



**Universidade de Brasília - UnB**  
**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas**  
**Públicas- FACE**  
**Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais – CCA**  
**Curso de Ciências Contábeis**

**TIAGO CASTRO DE MOURA SILVA**

**Indicadores Não Financeiros de Avaliação de Desempenho: Análise de Conteúdo em**  
**Relatórios de Administração de Empresas do Setor Bancário**

**Brasília**

**2017**

TIAGO CASTRO DE MOURA SILVA

Indicadores Não Financeiros de Avaliação de Desempenho: Análise de Conteúdo em  
Relatórios de Administração de Empresas do Setor Bancário

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof. Beatriz Morgan

Brasília

2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília.

Nome: Silva, Tiago Castro de Moura

Título: Indicadores Não Financeiros de Avaliação de Desempenho: Análise de Conteúdo em Relatórios de Administração de Empresas do Setor Bancário

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof. Beatriz Morgan

Data da Aprovação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

---

PROFESSORA

---

PROFESSOR(A)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, João Vagnes e Tatiana Cristina, que sempre estiveram ao meu lado e puderam me propiciar todas as condições para ter acesso a uma das melhores Universidades do Brasil.

À Beatriz Morgan, que me ensinou o caminho para fazer um trabalho de conclusão coerente ao ensino que recebi nos últimos cinco anos.

Agradeço, por fim, à minha namorada Luíza que fez o papel de psicóloga nessa reta final de curso e não desistiu de mim.

À Carolina Moura, que está junto comigo na caminhada desde o ensino fundamental e foi muito parceira durante o curso, principalmente nos últimos semestres.

## RESUMO

Nos últimos tempos, a gestão empresarial passou a utilizar indicadores não financeiros, aliado a indicadores financeiros, na avaliação de desempenho afim de tomar as melhores decisões gerenciais. Este trabalho teve como objetivo identificar quais são as medidas não financeiras de avaliação de desempenho divulgadas pelas empresas do segmento de bancos listadas na BM&FBovespa. Os dados foram coletados no segundo semestre de 2017 por meio da análise de conteúdo dos Relatórios de Administração divulgados no ano de 2017 referentes ao ano de 2016 e a amostra é composta por quatro empresas: Banco do Brasil, Bradesco, Itaú e Santander. Foram identificados 517 indicadores, organizados em seis categorias. A categoria “pessoas” teve destaque, com 34,4% dos indicadores, por conta do alto grau de detalhamento do quadro de funcionários. A categoria com menos indicadores identificados foi a “inovação”, com alguns dados da transição do meio físico para o digital. Este trabalho visa contribuir com o meio acadêmico, a fim de alimentar o debate sobre a importância de indicadores não financeiros para a tomada de decisões gerenciais de curto, médio e longo prazo.

**Palavras-chave:** Indicadores não financeiros, análise de conteúdo, setor bancário, avaliação de desempenho.

## **ABSTRACT**

In recent times, business management has started to use non-financial indicators, combined with financial indicators, in performance evaluation in order to make the best managerial decisions. This paper aimed to identify the non-financial measures of performance evaluation disclosed by the companies of the segment of banks listed on BM & FBovespa. The data were collected in the second half of 2017 through the analysis of the contents of the Management Reports released in 2017 for the year 2016 and the sample is made up of four companies: Banco do Brasil, Bradesco, Itaú and Santander. A total of 517 indicators were identified, organized into six categories. The "people" category was highlighted, with 34.4% of the indicators, due to the high degree of detail of the staff. The category with the fewest indicators identified was "innovation", with some data on the transition from physical to digital. This paper aims to contribute to the academic environment in order to feed the debate about the importance of nonfinancial indicators for short, medium and long term managerial decision making.

**Keywords:** Non-financial indicators, content analysis, banking sector, performance evaluation.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
1.1 Contextualização do tema .....	10
1.2 Sobre a pesquisa.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1 Instituições Financeiras Bancárias .....	13
2.2 Avaliação de Desempenho.....	14
2.3 Indicadores .....	15
2.4 Indicadores Não Financeiros de Desempenho .....	15
2.5 Estudos Anteriores .....	17
3. METODOLOGIA .....	18
3.1 Pré Análise .....	18
3.2 Exploração de Material .....	20
3.3 Tratamento de Resultados.....	20
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	22
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	26
6. REFERÊNCIAS .....	28





# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do tema

As instituições financeiras tendem a aumentar sua versatilidade e complexidade quanto à disposição de produtos e serviços visando o aumento da lucratividade. Seguindo essa tendência, a gestão tem a necessidade de atualizar seus métodos de avaliação de desempenho.

Para Kaplan e Norton (1997), os indicadores servem para comunicar a estratégia e alinhar os pensamentos e ações de profissionais nas organizações. Os indicadores são compreendidos como uma forma de gerenciamento e controle das organizações. Quem não mede, não controla e quem não controla, não consegue gerenciar (JURAN,1992).

Segundo Gomes et al. (2014), a estruturação de indicadores de desempenho é uma necessidade para auxiliar a tomada de decisão de forma rápida e eficaz. Estes indicadores podem ser classificados em financeiros e não financeiros. Os indicadores financeiros são apresentados em moeda e os indicadores não financeiros de diversas formas, quantitativa ou qualitativamente.

Os indicadores financeiros são tradicionais alvos da análise de desempenho há séculos e continuam sendo amplamente utilizados e aprimorados, enquanto a utilização de indicadores não financeiros é uma novidade do século passado. Ittner e Larcker (1998) afirmam que o marco da origem dos indicadores não financeiros é a introdução a programas de qualidade total ocorrida, a partir da década de 1950, nas grandes empresas japonesas e que só passaram a ser adotadas no mundo inteiro desde os anos 1980.

Os bancos sofrem influência de diversos fatores externos e influenciam fortemente diversas camadas da sociedade. Esse é um dos motivos que tornam necessária a exposição de dados relativos a pontos que vão além das demonstrações financeiras para os seus stakeholders. Por conta das inovações tecnológicas, muitas instituições transmitem esses dados através de seus sites – normalmente tem uma divisão do site destinado a “relação com investidores”. Existem algumas diretrizes pré-definidas para a divulgação de dados não financeiros, porém, ocorrem diversas diferenças no modo como são apresentadas, desde a grafia até as medidas utilizadas para avaliação desses. Nesse cenário surge um problema de pesquisa: Quais são os indicadores não financeiros utilizados para avaliação de desempenho segundo os relatórios anuais dos bancos?

Pensando nisso e nas variadas formas de avaliação de desempenho, o objetivo geral desta pesquisa é identificar quais são os indicadores não financeiros que os maiores bancos do Brasil estão expondo em seus relatórios anuais.

## **1.2 Sobre a pesquisa**

O sistema bancário brasileiro tem cerca de 146,9 milhões de consumidores ativos, segundo dados do Febraban, ou seja, aproximadamente 70% da população consome os produtos/serviços dos bancos. No ano de 2016 ocorreram 12,4 bilhões de transações com cartões de crédito e débito, totalizando R\$ 1,137 trilhões. Daí se dá a importância desse setor da economia para a sociedade brasileira.

Seguindo as mudanças tecnológicas e a globalização, as instituições financeiras bancárias passaram a observar fatores que normalmente não eram considerados importantes no contexto institucional. As avaliações de desempenho, essenciais para tomadas de decisão, que antes adotavam apenas indicadores financeiros estão cada vez mais utilizando-se de indicadores não financeiros, buscando o equilíbrio entre esses.

Esses indicadores não financeiros mostram como está a relação das instituições com os seus colaboradores, o mercado, o meio ambiente, a sociedade e com inúmeros stakeholders. Isso se dá de diversas formas: gráficos, índices, valor de investimentos, pessoas impactadas e etc.

Perante uma considerável demanda por esse assunto, esse estudo busca compreender quais são os fatores não financeiros que estão sendo utilizados no processo da tomada de decisões e abrir caminho para estudos mais aprofundados envolvendo este tema.

O objeto de estudo desta pesquisa é a utilização de indicadores não financeiros pelas instituições bancárias. Para isso, analisou-se os Relatórios de Administração usados e divulgados – via internet – pelas principais instituições financeiras bancárias do Brasil. Escolheu-se empresas listadas na BM&FBovespa de acordo com a materialidade da participação de mercado, sendo elas: Banco do Brasil, Banco Bradesco, Itaú Unibanco e Santander. Juntas, as empresas possuem cerca de 55% do total de ativos do sistema bancário.

Chegou-se a 517 indicadores, que foram classificados em seis categorias: Ambiental, Clientes, Inovação, Mercado, Pessoas e Social. Dentre os indicadores identificados na análise de relatórios, os indicadores referentes a pessoas tiveram destaque, enquanto a categoria relativa a inovações teve o menor número de ocorrências.

A análise desses indicadores visa a contribuição para o conhecimento do meio acadêmico relativo ao tema indicador não-financeiro de avaliação de desempenho usado e divulgado por empresas do segmento de bancos. Tal conhecimento pode auxiliar em novos estudos sobre avaliação de desempenho, indicadores financeiros e não financeiros, e nas políticas pertinentes à regulação do setor, assim como facilitar a leitura dos diversos stakeholders.

O trabalho está estruturado em cinco seções, sendo essa a primeira seção. A segunda seção apresenta a revisão de literatura sobre indicadores de avaliação de desempenho, indicadores não-financeiros de avaliação de desempenho, instituições financeiras bancárias e estudos relacionados. Em seguida é apresentada a metodologia, seus aspectos teóricos e como ocorreu a utilização. Na sequência ocorre a apresentação da análise e discussão dos resultados. Por fim, o estudo apresenta as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Instituições Financeiras Bancárias

Os bancos são instituições de intermediação financeira que buscam auferir um ganho ou spread em operações que, de um lado, pagam uma certa remuneração a quem empresta recursos, e por outro lado, recebendo remuneração maior daqueles que necessitam de recursos (Camargo Jr. et al., 2004 apud Macedo et al, 2006).

Para Almeida (2009), a principal função dos bancos é a de realizar intermediações financeiras como empréstimos e aceitação de depósitos frente à população. Dados da Febraban indicam que no ano de 2016 foram movimentados R\$ 3,10 trilhões em operações de crédito, o que evidencia o papel intermediador do banco.

Desse modo, os bancos incentivam a circulação de capital pela economia, a produção de bens e prestação de serviços, a geração de empregos e outros fatores, como a necessidade de mais capital para investimentos, o que conseqüentemente demanda mais recursos dos bancos.

A demanda pelos serviços bancários cresce junto com os investimentos em inovação e tecnologia realizados pelos bancos, que tentam se antecipar às necessidades do consumidor (Febraban, 2017). O relatório realizado pela Deloitte indica que o setor bancário expandiu a oferta de serviços, ampliou o atendimento e manteve os investimentos em tecnologia, na ordem de R\$ 18 bilhões, mesmo em meio ao momento de economia nacional desfavorável.

Para Macedo et al. (2006), é difícil encontrar uma instituição bancária que não esteja voltada à redução de custos, à eliminação de desperdícios de qualquer natureza e à qualidade nos serviços prestados.

O Brasil possui um dos mais complexos sistemas financeiros na América Latina, com 176 bancos, 22.547 agências e cerca de 10.311 postos de atendimento adicionais, 276.848 correspondentes e um total de 483.871 empregados<sup>1</sup>.

Por serem os principais financiadores de um país, os bancos precisam avaliar seu desempenho de maneira robusta e precisa. Para Macedo et al. (2006), é necessário que os bancos possam avaliar sua performance por meio de métodos consistentes para fornecer aos seus stakeholders informações confiáveis sobre seu desempenho.

---

<sup>1</sup> Dados relativos a dezembro de 2016 – FEBRABAN.

## 2.2 Avaliação de Desempenho

Cada vez mais as empresas procuram informações relevantes que possam auxiliar na tomada de decisões dos gestores. Porém, um grande problema para os gestores é como mensurar os resultados obtidos globalmente pela empresa e individualmente pelos colaboradores. É nesse contexto que a avaliação de desempenho surge.

Para Dutra (2003), a avaliação de desempenho é uma das funções essenciais da prática “gerenciar”, pois não existe gerenciamento efetivo sem que o gestor de uma organização utilize um processo de medição de desempenho organizacional.

Dutra (2003, p.112) afirma que avaliar o desempenho organizacional de uma empresa é “atribuir valor àquilo que uma organização considera relevante, face a seus objetivos estratégicos, caracterizando em que nível de desempenho ela própria se encontra, com vistas à promoção de ações de melhoria”.

A consequência do fortalecimento do estudo e uso de avaliações de desempenho foi o desenvolvimento de diversos métodos de avaliação como por exemplo: Modelo McKinsey 7-s, de Watermann e Peters; Modelo Quantum, de Hronec; Modelo Três Níveis de Desempenho, de Rummler e Brache; modelo Balanced Scorecard (BSC), de Kaplan e Norton. Esse último é um dos modelos mais populares, uma vez que foi usado em grandes empresas dos Estados Unidos cujo resultados eram insatisfatórios nos anos 1990. O BSC busca balancear quatro perspectivas de uma organização: perspectiva financeira, de mercado e clientes, de processos internos, e de crescimento, conhecimento e aprendizagem (KAPLAN E NORTON, 1997).

Através dessas perspectivas, os autores buscavam aliar indicadores financeiros e não financeiros para diminuir as lacunas deixadas por relatórios financeiros, fornecer dados mais robustos aos gestores e consequentemente promover melhores decisões. Para Scheibler (2003), o BSC, além de ser um método de avaliação de desempenho que promove o balanceamento entre as perspectivas e que aborda a importância da aprendizagem para o futuro da empresa, também oferece a visão do longo prazo e um caminho para chegar até ele.

## **2.3 Indicadores**

A avaliação de desempenho, para existir, precisa mensurar diversos fatores que influenciam nos resultados de uma empresa. Para mensurá-los o avaliador utiliza indicadores financeiros e não financeiros.

Para Kaplan e Norton (1997), as utilidades dos indicadores são comunicar a estratégia e alinhar pensamentos e ações de profissionais nas organizações. Já Graeml (2003), afirma que os indicadores são informações que registram o comportamento de uma função, atividade ou de uma organização.

Observa-se a dificuldade dos gestores em decidir quais são os focos da análise de desempenho, pois cada empresa tem variáveis diferentes e com alto nível de complexidade. O sucesso de uma organização depende de como são elaborados e implementados os sistemas de medição (Sink and Tuttle, 1993 Apud Vargas et al., 2015).

## **2.4 Indicadores Não Financeiros de Desempenho**

Ittner e Larcker (1998) afirmam que o marco da origem dos indicadores não financeiros é a introdução a programas de qualidade total ocorrida, a partir da década de 1950, nas grandes empresas japonesas e que só passaram a ser adotadas no mundo inteiro desde os anos 1980. A literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas em informações financeiras, obtidas através de sua contabilidade (MIRANTE et al., 2001).

Segundo Nicoleta et al (2012), a análise de desempenho não financeiro está muito ligada ao surgimento do mercado de investimentos socialmente responsáveis, chamados de investimento ético - um nicho de mercado, que tem um número crescente de investidores institucionais internacionais, dos quais uma grande parte é europeia, convencidos de que investindo em empresas e em países que atendem a padrões ambientais e sociais, terão um papel ativo no processo de desenvolvimento sustentável, o retorno de seus investimentos e a volatilidade dos títulos terão influências positivas.

Para Kaplan e Norton (1997) as medidas financeiras apresentam-se muito padronizadas entre empresas e setores econômicos, estando subordinadas às normas ditadas pelas autoridades e fundamentadas em práticas contábeis centenárias e de grande aceitação. A percepção sobre a empresa, que os indicadores financeiros promovem, deixa a desejar, principalmente quando o

valor econômico difere muito do valor contábil. A busca por respostas que vão além das demonstrações financeiras fez com que os indicadores não financeiros despertassem o interesse dos gestores.

Dessa forma, os indicadores não financeiros passaram a complementar as informações financeiras e possibilitaram análises mais apuradas sobre o desempenho das organizações. Para Docekalova e Kocmanova (2015), o princípio básico da introdução de indicadores não financeiros no gerenciamento empresarial é o fato dos indicadores de desempenho financeiros, frequentemente, não serem suficientes.

No cenário atual, muitos outros fatores devem ser avaliados além das variáveis financeiras: qualidade; perspectiva ambiental; perspectiva do cliente; perspectiva do mercado; perspectiva social; perspectiva do colaborador; imagem empresarial; inovação; entre outros.

Os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar a trajetória da empresa em um ambiente competitivo, pois têm sua origem na análise de dados financeiros históricos (KAPLAN E NORTON, 1997).

Segundo Trindade et al. (2013), o objetivo nunca foi substituir os indicadores financeiros e desprezar a contabilidade como instrumento de gestão, mas sim complementá-lo com um modelo mais apropriado e abrangente de gestão que se aproveita dos históricos (indicadores de ocorrências) para geração de experiência e competência pelo aprendizado e a elas agrega com medidas operacionais que podem ser vistas como direcionadores da geração de valor no futuro.

Trindade et al (2013), indicam que a tomada de decisões baseada em indicadores financeiros, quando forem indicadores de ocorrência, devem obrigatoriamente ser utilizados juntamente com indicadores de tendências e comparados com o mercado, para finalmente apresentarem informações relevantes para decisões em curto, médio e longo prazo. Mais importante do que tentar apurar os lucros mensais ou trimestrais é calcular e informar uma variedade de indicadores não financeiros (VIEIRA, 2011 Apud JOHNSON E KAPLAN, 1993).

Vargas et al. (2015) afirmam que os indicadores não financeiros fornecem informações sobre o comportamento, a influência, auto incentivo e podem propiciar mudanças em termos de necessidades de competências. Quando os indicadores não financeiros são utilizados de forma adequada, a cultura organizacional se torna algo palpável nas empresas e estas passam a ser orientadas por indicadores que possibilitam alcançar os objetivos estabelecidos pelos fatores missão, visão e valores, de forma coerente.



## 2.5 Estudos Relacionados

No quadro são apresentadas pesquisas recentes sobre as medições não-financeiras e seus principais resultados. Alguns resultados encontrados em outras pesquisas como o caso da categoria “Pessoas” ter mais indicadores, foram convergentes com o atual estudo.

Salienta-se, que a categorização utilizada nesta pesquisa teve como inspiração os seguintes estudos apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1: Estudos relacionados**

<b>Autor/Ano</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Principais Conclusões</b>
<b>Diehl, Rech e Matins (2016)</b>	Análise de Conteúdo	Identificar quais são as medidas não-financeiras de avaliação de desempenho divulgadas pelas empresas do setor de distribuição de energia elétrica listadas na BM&Fbovespa.	Identificou-se a predominância de divulgação de indicadores não financeiros relativos a "pessoas, seguido de "ambiental" e "mercado".
<b>Vargas et al. (2015)</b>	Análise de Conteúdo	Identificar quais são as medidas não-financeiras de avaliação de desempenho divulgadas pelas empresas do setor de distribuição de telecomunicações listadas na BM&Fbovespa.	Identificou-se a predominância de divulgação de indicadores não financeiros relativos a "pessoas, seguido de "ambiental" e "mercado".
<b>Marquezan, Diehl e Alberton (2013)</b>	Análise de Conteúdo	Identificar quais são as medidas não-financeiras de avaliação de desempenho divulgadas pelas principais empresas que participam do índice IBOVESPA. listadas na BM&Fbovespa	Identificou-se a predominância na divulgação de indicadores relativos a "produtos", seguido de "pessoas" e "ambiental"
<b>Marengo e Diehl (2011)</b>	Análise de Conteúdo	Identificar e verificar quais são os indicadores não financeiros divulgados em sites municipais	Verificou-se que os sites municipais ainda não utilizam os meios digitais para divulgação de informações.

Fonte: elaboração do autor

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo estão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa com o objetivo de responder a seguinte questão: “Quais são os indicadores não financeiros utilizados para avaliação de desempenho segundo os relatórios anuais dos bancos?”

Para isso, foi feito um tratamento qualitativo de evidências, adotando, como técnica de análise de dados e organização, a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2016, p. 44), "a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens".

A autora complementa dizendo que o interesse desse conjunto de técnicas é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção que pode ocorrer via indicadores quantitativos ou indicadores não quantitativos.

Bardin (2016) organiza a análise em três polos cronológicos:

1) Pré-análise: etapa da organização da pesquisa, dos objetivos e/ou hipóteses, seleção de materiais que serão analisados, e a elaboração de indicadores que fundamente a interpretação final;

2) Exploração do material: etapa da aplicação sistemática das decisões tomadas previamente. É a coleta de dados da pesquisa nos documentos selecionados, a qual consiste em operações de codificação, decomposição ou enumeração dos dados

3) Tratamento dos dados obtidos e interpretação: etapa que ocorre a transformação dos dados brutos em dados significativos e válidos. Pode ser feito através de estatísticas simples, como por exemplo percentagens, ou mais complexas como análise fatorial.

#### 3.1 Pré Análise

A coleta de dados foi realizada nos relatórios de administração divulgados pelas empresas, em meio digital, na área de relações com investidores dos sites das empresas selecionadas, como pode ser observado no Quadro 2.

**Quadro 2: Denominação do relatório analisado por empresa**

<b>Empresas</b>	<b>Denominação Relatório</b>
Banco do Brasil S.A.	Relatório Anual 2016
Itaú Unibanco S.A.	Relatório Consolidado 2016

Bradesco S.A.	Relatório Integrado 2016
Santander S.A.	Relatório Anual 2016

Fonte: dados da pesquisa

Durante a coleta de dados foram observadas as apresentações dos relatórios como relatório integral e relatório anual. Foram selecionadas empresas listadas na BM&FBovespa, pertencentes ao segmento de bancos, de acordo com a materialidade da participação de mercado. Por essa seleção foi obtida uma amostra de quatro empresas, que juntas, detém cerca 55% do total de ativos do sistema bancário. Fazem parte desse seletor grupo Banco do Brasil, Banco Bradesco, Itaú Unibanco e Santander.

Os dados coletados são os indicadores não financeiros divulgados pelas empresas em relatórios, identificados de acordo com sua descrição, natureza a que se refere e unidade de medida.

### Quadro 3: Empresas da amostra

Empresas	Tipo de Serviço
Banco do Brasil S.A.	Crédito, seguridade, administração de recursos, investimentos, captação, meios de pagamento, canais de atendimento e rede de atendimento.
Itaú Unibanco S.A.	Seguridade, private banking, gestão de ativos, financiamento, investimentos e capitalização.
Bradesco S.A.	Financiamento, cartão de crédito, microcrédito, câmbio, investimentos, capitalização, crédito, asset management e exportações.
Santander S.A.	Seguridade, gestão de ativos, financiamento, investimentos, private banking e capitalização

Fonte: dados da pesquisa após análise dos relatórios anuais

Não existe uma padronização na literatura de indicadores não financeiros a serem utilizados, por este motivo estabeleceu-se categorias a partir dos autores anteriormente citados, a fim de facilitar a organização, coleta e análise de dados, conforme Quadro 4.

### Quadro 4: Categorização dos indicadores não financeiros

Categoria dos Indicadores	Exemplo de Indicadores
Ambiental	Economia de energia, água e materiais; projetos avaliados nas perspectivas ambientais; investimento em projetos sustentáveis.

Cliente	Tempo médio para entrega de serviço; ligações no sac; reclamações no Procon; grau de satisfação do cliente; índice de inadimplência.
Inovação	Transações via meios digitais; startups apadrinhadas; engajamento em redes sociais.
Mercado	Pontos de atendimento; participação no mercado; fornecedores; rating de crédito.
Social	Investimento em projetos sociais; funcionários em voluntariado; doações de mantimentos; impacto em comunidades locais.
Pessoas	Quadro de colaboradores; horas de treinamento; taxa de rotatividade; retenção de trainees; bolsas de estudo distribuídas.

Fonte: elaborado pelo autor

O conteúdo desse trabalho se limita à coleta de informações dos indicadores de desempenho não financeiros, logo, os indicadores financeiros não foram coletados, já que não é objetivo dessa análise compará-los aos não financeiros.

### **3.2 Exploração de Material**

A pesquisa foi realizada por meio da análise de conteúdo dos Relatórios de Administração, conforme apresentado no Quadro 2. Foram buscadas evidências da divulgação de indicadores não financeiros contidas nos relatórios, desconsiderando-se a análise dos demonstrativos financeiros, por tratarem de informações financeiras.

A coleta dos indicadores ocorreu pela leitura desses relatórios. Não foram utilizados softwares para a coleta de dados, visto que a leitura integral foi necessária devido a diversidade de possibilidades de indicadores não financeiros que podem ser criados por cada empresa para avaliar o desempenho organizacional.

Portanto, foram coletados apenas dados explícitos de indicadores não financeiros divulgados nesses relatórios, eliminando dados que estejam implícitos no conteúdo escrito.

### **3.3 Tratamento de Resultados**

Após a seleção dos materiais e coleta dos dados da pesquisa, os indicadores de desempenho não financeiros foram classificados em seis categorias conforme apresentado no quadro 4.

De acordo com Bardin (2016), a maioria dos procedimentos de análise organizam se ao redor de um processo de categorização. Segundo a autora, as categorias são rubricas ou classes,

as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos.

São citadas por Bardin (2016), cinco qualidades para se obter uma boa categorização:

A) Exclusão mútua: As categorias devem ser construídas de tal forma que não ocorra de um indicador ser incluído em mais de uma categoria;

B) Heterogeneidade: Um único princípio de classificação deve nortear a sua organização. Diferentes níveis de análise devem ser separados em outras tantas análises sucessivas;

C) Pertinência: o sistema de categorias deve refletir as intenções da investigação, as questões dos analistas e corresponder às características das mensagens;

D) Objetividade e fidelidade: o organizador da análise deve definir claramente as variáveis que trata, assim como deve precisar os índices que determinam a entrada de um índice numa categoria

E) Produtividade: Um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados férteis - em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos.

Depois da leitura dos relatórios das empresas, os indicadores que possuem escrita divergente, porém mensuram objetos da mesma natureza, foram classificados na mesma categoria.

Os desdobramentos de um indicador relativo ao mesmo objeto foram classificados na mesma categoria como um indicador e a ocorrência de indicadores monetários que não expressem desempenho financeiro, e sim o volume de negócios realizados, foram identificados e categorizados como indicadores não financeiros.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta os dados coletados dos relatórios de administração, categorizados e padronizados para análise e discussão. Foram extraídos 517 indicadores não financeiros dos relatórios das empresas no exercício do ano de 2016, conforme apresentado no Tabela 1. A empresa Itaú Unibanco ganha destaque por apresentar o maior número de indicadores, totalizando 188 indicadores. A categoria com maior número de indicadores é a "Pessoas", com 178, seguido por Social, com 102, e Clientes, com 82.

**Tabela 1 Indicadores não financeiros por categoria**

<b>Categoria</b>	<b>Banco Do Brasil</b>		<b>Bradesco</b>		<b>Itaú</b>		<b>Santander</b>		<b>Total</b>	
Ambiental	15	13%	13	16%	7	4%	22	17%	57	11%
Clientes	13	11%	21	26%	16	9%	32	24%	82	16%
Inovação	3	3%	9	11%	13	7%	4	3%	29	6%
Mercado	26	22%	9	11%	30	16%	4	3%	69	13%
Pessoas	37	32%	8	10%	89	47%	44	34%	178	34%
Social	23	20%	21	26%	33	18%	25	19%	102	20%
Total Empresa	117	<b>100%</b>	81	<b>100%</b>	188	<b>100%</b>	131	<b>100%</b>	<b>517</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa

A diferença do número total de indicadores identificados nos relatórios das empresas da amostra pode indicar que não há uma padronização na forma como são emitidos os respectivos relatórios, assim como o conteúdo desses.

A Tabela 1 indica que a categoria com foco nas pessoas é a que possui maior número de indicadores: 178, ou seja 34% do total de indicadores. Isso pode ser explicado por ser uma empresa de serviços. Outra possível explicação é o detalhamento do perfil dos funcionários, além de uma tentativa de demonstração de bem-estar dos colaboradores.

Para Kaplan e Norton (1997), a adoção de indicadores não financeiros permitiria a melhor compreensão por parte dos gestores das relações entre objetivos estratégicos e consequentemente a vinculação dos funcionários com esses. Dessa forma, a gestão obteria maior coerência entre alocação de recursos, definição de prioridades e objetivo estratégico de funcionários.

Em outras pesquisas, como a de Marquezan, Diehl e Alberton (2013), cuja a amostra continha empresas de diversos segmentos, a categoria com foco em produtos teve destaque com o maior número de indicadores, seguida da categoria com foco em pessoas. Um detalhe importante nessa pesquisa é a utilização da categoria produtos para classificação de diversos

tipos de serviços adquiridos por clientes. Os autores tentam justificar o alto número de indicadores voltados às pessoas por conta da concentração de colaboradores na área de vendas e em outras áreas relacionadas a clientes e produtos.

E quais são os indicadores não financeiros relacionados a pessoas? Apesar dos indicadores não financeiros serem um ponto importantíssimo na avaliação de desempenho de uma empresa, a maior parte dos indicadores dessa categoria não tem relação com o desempenho dos colaboradores.

O que se observa nos relatórios de administração analisados é uma diversidade de dados relativos ao quadro de colaboradores, como: quantidade de funcionários, distinção entre gêneros, taxa de rotatividade, horas de treinamento, etc.

A segunda colocada no ranking de categorias é a perspectiva “Social”, que representa aproximadamente 20% do total de indicadores. A maior parte dos indicadores observados e categorizados como "social" são representados por quantidade monetária de investimento em projetos sociais. Neste ponto ocorre uma divergência com outros estudos, como por exemplo o de Marquezan, Diehl e Alberton (2013), que encontraram informações relativas ao impacto de ações sociais na sociedade.

As empresas estão se preocupando em relatar e descrever ações sociais e projetos envolvidos, mas não se preocupam em elaborar e mencionar indicadores relativos aos números descritos. Os relatórios fazem referência aos investimentos feitos em ações e projetos sociais, número de colaboradores participantes como voluntários em ações sociais, número de pessoas abrangidas pelos projetos sociais, quantidade de doações recebidas e entregues.

Na terceira colocação do ranking aparece a categoria “Clientes”, com 16% do total de indicadores não financeiros. São citados o número de clientes, o número de clientes por segmento, o número de reclamações no PROCON, ouvidoria e SAC, tempo utilizado para resolução de problemas, tempo para abertura de contas, etc.

Quando se trata de “Mercado”, quarto colocado no ranking das categorias, é notável a presença de muito números relativos a pontos de atendimento e fornecedores, porém estão presentes poucos indicadores de participação de mercado. No estudo de Marquezan, Diehl e Alberton (2013), foram encontrados resultados contrários, pois muitos indicadores analisados eram relativos ao *market share*.

Nesse contexto o Itaú Unibanco se destaca, quando divulga muitos indicadores relativos à participação de mercado. O que pode ser uma consequência do caráter altamente competitivo da gestão dessa empresa.

Os prêmios e certificações poderiam ser categorizados nessa categoria, porém as empresas se limitam a dizer quais prêmios e certificações foram conquistadas no período sem ponderar o peso de cada conquista. Uma observação necessária é que existem categorias de prêmios que mais de uma empresa sinalizou em seus relatórios, só que recebidas de instituições diferentes. Nos próprios relatórios não há uma quantificação de prêmios e categorias, assim como esses não foram traduzidos em indicadores. Por esse motivo o estudo não incluiu esses possíveis indicadores na base de dados.

A categoria “Ambiental”, que é representada principalmente por economia no uso água, papel e energia e investimentos em ações de sustentabilidade, é a quinta colocada no ranking de indicadores. É perceptível que todas as empresas têm se preocupado na visão dos stakeholders em relação à sustentabilidade da empresa. Todos os relatórios têm uma seção destinada a sustentabilidade, mas são poucos os indicadores notados nesta seção.

Na sexta colocação do ranking, a categoria “Inovação” é algo a ser ressaltado por conta das mudanças tecnológicas que ocorrem constantemente no mundo. Os bancos têm demonstrado preocupação em mostrar como está ocorrendo a transição do meio físico para os meios digitais. Nos relatórios ocorrem citações de contas abertas por meios digitais, número de conta digitais, percentagem de transações por meios digitais, engajamento com clientes em meios digitais, entre outros indicadores. Também são citadas várias ações e projetos que podem ser incluídos nessas categorias, mas eles não se traduzem em números e indicadores.

A percentagem dos indicadores de acordo com cada empresa analisada pode ser observada na tabela a seguir:

**Tabela 2: Indicadores categorizados por empresa**

<b>Empresa</b>	<b>Categoria</b>	<b>Indicadores</b>	<b>%</b>
Banco do Brasil S.A.	Ambiental	15	13%
	Clientes	13	11%
	Inovação	3	3%
	Mercado	26	22%
	Pessoas	37	32%
	Social	23	20%
	Total	<b>117</b>	100%
	Ambiental	13	16%
	Clientes	21	26%
	Inovação	9	11%



Bradesco S.A.	Mercado	9	11%
	Pessoas	8	10%
	Social	21	26%
	Total	<b>81</b>	100%
Itaú Unibanco S.A.	Ambiental	7	4%
	Clientes	16	9%
	Inovação	13	7%
	Mercado	30	16%
	Pessoas	89	47%
	Social	33	18%
	Total	<b>138</b>	100%
Santander S.A.	Ambiental	22	17%
	Clientes	32	24%
	Inovação	4	3%
	Mercado	4	3%
	Pessoas	44	34%
	Social	25	19%
	Total	<b>131</b>	100%

Fonte: dados da pesquisa

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou identificar quais são os indicadores não financeiros de avaliação de desempenho divulgados pelas empresas do segmento de bancos listadas na BM&BOVESPA. A principal motivação da produção desse trabalho foi a relevância dos indicadores não financeiros de desempenho para a tomada de decisões dos gestores.

O referencial teórico procurou evidenciar a crescente importância que tem se dado às medidas não financeiras nas avaliações de desempenho, e que essas são fundamentais no processo de tomada de decisões voltadas a maior eficiência de uma organização.

A coleta de dados foi realizada através da leitura dos relatórios de administração do ano de 2016 das empresas que detém a maior parte dos ativos totais do segmento de bancos, possibilitando, assim, a identificação dos indicadores e agrupamento em seis categorias: Ambiental, Clientes, Inovação, Mercado, Pessoas e Social.

A análise de dados demonstra que os indicadores que medem informações relativas a “Pessoas” são os mais abundantes nas divulgações de relatórios de administração, representando 34% das ocorrências, seguido da categoria “Social” com 20%. A categoria que se refere a “Clientes” registrou 16% das ocorrências, o equivalente a 82 indicadores não financeiros.

O elevado número de ocorrências na categoria “Pessoas” pode ser explicado se levado em consideração que o segmento é caracterizado pela prestação de serviços e para isso possui um grande número de funcionários mobilizados nessas atividades.

A categoria “Social” teve a segunda posição dentro do ranking por conta de muitos dados relativos ao investimento feito em ações sociais. Infelizmente muito desses investimentos são feitos por conta de incentivos fiscais, e poucos são iniciativas autênticas de cada instituição. Esperava-se que tivessem mais informações relativas ao impacto gerado na sociedade, porém, foi possível observar que mesmo ocorrendo a divulgação dessa maneira, ainda é uma exposição que pode ser muito enriquecida.

Quando se trata de clientes, os relatórios mostram muitos dados sobre o perfil de clientes e como está a satisfação desses. Houve congruência dentre as instituições analisadas e todas divulgaram dados de acordo com que era esperado.

Dentro da categoria referente a mercado, esperava-se encontrar muitos dados relativos à concorrência e participação de mercado, o que não ocorreu. Apenas o Itaú Unibanco mostrou grande preocupação em expor sua participação de mercado. Isso pode evidenciar a visão

mercadológica desta instituição que é caracterizada por ser um banco altamente agressivo dentro do mercado. Os demais se limitaram a mostrar quantos pontos de atendimento, qual a disposição desses postos e informações sobre fornecedores.

Outra categoria que não atendeu as expectativas foi a “Ambiental”. Era esperado que tivessem mais informações e informações mais relevantes. Observa-se que todas as empresas se preocuparam em mostrar como está a economia na gestão de recursos, mas que os dados não vão muito além disso.

A categoria que teve o menor número de indicadores foi a “Inovação”, mas isso não diminui a importância dela. Estamos vivendo uma nova era, a digital, e as instituições analisadas demonstraram preocupação na transição entre o meio físico e o digital. Além disso, é possível observar os investimentos em startups. Pouco se tem sobre investimento em novas tecnologias por conta da preocupação em manter em sigilo seus “trunfos” para o futuro.

Considerando a limitação do escopo da pesquisa, foi possível identificar as medidas não financeiras utilizadas pelos principais bancos do país. Entretanto, não foram comparados indicadores não-financeiros com indicadores financeiros da avaliação de desempenho, mas recomenda-se que esse procedimento seja realizado em estudos futuros, assim como a utilização de empresas de outros segmentos, de uma amostra maior e de estudos de casos para melhor compreensão do assunto.

## 6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. R. N. de. *Economia Monetária - Uma Abordagem Brasileira*. Atlas, 2009

AL-SHAMMARI, M.; SALIMI, A. *Modeling the operating efficiency of banks: a nonparametric methodology*, Logistics Information Management. Volume. 11, n. 1, p. 5-17. 1998.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70. 2016.

CAMARGO Jr., A. S.; MATIAS, A. B.; MARQUES, F. T. *Desempenho dos bancos comerciais e múltiplos de grande porte no Brasil*. 2004.

CASELANI, C. N.; CASELANI, D. M. C. *Direcionadores Financeiros e Não Financeiros: Impactos na Geração de Valor*. IN: *30º Encontro da ANPAD*, 2006. Bahia. 2006.

CHARNES, A.; COOPER, W.W. P. *Programming with Linear Fractional Functionals*. *Naval Research Logistic Quarterly*. Volume. 9, p. 181-186. 1962.

DUTRA, A. *Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.

DIEHL, C. A.; RECH, M.; MARTINS, V. Q. *Indicadores Não-Financeiros de Avaliação de Desempenho: Análise de Conteúdo em Relatórios de Administração de Empresas do Setor de Distribuição de Energia Elétrica*. IN: *XVI Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, 2016. São Paulo. 2015.

GRAEML, A. R. *Sistemas de Informação – o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa*. São Paulo: 2ª Edição, Atlas. 2003.

JURAN, J. M. *Planejamento para a Qualidade*. São Paulo: 2ª Edição, Pioneira. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

MACEDO, M, A. S.; SANTOS, R. M.; SILVA, F. F. *Desempenho Organizacional No Setor Bancário Brasileiro: Uma Aplicação Da Análise Envoltória De Dados ram*. *Revista de*

*Administração Mackenzie*, 2006. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195416561002>>. Acesso em 8 de out. 2017.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G.; CAVALCANTI, R. F.V.; AQUINO, E. M.; FELOWS, C. P. Olhando para Fora da Empresa: combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management” para considerar o fornecedor na medição de desempenho. IN: *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração - ENAMPAD 2001*. Campinas: Anais, 2001.

MARENGO, S. T.; DIEAHL, C. A. A Divulgação de Indicadores Não Financeiros em Sites Municipais Gaúchos. *Gestão e Regionalidade*. Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, v. 33, n. 99. 2017.

MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R. Indicadores Não Financeiros de Avaliação de Conteúdo em Relatórios Anuais Digitais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, [S.l.], v. 16, n. 2, ago. 2013.

NICOLETA, A.; DALEA, I.; CICAN, S. Performance Measurement Through Financial Indicators. *20<sup>th</sup> International Scientific Conference Economics and Management*, 2012. Disponível em <<http://feaa.ucv.ro/AUCSSE/0040v1-013.pdf>>. Acesso em 7 de Out. 2017.

*Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária*. 2017. Disponível em <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202017.pdf>>. Acesso em 5 de out. 2017.

SCHEIBLER, Romano. *As Contribuições e a Complementariedade do Balanced Scorecard aos Sistemas Tradicionais de Indicadores de Desempenho das Organizações*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2003.

TRINDADE, D. P.; SANTOS CLARO, J. A. C.; TINOCO, J. E. P.; SEVERO, P. S. Uso de Indicadores Financeiros e Não Financeiros na Tomada de Decisões Gerenciais. IN: *Caderno Profissional de Administração – UNIMEP*. CPA: Mestrado Profissional e Doutorado em Administração, v. 3, n. 1. 2013

VARGAS, S. B.; DIEHL, C. A.; AYRES, P. R. R.; MONTEIRO, A. F. Indicadores Não-Financeiros de Avaliação de Desempenho: Análise de Conteúdo em Relatórios de Empresas de Telecomunicações. *Sociedade, Contabilidade e Gestão – Programa de pós-Graduação em Ciências Contábeis*, Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, v. 11, n. 1. 2016.

VIEIRA, L. F. N. *Avaliação de Desempenho por Indicadores no Setor Financeiro*: estudo sobre a percepção dos gerentes comerciais que usam sistemas de informação. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2012.