam as diferentes condições em que as empresas operam.

- a origem do capital, dividida em duas categorias: (G1) empresas de capital nacional e (G2) empresas de capital estrangeiro e/ou misto. A escolha se deu em função de se testar se as políticas e práticas de empresas internacionais podem representar diferenças na mensuração do desempenho se comparadas a empresas nacionais.

Assim, a Tabela 22 apresenta um sumário dos resultados dos testes realizados.

**Tabela 22: Análise das diferenças das variáveis de acordo com o porte e a origem de capital das empresas respondentes**

Variável	Porte <sup>(1)</sup>				Origem Capital <sup>(2)</sup>			
	G1	G2	Nível de significância	Diferença	G1	G2	Nível de significância	Diferença
<b>Influência dos Stakeholders</b>	70,30	87,81	0,0295	sim	70,15	94,23	0,0057	sim
Poder	71,54	84,42	0,1074	não	69,95	95,03	0,0045	sim
Legitimidade	70,52	87,21	0,0361	sim	71,71	88,07	0,0636	não
Urgência	69,84	89,05	0,0162	sim	69,53	96,70	0,0014	sim
<b>Grau de Abordagem 3BL</b>	72,60	81,55	0,2642	não	74,49	77,03	0,775	não
Dimensão Econômica	74,00	77,74	0,6322	não	75,24	74,03	0,8876	não
Dimensão Ambiental	69,52	89,94	0,0106	sim	73,97	79,08	0,5567	não
Dimensão Social	75,05	74,86	0,9818	não	74,16	78,33	0,6251	não
<b>Grau de Amplitude SMD</b>	75,53	73,55	0,7849	não	75,41	73,37	0,8161	não
Dimensão Financeira	72,05	83,05	0,1669	não	72,87	83,47	0,2265	não
Dimensão Clientes	77,39	68,48	0,2633	não	76,71	68,22	0,3382	Não
Dimensão Processos Internos	77,52	68,14	0,2465	não	77,34	65,72	0,1874	Não
Dimensão Aprendizagem e Crescimento	74,15	77,32	0,6903	não	74,62	76,50	0,8321	Não
<b>Grau de Uso SMD</b>	71,78	83,76	0,1332	não	74,89	75,45	0,9443	Não
Dimensão Monitoramento	69,85	89,59	0,0112	sim	72,37	85,45	0,1318	Não
Dimensão Foco Atenção	71,61	84,25	0,1162	não	75,04	74,85	0,9823	Não
Dimensão Tomada de Decisão Estratégica	73,17	79,98	0,3951	não	75,90	71,42	0,6074	Não
Dimensão Legitimidade	74,60	76,10	0,8561	não	76,33	69,73	0,4672	Não

Obs.: Utilização do teste de Kruskal-Wallis;

Utilização do método de Monte Carlo, 95% de nível de significância

(1) N=149; G1-Micro, Pequenas e Médias = 109; G2-Grandes = 40

(2) N=149; G1-Nacionais = 119; G2-Estrangeiras/Mistas = 30

Fonte: criado pelo autor

Percebe-se que há diferenças na opinião dos respondentes quanto à influência dos *stakeholders* dependendo do porte e da origem de capital da empresa. Ambas as variáveis têm resultados significativos na influência geral e no atributo urgência. Há diferenças para os atributos Legitimidade e Urgência para a variável Porte, e para os atributos Poder e Urgência para a variável Origem de Capital. Em ambos os casos, os resultados apontaram que foram atribuídas aos *stakeholders* notas maiores pelos respondentes, indicando que, tanto as empresas de maior porte quanto as empresas de capital estrangeiro apresentam maiores preocupações com os *stakeholders* que seus correspondentes.

Diferenças significativas também foram notadas para a dimensão Ambiental dentro do GA3BL, e Monitoramento, para o GUSMD. Em ambos os casos, o porte da empresa é determinante para a diferença dos dois grupos de empresas, sendo que as médias para as grandes empresas superam as médias das empresas de menor porte. Daí pode-se afirmar que há evidências de que há diferenças quanto a essas variáveis: o emprego de indicadores ambientais é maior nas empresas de maior porte e o monitoramento é realizado mais fortemente também nas empresas maiores que nas menores. Nas demais variáveis as diferenças não são estatisticamente significativas.

A seguir, são apresentados comentários gerais sobre os resultados da pesquisa.

#### **4.3.2 Comentários gerais a respeito dos resultados da pesquisa**

Apesar da inerente dificuldade de tratar o tema – em função das especificidades das relações organização-*stakeholders* –, o estudo também evidencia as diferenças entre os diversos *stakeholders* organizacionais – importante ressaltar, a partir da percepção das próprias empresas –, o que ratifica a posição de vários autores e necessidade estratégica da gestão do relacionamento com os *stakeholders* como crítico para a gestão do desempenho da organização. Dessa forma, um ponto a salientar é que os critérios utilizados para a classificação dos *stakeholders* e as possíveis categorizações propostas pela literatura e também pelas premissas e pelos resultados desse trabalho, podem ser importante fonte de conhecimento para uma efetiva gestão do relacionamento com os *stakeholders* que, por motivos já citados, têm ganhado importância crescente para as organizações. Ferramentas que permitam identificar, entender e avaliar a relevância de cada *stakeholder* e suas implicações para a organização em questão podem contribuir para uma maior eficácia na gestão.

Outro assunto que deve ser comentado trata dos indicadores de desempenho. Embora os indicadores utilizados neste estudo tenham sido oriundos de estudos e modelos consagrados, e utilizados como representativos de um SMD típico justamente em função disso, provavelmente haja um conjunto mais adequado de indicadores que representariam melhor as necessidades das empresas, de acordo com suas características e necessidades. Assim, é necessário destacar uma abordagem contingencial para os indicadores. Embora se perca em termos de comparação, mas com possíveis ganhos em termos de uma melhor operacionalização dos SMDs.

Os resultados da pesquisa sugerem evidências de que é possível analisar os indicadores de sustentabilidade de diferentes pontos de vista e com uma possibilidade de priorização diferenciada entre eles. Novamente, são fundamentais nesse processo o alinhamento estratégico e uma abordagem contingencial que respeite as situações, caso a caso. Outro ponto importante é o destaque da necessidade de integração entre as questões tradicionalmente financeiras e o enfoque econômico da sustentabilidade. O entendimento desses aspectos torna-se fundamental, sob o risco de não haver a integração necessária para uma gestão orientada à sustentabilidade.

Como comentários finais, alguns pontos devem ser destacados quanto aos pontos que foram decisivos para a realização da pesquisa. O primeiro aspecto, e talvez o mais crítico é com relação ao acesso aos dados. Problema recorrente em pesquisa, a dificuldade de se ter uma amostra que possa ser representativa para os respectivos propósitos das pesquisas, pode inviabilizar a realização da mesma. O esforço despendido neste trabalho foi, em grande parte, relacionado à busca de acesso a um grupo de empresas que pudesse responder o questionário da pesquisa. Para isso, foram feitos contatos com dezenas de associações nacionais, e até internacionais, durante quase um ano, para que o envio do questionário fosse intermediado por elas, sem que houvesse um aceite. Finalmente, a pesquisa se tornou possível devido à parceria estabelecida com o CIESP, por meio da sua Diretoria de Responsabilidade Social, que se interessou pelo projeto e se empenhou em estender a pesquisa aos seus associados. Da parte do pesquisador, houve um comprometimento para divulgar os resultados às empresas participantes, gerando um feedback que deveria ser regra em pesquisa, e não exceção.

Além disso, embora tenha sido intencional – e com todas as restrições metodológicas quanto à generalização que daí advêm –, a amostra de dados obtida nesta pesquisa pode ser

considerada como representativa da indústria paulista e nacional. A predominância de empresas de menor porte, de capital nacional e sem ações em bolsa, é um retrato da típica indústria nacional. Possivelmente as mesmas condições e dificuldades enfrentadas por essas empresas seria repetida para outras empresas no cenário nacional.

Outro aspecto que deve ser ressaltado referente ao estudo é que muitas das análises estatísticas que se pretendia fazer foram inviabilizadas ou enfraquecidas em função das características da amostra. Apesar de – e justamente por isso – ser representativa da média da indústria nacional, com a predominância de empresas de menor porte, a intenção de se estudar práticas de vanguarda na gestão ou restritas a empresas de maior porte pode ser comprometida por não fazer parte do dia-a-dia das empresas analisadas. Isso evidencia que pode haver um descompasso entre o que é tratado pela vanguarda da literatura administrativa – muito do que foi tratado nesse estudo pode se encaixar nessa característica – e o que é a prática organizacional brasileira. Tal dissonância, se não tratada apropriadamente, pode gerar um hiato ainda maior entre a academia e as organizações.

Finalmente, com relação aos objetivos implícitos desse trabalho – relacionados mais a como pesquisador desejava contribuir para o tema debatido – as expectativas foram atendidas. Os temas aqui discutidos têm larga disseminação e desenvolvimento na literatura administrativa. A proposta era integrar os diferentes temas e, a partir daí, gerar novos conhecimentos ou confirmar conceitos já estabelecidos. Em vários pontos isso ocorreu e em outros ainda há a necessidade de continuação dos esforços, que são apontados como sugestões para estudos futuros.

A seguir, são apresentados alguns comentários a respeito da relação entre os SMDs e a sustentabilidade.

### **4.3.3 Comentários gerais a respeito dos SMDs e a sustentabilidade**

Apesar de haver um grande volume de pesquisas e publicações sobre os temas mensuração de desempenho e sustentabilidade, trabalhos unindo ambos ainda são de pequena extensão na academia e na prática organizacional. Até o mais conhecido método de mensuração de desempenho, o *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan e Norton (1997), considera, em sua forma original, apenas resultados financeiros como objetivo final da empresa, apesar de tratar

de medidas de desempenho que possam ser associadas a outros públicos além dos acionistas, como clientes, por exemplo. Desta forma, tal metodologia apresentaria uma abordagem que poderia ser complementada a partir da introdução da ótica da sustentabilidade, como já apontado anteriormente, embora os próprios criadores do BSC tenham feito, posteriormente, indicação da possibilidade de uso desta abordagem (KAPLAN, NORTON; 2004).

E é importante perceber que estão sendo consideradas outras alternativas – além de modelos como o BSC, que traduzem lógicas orientadas ao negócio com uma abordagem tradicional e têm sido alvo de muitas críticas – que buscam suprir as lacunas no que tange à gestão orientada à sustentabilidade. Assim, novas perspectivas se abrem com o uso de modelos como o *Balanced Scorecard* Sustentável ou ainda o SIGMA *Sustainability Scorecard* ou o *Performance Prism*, que podem ser utilizados conjuntamente com as ferramentas como as diretrizes GRI e outras iniciativas com caráter sustentável, de crescente consolidação em termos mundiais.

Assim, se uma organização busca um enfoque sustentável para gerenciar seu desempenho, elas “devem ter efetivos sistemas de monitoramento, avaliação e reporte” para seu desempenho sustentável e “devem constantemente monitorar os interesses dos *stakeholders* e exigir que seus parceiros e fornecedores também considerem os interesses de seus *stakeholders*” (EPSTEIN: ROY, 2003, p. 30).

A pesquisa teve como foco apenas duas fases dos SMDs: o desenho ou estruturação, em que enfatizou os indicadores de duas formas: indicadores de sustentabilidade do GRI e indicadores de um *Balanced Scorecard* típico (ambos como modelos representativos, o primeiro de uma abordagem de sustentabilidade e o segundo, um SMD típico) e o uso dos SMDs. Como destacado por outros autores, as fases de implementação e de uso têm sido alvo de poucas pesquisas. Possivelmente isso ocorra em função da natureza prescritiva do desenho dos SMDs, como demonstra a literatura; e com relação às fases de implementação e de uso, em função da natureza contingencial que pode ser necessária para que as iniciativas sejam efetivas. No entanto, qualquer que seja a situação, autores recomendam que as fases sejam revistas de forma sistemática e cíclica (BOURNE *et al*, 2000). Particularmente no caso de SMDs orientados à sustentabilidade, isso parece ser ainda mais crítico, em função da abrangência de temas e públicos envolvidos e da maior exposição a fatores externos à



organização, que podem mudar mais rapidamente que fatores endógenos, de maior controle *a priori*.

Uma observação importante: a própria (in)definição conceitual do que é sustentabilidade acaba por dificultar a definição e a implementação de sistemas de mensuração de desempenho que possam ser orientados à sustentabilidade, na medida que recomendações de vários autores passam necessariamente pela definição do escopo, do que se está mensurando. Tal fato justifica a aplicação de abordagens como *Triple Bottom Line*, na tentativa de se “simplificar a complexidade” inerente à sustentabilidade. Além disso, a própria dificuldade (ou uma possível popularização com perda do significado) do assunto pode criar barreiras à adoção de modelos nos moldes apresentados neste trabalho.

Além disso, os resultados sugerem que os Sistemas de Mensuração de Desempenho podem ser utilizados de diferentes perspectivas, como ferramenta de monitoramento, cujos resultados foram mais evidenciados pelas respostas da pesquisa, até como um meio de legitimização das ações da organização, que ocorreu em menor escala. Qualquer que seja o seu propósito, o uso efetivo dos SMDs pode ser um importante subsídio para a gestão do desempenho organizacional.

Aponta-se que têm sido notáveis as mudanças que as organizações têm apresentado em seus sistemas de mensuração de desempenho ao longo dos últimos anos (FRIGO; KRUMWIEDE, 1999 *apud* KENNERLEY; NEELY, 2002, p. 1222). No entanto, na medida que os SMDs mensuram o que ocorre na organização, e que a organização, como um ator social sofre mudanças continuamente, a evolução dos SMDs deve continuar. Neste estudo, modelos e elementos de introdução recente na gestão, como os relacionados à sustentabilidade, foram abordados e imagina-se que isso deve prosseguir.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão sobre o papel das organizações na sociedade não é recente. Há posições que defendem as organizações como fontes prementes de rendimento para os acionistas, com a atuação externa limitada à vontade destes como cidadãos, e não como empresários (FRIEDMAN, 1970). Existe também outra linha de raciocínio que coloca cada organização como elemento crítico da chamada responsabilidade social empresarial, em que a “relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com as quais ela se relaciona” deve ser conciliada com o alcance das suas metas, desde que promova o “desenvolvimento sustentável da sociedade” (ETHOS, 2008b).

Independentemente da postura que se escolha tomar, este trabalho não se propõe a avaliar o posicionamento das empresas em termos normativos, como já se assinalou, mas sim abordar aspectos mais diretamente relacionados à gestão do desempenho das organizações e sua relação com um contexto organizacional mais abrangente, considerando as naturais barreiras e dificuldades que se estabelecem em contraposição aos objetivos organizacionais.

De modo geral, parte-se de uma premissa de que as organizações empresariais são voltadas à busca de “melhorias na produtividade e da eficácia, gerando benefícios aos seus vários *stakeholders*”, ignorando-se o fato de que isso levará a naturais contradições, como “pressões por lucratividade e segurança, investimentos estratégicos de longo prazo e desempenho financeiro de curto prazo”, dentre outros (SHIRIVASTAVA, 1993, p. 32).

Além disso, de forma geral, algumas teorias tendem a enxergar o desempenho organizacional como resultante unicamente da vontade e das ações da própria organização, como criticam Pfeffer e Salancik (2003). Esta posição pressuporia não se considerar as interferências do ambiente externo à empresa – presentes no comportamento de suas partes interessadas – que são inegáveis, qualquer que seja esta organização ou o seu ambiente (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Portanto, é fundamental o entendimento de como a organização pode medir seu desempenho de forma sustentável, ou em outras palavras, quais são as práticas e ferramentas utilizadas pelas empresas que se preocupam com seus *stakeholders* e dão crescente importância e

atenção aos aspectos econômicos, sociais ou ambientais – sejam eles positivos ou negativos aos interesses da organização. Assim, a intenção seria descobrir se uma mensuração de desempenho orientada à sustentabilidade é concreta ou se é apenas um meio de controlar os padrões exigidos (BOURNE; KENNERLEY; FRANCO-SANTOS, 2005, p. 373).

Assim, a gestão das organizações encontra-se em um momento de mudança de seus conceitos e práticas para uma nova situação, em que possivelmente antigos modelos não tenham mais a mesma eficácia de antes. Surge, assim, uma necessidade de se ver – e, conseqüentemente, mensurar – o desempenho da organização de uma forma apropriada, em suas diferentes variações. A proposta que fundamenta este trabalho é a inclusão dos *stakeholders* como elementos críticos na composição dos sistemas de mensuração de desempenho. Nesse processo, torna-se necessária a apropriada identificação e ponderação dos papéis dos *stakeholders*, o que demanda uma visão mais ampla dos administradores.

A realidade é dura, como destaca Elkington (2001): “Seja onde for que uma empresa opere, ela tende a identificar que qualquer atitude inevitavelmente provocará uma reação política oposta e proporcional entre os *stakeholders*. Como resultado, esteja o enfoque em seu capital financeiro, natural, humano ou social, a ênfase vai se deslocar de simples controle para tornar-se responsável por algo para a supervisão ativa” (ELKINGTON, 2001, p. 355).

O que decorre desta nova abordagem é o entendimento do que poderia se chamar de desempenho sustentável, ou o desempenho que é avaliado por uma ótica de sustentabilidade. Em outra definição, “o que é entendido por desempenho sustentável é influenciado pelo ambiente dos *stakeholders* da organização” (SCHALTEGGER; WAGNER, 2006, p. 684), ratificando a importância dos *stakeholders* nessa perspectiva.

Embora haja um grande movimento em direção a um melhor entendimento do que é a mensuração do desempenho das organizações, parece difícil saber se as conclusões já obtidas neste tema são realmente definitivas (KENNERLEY; NEELY, 2002, p. 1243), ou se já se chegou aos resultados que teriam sido buscados pelos pesquisadores.

Conseqüentemente, se uma determinada organização estabelece como diretriz a questão de focar sua atuação – nos mais diversos níveis – na busca de outros resultados além do próprio lucro, ela deve conhecer profundamente todos os processos de gestão que estariam por trás da

mensuração destes resultados. No entanto, apesar de haver um grande volume de pesquisas e publicações sobre os temas mensuração de desempenho e sustentabilidade, trabalhos unindo ambos ainda são de pequena extensão na academia e na prática organizacional. Até a mais conhecida ferramenta de mensuração de desempenho, o *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan e Norton, considera prioritariamente, em sua forma original, os resultados financeiros como objetivo final da empresa e trata, em suas perspectivas, de forma direta apenas duas categorias de *stakeholders*, os acionistas e os clientes – e indiretamente os empregados – o que vem sendo contestado em função do novo contexto que se estabelece, em que outros públicos passam a ter significativos papéis no seu relacionamento com as organizações. Dessa forma, haveria a possibilidade de complementar o escopo dessa ferramenta, como por exemplo, a partir da introdução de uma nova dimensão, a da sustentabilidade, muito embora os próprios criadores do BSC tenham feito, posteriormente, indicação da possibilidade de uso desta abordagem (KAPLAN, NORTON; 2004) e como apregoam os defensores do *Balanced Scorecard* Sustentável e de outras metodologias que considerem aspectos relacionados à sustentabilidade de forma mais efetiva e integrada na gestão do desempenho organizacional.

Como sugestões para estudos futuros e complementares a este, pode-se incluir variações ou aprofundamentos em diferentes pontos desse trabalho. Uma possibilidade mais óbvia seria dirigir a proposta a um único caso, ou seja, especificar a relação de *stakeholders* legítimos da organização e em seguida submeter o instrumento de coleta de dados aos executivos, com o cuidado de se substituir as avaliações de utilização pela importância que se daria aos aspectos abordados no questionário. A aplicação da análise seria similar à realizada, com a diferença de que se faria uma análise em profundidade de todos os *stakeholders*, primeiramente com a identificação e na sequência com o levantamento dos pontos críticos para a gestão desses *stakeholders*, de modo a se definir o que é necessário para se determinar o desempenho desejável da organização para cada *stakeholder* relevante.

Outra possibilidade é um estudo que faça uma validação da amplitude das dimensões dos SMDs, no que se refere à inserção da sustentabilidade, incluindo-se outros elementos na análise. Nesse trabalho, esses aspectos foram analisados, mas em função dos seus objetivos, não foram tratados em termos da sua integração. Por exemplo, verificar a integração efetiva, via pesquisa quantitativa, entre as dimensões do *Triple Bottom Line* e as perspectivas do *Balanced Scorecard*, como é a proposta de alguns autores, mas que se resume a proposições teóricas e estudos de caso.

Neste estudo, optou-se por não se tratar da fase de implementação dos SMDs, embora esta tenha sido descrita na literatura. Por se tratar de um aspecto que pode levar a uma abordagem contingencial, seria interessante a realização de estudos de caso para o levantamento das barreiras e facilitadores dos processos de implementação de SMDs orientados à sustentabilidade.

Além disso, para casos de possíveis relações espúrias identificadas nos resultados da pesquisa é plausível sugerir que a literatura não tenha ainda abordado suficientemente os temas em questão, surgindo novas possibilidades teóricas.

Em resumo, as organizações, na medida em que fazem parte do contexto social e dele também dependem, têm voltado sua atenção para novas formas de realizar seu papel e ainda assim – independentemente de posições ideológicas contrárias – prosperarem em seus negócios. Dessa forma, espera-se que as ferramentas e conceitos apresentados neste trabalho e, principalmente, as discussões que se sucedem com relação a sua aplicação e efetividade, possam contribuir para o debate no tema. E, além disso, que se concretizem as expectativas de que este conhecimento possa, efetivamente, conduzir a uma maior qualidade na gestão das organizações e que isso possa levar a questão da sustentabilidade ao lugar que ela realmente merece na administração. E, como sustentabilidade trata do futuro, a perspectiva é que tais mudanças possam levar a um futuro melhor para as organizações e para a própria sociedade.

## 6 REFERÊNCIAS

- AGLE, B.; MITCHELL, R; SONNENFELD, J.; Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. *Academy of Management Journal*; Oct99, Vol. 42 Issue 5, p507-525, 19p, 1999
- ARGENTI, J. Stakeholders: the Case Against. *Long Range Planning*. Volume 30, Issue 3, June 1997, Pages 442-445
- BANSAL, P. P. Evolving Sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*; Mar2005, Vol. 26 Issue 3, p197-218, 22p.
- BARBIERI, J.C. Organizações inovadoras sustentáveis in BARBIERI, J.C.; SIMANTOB, M.A. (Org.). *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARBIERI, J.C.; SIMANTOB, M.A. (Org.). *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.
- BENNETT, M. *Sustainable Management: a European Perspective*. 2004 disponível em <http://www.iges.or.jp/en/be/pdf/report2/bennett.pdf> Acesso em 04 de fevereiro de 2005.
- BIEKER, T. Managing corporate sustainability with the *Balanced Scorecard*: developing a *Balanced Scorecard* for Integrity Management. *Oikos PhD Summer Academy – “Sustainability, Corporations and Industrial Arrangements”*, 2002, p. 2-20
- BOULIANE, E. Empirical Analysis of the Reliability and Validity of the Balanced Scorecard Measures and Dimensions. *Advances in Management Accounting*, Volume 17, 247-288, 2009 2006
- BOURNE, M. C. S., MILLS, J. F., WILCOX, M., NEELY, A. D., PLATTS, K. W. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 20(7), 754-772, 2000
- BOURNE, M.; BOURNE, P. *Balanced Scorecard in a week*. London: Hodder Arnold, 2007.
- BOURNE, M.; KENNERLEY, M.; FRANCO-SANTOS, M. Managing through measures: a study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*; 2005; 16, 4; p. 373.
- BRUDAN, A. *Integrated Performance Management: Linking Strategic, Operational and Individual Performance*, *PMA Conference 2009*, New Zealand, 2009
- BUYSSE, Kristel; VERBEKE, Alain. Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*; May 2003; 24, 5; p. 453.
- CAMPBELL, A. Stakeholders: the Case in Favour. *Long Range Planning*. Volume 30, Issue 3, June 1997, p. 446-449
- CARROLL, A.B. A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 1979, p.498-505
- CARROLL, A.B.; BUCHWOLTZ, A.K. *Business and society: ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 4th. Ed. 2000.
- CHAKRAVARTHY, B.S. Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*; Sep/Oct86, Vol. 7 Issue 5, p437-458, 22p

CIESP. *Centro das Indústrias do Estado de São Paulo*, 2010 Disponível em <http://www.ciesp.com.br/ciesp/> Acesso em 30/01/2010

CLARKSON, M. A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. Vol. 20. No 1. 92-117, 1995.

CNAE Classificação Nacional de Atividades Econômicas. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNAEFiscal/cnaef.htm> Acesso em 03/02/2010.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman, 7a. ed, 2003, 640 p.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J.M. *Análise Multivariada: Para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo: Editora: Atlas, 2007

CORRÊA, H. L. O estado da arte da avaliação de empresas estatais. Universidade de São Paulo, São Paulo, *Tese de doutoramento*, 1986, 251 p.

CRAWFORD, J. Triple Bottom Line performance – finding the balance. *Australasian Evaluation Society International Conference*. Oct/Nov. 2002 disponível em [www.aes.asn.au](http://www.aes.asn.au) Acesso em 28/03/2005.

DAFT, R.L.; MARCIC, D. *Understanding Management*. Versailles: Thomson – South-Western, 2004. 573 p.

De HAAS, M.; KLEINGELD A. Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization. *Management Accounting Research*, 1999, 10, p. 233-261

DeBUSK, G. K, BROWN, R.M.; KILLOUGH, L.N. Components and relative weights in utilization of dashboard systems like the *Balanced Scorecard*. *The British Accounting Review*, 35, 2003, p. 215-231

DIAS-SARDINHA, I. REIJNDERS, L.; ANTUNES, P. Developing sustainability balanced scorecards for environmental services: A study of three large Portuguese companies. *Environmental Quality Management*; Summer2007, Vol. 16 Issue 4, p13-34, 22p, 7

DIAS-SARDINHA, I. REIJNDERS, L.; ANTUNES, P. From environmental performance evaluation to eco-efficiency and sustainability balanced scorecard. *Environmental Quality Management*; Winter 2002; 12, 2; p. 51

DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management*. *The Academy of Management Review*; Jan 1995; 20, 1

DONNELLY, JR, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. *Fundamentals of Management: functions, behavior, models*. Plano: Business Publications, Inc., Quarta edição, 1981, 536 p.

DRICKHAMER, D. Next generation performance measurement. *Industry Week*, Julho 2002, 251, 6, p. 14

DOPPELT, B. *The Power of Sustainable Thinking: How to Create a Positive Future for the Climate, the Planet, your Organization and your Life*. London: Earthscan, 2008.

EDMONDSON, A.C.; MCMANUS, S.E. Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, 2007, Vol. 32, No. 4, 1155–1179.

ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 2001.



- ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*; Winter 1994; 36,2, p. 90
- EPSTEIN, M. J. *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited, 2008
- EPSTEIN, M. J.; WISNER, P.S. Using a Balanced Scorecard to implement sustainability. *Environmental Quality Management*, 11, 2, 2001.
- EPSTEIN, M.J.; ROY, M. J. Improving Sustainability Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles. *Journal of General Management*; Autumn 2003, Vol. 29 Issue 1, p15-31, 17p
- ETHOS. *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial*. 2008a Disponível em [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/default.asp](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp) Acesso em 20 de maio de 2008.
- ETHOS. *O que é responsabilidade social empresarial*. 2008b Disponível em <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>. Acesso em 30 de abril de 2008.
- FAVERO, L.P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B.L. *Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- FERGUSON, D.L. (Org.). *Measuring Business Value and Sustainability Performance*. Cranfield University: Doughty Centre for Corporate Responsibility, May 2009.
- FERNANDEZ-GAGO, R.; ANTONIN, M.N. Stakeholder salience in corporate environmental strategy. *Corporate Governance*, 4;3; p. 65, 2004
- FIGGE, F. HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. The sustainability Balanced Scorecard: theory and application of a tool for value-based sustainability management. *Greening of Industry Network Conference*, Gothenburg, 2002.
- FIKSEL, J., McDANIEL, J., MENDENHALL, C. Measuring progress towards sustainability: principles, process and best practices. 1999 *Greening of Industry Network Conference*, Best Practice Proceedings, 1999
- FLYNN, B.B.; KAKIBARA, S.S.; SCHROEDER, R.G.; BATES, K.A.; FLYNN, E.J. Empirical Research Methods in Operations Management. *Journal of Operations Management*. Vol. 9, No. 2. April 1990.
- FRANCO-SANTOS, M., MARR, B., MARTINEZ, V. *et al.* Towards a definition of a business performance measurement system. In *Performance Measurement and Management: Public and Private Conference*. Edinburgh, 2004
- FREEMAN, R.E.; *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FREZATTI, F. *Gestão de valor na empresa: uma abordagem abrangente do Valuation a partir da contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2003, 119 p.
- FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. Setembro, 1970.
- FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. Academy of Management. *The Academy of Management Review*; 24, 2; Apr 1999.

- FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. University of Pittsburgh. *Doctoral Thesis*, 2002.
- GARBI, E. Alternative measures of performance for e-companies: a comparison of approaches. *Journal of Business Strategies*, Spring 2002, vol. 19, 1, p. 1-16
- GERBING, D.W.; ANDERSON, J.C. An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research* Vol. XXV (May 1988), 186-92
- GIEGOLD, W.C. *Avaliação de Desempenho e o processo APO: uma abordagem de instrução programada*. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1980, 187 p.
- GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J.J.; KRAUSE, T.S. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*. 1995, Vol. 20, No. 4, 874-907.
- GRI. *Global Reporting Initiative*. Sustainability Reporting Guidelines. 2008 Disponível em [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) Acesso em 02 de fevereiro de 2008. <http://www.globalreporting.org>
- GRI. *Global Reporting Initiative*. 2010 Disponível em <http://www.globalreporting.org/GRIReports/> Acesso em 03/03/2010
- HAIR, J.F.; BLACK, B.; BARRY, B. ANDERSON, R.E. *Multivariate Data Analysis*, 5th. edition, 1998
- HÁK, T.; MOLDAN, B.; DAHL, A.L. (ed.) *Sustainability Indicators: a scientific assessment*. Washington: Island Press, 2007
- HAMMOND, A.; ADRIAANSE, A.; RODENBURG, E.; BRYANT, D.; WOODWARD, E. *Environmental Indicators: A Systematic Approach to Measuring and Reporting on Environmental Policy Performance in the Context of Sustainable Development*. Washington: World Resources Institute, 1995
- HARRIS, J.; WISE, T.; GALLAGHER, K.; GOODWIN, N. (Org.). *A survey of sustainable development: social and economic dimensions*. Washington: Island Press, 2001.
- HARRISON, J.S.; FREEMAN, R.E. Stakeholders, Social Responsibility and performance: Empirical Evidence and a Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*; Oct99, Vol. 42 Issue 5, p479-485, 7p
- HART, S.L. *Capitalism at the crossroads*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2nd Edition, 2007.
- HART, S.L.; MILSTEIN, M.B. Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*; May2003, Vol. 17 Issue 2, p56-67, 12p
- HENRI, J.F. Taxonomy of Performance Measurement Systems. *Advances in Management Accounting*, Volume 17, 247-288, 2009
- HO, S.J.K.; McKAY, R.B. Balanced Scorecard: two perspectives. *The CPA Journal*, Mar 2002, 72, 3, p. 20-25.
- HOURNEAUX JR., F. *Avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico*. Universidade de São Paulo, Dissertação de Mestrado, 2005, 160 p.
- HUBBARD, G. Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 19, p. 177–191, 2009

- IBASE, 2008. Disponível em <http://www.ibase.org.br> Acesso em 20 de maio de 2008.
- IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria, Pesquisa Industrial Anual - Empresa 2007 Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br) Acesso em 20/02/2010
- ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*; 1998, Vol. 10, p205-238, 34p
- JAWAHAR, I.M.; McLAUGHLIN, G.L., Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, Vol 26(3), 397-414, 2001.
- JOHNSON, H.T. Performance measurement for competitive excellence, p. 63-89 in KAPLAN, R.S. *Measures for manufacturing excellence*. Boston: Harvard Business School Press, 1990, 408 p.
- JONES, T.; WICKS, A. Convergent stakeholder theory, *Academy of Management Review*, no. 24, pp. 206-221, 1999.
- JONES, T.M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*; Apr 1995; 20, 2; p. 404-437
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. Building a Strategy-Focused Organization. *Balanced Scorecard Report*, v.1, n.1, p.1-6, sep/oct 1999
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 1a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 471 p.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, 411 p.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part II. *Accounting Horizons*: June 2001; 15, 2, p. 147-160
- KAPLAN, R. S.; REISEN DE PINHO, R. Amanco: Developing the Sustainability Scorecard. Boston: Harvard Business School, 2008
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação – Balanced Scorecard*. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344 p.
- KAST F.E.; ROSENZWEIG, J.E. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. Tradução de Oswaldo Chiquetto. São Paulo: Pioneira, 3a. ed., 1987, 1o. volume, 377 p., 2o. volume p. 379-711
- KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*; 2002; 22, 11, p. 1222-1245
- KENNY, G. Strategy: Balanced Scorecard – Why it isn't working. *New Zealand Management*. Auckland: 2003, p. 1-32
- KERLINGER, F. N. *Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU, 1980.
- KOLK, A.; MAUSER, A. The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation. *Business Strategy and the Environment*; Jan/Feb 2002; 11, 1; p. 14

- KRAUSE, O. Beyond BSC: A process based approach to performance management. *Measuring Business Excellence*, 7, 3, 2003, p.4.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1983, 231 p.
- LEBAS, M.; EUSKE, K. A Conceptual and Operational Delineation of Performance in NEELY, A. (ed.) *Business performance measurement: unifying theories and integrating practices*. Cambridge: University Press, 2007, 2a. ed.
- LÉLE, S. Sustainable Development: A Critical Review. *World Development*, Vol. 19, No. 6, pp. 607-621, 1991.
- LEVIN, J.; FOX, J. A. *Estatística Para Ciências Humanas*. Editora: Prentice Hall Brasil, 2004, 497 p.
- LOUETTE, A. (org.) *Gestão do Conhecimento: compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental*. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007
- MACDONALD, C., NORMAN, W. Getting to the bottom of “Triple Bottom Line”. *Business Ethics Quarterly*. Chicago: Apr 2004. Vol. 14, Iss. 2; p. 243
- MACDONALD, C., NORMAN, W. Rescuing the baby from the triple-bottom-line bathwater: a reply to Pava. *Business Ethics Quarterly*. Chicago: Jan 2007. Vol. 17, Iss. 1; p. 111
- MAIGA, A. S.; JACOBS, F. A. Balanced Scorecard, Activity-Based Costing and company performance: an empirical analysis. *Journal of Managerial Issues*, Fall 2003, 15, 3, p. 283-301
- MAISEL, L.S. Performance Measurement practices survey results: executive summary. *American Institute of Certified Public Accountants, Inc.*, 2001, disponível em <http://ftp.aicpa.org/public/download/cefm/perfmeas.doc> acesso em 28/01/2004
- MANCINI, S. *Gestão com Responsabilidade Socioambiental*. Universidade de São Paulo. *Tese de Doutorado*, 2008
- MARR, B. *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006, 208 p.
- MARR, B.; NEELY, A., BOURNE, M. Business performance measurement - what is the state of use in large US firms? In *Performance Measurement and Management: Public and Private Conference*. Edinburgh. 2004
- MARR, B.; SCHIUMA, G. Business performance measurement – past, present and future. *Management Decision*, 41, 8, 2003, p. 680-687
- MASON, R. O.; SWANSON, E. B. (edit). *Measurement for management decision*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1981, 550 p.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Introdução à Administração*. São Paulo, Atlas, 2004, 434 p.
- MEADOWS, D.H., MEADOWS, D.L., RANDERS, J. BEHRENS III, W.W. *The limits to growth*. New York: Universe Books, 1972.
- MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22. N.4, p. 853-86, 1997

- MONTIBELLER FILHO, G. *O Mito do Desenvolvimento Sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias*. 2a. ed. Rev. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2004, 306 p.
- MOREIRA, D. A. *Dimensões do desempenho em manufatura e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1996, 111 p.
- NASCIMENTO, L.F.; LEMOS; A.D.C.; MELLO, M.C.A. *Gestão Socioambiental Estratégica*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NEELY, A. (ed.) *Business performance measurement: unifying theories and integrating practices*. Cambridge: University Press, 2007, 2a. ed.
- NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, Bradford, v. 5, n. 2, p. 6-12, 2001
- NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall, 2002.
- NEELY, A.; KENNERLEY, M.; ADAMS, C. Performance measurement frameworks: a review in NEELY, A. (ed.) *Business performance measurement: unifying theories and integrating practices*. Cambridge: University Press, 2007, 2a. ed.
- NEELY, A.D.; GREGORY, M.J.; PLATTS, K. Performance measurement system design. a literature research and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 15(4), 80-116, 1996
- NIDOMOLU, R.; PRAHALAD, C.K.; RANGASWAMI, M.R. Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, September 2009, p. 59-64
- NORREKLIT, H. The balance on the *Balanced Scorecard* – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 2000, 11, p. 65-88
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD Environmental Indicators: Development, Measurement and Use*, 2003. Disponível em <http://www.oecd.org/dataoecd/7/47/24993546.pdf> Acesso em 30/03/2010
- OLSON, E. M.; SLATER, S.F. The *Balanced Scorecard*, competitive strategy and performance. *Business Horizons*, Maio-Junho 2002, 45 (3), p. 11-17
- PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, n. 1, Mar. 2003. Disponível em [http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_07/dwn/rac-v7-n1-esp.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n1-esp.pdf)
- PARENT, M.; DEEHOUSE, D. A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*; Sep2007, Vol. 75 Issue 1, p1-23, 23p.
- PARMENTER, D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Hoboken: John Willey and Sons, 2007
- PAVA, M. L. A response to “Getting to the bottom of triple bottom line”. *Business Ethics Quarterly*. Chicago: Jan 2007. Vol. 17, Iss. 1; p. 105
- PENROSE, E.T. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959, 265 p.
- PERRIN, B. Effective use and misuse of performance measurement. *American Journal of Evaluation*, Vol. 19, n. 3, 1998, p. 367-379.

- PERRINI, F.; TENCATI, A. Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy & the Environment*, John Wiley & Sons, Inc; Sep/Oct 2006, Vol. 15 Issue 5, p296-308, 13p.
- PHILLIPS, R.A.; REICHAERT, J. The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach. *Journal of Business Ethics*. Publisher Springer Netherlands. Volume 23, Num. 2, Janeiro 2000.
- PORTER, M.; VAN DER LINDE, C .V. D. Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 5, p. 120-134, Sept./Oct., 1995.
- REISINGER, H., CRAVENS, K.S.; TELL, N. Prioritizing performance measures within the *Balanced Scorecard* framework. *Management International Review*, Fourth Quarter, 2003; 43, 4, p. 429-437
- RODGERS, W. GAGO, S. Stakeholder Influence on Corporate Strategies Over Time. *Journal of Business Ethics*; Jul2004 Part 2, Vol. 52 Issue 4, p349-363, 15p
- RUMMLER, G.; BRACHE, A. P. *Melhores desempenhos das empresas – Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. Tradução de Katia Aparecida Roque. Makron Books, 2a. ed., 1994
- SACHS, I. *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004, 152 p.
- SALTERIO, S.; WEBB, A. The Balanced Scorecard. *CA Magazine*, 136, 6, agosto de 2003, p. 39
- SAMPIERI, R.H., COLLADO C.F.; LUCIO, P.B. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill, 2003, 288 p.
- SÃO PAULO (Estado). Governo do Estado de São Paulo. Disponível em <http://www.saopaulo.sp.gov.br/> Acesso em 10/02/2010
- SAUNDERS, M. ; LEWIS, P. ; THONRHILL, A. *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited, 4th Edition, 2007.
- SAVITZ, Andrew W; WEBER, Karl. *The triple bottom line: how today's best run companies are achieving economic, social and environmental success – and how you can too*. John Wiley & Sons. United States, 2006
- SCHIMIDT, S.R., KIEMELE M.J.; BERDINE, R.J. *Knowledge-based management*. Colorado Springs: Air Academy Press & Associates, LLC, 1999, p. 195
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo, EPU, 2.ed., 1974, 687 p.
- SHIRIVASTAVA, P. in SMITH, D. *Business and the environment: implications of the new environmentalism*. London: Paul Chapman Publishing, 1993.
- SIDIROPOULOS, M.; MOUZAKITIS, Y.; ADAMIDES, E.; GOUTSOS, S. Applying sustainable indicators to corporate strategy: the eco-Balanced Scorecard. *Environmental research, engineering and management*, 2004, no. 1(27), p. 28-33
- SIGMA. The SIGMA Guidelines. 2005. Disponível em <http://www.projectsigma.co.uk/Guidelines/SigmaGuidelines.pdf>. Acesso em 22/08/2005
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 3a edição revisada e atualizada. Florianópolis, 2001. Acesso em 28/02/2009. Disponível em <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>

- SIMONS, R. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 2000, 348 p.
- SOBREIRA NETTO, F. Medição de desempenho do gerenciamento de processos de negócio - BPM no PNAFE: uma proposta de modelo. Universidade de São Paulo, São Paulo, *Tese de doutoramento*, 2006, 212 p.
- STARIK, M. Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. *Journal of Business Ethics*. Publisher Springer Netherlands. Volume 14, Num. 3, Março, 1995.
- TANGEN, S. Improving the performance of a performance measure. *Measuring Business Excellence*. Vol. 9, n. 2, 2005, pp 4-11
- TANZIL, D.; BELOFF, B. Assessing impacts: Overview on sustainability indicators and metrics. *Environmental Quality Management*; Summer2006, Vol. 15 Issue 4, p41-56, 16p
- TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987, 175p.
- VAN BELLEN, H.M. *Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- VAN DER VELDE, M.; JANSEN, P.; ANDERSON, N. *Guide to management research methods*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd., 2004.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. *Academic Management Review*, 1986, 11, p. 801-814
- VIEDERMAN, S. *The economics of sustainability: challenges*. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 1994.
- VOELPEL, S.C.; LEIBOLD, M.; ECKHOFF, R. A.; DAVENPORT, T, H. The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*. Bradford: 2006. Vol. 7, Iss. 1; p. 43.
- WARHUST, A. *Sustainability Indicators and Sustainability Performance Management*. United Kingdom: Mining, Minerals and Sustainable Development. March 2002 No. 43
- WCED (WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, Vol 16(4), 691-718, 1991.
- WBCSD. World Business Council for Sustainable Development. Eco-efficiency – creating more value with less impact, August 2000, p.4. disponível em [http://www.wbcsd.org/web/publications/eco\\_efficiency\\_creating\\_more\\_value-portuguese.pdf#search=%22eco-eficiencia%22](http://www.wbcsd.org/web/publications/eco_efficiency_creating_more_value-portuguese.pdf#search=%22eco-eficiencia%22) Acesso em 30/05/2008

## APÊNDICES

**Apêndice 1: Carta de Apresentação da Pesquisa enviada aos associados CIESP**

**Para conhecimento do G9, dos Diretores de Áreas, Responsáveis por Áreas e das Diretorias Regionais, Municipais e Distritais do CIESP, mensagem encaminhada as Empresas Associadas e Parceiras e aos Diretores do CIESP.**

O CIESP considera que conhecer profundamente os resultados gerados pelas ações organizacionais, e suas respectivas conseqüências, é fundamental para o sucesso e para contribuir com continuidade da empresa e do seu aprimoramento profissional.

Pensando nisso, a Diretoria de Responsabilidade Social, com apoio da Universidade de São Paulo, apresenta a você, empresário, uma pesquisa com objetivo de identificar a influência direta ou indireta de todos os agentes envolvidos nos resultados dos projetos implantados nas organizações e nas empresas associadas ao CIESP.

Entretanto, para que tenhamos um retorno que no futuro possa pautar nossas ações em benefícios das empresas associadas, precisamos de sua colaboração para responder a pesquisa de opinião e nos auxiliar na conclusão deste levantamento.

Vale ressaltar, que o sigilo das respostas será preservado e os resultados desta consulta serão utilizados no planejamento de ações e projetos de Responsabilidade Social nas Diretorias Regionais, Municipais e Distritais do CIESP.

A pesquisa deverá ser acessada através do [link](#) abaixo e respondida até o próximo dia 26 de fevereiro.

<http://www.surveymonkey.com/s/5KD6ZCK>

Contamos com a sua participação.

Um grande abraço

Rafael Cervone  
Diretor de Integração Regional CIESP

Vitor Seravalli  
Diretor de Responsabilidade Social CIESP



## Apêndice 2: Instrumento de Coleta de Dados

### APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

#### PESQUISA SOBRE PÚBLICOS DE INTERESSE E DESEMPENHO DA EMPRESA

Agradecemos a sua colaboração e pedimos que todas as solicitações sejam respondidas.

O questionário a seguir está dividido em cinco partes:

- Na PRIMEIRA parte, o respondente deve preencher os campos com as informações referentes à EMPRESA EM QUE TRABALHA.
- Na SEGUNDA parte, o respondente deve preencher os campos com as informações referentes a SI PRÓPRIO.
- Na TERCEIRA parte, o respondente deve preencher os campos com as informações referentes ao seu entendimento sobre a INFLUÊNCIA DOS PÚBLICOS DE INTERESSE (também chamados de "stakeholders" ou "partes interessadas") DA EMPRESA em que trabalha.
- Na QUARTA parte, o respondente deve preencher os campos com as informações referentes ao seu entendimento sobre o EMPREGO DE INDICADORES na empresa em que trabalha.
- Na QUINTA parte, o respondente deve preencher os campos com as informações referentes ao seu entendimento sobre o USO DE INDICADORES na empresa em que trabalha.

Caso seja necessário, é possível interromper o preenchimento do questionário ao concluir cada página e retomá-lo posteriormente, sem que ocorra a perda daquilo que já tenha sido respondido.

Muito obrigado pela sua participação.

Flávio Hourneaux Junior  
Organizador da pesquisa  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Faculdade de Economia e Administração  
Universidade de São Paulo  
fone: (11) 8441-9675 / (11) 3023-1375  
e-mail: flaviohjr@usp.br

## PARTE I - Caracterização da Empresa

Nesta parte, você deve preencher os campos com as informações referentes à empresa em que você trabalha.

**1. Informe o nome da empresa para a qual você trabalha.  
(a identificação não é obrigatória)**

\_\_\_\_\_

**2. De que regional do CIESP sua empresa faz parte?**

Regional:

**3. Informe o setor industrial em que a empresa atua.  
Caso haja mais de um, identificar aquele que é predominante.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura | <input type="radio"/> Eletricidade e Gás   |
| <input type="radio"/> Indústrias Extrativas  | <input type="radio"/> Água, Esgoto, Atividades de Gestão de Resíduos e Descontaminação |
| <input type="radio"/> Indústrias de Transformação                                    | <input type="radio"/> Construção   |
| <input type="radio"/> Outro, favor especificar                                       |  |

\_\_\_\_\_

**4. Qual é a origem do capital da empresa?**

- Nacional                       Estrangeiro                       Misto

**5. Como é a constituição do capital da empresa?**

- Privado                       Estatal                       Misto

**6. Qual é o tipo de empresa?**

- Sociedade por quotas de responsabilidade limitada                       Sociedade Anônima
- Outro, favor especificar

\_\_\_\_\_

**7. Qual é o faturamento/receita anual (aproximado)?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Menos de R\$ 50 milhões                 | <input type="radio"/> Entre R\$ 600 milhões e R\$ 1 bilhão |
| <input type="radio"/> Entre R\$ 50 milhões e R\$ 300 milhões  | <input type="radio"/> Acima de R\$ 1 bilhão                |
| <input type="radio"/> Entre R\$ 300 milhões e R\$ 600 milhões |  |

**8. Qual é o número de colaboradores da empresa?**

- Até 99 colaboradores
- Entre 100 e 500 colaboradores
- Entre 500 e 1.000 colaboradores
- Entre 1.000 e 5.000 colaboradores
- Acima de 5.000 colaboradores

**9. A empresa participa da relação do índice ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) da Bovespa?**

- Sim, está presente atualmente
- Não, mas já esteve presente anteriormente
- Não e não esteve presente em anos anteriores
- Não tem ações em bolsa e portanto não participa do índice

**10. A empresa publica relatórios de sustentabilidade baseados nas diretrizes GRI - Global Reporting Initiative?**

- Sim
- Não

**PARTE II - Caracterização do Respondente**

Nesta parte, você deve preencher os campos com as informações referentes a si próprio.

**11. Qual a sua posição na hierarquia da empresa?**

- Presidente / CEO  
 Diretor  
 Gerente  
 Outro, favor especificar

**12. Qual a sua área de atuação na empresa?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Recursos Humanos                    | <input type="radio"/> Comunicação              |
| <input type="radio"/> Operações/Produção                  | <input type="radio"/> Marketing                |
| <input type="radio"/> Responsabilidade Social Corporativa | <input type="radio"/> Planejamento Estratégico |
| <input type="radio"/> Relações com Investidores           | <input type="radio"/> Finanças/Controladoria   |
| <input type="radio"/> Outro, favor especificar            |  |

**13. Informe o seu e-mail para contato caso tenha interesse em receber os resultados da pesquisa.**

### PARTE III - Influência dos Públicos de Interesse

Nesta parte você deve preencher os campos com as informações referentes ao seu entendimento sobre A INFLUÊNCIA DOS PÚBLICOS DE INTERESSE DA EMPRESA EM QUE VOCÊ TRABALHA.

Os PÚBLICOS DE INTERESSE, também chamados de "stakeholders" ou "partes interessadas", são as pessoas ou grupos de pessoas que, de alguma forma influenciam ou são influenciadas pelas ações de uma organização.

Aqui, o questionário busca captar sua percepção em relação aos públicos de interesse de sua organização, por meio da análise de três aspectos: PODER, LEGITIMIDADE e URGÊNCIA dos públicos de interesse, sendo cada um deles tratada nas questões a seguir.

Para isso, primeiramente, leia as informações nas questões e para cada um dos grupos listados (de "a" a "k" nas questões 14, 15 e 16) aponte seu nível de discordância - concordância (em caso de dúvida, veja a definição do respectivo conceito indicado).

#### 14. PODER dos PÚBLICOS DE INTERESSE:

Para cada um dos públicos de interesse listados a seguir, considere a afirmação abaixo e aponte seu nível de discordância - concordância (em caso de dúvida, veja a definição do conceito abaixo).

"O(s)/A(s)\_\_\_\_\_ tem PODER para influenciar a minha empresa".

**PODER (definição):** a capacidade de aplicar diretamente um alto nível de recompensas ou punições econômicas (dinheiro, bens, serviços e outros) e/ou força coercitiva ou física (uso de armas, imobilização, sabotagem e outros, incluindo acesso a processos legais que podem induzir o uso de força física) e/ou influência social positiva ou negativa (na reputação, prestígio e outros, por meio da mídia e de outros meios).

**Exemplo:** Os ACIONISTAS tem PODER para influenciar a minha empresa (aponte sua nota de 1 a 7).

**A escala deve obedecer o seguinte critério:**

**1 = discordo totalmente <---> 7 = concordo totalmente**

	1	2	3	4	5	6	7
a) Acionistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Instituições Financeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Consumidores e Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Sindicatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Governo e Agências Locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) ONGs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Mídia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 15. LEGITIMIDADE dos PÚBLICOS DE INTERESSE:

Para cada um dos públicos de interesse listados a seguir, considere a afirmação abaixo e aponte seu nível de discordância - concordância (em caso de dúvida, veja a definição do conceito abaixo).

"O(s)/A(s) \_\_\_\_\_ tem LEGITIMIDADE para influenciar a minha empresa".

**LEGITIMIDADE (definição):** qualidade do que é apropriado ou adequado.

**Exemplo:** Os **ACIONISTAS** tem **LEGITIMIDADE** para influenciar a minha empresa (aponte sua nota de 1 a 7).

**A escala deve obedecer o seguinte critério:**

**1 = discordo totalmente <---> 7 = concordo totalmente**

	1	2	3	4	5	6	7
a) Acionistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Instituições Financeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Consumidores e Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Sindicatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Governo e Agências Locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) ONGs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Mídia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. URGÊNCIA dos PÚBLICOS DE INTERESSE:**

Para cada um dos públicos de interesse listados a seguir, considere a afirmação abaixo e aponte seu nível de discordância - concordância (em caso de dúvida, veja a definição do conceito abaixo).

"O(s)/A(s) \_\_\_\_\_ tem URGÊNCIA para influenciar a minha empresa".

**URGÊNCIA (definição):** ação regular para que as demandas ou desejos sejam considerados importantes.

**Exemplo:** Os **ACIONISTAS** tem **URGÊNCIA** para influenciar a minha empresa (aponte sua nota de 1 a 7).

**A escala deve obedecer o seguinte critério:**

**1 = discordo totalmente <---> 7 = concordo totalmente**

	1	2	3	4	5	6	7
a) Acionistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Instituições Financeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Consumidores e Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Sindicatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Governo e Agências Locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) ONGs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Mídia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## PARTE IV - Emprego de Indicadores

Nesta parte você deve preencher os campos com as informações referentes ao seu entendimento sobre ao EMPREGO DE INDICADORES na empresa em que você trabalha.

Os INDICADORES são os parâmetros usados para mensurar e entender os diferentes fenômenos que são relacionados às ações da empresa.

Abaixo há uma série de indicadores que podem ser utilizados na gestão das empresas. Por favor, responda as questões a seguir da seguinte forma: para cada um dos indicadores citados, aponte segundo a escala, o nível de emprego que você identifica desse indicador na empresa em que você trabalha.

### 17. Identifique o grau de emprego na empresa de cada um dos indicadores relacionados a seguir.

A escala deve obedecer o seguinte critério:

1 = de modo algum <---> 7 = em grande parte

	1	2	3	4	5	6	7
1) Receita operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Crescimento de vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Retorno sobre o Investimento (ROI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Retorno sobre o Patrimônio (Equity - ROE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Fluxo de caixa líquido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Custo por unidade produzida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Participação de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Tempo de resposta ao consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Entrega dos produtos/serviços no prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Número de reclamações dos consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Número de reclamações contra garantia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) Pesquisa de satisfação do consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) Variação da eficiência dos materiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14) Lead time de realização (tempo que se leva do pedido ao produto/serviço acabado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15) Taxa de perda de material	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16) Variação da eficiência da mão-de-obra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17) Número de novas patentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18) Número de novos produtos/serviços lançados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19) Time-to-market (tempo que se leva do conceito a chegada ao mercado) para novos produtos/serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20) Satisfação dos empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Identifique o grau de emprego na empresa de cada um dos indicadores relacionados a seguir.**

**A escala deve obedecer o seguinte critério:**

**1 = de modo algum <---> 7 = em grande parte**

	1	2	3	4	5	6	7
1) Indicadores de desempenho econômico relacionados a pagamentos e implicações financeiras a: provedores de capital e governo; riscos e oportunidades relativos a mudanças climáticas; ou planos de pensão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Indicadores de gastos com fornecedores e contratação de mão-de-obra no mercado local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Indicadores de investimentos em infra-estrutura e serviços para benefício público.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Indicadores relativos a materiais (uso e reciclagem).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Indicadores relativos a energia (consumo de energia direta ou indireta).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Indicadores relativos a água (retirada por fonte).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Indicadores relativos a biodiversidade (Índice de biodiversidade e impactos nas áreas pertencentes ou administradas pela organização).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Indicadores relativos a emissões, efluentes e resíduos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Indicadores relativos a aspectos ambientais de produtos e serviços (mitigação de impactos ambientais e recuperação de embalagens).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Indicadores relativos a conformidade ambiental (multas e sanções por não-conformidades ambientais).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Indicadores relativos a transporte (impactos de transporte de mercadorias e de trabalhadores).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) Indicadores relativos a aspectos ambientais gerais (investimentos em proteção ambiental).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) Indicadores relativos a emprego (número; rotatividade; diversidade; benefícios).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14) Indicadores relativos a relações entre os trabalhadores e a governança (abrangência da negociação coletiva e notificações coletivas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15) Indicadores relativos a saúde e segurança no trabalho (absenteísmo; dias perdidos; óbitos; programas de prevenção e instrução sobre saúde).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16) Indicadores relativos a treinamento e educação (horas de treinamento para distintas categorias funcionais).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17) Indicadores relativos a diversidade e igualdade de oportunidades (composição diversificada na governança e nas categorias profissionais; comparação entre salários dos dois gêneros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18) Indicadores relativos a práticas relativas a investimento e a processos de compra (contratos com cláusulas inclusivas de direitos humanos; avaliação de fornecedores referentes a direitos humanos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19) Indicadores relativos a não-discriminação (casos de discriminação e medidas tomadas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20) Indicadores relativos a liberdade de associação e negociação coletiva (identificação de riscos a liberdade de associação ou negociação coletiva).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21) Indicadores relativos a ocorrência de trabalho infantil (identificação de riscos de ocorrência de trabalho infantil).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22) Indicadores relativos a trabalho forçado ou análogo ao escravo (identificação de riscos de ocorrência de trabalho escravo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23) Indicadores relativos a práticas de segurança (existência de treinamentos ou procedimentos para segurança).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24) Indicadores relativos a direitos indígenas (identificação de casos de violação de direitos indígenas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25) Indicadores relativos a comunidade (impactos das operações nas comunidades).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26) Indicadores relativos a corrupção (existência de avaliações, treinamentos e medidas para evitar/combater a corrupção).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27) Indicadores relativos a políticas públicas (participação na elaboração de políticas públicas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28) Indicadores relativos a concorrência desleal (ocorrência de ações judiciais).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 29) Indicadores relativos a conformidade a leis e regulamentos (multas e sanções por não-conformidade com leis e regulamentos).                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 30) Indicadores relativos a saúde e segurança do cliente (avaliação de melhorias de produtos e serviços na saúde e segurança dos clientes).         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 31) Indicadores relativos a rotulagem de produtos e serviços (identificação de informações sobre produtos e serviços).                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 32) Indicadores relativos a comunicações de marketing (identificação de práticas de adesão às normas, leis, códigos e regulamentos de comunicação). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 33) Indicadores relativos a conformidade de produtos/serviços (reclamações comprovadas dos clientes).   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 34) Indicadores relativos a compliance de produtos/serviços (multas relativas ao fornecimento e uso de produtos e serviços).                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## PARTE V - Uso dos Indicadores

Nesta, que é a última parte do questionário, você deve preencher os campos com as informações referentes ao seu entendimento sobre o USO QUE A EMPRESA FAZ DOS INDICADORES. Por favor, responda as questões a seguir da seguinte forma: para cada uma das afirmações citadas, aponte segundo a escala, como você identifica o uso que a empresa faz dos seus indicadores.

**19. Identifique o uso que a empresa faz uso de seus indicadores, de acordo com cada uma das afirmações a seguir.**

**A escala deve obedecer o seguinte critério:**

**1 = de modo algum <---> 7 = em grande parte**

	1	2	3	4	5	6	7
1) Acompanham-se os progressos em direção às metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Monitoram-se os resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Comparam-se os resultados com as expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Revisam-se as principais medidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Permite-se a discussão em reuniões com superiores, subordinados e pares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Permitem-se o desafio e o debate contínuo sobre o que está implícito nos dados, premissas e planos de ação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Proporciona-se uma visão comum de toda a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Reforçam-se os vínculos na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Permite-se que a organização tenha foco nas questões comuns a todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Permite-se que a organização tenha foco nos fatores críticos de sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Desenvolve-se um vocabulário comum a toda a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) Tomam-se as decisões estratégicas uma vez que a necessidade da decisão é identificada e uma resposta imediata é requerida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) Tomam-se as decisões estratégicas uma vez que a necessidade da decisão é identificada e uma resposta imediata não é requerida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14) Tomam-se decisões quando é difícil de se diferenciar entre as possíveis soluções para um problema porque cada uma delas apresenta bons argumentos a seu favor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15) Tomam-se decisões quando encara-se um problema que não é estruturado e que não tenha sido enfrentado anteriormente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16) Tomam-se decisões quando se deparou recentemente com uma decisão similar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17) Antecipa-se a futura direção para a organização, como oposta à resposta a um problema identificável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18) Toma-se uma decisão final em uma questão estratégica de grande importância.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19) Confirma-se o entendimento que se tem dos negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20) Justificam-se as decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21) Verificam-se as premissas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22) Mantém-se as perspectivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23) Dá-se suporte às ações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24) Reforçam-se as crenças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25) Mantém-se a proximidade do negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26) Melhora-se o foco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27) Dá-se validade aos pontos de vista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Você respondeu a todas as questões da pesquisa.**

A pesquisa será finalizada ao se clicar no botão "CONCLUÍDO" abaixo.

Agradecemos novamente a sua participação e esperamos ter um contato oportuno para a divulgação dos resultados, que será realizado por meio de publicações e apresentações, que serão divulgadas em breve.

Caso tenha dúvidas ou comentários a respeito da pesquisa, por favor entre em contato com:

Flavio Hourneaux Junior - FEA/USP  
flaviohjr@usp.br

ou

Claudia Saka - Diretoria de Responsabilidade Social - CIESP  
csaka@ciesp.org.br

### Apêndice 3: Análises Estatísticas

#### 3.1 Análises descritivas das variáveis

Nome da Variável	Descrição da Variável	Válidos	Missing	Média	Erro Padrão da Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Variância	Skewness	Erro Padrão de Skewness	Curtose	Erro Padrão de Curtose	Região	Mínimo	Máximo
poder_acion	Poder dos acionistas	149	0	5,0537	0,2062	7	7	2,5169	6,3349	-0,8037	0,1987	-1,1549	0,3949	6	1	7
poder_finan	Poder das instituições financeiras	149	0	3,4094	0,1396	4	4	1,7046	2,9056	0,1364	0,1987	-0,9408	0,3949	6	1	7
poder_consum	Poder dos consumidores e clientes	149	0	6,0537	0,0993	6	7	1,2125	1,4701	-1,4642	0,1987	2,0828	0,3949	6	1	7
poder_empreg	Poder dos empregados	149	0	4,6779	0,1095	5	4	1,3369	1,7874	-0,0612	0,1987	-0,3084	0,3949	6	1	7
poder_sindic	Poder dos sindicatos	149	0	3,5369	0,1304	4	4	1,5919	2,5341	0,2832	0,1987	-0,4993	0,3949	6	1	7
poder_concor	Poder dos concorrentes	149	0	4,6040	0,1295	5	5	1,5804	2,4976	-0,5113	0,1987	-0,2926	0,3949	6	1	7
poder_fornec	Poder dos fornecedores	149	0	4,2282	0,1282	4	5	1,5645	2,4476	-0,2034	0,1987	-0,5949	0,3949	6	1	7
poder_gov	Poder do governo e agências locais	149	0	4,5772	0,1426	5	6	1,7405	3,0295	-0,4195	0,1987	-0,6920	0,3949	6	1	7
poder_ong	Poder das ong's, grupos e associações	149	0	2,2215	0,1106	2	1	1,3499	1,8222	1,1922	0,1987	1,2821	0,3949	6	1	7
poder_midia	Poder da mídia	149	0	3,3960	0,1618	3	1	1,9756	3,9030	0,3087	0,1987	-1,1294	0,3949	6	1	7
poder_comun	Poder da comunidade	149	0	3,8926	0,1454	4	5	1,7750	3,1506	-0,0705	0,1987	-0,9671	0,3949	6	1	7
legit_acion	Legitimidade dos acionistas	149	0	5,2215	0,2031	7	7	2,4792	6,1466	-0,9209	0,1987	-0,9579	0,3949	6	1	7
legit_finan	Legitimidade das instituições financeiras	149	0	3,0201	0,1436	3	1	1,7533	3,0739	0,5179	0,1987	-0,8002	0,3949	6	1	7
legit_cons	Legitimidade dos consumidores e clientes	149	0	5,6309	0,1297	6	7	1,5826	2,5047	-1,1973	0,1987	0,8390	0,3949	6	1	7
legit_empreg	Legitimidade dos empregados	149	0	4,7919	0,1300	5	4	1,5866	2,5172	-0,2694	0,1987	-0,5486	0,3949	6	1	7
legit_sindic	Legitimidade dos sindicatos	149	0	3,4362	0,1358	3	4	1,6576	2,7476	0,2984	0,1987	-0,6543	0,3949	6	1	7
legit_concor	Legitimidade dos concorrentes	149	0	3,7584	0,1621	4	1	1,9784	3,9142	0,0230	0,1987	-1,2423	0,3949	6	1	7
legit_fornec	Legitimidade dos fornecedores	149	0	3,9195	0,1495	4	4	1,8252	3,3313	-0,0279	0,1987	-1,0006	0,3949	6	1	7
legit_gov	Legitimidade do governo e agências locais	149	0	4,1544	0,1632	4	4	1,9923	3,9693	-0,1226	0,1987	-1,1885	0,3949	6	1	7
legit_ong	Legitimidade das ong's, grupos e associações	149	0	2,1477	0,1140	2	1	1,3919	1,9375	1,4538	0,1987	2,3332	0,3949	6	1	7
legit_midia	Legitimidade da mídia	149	0	2,8456	0,1508	2	1	1,8407	3,3882	0,7245	0,1987	-0,5386	0,3949	6	1	7
legit_comun	Legitimidade da comunidade	149	0	3,6510	0,1416	4	4	1,7279	2,9855	0,1393	0,1987	-0,7366	0,3949	6	1	7
urg_acion	Urgência dos acionistas	149	0	4,9799	0,2021	6	7	2,4673	6,0874	-0,7317	0,1987	-1,1976	0,3949	6	1	7

urg_finan	Urgência das instituições financeiras	149	0	3,2617	0,1569	3	1	1,9151	3,6675	0,2985	0,1987	-1,0987	0,3949	6	1	7
urg_cons	Urgência dos consumidores e clientes	149	0	5,3557	0,1448	6	7	1,7671	3,1226	-1,0387	0,1987	0,2537	0,3949	6	1	7
urg_empreg	Urgência dos empregados	149	0	4,5503	0,1372	5	4	1,6743	2,8032	-0,3295	0,1987	-0,5819	0,3949	6	1	7
urg_sindic	Urgência dos sindicatos	149	0	3,1409	0,1488	3	2	1,8159	3,2976	0,6316	0,1987	-0,6149	0,3949	6	1	7
urg_concor	Urgência dos concorrentes	149	0	3,6913	0,1593	4	1	1,9448	3,7824	0,1758	0,1987	-1,0878	0,3949	6	1	7
urg_fornec	Urgência dos fornecedores	149	0	4,0671	0,1505	4	4	1,8368	3,3738	-0,1200	0,1987	-0,9553	0,3949	6	1	7
urg_gov	Urgência do governo e agências locais	149	0	3,4698	0,1569	3	1	1,9156	3,6697	0,2894	0,1987	-1,0495	0,3949	6	1	7
urg_ong	Urgência das ong's, grupos e associações	149	0	2,1007	0,1134	2	1	1,3840	1,9155	1,3052	0,1987	1,2499	0,3949	6	1	7
urg_midia	Urgência da mídia	149	0	2,7517	0,1515	2	1	1,8487	3,4176	0,7936	0,1987	-0,4386	0,3949	6	1	7
urg_comun	Urgência da comunidade	149	0	3,3423	0,1505	3	1	1,8372	3,3753	0,3182	0,1987	-0,8770	0,3949	6	1	7
GRI_EC_A	Desempenho econômico	149	0	3,9060	0,1675	4	1	2,0446	4,1803	-0,0637	0,1987	-1,2235	0,3949	6	1	7
GRI_EC_B	Mão-de-obra local	149	0	4,7047	0,1382	5	4	1,6866	2,8446	-0,3985	0,1987	-0,4298	0,3949	6	1	7
GRI_EC_C	Benefício público	149	0	3,5235	0,1549	4	1	1,8909	3,5755	0,1515	0,1987	-1,0542	0,3949	6	1	7
GRI_AMB_A	Materiais	149	0	4,5034	0,1523	5	4	1,8586	3,4544	-0,3094	0,1987	-0,9401	0,3949	6	1	7
GRI_AMB_B	Energia	149	0	5,0470	0,1476	5	7	1,8022	3,2478	-0,6328	0,1987	-0,6922	0,3949	6	1	7
GRI_AMB_C	Água	149	0	4,5168	0,1742	5	6	2,1264	4,5217	-0,4680	0,1987	-1,1702	0,3949	6	1	7
GRI_AMB_D	Biodiversidade	149	0	3,8054	0,1814	4	1	2,2138	4,9011	-0,0002	0,1987	-1,4830	0,3949	6	1	7
GRI_AMB_E	Emissões, Efluentes, Resíduos	149	0	4,6980	0,1679	5	7	2,0491	4,1987	-0,4680	0,1987	-1,0775	0,3949	6	1	7
GRI_AMB_F	Asp. Ambientais Prod./Serv.	149	0	4,4362	0,1678	5	7	2,0478	4,1935	-0,3713	0,1987	-1,1447	0,3949	6	1	7
GRI_AMB_G	Conformidade Ambiental	149	0	4,3289	0,1865	5	7	2,2763	5,1817	-0,3234	0,1987	-1,4055	0,3949	6	1	7
GRI_AMB_H	Transporte	149	0	4,2617	0,1614	4	4	1,9707	3,8837	-0,2801	0,1987	-1,0616	0,3949	6	1	7
GRI_AMB_I	Aspectos ambientais gerais	149	0	4,3490	0,1660	4	4	2,0266	4,1071	-0,2688	0,1987	-1,1348	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_A	Emprego	149	0	4,8926	0,1371	5	5	1,6731	2,7992	-0,7054	0,1987	-0,1629	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_B	Relações trabalhadores	149	0	4,3960	0,1514	5	6	1,8484	3,4165	-0,3827	0,1987	-0,9226	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_C	Saúde e Segurança no Trabalho	149	0	5,4832	0,1269	6	7	1,5492	2,4001	-0,8689	0,1987	-0,0372	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_D	Treinamento e Educação	149	0	5,1141	0,1342	5	6	1,6379	2,6828	-0,7748	0,1987	-0,0050	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_E	Diversidade e Igualdade	149	0	4,2013	0,1500	4	5	1,8306	3,3511	-0,2018	0,1987	-0,9498	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_F	Processos de compras	149	0	4,0403	0,1590	4	5	1,9413	3,7686	-0,1530	0,1987	-1,1401	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_G	Não-discriminação	149	0	3,8792	0,1802	4	1	2,1992	4,8367	0,0668	0,1987	-1,4167	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_H	Associação/Negociação	149	0	3,8993	0,1703	4	1	2,0787	4,3209	0,0078	0,1987	-1,2414	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_I	Trabalho Infantil	149	0	3,8322	0,2054	4	1	2,5078	6,2892	0,1095	0,1987	-1,6680	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_J	Trabalho forçado ou escravo	149	0	3,7785	0,2047	4	1	2,4982	6,2412	0,1346	0,1987	-1,6538	0,3949	6	1	7

GRI_SOC_K	Práticas de segurança	149	0	5,4698	0,1345	6	7	1,6422	2,6967	-1,0454	0,1987	0,4122	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_L	Direitos indígenas	149	0	2,6779	0,1712	1	1	2,0901	4,3685	0,8460	0,1987	-0,7275	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_M	Comunidade	149	0	3,8658	0,1708	4	1	2,0849	4,3467	-0,0413	0,1987	-1,2626	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_N	Corrupção	149	0	3,8725	0,1901	4	1	2,3200	5,3823	0,0253	0,1987	-1,5285	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_O	Políticas Públicas	149	0	3,3624	0,1639	4	1	2,0007	4,0029	0,2846	0,1987	-1,0452	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_P	Concorrência Desleal	149	0	3,5034	0,1796	4	1	2,1922	4,8057	0,2665	0,1987	-1,3554	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_Q	Conformidade a leis e regulamentos	149	0	4,1409	0,1817	4	1	2,2179	4,9192	-0,1652	0,1987	-1,3588	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_R	Saúde e Segurança do Cliente	149	0	4,4228	0,1815	5	7	2,2154	4,9079	-0,3928	0,1987	-1,2729	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_S	Rotulagem de Prod./Serv.	149	0	4,5839	0,1682	5	7	2,0537	4,2176	-0,4871	0,1987	-0,9717	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_T	Comunicações de Marketing	149	0	4,2483	0,1698	4	7	2,0727	4,2960	-0,2038	0,1987	-1,1722	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_U	Conformidade de Prod./Serv.	149	0	5,4430	0,1486	6	7	1,8135	3,2890	-1,1503	0,1987	0,3000	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_V	Compliance de Prod./Serv.	149	0	4,2282	0,1827	4	1	2,2304	4,9746	-0,2542	0,1987	-1,3281	0,3949	6	1	7
BSCF1	Receita Operacional	149	0	6,0738	0,1031	7	7	1,2579	1,5824	-1,5034	0,1987	2,0538	0,3949	6	1	7
BSCF2	Crescimento de vendas	149	0	6,1544	0,0988	7	7	1,2065	1,4557	-1,8690	0,1987	4,1634	0,3949	6	1	7
BSCF3	Retorno sobre o Investimento (ROI)	149	0	5,2819	0,1390	6	7	1,6969	2,8795	-0,7200	0,1987	-0,5183	0,3949	6	1	7
BSCF4	Retorno sobre o Equity (ROE)	149	0	4,6913	0,1447	5	5	1,7664	3,1203	-0,3851	0,1987	-0,7579	0,3949	6	1	7
BSCF5	Fluxo de caixa líquido	149	0	5,9195	0,1121	6	7	1,3682	1,8718	-1,4253	0,1987	1,7569	0,3949	6	1	7
BSCF6	Custo por unidade produzida	149	0	5,6644	0,1273	6	7	1,5536	2,4137	-1,1118	0,1987	0,4283	0,3949	6	1	7
BSCCL1	Participação de mercado	149	0	5,1879	0,1335	5	7	1,6290	2,6536	-0,6787	0,1987	-0,3273	0,3949	6	1	7
BSCCL2	Tempo de resposta ao consumidor	149	0	5,3423	0,1353	6	7	1,6513	2,7266	-0,9634	0,1987	0,2265	0,3949	6	1	7
BSCCL3	Entrega no prazo	149	0	6,0336	0,1092	6	7	1,3326	1,7759	-1,8158	0,1987	3,5186	0,3949	6	1	7
BSCCL4	Número de reclamações dos consumidores	149	0	5,5705	0,1470	6	7	1,7943	3,2197	-1,1975	0,1987	0,3999	0,3949	6	1	7
BSCCL5	Número de reclamações contra garantia	149	0	4,8255	0,1814	6	7	2,2140	4,9018	-0,6093	0,1987	-1,0952	0,3949	6	1	7
BSCCL6	Pesquisa de satisfação do consumidor	149	0	5,3893	0,1363	6	7	1,6632	2,7664	-1,0135	0,1987	0,3039	0,3949	6	1	7
BSCPI1	Variação da eficiência dos materiais	149	0	4,9329	0,1487	5	7	1,8146	3,2928	-0,6073	0,1987	-0,6420	0,3949	6	1	7
BSCPI2	Lead time de realização	149	0	5,6711	0,1243	6	7	1,5177	2,3033	-1,1312	0,1987	0,6129	0,3949	6	1	7
BSCPI3	Taxa de perda de material	149	0	5,2617	0,1365	6	7	1,6660	2,7756	-0,8682	0,1987	-0,0138	0,3949	6	1	7
BSCPI4	Variação da eficiência da mão-de-obra	149	0	5,2550	0,1257	6	6	1,5341	2,3534	-0,6999	0,1987	-0,3357	0,3949	6	1	7
BSCAC1	Número de novas patentes	149	0	3,0537	0,1657	3	1	2,0228	4,0917	0,4968	0,1987	-1,0854	0,3949	6	1	7
BSCAC2	Número de novos produtos/serviços lançados	149	0	4,3624	0,1485	4	4	1,8129	3,2867	-0,2919	0,1987	-0,8209	0,3949	6	1	7
BSCAC3	Time-to-market para novos produtos/serviços	149	0	4,1409	0,1611	4	4	1,9660	3,8651	-0,1832	0,1987	-1,0453	0,3949	6	1	7



BSCAC4	Satisfação dos empregados	149	0	5,4832	0,1192	6	7	1,4547	2,1163	-0,8339	0,1987	0,1835	0,3949	6	1	7
USO_A1	Acompanhamento metas	149	0	5,9530	0,0944	6	7	1,1528	1,3289	-1,2754	0,1987	2,0417	0,3949	6	1	7
USO_A2	Monitoramento Resultados	149	0	6,1208	0,0918	6	7	1,1205	1,2556	-1,4974	0,1987	2,5992	0,3949	6	1	7
USO_A3	Comparação com expectativas	149	0	6,0805	0,1001	6	7	1,2221	1,4935	-1,6416	0,1987	2,7501	0,3949	6	1	7
USO_A4	Revisão das medidas	149	0	5,8725	0,1009	6	7	1,2318	1,5174	-1,0507	0,1987	0,7482	0,3949	6	1	7
USO_B1	Discussões reuniões	149	0	6,0000	0,1017	6	7	1,2412	1,5405	-1,2465	0,1987	1,1720	0,3949	6	1	7
USO_B2	Desafio e debate contínuo	149	0	5,7383	0,1083	6	7	1,3223	1,7486	-0,9630	0,1987	0,3384	0,3949	6	1	7
USO_B3	Visão comum da organização	149	0	5,5839	0,1074	6	7	1,3106	1,7176	-0,7239	0,1987	0,1424	0,3949	6	1	7
USO_B4	Reforço dos vínculos organizacionais	149	0	5,5168	0,1113	6	7	1,3587	1,8460	-0,6912	0,1987	-0,1548	0,3949	6	1	7
USO_B5	Foco nas questões comuns	149	0	5,5705	0,1044	6	7	1,2748	1,6251	-0,7150	0,1987	0,2557	0,3949	6	1	7
USO_B6	Foco nos fatores críticos de sucesso	149	0	5,5705	0,1049	6	7	1,2801	1,6386	-0,6782	0,1987	-0,0438	0,3949	6	1	7
USO_B7	Vocabulário comum	149	0	5,3356	0,1184	6	6	1,4455	2,0893	-0,7006	0,1987	-0,0607	0,3949	6	1	7
USO_C1	Resposta imediata	149	0	5,6040	0,0927	6	6	1,1320	1,2813	-0,7577	0,1987	0,8157	0,3949	6	1	7
USO_C2	Resposta não-imediata	149	0	4,9060	0,1210	5	6	1,4766	2,1803	-0,6274	0,1987	-0,0362	0,3949	6	1	7
USO_C3	Difícil diferenciação entre problemas	149	0	4,9597	0,1212	5	4	1,4790	2,1876	-0,7046	0,1987	0,3836	0,3949	6	1	7
USO_C4	Problemas inéditos e não estruturados	149	0	5,0201	0,1191	5	4	1,4541	2,1145	-0,5032	0,1987	-0,0677	0,3949	6	1	7
USO_C5	Decisões anteriores similares	149	0	5,4094	0,1008	6	6	1,2303	1,5137	-0,6045	0,1987	0,1833	0,3949	6	1	7
USO_C6	Mudança de direção	149	0	4,8121	0,1268	5	6	1,5482	2,3969	-0,6552	0,1987	0,0758	0,3949	6	1	7
USO_C7	Questão de grande importância	149	0	5,6107	0,1089	6	6	1,3290	1,7664	-1,1259	0,1987	1,3900	0,3949	6	1	7
USO_D1	Confirmação do entendimento dos negócios	149	0	5,5839	0,0986	6	6	1,2030	1,4473	-0,7783	0,1987	0,4306	0,3949	6	1	7
USO_D2	Justificação das decisões	149	0	5,5772	0,1009	6	7	1,2312	1,5160	-0,5546	0,1987	-0,4472	0,3949	5	2	7
USO_D3	Verificação das premissas	149	0	5,4228	0,1009	6	6	1,2312	1,5160	-0,4581	0,1987	-0,4876	0,3949	5	2	7
USO_D4	Manutenção das perspectivas	149	0	5,5302	0,0960	6	6	1,1715	1,3724	-0,4953	0,1987	-0,2627	0,3949	5	2	7
USO_D5	Suporte às ações	149	0	5,6577	0,0965	6	6	1,1785	1,3888	-0,7363	0,1987	0,1469	0,3949	5	2	7
USO_D6	Reforço das crenças	149	0	5,3020	0,1101	6	6	1,3442	1,8068	-0,9232	0,1987	1,1560	0,3949	6	1	7
USO_D7	Manutenção da proximidade do negócio	149	0	5,7584	0,0917	6	6	1,1189	1,2520	-0,9170	0,1987	0,4721	0,3949	5	2	7
USO_D8	Melhoria do foco	149	0	5,7114	0,0905	6	6	1,1046	1,2202	-0,7473	0,1987	0,1327	0,3949	5	2	7
USO_D9	Validação dos pontos de vista	149	0	5,5503	0,0950	6	6	1,1592	1,3437	-0,5328	0,1987	-0,3352	0,3949	5	2	7

### 3.2 Análises descritivas das dimensões

Nome da Variável	Descrição da Variável	Válidos	Missing	Média	Erro Padrão da Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Variância	Skewness	Erro Padrão de Skewness	Curtose	Erro Padrão de Curtose	Região	Mínimo	Máximo
PODER_	Poder Média Geral	149	0	4,1501	0,0845	4,1818	5	1,0311	1,0632	-0,3765	0,1987	0,2818	0,3949	6	1	7
LEGIT_	Legitimidade Média Geral	149	0	3,8707	0,0976	4,0000	4	1,1914	1,4194	-0,2741	0,1987	-0,2484	0,3949	6	1	7
URGENC_	Urgência Média Geral	149	0	3,7010	0,0976	3,7273	3	1,1908	1,4179	-0,2386	0,1987	-0,6552	0,3949	5	1	6
GRI_EC_	GRI Indicadores Econômicos Média Geral	149	0	4,0447	0,1265	4,0000	4	1,5440	2,3839	-0,1777	0,1987	-0,6200	0,3949	6	1	7
GRI_AMB_	GRI Indicadores Ambientais Média Geral	149	0	4,4385	0,1340	4,6667	6	1,6362	2,6773	-0,3085	0,1987	-0,9412	0,3949	6	1	7
GRI_SOC_	GRI Indicadores Sociais Média Geral	149	0	4,2425	0,1204	4,2727	4	1,4692	2,1587	-0,0437	0,1987	-0,7246	0,3949	6	1	7
BSCF_	BSC Financeiro Média Geral	149	0	5,6309	0,0920	5,8333	7	1,1230	1,2611	-1,3257	0,1987	2,5901	0,3949	6	1	7
BSCCL_	BSC Clientes Média Geral	149	0	5,3915	0,1031	5,5000	7	1,2586	1,5841	-0,9684	0,1987	1,0731	0,3949	6	1	7
BSCPI_	BSC Processos Internos Média Geral	149	0	5,2802	0,1077	5,5000	7	1,3152	1,7297	-0,6527	0,1987	0,0115	0,3949	6	1	7
BSCAC_	BSC Aprendizagem Crescimento Média Geral	149	0	4,2601	0,1190	4,2500	5	1,4531	2,1114	0,0112	0,1987	-0,7526	0,3949	6	1	7
USO_A_	Uso Monitoramento Média Geral	149	0	6,0067	0,0896	6,2500	7	1,0940	1,1967	-1,4023	0,1987	2,4346	0,3949	6	1	7
USO_B_	Uso Foco Atenção Média Geral	149	0	5,6165	0,0950	6,0000	7	1,1600	1,3456	-0,8034	0,1987	0,4948	0,3949	6	1	7
USO_C_	Uso Tomada Decisão Média Geral	149	0	5,1889	0,0825	5,1429	6	1,0066	1,0133	-0,5377	0,1987	0,5203	0,3949	6	1	7
USO_D_	Uso Legitimidade Média Geral	149	0	5,5660	0,0829	5,7778	6	1,0114	1,0229	-0,7201	0,1987	0,6088	0,3949	5	2	7

## ANEXOS

## Anexo 1: Relação dos indicadores GRI

Indicadores de Desempenho Econômico		
Tipo	Código	Definição
<b>Aspecto: Desempenho Econômico</b>		
Essencial	EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.
Essencial	EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.
Essencial	EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.
Essencial	EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo.
<b>Aspecto: Presença no mercado</b>		
Adicional	EC5	Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.
Essencial	EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.
Essencial	EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.
<b>Aspecto: Aspectos Econômicos Indiretos</b>		
Essencial	EC8	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infra-estrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades <i>pro bono</i> .
Adicional	EC9	Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.

<b>Indicadores de Desempenho Ambiental</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
<b>Aspecto: Materiais</b>		
Essencial	EN1	Materiais usados por peso ou volume.
Essencial	EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.
<b>Aspecto: Energia</b>		
Essencial	EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.
Essencial	EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.
Adicional	EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.
Adicional	EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.
Adicional	EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.
<b>Aspecto: Água</b>		
Essencial	EN8	Total de retirada de água por fonte.
Adicional	EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.
Adicional	EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.
<b>Aspecto: Biodiversidade</b>		
Essencial	EN11	Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.
Essencial	EN12	Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas
Adicional	EN13	Habitats protegidos ou restaurados.
Adicional	EN14	Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.
Adicional	EN15	Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção.
<b>Aspecto: Emissões, Efluentes e Resíduos</b>		
Essencial	EN16	Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.
Essencial	EN17	Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.
Adicional	EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.
Essencial	EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.
Essencial	EN20	NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.
Essencial	EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação.
Essencial	EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.
Essencial	EN23	Número e volume total de derramamentos significativos.
Adicional	EN24	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia <sup>13</sup> – Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.
Adicional	EN25	Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.
<b>Aspecto: Produtos e Serviços</b>		
Essencial	EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.
Essencial	EN27	Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.

<b>Aspecto: Conformidade</b>		
Essencial	EN28	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais.
<b>Aspecto: Transporte</b>		
Adicional	EN29	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.
<b>Aspecto: Geral</b>		
Adicional	EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.

<b>Indicadores de Desempenho Social</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
<b>Indicadores de Desempenho Referentes a Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente</b>		
<b>Aspecto: Emprego</b>		
Essencial	LA1	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.
Essencial	LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.
Adicional	LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.
<b>Aspecto: Relações entre os trabalhadores e a governança</b>		
Essencial	LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.
Essencial	LA5	Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.
<b>Aspecto: Saúde e Segurança no trabalho</b>		
Adicional	LA6	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.
Essencial	LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.
Essencial	LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.
Adicional	LA9	Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.
<b>Aspecto: Treinamento e Educação</b>		
Essencial	LA10	Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional.
Adicional	LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.
Adicional	LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.
<b>Aspecto: Diversidade e Igualdade de Oportunidades</b>		
Essencial	LA13	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.
Essencial	LA14	Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.

<b>Indicadores de Desempenho Referentes a Direitos Humanos</b>		
<b>Aspecto: Práticas de investimento e de processos de compra</b>		
Essencial	HR1	Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.
Essencial	HR2	Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas.
Adicional	HR3	Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.
<b>Aspecto: Não discriminação</b>		
Essencial	HR4	Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.
<b>Aspecto: Liberdade de associação e negociação coletiva</b>		
Essencial	HR5	Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.
<b>Aspecto: Trabalho infantil</b>		
Essencial	HR6	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.
<b>Aspecto: Trabalho forçado ou análogo ao escravo</b>		
Essencial	HR7	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.
<b>Aspecto: Práticas de Segurança</b>		
Adicional	HR8	Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.
<b>Aspecto: Direitos Indígenas</b>		
Adicional	HR9	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.
<b>Indicadores de Desempenho referentes à sociedade</b>		
<b>Aspecto: Comunidade</b>		
Essencial	SO1	Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída.
<b>Aspecto: Corrupção</b>		
Essencial	SO2	Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção.
Essencial	SO3	Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.
Essencial	SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.
<b>Aspecto: Políticas Públicas</b>		
Essencial	SO5	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies.
Adicional	SO6	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país.
<b>Aspecto: Concorrência desleal</b>		
Adicional	SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.
<b>Aspecto: Conformidade</b>		
Essencial	SO8	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos.

<b>Indicadores de Desempenho Referentes a Responsabilidade pelo Produto</b>		
<b>Aspecto: Saúde e segurança do cliente</b>		
Essencial	PR1	Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos.
Adicional	PR2	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado.
<b>Aspecto: Rotulagem de produtos e serviços</b>		
Essencial	PR3	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências.
Adicional	PR4	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.
Adicional	PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.
<b>Aspecto: Comunicações de Marketing</b>		
Essencial	PR6	Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.
Adicional	PR7	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.
<b>Aspecto: Conformidade</b>		
Adicional	PR8	Número total de reclamações comprovadas relativas a violação de privacidade e perda de dados de clientes.
<b>Aspecto: Compliance</b>		
Essencial	PR9	Valor monetário de multas (significativas) por não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.



## Anexo 2: Classificação CNAE – Seção Divisões Descrição CNAE

Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNAEFiscal/cnaef.htm>

Seção	Divisões	Descrição CNAE
A	01..03	AGRICULTURA, PECUÁRIA, PRODUÇÃO FLORESTAL, PESCA E AQUICULTURA
B	05..09	INDÚSTRIAS EXTRATIVAS
C	10..33	INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO
D	35..35	ELETRICIDADE E GÁS
E	36..39	ÁGUA, ESGOTO, ATIVIDADES DE GESTÃO DE RESÍDUOS E DESCONTAMINAÇÃO
F	41.43	CONSTRUÇÃO
G	45..47	COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS
H	49..53	TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E CORREIO
I	55..56	ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO
J	58..63	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
K	64..66	ATIVIDADES FINANCEIRAS, DE SEGUROS E SERVIÇOS RELACIONADOS
L	68..68	ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS
M	69..75	ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS E TÉCNICAS
N	77..82	ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E SERVIÇOS COMPLEMENTARES
O	84..84	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DEFESA E SEGURIDADE SOCIAL
P	85..85	EDUCAÇÃO
Q	86..88	SAÚDE HUMANA E SERVIÇOS SOCIAIS
R	90..93	ARTES, CULTURA, ESPORTE E RECREAÇÃO
S	94..96	OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS
T	97..97	SERVIÇOS DOMÉSTICOS
U	99..99	ORGANISMOS INTERNACIONAIS E OUTRAS INSTITUIÇÕES EXTRATERRITORIAIS

A CNAE é o instrumento de padronização nacional dos códigos de atividade econômica e dos critérios de enquadramento utilizados pelos diversos órgãos da Administração Tributária do país.

A CNAE resulta de um trabalho conjunto das três esferas de governo, elaborada sob a coordenação da Secretaria da Receita Federal e orientação técnica do IBGE, com representantes da União, dos Estados e dos Municípios, na Subcomissão Técnica da CNAE, que atua em caráter permanente no âmbito da Comissão Nacional de Classificação - CONCLA.

A tabela de códigos e denominações da CNAE foi oficializada mediante publicação no DOU - Resoluções IBGE/CONCLA nº 01 de 04 de setembro de 2006 e nº 02, de 15 de dezembro de 2006.

Sua estrutura hierárquica mantém a mesma estrutura da CNAE (5 dígitos), adicionando um nível hierárquico a partir de detalhamento de classes da CNAE, com 07 dígitos, específico para atender necessidades da organização dos Cadastros de Pessoas Jurídicas no âmbito da Administração Tributária.

Na Secretaria da Receita Federal, a CNAE é um código a ser informado na Ficha Cadastral de Pessoa Jurídica (FCPJ) que alimentará o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica/CNPJ (CNAE, 2009).

**Anexo 3: Relação dos Regionais CIESP**

- 1 Americana
- 2 Araçatuba
- 3 Araraquara
- 4 Bauru
- 5 Botucatu
- 6 Bragança Paulista
- 7 Campinas
- 8 Cotia
- 9 Cubatão
- 10 Diadema
- 11 Franca
- 12 Guarulhos
- 13 Indaiatuba
- 14 Jacareí
- 15 Jaú
- 16 Jundiaí
- 17 Limeira
- 18 Marília
- 19 Matão
- 20 Mogi das Cruzes
- 21 Osasco
- 22 Piracicaba
- 23 Presidente Prudente
- 24 Ribeirão Preto
- 25 Rio Claro
- 26 Santa Barbara D'Oeste
- 27 Santo André
- 28 Santos
- 29 São Bernardo do Campo
- 30 São Caetano do Sul
- 31 São Carlos
- 32 São João da Boa Vista
- 33 São José do Rio Preto
- 34 São José dos Campos
- 35 Sede-Central
- 36 Sertãozinho
- 37 Sorocaba
- 38 Taubaté
- 39 Vale do Ribeira
- 40 Zona Leste
- 41 Zona Norte
- 42 Zona Oeste
- 43 Zona Sul