



# INDICADORES PARA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DA REGIÃO DO PAMPA GAÚCHO: um estudo exploratório

## 1- Fabio Josende Paz\*

Mestre em Sistemas e Processos Industriais pela Universidade de Santa Cruz do Sul (PPGSPI/UNISC), Brasil.  
fabiojpaz@gmail.com  
<http://lattes.cnpq.br/9434030950899016>

## 2- Fernanda Zinn Iserhard

Graduada em Engenharia Civil pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Brasil.  
feiserhard@gmail.com  
<http://lattes.cnpq.br/5343301082791419>

## 3- Liane Mahlmann Kipper

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil.  
Professora do Mestrado em Sistemas e Processos Industriais da Universidade de Santa Cruz do Sul (PPGSPI/UNISC), Brasil.  
liane@unisc.br  
<http://lattes.cnpq.br/1353629457597527>

---

### Diego Maganhotto Coraiola – Editor Geral

Editor responsável pela submissão:

**Diego Maganhotto Coraiola.**

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*).

Recebido em: 19/01/2015

Aprovado em: 16/05/2016

Última Alteração: 04/07/2016

\* Contato Principal: BR 293, KM 290. Bairro Industrial. Dom Pedrito, RS - Brasil. CEP: 96450000.

## INDICADORES PARA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DA REGIÃO DO PAMPA GAÚCHO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

### RESUMO

A sustentabilidade é um termo em evidência no mundo empresarial principalmente devido à exigência da sociedade consumidora que vem valorizando as organizações com perfis sustentáveis. No ramo do agronegócio é ainda mais evidente essa importância pela necessidade de modelos de produção que se preocupem com os temas sociais, econômicos e ambientais. Este trabalho tem como objetivo identificar os principais indicadores econômicos, sociais e ambientais utilizados em empresas do segmento do agronegócio a fim de verificar se seguem o pensamento sistêmico e a Triple Botton Line (TBL). Para isto, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva para a definição de indicadores sustentáveis e para a análise da utilização dos mesmos. Os dados foram coletados por meio de um questionário enviado para 30 empresas do ramo estudado. Os principais resultados encontrados evidenciam a falta de conhecimento de conceitos essenciais á sustentabilidade e sua importância com relação á sustentabilidade, em que, na maioria das vezes, as ações sustentáveis das organizações são focadas em responder às leis ambientais de seu setor. Percebe-se também um desequilíbrio entre as dimensões definidas no TBL, apresentando uma clara tendência de maior controle sob o aspecto financeiro.

### Palavras-Chave

Tripe da sustentabilidade; Indicadores; Sustentabilidade organizacional; Pensamento sistêmico.

## INDICATORS FOR ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY IN BUSINESS OF PAMPA GAÚCHO REGION: AN EXPLORATORY STUDY

### ABSTRACT

Sustainability is a term in the business world, which is in evidence due to the requirement of the consumer society that values organizations with sustainable profiles. In the agribusiness sector, it is even more obvious that the importance of production models need to be concerned about the social, economic and environmental issues. This work aims to identify the main economic, social and environmental indicators used in companies in the agribusiness sector in order to ensure they follow the systems purpose and the Triple Botton Line (TBL). In order to achieve this, an exploratory and descriptive research was conducted to define sustainability indicators and to analyze the use of them. Data were collected through a questionnaire sent to 30 branch companies studied. The main results show the lack of knowledge of the essence of sustainability concepts and their importance. About relative sustainability, in most cases, their sustainable actions in organizations are focused on responding to the environmental laws of their industry. One can also see imbalance in the defined dimensions in TBL, showing a clear trend towards greater control over the financial aspect..

### Keywords

Triple Botton Line; Indicators; Organizational sustainability; Systems thinking.

## 1 Introdução

Quando surgiram os primeiros indicadores no início do século XX, com as grandes organizações como FORD, GM, entre outras, eles eram baseados no acompanhamento dos resultados financeiros das divisões das organizações (Lacerda, 2006). Isso permanece até hoje e reflete que a cultura organizacional está enraizada desde a criação dos primeiros indicadores na dimensão financeira, o que leva as dimensões social e ambiental para um segundo plano.

Em geral, as organizações continuam com o pensamento mecanicista no qual as ações são baseadas em partes de um sistema e não no pensamento sistêmico em que a empresa é vista como um todo. (Noreen, Smitch & Machey, 1996; Andrade, Seleme, Rodrigues & Souto (2006).

Segundo Goldratt (1991), o mundo dos ganhos propõe uma análise sistêmica da organização e esta análise os motiva a gerar indicadores sistêmicos que buscam o entendimento do todo. Partindo dessa ideia, o pensamento sistêmico gera reflexão e indica caminhos para fomentar uma transformação sustentável orientada à estratégia. Lacerda (2006) relata que indicadores sistêmicos fornecem feedback e são a base para o processo decisório dos gestores para uma gestão estratégica.

Segundo Araújo, Bueno, Sousa e Medonça (2006) sustentabilidade organizacional são as ações que as organizações realizam visando à promoção de programas sociais e à redução dos impactos ambientais, para se manterem economicamente viáveis no mercado.

E ainda sob o ponto de vista dos autores mencionados, o uso de indicadores pode apontar para o equilíbrio institucional, gerando em médio e longo prazo benefícios às futuras gerações e às partes interessadas. Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo a identificação dos principais indicadores econômicos, sociais e ambientais utilizados em empresas do segmento do agronegócio da região da campanha do Rio Grande do Sul, a fim de verificar se seguem o pensamento sistêmico. Para isto foi realizado um estudo exploratório que aponta a necessidade de mais estudos aplicados junto às organizações, assim como estudos sobre a maturidade das organizações para a sustentabilidade, buscando uma educação permanente para a sustentação das ações humanas.

A seguir apresenta-se um breve referencial teórico sobre temas relacionados ao estudo. Na seção 3 está descrita uma síntese da metodologia utilizada, seguida pelos principais resultados, considerações finais e referências.

## 2 Quadro Teórico

O referencial teórico está estruturado da seguinte forma: inicialmente apresenta-se uma breve descrição do pensamento sistêmico e da sua relevância para as organizações tornarem-se sustentáveis. Logo após, conceitos sobre indicadores sistêmicos são descritos, assim como seu perfil. Os principais sistemas de medição e indicadores de desempenho são abordados e ao final expõem-se conceitos sobre o tripé da sustentabilidade e sua relação com as organizações.

### 2.1 Pensamento Sistêmico

Conforme Andrade *et al.* (2006) e Capra (2002) a complexidade de variáveis que desafiam as organizações aumenta na proporção em que aumenta a complexidade da nossa sociedade, devido ao aumento de fluxo da informação. As Organizações precisam se antecipar às necessidades desta sociedade e evoluir com ela. Acrescem-se a isto grandes concentrações urbanas, esgotamento de recursos naturais, transportes, ecologia, educação, evolução da tecnologia, catástrofes naturais ou causadas pelo homem e assim sucessivamente.

O Pensamento Sistêmico possibilita entender a multiplicidade e interdependência das causas e variáveis dos problemas complexos e organizar soluções para estes problemas. Ele complementa e integra teorias especializadas através de sua nova ótica, favorecendo a interpretação de soluções para enfrentar os problemas complexos. Vale lembrar que a abordagem da administração científica se preocupava mais com a eficiência da produção do que com o desempenho global da organização. Todavia, a administração que focar em enfrentar aspectos de eficiência sem considerar as implicações da poluição, da limitação dos recursos naturais, do comportamento humano, dentre outras, irá estabelecer mais problemas do que resolvê-los (Lacerda, 2011).

O Pensamento Sistêmico, conforme Capra (2002), pode ser percebido como um modo de compreender e visualizar as inter-relações e forças que moldam uma realidade ou futuro desejado, pois concentra-se em princípios básicos de organização, sendo contextual, o que é oposto ao pensamento analítico. A análise denota isolar algo com o intuito de entendê-lo; o Pensamento

Sistêmico denota contextualizar algo com o intuito de perceber o conjunto, ou seja, enfatiza o todo em detrimento da parte.

Partindo desta percepção, Forrester (1991) e Senge (2009) apresentam o Pensamento Sistêmico como uma disciplina, um estudo com teoria e prática, que permite desenvolver a visão de conjunto, uma estrutura para ver as inter-relações em lugar de coisas, para ver padrões de mudança em lugar de estabilidade. De maneira resumida, não se deve pensar nas mudanças como ações isoladas, mas sim como um conjunto de medidas interdependentes que fazem parte do planejamento de melhorias da organização e como resultado do pensamento sistêmico.

Segundo Anderson e Johnson (1997, p.3) existem cinco características essenciais do Pensamento Sistêmico:

- Todas as partes necessitam estarem presentes para garantir o funcionamento ótimo do sistema;
- É necessário fazer um arranjo específico das partes para que o sistema consiga alcançar a sua meta;
- Os sistemas realizam as suas metas específicas e próprias dentro de sistemas ainda maiores;
- Os sistemas mantêm a sua estabilidade por meio de flutuações e ajustes;
- Existem fluxos de retroalimentação (“feedback”) em sistemas.

Neste contexto os indicadores baseados no pensamento sistêmico são diferentes dos reducionistas.

## 2.2 Indicadores Sistêmicos

Um sistema de indicadores deve gerar uma estrutura de linguagem que comunica a realidade e molda a percepção e a atuação das pessoas. Em uma avaliação mais superficial, é considerada que a função principal do sistema de medição do desempenho é verificar se as metas estão sendo atingidas. Quando analisamos mais profundamente, o sistema deve comunicar a estratégia e as prioridades da alta direção e dos gestores, servir como base para o reconhecimento da dedicação coletiva, analisar os problemas estratégicos de forma pró ativa, apoiar a busca de novos caminhos estratégicos para a organização, apoiar o aprendizado da organização e verificar a sustentabilidade vinculada a cada uma destas funções.

Ribeiro, Beber e Neto (2006) descrevem que a utilização principal do sistema de indicadores deve ser como ferramenta de articulação e comunicação da estratégia, informação e aprendizagem, não como sistema de controle do comportamento e avaliação do desempenho passado, que deve ser considerado uma subutilização do sistema de indicadores.

Capra (2002) considera que os sistemas não podem ser entendidos pela análise, mas sim pela síntese. Sistema é um todo, cujas propriedades essenciais decorrem das relações entre as partes que o compõem, enquanto as propriedades das partes só podem ser entendidas a partir da organização do todo.

Como dito anteriormente, a complexidade do ambiente competitivo gera uma diversidade de demandas para as empresas, que extrapolam os limites da dimensão financeira e fazem com que o sucesso de uma organização seja avaliado também por uma série de aspectos não financeiros. Como consequência desta mudança de foco, cada vez mais as organizações se conscientizam da necessidade de buscar um equilíbrio entre os critérios de avaliação de desempenho, considerando os diversos públicos interessados como acionistas, clientes, sociedade, fornecedores, empregados, ambientalistas e outros e as diversas dimensões organizacionais relacionadas como a financeira, mercado, processos internos, pessoal, aprendizagem, capital social, capital intelectual, sustentabilidade, entre outras (Capra, 2002).

Há um consenso que os resultados intangíveis não podem ser avaliados pela simples adoção de indicadores não financeiros, sem que sejam identificadas e mapeadas as atividades que realmente afetam o processo de criação de valor. Os erros mais comuns cometidos pelas organizações são não estabelecer relação entre indicador e estratégia, não comprovar a existência de relação entre indicador e estratégia, não estabelecer metas certas e medir de forma incorreta. Em função disso, o uso de indicadores não financeiros de forma inadequada, pode representar perdas significativas (Lacerda, 2006).

Para podermos definir indicadores sistêmicos existem características que estes precisam possuir e estas devem garantir que as ações e estratégias da empresa tenham como intuito a melhoria do negócio como um todo. Segundo Lacerda (2006), as características são:

- Os indicadores devem estar associados a funções e planejamento e à tomada de decisão estratégica, tática e operacional, ou seja, indicadores demonstram o rumo à organização;
- Não são numéricos apenas escalares, direcionando para o aumento ou diminuição;
- Devem apontar para as mesmas direções definidas no processo estratégico;
- Devem ser agregados e consolidados, permitindo a centralização em poucos indicadores;
- Os indicadores devem extrapolar os limites de sua área de atuação (transversalidade);
- Devem ser avaliados de maneira dinâmica, sistêmica e comportamental.

Tendo como base estas características, observa-se o grau de importância do uso destes indicadores, pois os mesmos podem representar o cruzamento de dados isolados, considerando o todo, facilitando a visualização da origem de alguma falha, situação ou problema. Desta forma, é possível confrontar indicadores analíticos isolados, cruzando e intercambiando resultados para uma análise mais efetiva. Com isso, fica fácil compreender a importância de se utilizar indicadores sistêmicos em detrimento de indicadores reducionistas (Lacerda, 2011).

Lacerda (2011) comenta que ao utilizar um indicador reducionista, a ideia é fazer uma análise rápida, prática e objetiva, mas tal objetividade acaba por limitar a visão e até ocultar problemas sérios em função da percepção limitada que se obtém do conjunto. Se por uma ótica a utilização de indicadores sistêmicos é mais complexa e requer percepção abrangente, por outra o resultado é mais fácil de ser observado e mais contundente.

No contexto empresarial, medições são necessárias para definir objetivos e classificar metas além de controlar e avaliar os resultados destas atividades envolvidas nos processos para se alcançar as metas.

### 2.3 Sistemas de avaliação de desempenho

Sistemas de avaliação de desempenho servem como apoio à tomada de decisão além de influenciar o comportamento das pessoas tornando mais provável que determinadas intenções estratégicas se tornem realidade (Torres e Lopes, 2013). Porém, é necessário que exista o retorno de informações ou feedback para que realmente o sistema de medição de desempenho auxilie, do contrário, é perda de tempo e dinheiro (Rafaeli & Müller, 2007). Tendo acompanhado a evolução do pensamento administrativo, a avaliação de desempenho apropria-se de abordagens para que a empresa atinja seus objetivos, promovendo ainda desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, aumentando a produtividade e melhorando o desempenho organizacional (Shigunov & Gomes, 2003).

Dentro deste contexto, a Figura 1 é composta por algumas ferramentas e modelos de medição de desempenho, apresentando respectivamente a quantidade de artigos publicados nos últimos cinco anos na base de dados do periódico Capes.

Ferramentas/Modelos	Palavras chave	Artigos encontrados
Análise envoltória de dados DEA	Data Envelopment Analysis DEA	6556
Seis Sigma	Six Sigma	5347
Total Quality Management (TQM)	Total Quality Management	4818
Balanced Scorecard (BSC)	Balanced Scorecard	3906
Desempenho Quantum	Quantum measurement	1338
Lógica Difusa	Logic Fuzzy	1326
Environmental management system (EMS)	Environmental management system	1238
Supply Chain Operations Reference (SCOR)	Supply Chain Operations Reference	215
Modelo de Excelência da Gestão (MEG)	Modelo de Excelência da Gestão	183
Electre Tri	Electre Tri	140
Organizational Perfomance Measurement (OPM)	Organizational Perfomance Measurement	80
Performance Measurement Matrix	Performance measurement matrix	29
Performance Pyramid System	Performance Pyramid System	3

**Figura 1** - Busca de artigos referentes às ferramentas modelos e de medição de desempenho

**Nota.** Fonte: Autores.

A partir da análise da quantidade de material científico publicado, observa-se que DEA, Seis Sigma, TQM e BSC são modelos e ferramentas de medição de desempenho mais estudadas e registradas durante os últimos cinco anos. De acordo com seus altos índices de produção científica, estas ferramentas serão utilizadas para o atual estudo, bem como o Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Cabe ressaltar que, por mais que o MEG possua um índice de produção científica bem inferior que os quatro demais, atualmente, este modelo de Gestão vem sendo muito utilizado em micro, pequenas e médias organizações brasileiras e somente no Rio Grande do Sul, segundo Marques (2013), existem 9.617 empresas com termo de adesão, ou seja, que utilizam este modelo de gestão. Todas as ferramentas e modelos foram estudados com maior profundidade e, de acordo com os conceitos de sistemas e modelos de medição de desempenho revisados, percebemos a importância destes para a organização. Contudo, para que isso realmente aconteça, são imprescindíveis indicadores de desempenho, portanto, faz-se assim necessário compreender o que são indicadores de desempenho.

## 2.4 Indicadores de desempenho

Atualmente pensar e agir estrategicamente é imprescindível para as empresas, pois vivemos em uma economia globalizada e extremamente competitiva. Mudanças acontecem com uma velocidade impressionante e o gestor deve estar preparado para atuar com visão de futuro, proatividade, criatividade, flexibilidade e velocidade na tomada de decisões.

A Metodologia de Gestão pela Qualidade Total, sozinha, não consegue determinar se uma empresa está no caminho para o conceito de excelência. Para isso é necessária a construção de um sistema de medição de indicadores importantes para o negócio.

Conforme Ambrósio e Leite (2008), a busca pela melhoria de desempenho é apoiada por indicadores capazes de quantificar e acompanhar os processos, eliminando a subjetividade e facilitando a tomada de decisões corretas.

Pode-se dizer que indicadores são sinais vitais da empresa, pois dizem como as empresas estão fazendo e como estão se saindo como parte do todo. Ademais, vários autores ressaltam a importância dos mesmos como indutores de mudanças organizacionais (Lacerda, 2006).

Corroborando com isto, Rafaeli e Müller (2007), comentam a importância de restringir a quantidade de indicadores a poucos, porém críticos, ao invés de controlar uma grande porção de resultados periféricos. Esta atitude torna-se benéfica, pois facilita o controle e agiliza a tomada de decisões. Os gestores devem selecionar os indicadores adequados a cada processo e em conformidade com o planejamento estratégico da organização. Percebe-se que os indicadores de desempenho surgem com uma ferramenta do Planejamento Estratégico e que estes devem estar sempre alinhados ao planejamento.

Os indicadores de desempenho servem para conseguirmos medir os fatores críticos de sucesso de uma maneira quantitativa e sair da subjetividade da medição. Se a organização não dispõe de um sistema de medição (indicadores) de desempenho, ela não poderá implementar seu Plano estratégico de forma adequada. Esta informação baseia-se no princípio de que só por meio de análise e interpretação de dados (números) evidenciam-se fatos que permitem a tomada de decisão.

Segundo Lacerda (2006) e Lacerda (2011), desde o surgimento do termo “indicador” ele está ligado a resultados financeiros nas organizações e permanece atual na maioria das empresas, gerando assim uma visão distorcida da proposta da utilização destes para a melhoria do desempenho organizacional como um todo. Vários autores concordam com Lacerda, entre eles Capra (2002), Senge (2009) e Ribeiro, Beber e Neto (2006). Continuando a ideia desta pesquisa de expor uma visão sistêmica e sustentável, devemos entender melhor o que é sustentabilidade e seu inter-relacionamento entre as dimensões financeira, social e ambiental. Este entendimento pode ser compreendido pela representação da Triple Bottom Line (TBL).

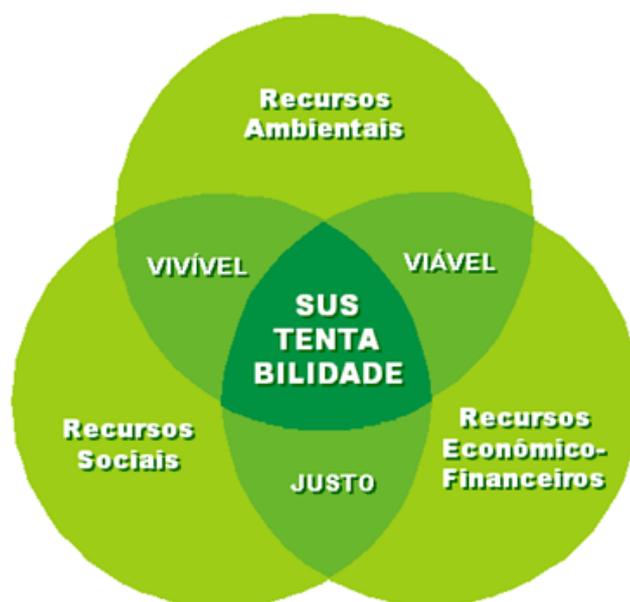
## 2.5 Triple Bottom Line – TBL

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve atuar de forma responsável em relação à sociedade e às comunidades com as quais interage, contribuindo para o desenvolvimento socioambiental (FNQ, 2011, 2013).

Baseado nas dimensões econômica, social e ambiental, a ideia fundamenta-se na correlação entre estas três dimensões, para que a sustentabilidade realmente aconteça. Internacionalmente, essas dimensões são conhecidas como Triple Bottom Line (TBL) ou tripé da sustentabilidade de um negócio (FDC, 2013). Elkington (1992) criou o TBL para auxiliar as empresas no desenvolvimento sustentável: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente, dentro de suas operações principais e essencialmente fazendo o salto da sustentabilidade teórica para a prática.

O conceito TBL reforça a necessidade das empresas de basearem suas decisões estratégicas no tripé da sustentabilidade, ou seja, reforça a ideia de que elas deverão manter a sustentabilidade econômica do negócio ao gerenciar empresas lucrativas e geradoras de valor. Além disso, a sustentabilidade social deve ocorrer, estimulando atividades ligadas à educação, cultura, lazer, bem-estar e justiça social da comunidade onde a empresa está inserida. Tudo isso mantendo o cuidado com o meio ambiente através de ações ambientais como programas permanentes de reciclagem, preservação, dentre outros aspectos.

O TBL é um índice corporativo que se diferencia dos demais por mensurar também as inter-relações entre as dimensões do desenvolvimento sustentável: eco-ambiental, eco-social, socioambiental e eco-socio-ambiental. Também adota o conceito de sustentabilidade do resultado triplo: melhorar o crescimento financeiro reduzindo os impactos ambientais negativos e atender às expectativas da sociedade (Silveira, 2013).



**Figura 2** - A sustentabilidade e as suas dimensões ambientais, sociais e econômico-financeiras  
**Nota.** Fonte: Alledi (2013).

Percebemos que para uma organização estar plenamente conectada e alinhada com seus clientes é necessário que suas estratégias contemplem os ambientes econômicos, sociais e ambientais, conforme descreve a Figura 2.

Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) apresentam estudos realizados com trinta empresas de grande porte, demonstrando que a sustentabilidade é um rico filão de inovações organizacionais e tecnológicas capazes de gerar tanto receita como lucro. Segundo eles, uma empresa ambientalmente correta tem custos menores, pois acaba utilizando menos insumos além de gerar receita adicional por produtos melhores e novos negócios criados pela organização.

Podemos afirmar que o TBL contempla o pensamento sistêmico que é esta ideia de interligação e inter-relacionamento entre os setores, gerando assim uma visão holística e sistêmica da organização.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Essa pesquisa se origina por uma pesquisa exploratória, pois segundo Barros e Lehfel (2000) inicialmente buscou-se a aproximação e familiaridade com o tema e, caracterizou-se como descritiva na medida em que descreveu as características teóricas conhecidas realizada por meio de levantamento.

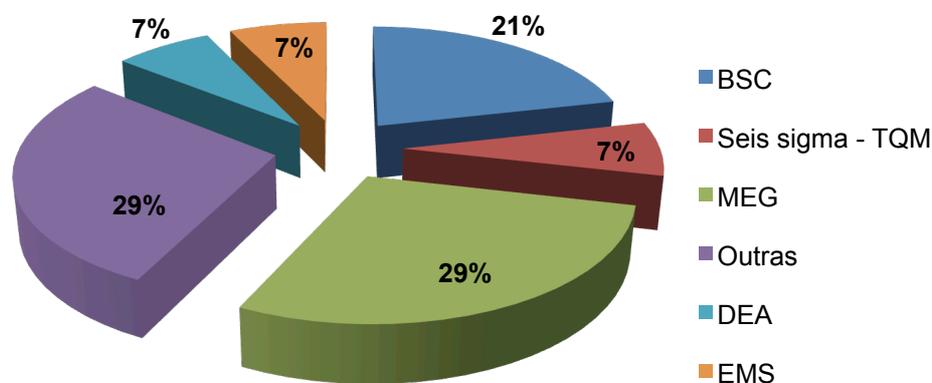
Para a identificação de indicadores sistêmicos utilizamos as características definidas por Lacerda (2006) já descritas neste trabalho. Além disto e segundo Santos (2000) os dados primários foram coletados a partir de indivíduos e sem interferência do entrevistador, com base em questionário, utilizando-se da abordagem quali-quantitativa. Foi realizado um levantamento de dados, por meio de um questionário com empresas do agronegócio da região da campanha do Rio Grande do Sul, a qual pertencem as cidades de Aceguá, Bagé, Dom Pedrito, Hulha Negra e Lavras do Sul, que têm em seu foco a utilização de indicadores para seu gerenciamento. O modelo de questionário utilizado encontra-se no Apêndice A.

O questionário foi construído tendo como base as seguintes fontes de pesquisa: Nunes (2008), Ethos (2013), Ferreira *et al.* (2008) e Storch *et al.* (2013). Estas fontes de pesquisa foram avaliadas a partir do objetivo deste estudo e da contribuição que cada uma poderia oferecer para a construção do questionário. Para a validação do questionário desenvolvido pela equipe foi realizada uma avaliação por especialistas, sendo validado por três especialistas da área. Feitas as correções, o questionário foi enviado para 30 empresas pequenas e médias do ramo do agronegócio que demonstravam ter um perfil sustentável, ou seja, que já apresentassem algumas ações relacionadas aos recursos ambientais, sociais e econômico-financeiros e que utilizassem indicadores para sua gestão. Houve um retorno de 14 organizações que responderam ao questionário.

#### 4 Apresentação e Análise dos Dados

Na caracterização das empresas estudadas, temos 50% delas no ramo de atividade comércio, 29% indústria e 21% serviço. A maioria teve aumento no faturamento no último ano; apenas uma diminuiu seu faturamento. Em relação às metas, todas as empresas possuem metas definidas e formalizadas para o controle do seu desempenho. Além disso, as empresas apresentam informações sobre o setor que atuam, além de possuírem definição clara sobre seu negócio, missão, visão e seus valores. Entretanto, apenas 64% das organizações formalizam estas informações.

Para a melhor avaliação, foi perguntado qual o modelo de medição de desempenho ou sistema de gestão utilizado, conforme Figura 3.



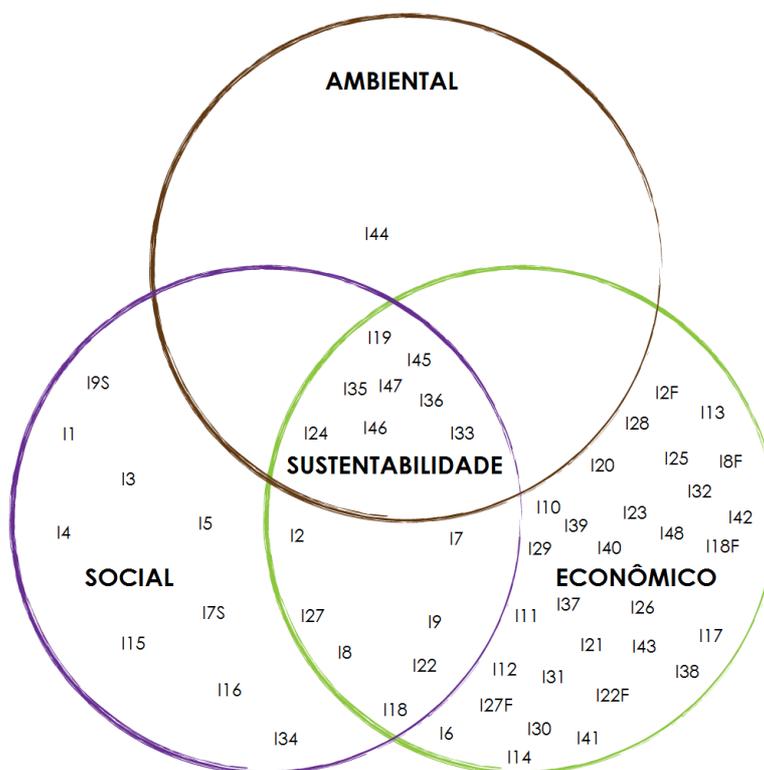
**Figura 3** - Modelos de medição de desempenho utilizado pelas empresas entrevistadas

**Nota.** Fonte: Autores.

A Figura 3 é de extrema importância para análise, pois nela identificaram-se as organizações que utilizam modelos que, na sua essência, possuem conceitos sustentáveis, sistêmicos e correlacionados entre os pilares do TBL como o MEG, o BSC e o TQM. Desta amostra, oito organizações enquadram-se neste perfil. As organizações que escolheram outros modelos de desempenho em suas respostas focam basicamente na dimensão financeira. Na Figura 4 os indicadores apresentados pelas empresas estão organizados por dimensões do TBL. Estes indicadores foram separados de acordo com o seu perfil e descrição realizada por diversos autores. A legenda para cada indicador encontra-se no Apêndice B.

Neste estudo sobre indicadores, apenas os indicadores de porcentagem de produtos oriundos de inovações e porcentagem de energia renovável não foram utilizados. Os dois são indicadores definidos como sustentáveis pela definição de Lacerda (2006) e os mais utilizados, como podemos ver na Figura 4, são os econômicos, seguidos do social e da correlação social-econômico, o que comprova os estudos de vários autores como Lacerda (2006 e 2011), Oliveira e Lima (2010) e Lethonem (2004). Lethonem (2004) complementa relatando a dificuldade de aplicação da correlação

ambiental-social e que ações ambientais são ações sustentáveis, pois na maioria das vezes envolvem os três pilares do TBL, ou seja, uma ação ambiental também promove ganhos sociais e econômicos, motivo pelo qual foi diagnosticado apenas um indicador no pilar ambiental. Para a identificação de indicadores sistêmicos foram utilizadas as características definidas por Lacerda (2006), nas quais encontrou-se: o índice de devolução de clientes; % de RH destinado a P&D e % de produtos oriundos de Inovações; Fornecedores; % Energia renovável e % de reaproveitamento de produto descartável. Na Figura 5 podemos verificar a quantidade de indicadores utilizados pelas organizações estudadas. O que deixa evidente neste estudo é que não existe relação entre a quantidade de indicadores utilizados com o perfil sustentável, corroborando com Rafaeli e Muller (2007).



**Figura 4** - Indicadores e suas dimensões

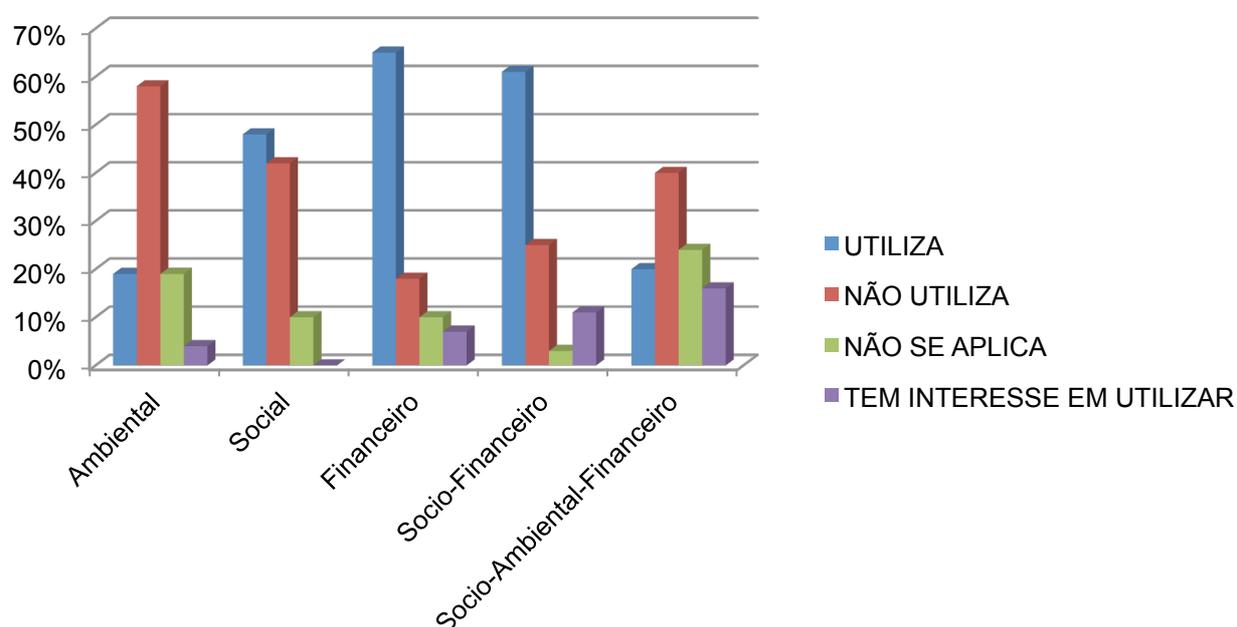
**Nota.** Fonte: Autores.

EMPRESA	QUANTIDADE INDICADORES	PERFIL SUSTENTÁVEL
EMPRESA – A	25	SIM
EMPRESA – B	25	SIM
EMPRESA – C	30	SIM
EMPRESA – D	39	SIM
EMPRESA – E	19	SIM
EMPRESA – F	26	SIM
EMPRESA – G	12	SIM
EMPRESA – H	33	SIM
EMPRESA – I	13	NÃO
EMPRESA – J	21	NÃO
EMPRESA – K	19	NÃO
EMPRESA – L	29	NÃO
EMPRESA – M	40	NÃO
EMPRESA – N	38	NÃO

**Figura 5** - Quantidade de indicadores utilizados pelas empresas estudadas

**Nota.** Fonte: Autores.

O perfil sustentável foi percebido nas empresas que utilizam um modelo de medição de desempenho ou sistema de gestão como BSC, MEG e/ou TQM. Outra questão da sondagem buscou levantar o uso ou não de indicadores. Além desta informação foi também questionada às empresas o interesse em utilizar indicadores. Desta análise, tem-se os resultados sobre o uso de indicadores, que foram divididos em financeiros, sociais, ambientais, socio-financeiros e socio-ambiental-financeiro, conforme segue na Figura 6.



**Figura 6** - Análise da utilização dos indicadores nas empresas do agronegócio da região da campanha do Rio Grande do Sul

**Nota.** Fonte: Autores.

Percebe-se que a dimensão financeira tem a maior aceitação e utilização por parte das organizações estudadas, corroborando com Lacerda (2006 e 2011) e Oliveira e Lima (2010), que afirmam que as organizações privilegiam o aspecto financeiro do TBL em detrimento dos outros. Além disso, alguns indicadores que não são utilizados algumas organizações têm interesse em utilizar, já que a dimensão ambiental obteve o maior índice de não utilização. Nesta dimensão, apenas o indicador de requisitos ambientais atendidos teve utilização por parte de 36% das empresas. Observou-se também que 64% das organizações somente cumprem a legislação do setor. No aspecto social existe um equilíbrio entre a utilização e não utilização de indicadores. Isto confirma os estudos de Careon e Silva (2010) que encontraram problemas na dimensão social em sua compreensão por parte dos stakeholders, além do desconhecimento dos benefícios que podem trazer à organização. Se observarmos sob o resultado da correlação social-financeiro, em que 60% das organizações utilizam, além de 10% desejando utilizar este tipo de indicador, pode-se pensar que este alto índice se dá pelo fácil entendimento e percepção dos retornos financeiros que sua utilização promove à organização.

Pilar	Indicadores
Econômico ou Financeiro	Inadimplência, faturamento, Lucratividade, lucratividade/cliente, faturamento, giro de estoque, produtividade, disponibilidade dos sistemas, rentabilidade, liquidez, lucro, endividamento, crescimento das vendas, fluxo de caixa, investimento.
Social	Gestores em entidades de classe, Ações sociais na região, Participação nos lucros. Rotatividade de colaboradores, % do faturamento revertido em ações sociais.
Ambiental	% de requisitos ambientais atendidos.
Socio-Financeiro	Avaliação de desempenho, Horas de treinamento de funcionário, Satisfação de clientes, Clima organizacional, Reclamação de clientes, Horas de retrabalho.
Socio-Financeiro-Ambiental	Índice de devolução de clientes, % de RH destinado a P & D, Fornecedores.

**Figura 7** - Indicadores mais utilizados nas empresas do agronegócio da região da campanha do Rio Grande do Sul

**Nota.** Fonte: Autores.

Porém, na correlação entre as três dimensões (socio-ambiental-financeiro), 40% das organizações não utilizam indicadores, 20% utilizam, 21% responderam que estes indicadores não se aplicam ao seu negócio e 16% têm interesse em utilizar. Percebe-se, dessa forma, que quando se fala em indicadores sustentáveis, há pouca utilização e também conhecimento sobre o assunto. Na Figura 7 encontra-se a relação dos indicadores mais utilizados nas organizações respondentes do segmento do agronegócio.

Neste quadro foram incluídos os indicadores mais utilizados pelos respondentes em cada dimensão do TBL estudada. O que fica evidente nas empresas estudadas é que tais empresas demonstraram a existência de movimentos em prol da construção e utilização de sistemas de medição de desempenho. Com relação a sustentabilidade, na maioria das vezes, suas ações sustentáveis são focadas nas leis ambientais de seu setor e percebe-se a clara tendência de controle do lado financeiro. Observou-se também que, mesmo o aspecto social, quando é medido, está relacionado ao aspecto financeiro, sendo os indicadores financeiros e socio-financeiros os mais utilizados. Em contrapartida os menos utilizados são os indicadores ambientais e sociais respectivamente.

## 5 Conclusões e Recomendações

O estudo objetivou identificar os principais indicadores econômicos, sociais e ambientais utilizados em empresas do segmento do agronegócio da região da campanha do Rio Grande do Sul, a fim de verificar se seguem o pensamento sistêmico. O que ficou evidente nas empresas estudadas foi a maior concentração e utilização de indicadores financeiros e social-financeiros, além da percepção de que quantidade de indicadores não tem relação com sustentabilidade organizacional.

Os resultados desta pesquisa evidenciam a falta de entendimento de conceitos sobre indicadores sistêmicos e a importância da sustentabilidade nas organizações, o que nos leva a sugerir que a primeira ação a ser tomada para que a sustentabilidade seja uma realidade nas organizações é a ampliação do conhecimento dos stakeholders (gestores, funcionários, fornecedores, clientes e comunidade) sobre este tema e sua importância para o crescimento da organização.

Como sugestões para trabalhos futuros podemos destacar a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre o tema, com uma amostra maior de organizações. Também se sugere estudos direcionados ao desenvolvimento de ferramentas que possam avaliar a maturidade da sustentabilidade das organizações, ampliando assim o conhecimento organizacional sobre a importância da sustentabilidade organizacional e do uso de indicadores para atingir tal objetivo.

E, por fim, como limitações do estudo cita-se o tamanho da amostra dos respondentes que contribuíram com este estudo, bem como a dificuldade de percepção das organizações sobre a importância da sustentabilidade. Por ser um estudo exploratório também se apresentam limitações e, por este motivo, seus resultados revelam a realidade de um grupo de empresas do agronegócio da região da campanha do Rio Grande do Sul e não da sua totalidade.

## Notas

1. Agradecemos a UNISC pelo apoio à pesquisa via edital FAP (Fundo de Apoio à Pesquisa) e pela concessão da bolsa de pós-graduação CAPES. Aos avaliadores por suas recomendações que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

## Referências

- Alledi, C., Filho. (2003). *O tripé da sustentabilidade*. Apostila do Curso MBA Gestão de Negócios Sustentáveis. LATEC Business School.
- Ambrósio, C. W., & Leite, M. S. A. (2008). Contratação por desempenho em serviços de manutenção: o caso da CST Arcelor Brasil. *Produção Online*, 8(3), 1-17.
- Andrade, A. L., Seleme, A., Rodrigues, L. H., & Souto, R. (2006). *Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*. Porto Alegre: Bookman.
- Araújo, G. C. de, Bueno, M. P., Sousa, A. A. de, Mendonça, P. S. M. (2006). Sustentabilidade Empresarial: Conceitos e Indicadores. *Anais do Convibra*, 3.
- Barros, A. J. da S., & Lehfeld, N. A. de S. (2000). *Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

- Capra, F. (2002). *As Conexões Ocultas: Ciência para uma Vida Sustentável*. São Paulo: Pensamento-Cultrix.
- Careon, L. H., & Silva, S. F. (2010). Sustentabilidade ambiental nas organizações: Sustentabilidade empresarial para a micro e pequena empresa. *Anais do SEMEAD - Seminários de Administração da FEA USP*, São Paulo, SP, Brasil, 13.
- Elkington, J. (1992). *Umweltfreundlich einkaufen: von shampoo bis champagner*. German: Perfect Paperback.
- Ferreira, M. P., Abreu, A. F., Abreu, P. F., Trzeciak, D. S., Apolinário, L. G., & Cunha, A. A. (2008). Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. *Produção*, 18(2), 302-318.
- Forrester, J. (1991). System Dynamics and the Lessons of 35 Years, in *The Systemic Basis of Policy Making in the 1990s*. K. De Greene. Cambridge: MIT Press.
- Fundação Dom Cabral (FDC). (2013). *Abordagens para a Sustentabilidade nas Organizações*. Recuperado em 30 de dezembro, 2013, de <http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes>
- Fundação Nacional Da Qualidade (FNQ). (2013). Conceitos fundamentais da excelência em gestão. Recuperado em 24 de agosto, 2013, de <http://www.fnq.org.br/site/292/default.aspx>
- Fundação Nacional Da Qualidade (FNQ). (2013). *Crítérios compromisso com a excelência e rumo a excelência*. Recuperado em 24 de agosto, 2013, de <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>
- Fundação Nacional Da Qualidade (FNQ). (2013). *Modelo da excelência da gestão*. Recuperado em 24 de agosto, 2013, de <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2010). *Questionário 2010*. Recuperado em 29 de março, 2014, de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-Starting-Points-2-G3.1.pdf>
- Goldratt, E. M. (1991). *A Síndrome do Palheiro: Garimpando informações num Oceano de Dados*. São Paulo: Educator.
- Instituto Ethos. (2013). *Indicadores ETHOS para negócios sustentáveis e responsáveis*. Recuperado em 2 de novembro, 2013, de <http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/#.UnWIwvlpqV>
- Lacerda, D. P. (2006). Pensamento Sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. In A. L. Andrade (Org.). *Paradigmas Construtivos dos Sistemas de Indicadores*. Porto Alegre: Bookman.
- Lacerda, D. P., Deus, A. D., & Rodrigues, L. H. (2011). Proposta de Indicadores sistêmicos para avaliação de fornecedores de uma empresa do ramo automotivo. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 31.
- Lehtonen, M. (2004). The environmental-social interface of sustainable development: Capabilities, social capital, institutions. *Ecological Economics*, 49(2), 199-214.
- Marques, R. C. (2013). Secretaria Executiva PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Solicitação de informações sobre o uso do MEG. Mensagem recebida por [fabio@zapshop.com.br](mailto:fabio@zapshop.com.br).
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation? *Harvard Business Review*, 87(9), 56-64.
- Noreen, E. W., Smitch, D., & Machej, J. T. (1996). *A teoria das restrições e suas implicações na contabilidade gerencial: um relatório independente*. São Paulo: Educator.
- Nunes, A. V. da S. (2008). *Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPE's associadas à MICROEMPA de Caxias do Sul/RS*. Dissertação de Mestrado, Caxias do Sul, RS, Brasil.
- Oliveira, L. R. de, & Lima, G. B. A. (2010). Sistemática para avaliação da maturidade da sustentabilidade empresarial no contexto do Triple Bottom Line. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Niterói, RJ, Brasil.
- Rafaeli, L., & Müller, C. J. (2007). Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. *Gestão & Produção*, 14(2), 363-377.
- Ribeiro, J. L. D., Beber, S. J. N., Kliemann Neto, F. J. (2006). Análise das Causas do Fracasso em Implantações de BSC. *Produção Online*, 6(2), 1-22.

- Santos, A. R. dos. (2000). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Senge, P. (2009). *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. São Paulo: Best Seller.
- Shigunov Neto, A., & Gomes, R. M. (2003). Reflexões sobre avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 1(1), 1-2.
- Silveira, M. A. (2013). Strategic management of innovation towards sustainable development of brazilian electronic. *Journal Technologic Management & Innovation*, 8(Edição Especial), 174-186.
- Storch, L. A., Nara, E. O. B., & Kipper, L. M. (2013). The use of process management based on a systemic approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2(7), 758-773.
- Torres Jr., N., & Lopes, A. L. M. (2013). A Produtividade em serviços: uma análise à luz da revisão sistemática de literatura. *Produção Online*, 13(1), 318-350.

## APÊNDICE A

Prezado(a) Senhor(a)

Este questionário é parte integrante do projeto de pesquisa intitulado **INDICADORES PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA COMPUTACIONAL** e tem por objetivo realizar avaliação da situação atual de utilização de indicadores em organizações. Desde já agradecemos seu apoio.

Nome do Respondente: \_\_\_\_\_  
Cargo ocupado pelo Respondente: \_\_\_\_\_  
Formação do Respondente: \_\_\_\_\_

Qual o ramo de atividade de sua empresa (assinale somente a atividade predominante).  
 Indústria       Comércio       Serviços.

Marque a quantidade de pessoas que trabalham na empresa (sócios e colaboradores)  
 até 10 pessoas     11 a 50       51 a 100       mais de 100

Observando o faturamento (vendas) de sua empresa nos últimos três anos, assinale uma das alternativas a seguir:

- As vendas diminuíram
- Permaneceram estáveis (não aumentou, nem diminuiu).
- Tiveram aumento até 10%
- Tiveram aumento entre 11% e 20%
- Tiveram aumento entre 21% e 50%
- Tiveram aumento entre 51 e 100%
- Aumentaram mais de 100%
- Não sei informar

A Empresa divulga os resultados da empresa para os seus colaboradores?  
 Não       Parcialmente       Sim, para todos.

Você possui definição clara sobre qual é o seu Negócio, como vai atuar no mercado (Missão), qual o futuro esperado para a empresa (Visão) e quais os princípios de comportamento empresarial (Valores)?

- Não
- Parcialmente
- Sim, mas não está formalizada (escrita e divulgada a todos)
- Sim e está formalizada (escrita e divulgada a todos)

A Empresa dispõe de metas definidas e formalizadas para orientar o seu desempenho?

- Não
- Sim, possui metas estabelecidas mas somente o líder as conhece.
- Sim, possui metas estabelecidas para o prazo de um ano
- Sim, possui metas estabelecidas para o prazo de até três anos.
- Sim, possui metas estabelecidas para mais de três anos.

A empresa possui informações sobre o setor de atividade em que atua e sobre a concorrência de modo a orientar a avaliação do desempenho e a revisão das estratégias?

- Sim       Não

De forma genérica, pode-se dizer que: indicador é um instrumento de medida de desempenho, sendo utilizado para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos. No quadro a seguir estão citados alguns indicadores. Verifique se sua empresa utiliza algum desses indicadores, assinalando com um "X" a coluna "Utiliza, Não Utiliza ou Não se aplica". No caso dos indicadores que são utilizados no processo em estudo, assinale de quanto em quanto tempo é realizado o seu acompanhamento. Caso o indicador não esteja em uso, mas é considerado importante para a organização, assinale com um X na quarta coluna: Tem interesse em utilizar.

INDICADOR	UTILIZA	NÃO UTILIZA	NÃO SE APLICA	TEM INTERESSE EM UTILIZAR	Caso utilize o indicador, assinale como é acompanhado.			
					ANUAL	SEMESTRAL	MENSAL	SEMANAL
Rotatividade								
Horas treinamento / funcionário								
Absenteísmo								
Participação dos lucros								
Fornecedores								
Gestores participantes em entidades de classe.								
Relação proposta negada x total de propostas								
Avaliação de desempenho de colaboradores								
Satisfação clientes								
Clima organizacional								
Inadimplência clientes								
Faturamento								
Lucratividade								
Faturamento x cliente								
Faturamento x colaboradores								
Ações sociais na região								
Colaboradores envolvidos em ações sociais								
Giro de estoque								
Reclamação de clientes								
Índice de devoluções de clientes								
Índice de falta de produtos								
Pedidos entregues no prazo								
Retenção de colaboradores								
Produtividade dos colaboradores								
Percentual de produtos/serviços recebidos dos fornecedores dentro das especificações solicitadas								
Disponibilidade de sistemas de informações								
% Ordens de serviço atendidas no prazo programado								
Número horas de retrabalho								
Participação de Mercado								
Rentabilidade								
Liquidez								
Endividamento								
Lucro Líquido								

Continua...

Continuação...

% de metas alcançadas no prazo								
% do faturamento revertido em ações sociais								
% de energia renovável utilizada								
% de reaproveitamento do produto final descartado pelo consumidor.								
Crescimento das vendas								
Lucro por cliente								
Fluxo de caixa								
PMP = prazo médio pagamento de compras								
PMR = prazo médio recebimento das vendas								
Retenção de clientes								
% de novos clientes								
% de requisitos ambientais atendidos (legislação)								
% de RH dedicado a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)								
% faturamento investido em P&D								
% faturamento produtos oriundos de inovações da empresa								
Investimentos								

A empresa possui um sistema de sugestões de melhorias para o trabalho feitas pelos empregados?

- Não possui
- Possui, mas é informal (não está escrito)
- Possui e todas as sugestões são analisadas e implementadas
- Possui e a maioria das sugestões são analisadas e implementadas
- Possui mas poucas sugestões são analisadas e implementadas
- Possui mas as sugestões não são implementadas

A empresa utiliza alguma ferramenta de medição de desempenho?

- Sim
- Não

Questão de Múltipla escolha. Se "sim", indique qual(is).

- DEA – Análise Envoltória de Dados
- Seis Sigma
- TQM – Total Quality Management
- BSC – Balanced Scorecard
- Desempenho Quantum
- Lógica Difusa
- EMS – Environmental Management System
- SCOR – Supply Chain Operations Reference
- MEG – Modelo de Excelência da Gestão
- Electre Tri
- OPM – Organizational Performanced Measurement
- Performanced Measurement Matrix
- Performanced Pyramid System
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

Em relação ao meio ambiente sua empresa...

- não possui nenhuma política
- possui políticas
- somente cumpre a legislação do setor

Se possui políticas ambientais diga quais:

---



---



---

Sua empresa participa de algum comitê de gerenciamento ambiental?

- Não participa
- Participa mas não atua
- Participa e atua moderadamente
- Participa ativamente

Além dos indicadores listados na tabela anterior, sua empresa utiliza outros indicadores?

1.  Não
2.  Sim, Quais? Indique os principais

---



---

## Glossário

Termo	Significado
Absenteísmo	é usado para designar as ausências dos trabalhadores no processo de trabalho, seja por falta ou atraso, devido a algum motivo interveniente.
Disponibilidade de sistemas de informações	Possui sistemas (softwares gerenciais) e se os mesmos estão disponíveis.
Endividamento	Ele mede o quanto uma empresa tem em dívida sobre seu patrimônio e ativo circulante.
Faturamento	Soma de todos os valores recebidos pela venda de produtos e/ou serviços de uma empresa.
Fluxo de caixa	calcula o valor acumulado entre as receitas previstas e as despesas durante determinado período.
Fornecedores	Algum indicador relacionado a medir os fornecedores da empresa.
Giro de estoque	demanda anual dividida pelo estoque médio mensal.
Inadimplência clientes	Não pagamento, até a data de vencimento de algum título ou compromisso.
Investimentos	Percentual do lucro investido na empresa.
Liquidez	refere-se à velocidade e facilidade com a qual um ativo pode ser convertido em caixa.
Lucratividade	é o resultado positivo, após deduzir do faturamento custos e despesas.
Lucro Líquido	Diferença positiva do lucro bruto menos o lucro operacional e o não operacional.
Market share	Participação de Mercado.
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento.
Participação dos lucros (PLR)	é um tipo de remuneração variável baseada no lucro da organização.
PMP	Prazo médio pagamento de compras.
PMR	prazo médio recebimento das vendas.
Produtividade	é basicamente definida como a relação entre a produção e os fatores de produção utilizados. Quanto maior for a relação entre a quantidade produzida por fatores utilizados maior é a produtividade.
Rentabilidade	é o retorno esperado de um investimento descontando custos, tarifas e inflação.
Retrabalho	Ação sobre um produto não-conforme, a fim de torná-lo conforme aos requisitos.
Rotatividade ( <i>turnover</i> )	Relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização.

## APÊNDICE B

Legenda referente à Figura 4.

INDICADOR	Abreviatura	INDICADOR	ABREVIATURA
Rotatividade	I1	Percentual de produtos/serviços recebidos dos fornecedores dentro das especificações solicitadas	I24
Horas treinamento / funcionário	I2	Disponibilidade de sistemas de informações	I25
Horas treinamento / funcionário	I2F	% Ordens de serviço atendidas no prazo programado	I26
Absenteísmo	I3	Número horas de retrabalho	I27
Participação dos lucros	I4	Número horas de retrabalho	I27F
Gestores participantes em entidades de classe.	I5	Participação de Mercado	I28
Relação proposta negada x total de propostas	I6	Rentabilidade	I29
Avaliação de desempenho de colaboradores	I7	Liquidez	I30
Avaliação de desempenho de colaboradores	I7S	Endividamento	I31
Satisfação clientes	I8	Lucro	I32
Satisfação clientes	I8S	% de metas alcançadas no prazo	I33
Clima organizacional	I9	% do faturamento revertido em ações sociais	I34
Clima organizacional	I9S	% de energia renovável utilizada	I35
Inadimplência clientes	I10	% de reaproveitamento do produto final descartado pelo consumidor.	I36
Faturamento	I11	Crescimento das vendas	I37
Lucratividade	I12	Lucro por cliente	I38
Faturamento x cliente	I13	Fluxo de caixa	I39
Faturamento x colaboradores	I14	PMP = prazo médio pagamento de compras	I40
Ações sociais na região	I15	PMR = prazo médio recebimento das vendas	I41
Colaboradores envolvidos em ações sociais	I16	Retenção de clientes	I42
Giro de estoque	I17	% de novos clientes	I43
Reclamação de clientes	I18	% de requisitos ambientais atendidos (legislação)	I44
Reclamação de clientes	I18F	% de RH dedicado a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	I45
Índice de devoluções de clientes	I19	% faturamento investido em P&D	I46
Índice de falta de produtos	I20	% faturamento produtos oriundos de inovações da empresa	I47
Pedidos entregues no prazo	I21	investimentos	I48
Retenção de colaboradores	I22		
Retenção de colaboradores	I22F		
Produtividade dos colaboradores	I23		