

UNIVERSIDADE DO ALGARVE  
FACULDADE DE ECONOMIA

**O ESTADO DA ARTE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO  
COMÉRCIO A RETALHO EM PORTUGAL**

Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Gestão Empresarial

**MARCO ANTÓNIO SILVA ALVES**

FARO

2011

**MARCO ANTÓNIO SILVA ALVES**

**FACULDADE DE ECONOMIA**

Orientadores:

**PROFESSOR DOUTOR SÉRGIO PEREIRA SANTOS**

**PROFESSORA DOUTORA CARLA ALEXANDRA E. F. AMADO**

23 de Maio de 2012

**O ESTADO DA ARTE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO  
COMÉRCIO A RETALHO EM PORTUGAL**

Júri:

Presidente: Professor Doutor Carlos Joaquim Farias Cândido

Vogais: Professora Doutora Carla A. da Encarnação F. Amado

Professor Doutor Sérgio Pereira dos Santos

Professor Doutor Francisco Manuel Dionísio Serra

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ÍNDICE DE TABELAS.....	vi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	viii
AGRADECIMENTOS.....	ix
RESUMO.....	x
ABSTRACT.....	xi
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. O COMÉRCIO A RETALHO EM PORTUGAL.....	5
3. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	16
<b>3.1. Balanced scorecard.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2. Kpi's (indicadores chave de desempenho).....</b>	<b>21</b>
<b>3.3. Tqm (Gestão da qualidade total).....</b>	<b>22</b>
<b>3.4. Benchmarking (melhoria por comparação).....</b>	<b>24</b>
<b>3.5. Six sigma (seis sigma).....</b>	<b>26</b>
4. REVISÃO DA LITERATURA.....	27
5. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	32
6. ANÁLISE DOS DADOS.....	43
<b>6.1. Caracterização da amostra.....</b>	<b>44</b>
<b>6.2. O estado da arte da avaliação de desempenho no comércio a retalho em Portugal.....</b>	<b>53</b>
<b>6.3. Objectivos e compensações resultantes da avaliação de desempenho.....</b>	<b>61</b>
<b>6.4. Áreas, perspectivas e indicadores de análise de desempenho e a sua importância para as empresas de comércio a retalho em Portugal.....</b>	<b>65</b>

<b>6.5. Análise das empresas de comércio a retalho, sem sistemas de avaliação de desempenho implementados</b> .....	<b>70</b>
7. CONCLUSÕES.....	<b>78</b>
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	<b>87</b>
APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO.....	<b>92</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1 Produto interno bruto na Europa .....</b>	<b>5</b>
<b>Figura 2.2 Despesa total em inovação e desenvolvimento no produto interno bruto .....</b>	<b>6</b>
<b>Figura 2.3 Segmentação do retalho, baseada no código das actividades económicas .....</b>	<b>9</b>
<b>Figura 2.4 Estrutura do tecido empresarial português em 2008 .....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 3.1.1 Balanced scorecard transformando a estratégia em acção .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 3.4.1 Metodo de Benchmarking .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 6.1.1 Tecido empresarial da amostra .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 6.2.1 Departamentos ou áreas funcionais, responsáveis pela avaliação de desempenho .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 6.5.1 Informação analisada pelas empresas de comércio a retalho em Portugal que não têm sistemas de avaliação de desempenho implementados .....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 Ofertas de emprego por actividade económica .....	11
Tabela 2.2 Pessoal ao serviço por actividade económica em Portugal.....	12
Tabela 2.3 Volume de negócios por actividade económica em Portugal .....	13
Tabela 2.4 Número de empresas em Portugal por actividade económica .....	14
Tabela 3.3.1 Diferenças entre gestão comum e gestão da qualidade total.....	22
Tabela 5.1 Estratificação das empresas do comércio a retalho em Portugal.....	39
Tabela 6.1.1 Distribuição por sector de actividade.....	45
Tabela 6.1.2 Número de colaboradores.....	46
Tabela 6.1.3 Nacionalidade das empresas.....	47
Tabela 6.1.4 Número de lojas das empresas de comércio a retalho em Portugal .....	48
Tabela 6.1.5 Classificação do nível de concorrência.....	48
Tabela 6.1.6 Principal objectivo estratégico.....	49
Tabela 6.1.7 Focalização para alcançar os principais objectivos estratégicos.....	50
Tabela 6.1.8 Implementação de uma estratégia, valores, e da criação de uma missão .....	50
Tabela 6.1.9 Áreas que as empresas desejariam melhorar.....	51
Tabela 6.1.10 Existem planos de acção desenvolvidos para melhorar as áreas desejadas.....	52
Tabela 6.2.1 Utilização de sistemas de avaliação de desempenho.....	53
Tabela 6.2.2 Sistemas de avaliação de desempenho mais usados.....	54
Tabela 6.2.3 Tempo de utilização de sistemas de avaliação de desempenho.....	55
Tabela 6.2.4 Principal finalidade da avaliação de desempenho.....	55
Tabela 6.2.5 Nível de importância do uso da avaliação de desempenho.....	56
Tabela 6.2.6 Frequência das análises obtidas através da avaliação de desempenho .....	57
Tabela 6.2.7 Acesso à informação obtida através da avaliação de desempenho após ter sido tratada e analisada.....	58
Tabela 6.2.8 Principais áreas de desempenho avaliadas.....	59

<b>Tabela 6.2.9 Melhoria de resultados adoptando outro sistema de avaliação de desempenho .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabela 6.3.1 Existem objectivos individuais ou de equipa explícitos, com base nos sistemas de avaliação de desempenho .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabela 6.3.2 Existem compensações com base nos sistemas de avaliação de desempenho, no comércio a retalho em Portugal .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabela 6.3.3 Quem beneficia das compensações criadas com base nos sistemas de avaliação de desempenho .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabela 6.3.4 Estabelecimento de quotas para cada nível de desempenho .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 6.4.1 Áreas de desempenho analisadas .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 6.4.2 Importância das áreas de desempenho atribuído .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabela 6.5.1 Motivo pelo qual não existem sistemas de avaliação de desempenho implementados .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 6.5.2 Percepção de melhoraria dos resultados implementando pelos sistemas de avaliação de desempenho .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabela 6.5.3 Objectivos ou prémios nas empresas de comércio a retalho que não têm sistemas de avaliação de desempenho implementados .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 6.5.4 Interesse e utilidade no estabelecimento de metas para saberem se cumpriram e para efectuar comparações, de forma a melhorar os resultados .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 6.5.5 É interessante e útil efectuar comparações de desempenho entre colaboradores, com funções semelhantes .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 6.5.6 Disponibilidade para efectuar esforços financeiros, para a implementação de sistemas de avaliação de desempenho .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 6.5.7 Investimentos dispostos a efectuar para a implementação de sistemas de avaliação de desempenho .....</b>	<b>76</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAE	Classificação das Actividades Económicas
DMADV	Definir, Medir, Analisar, Desenhar, Verificar
DMAIC	Definir, Medir, Analisar, Melhorar, Controlo
EVA	Valor Económico Adicionado
GQT	Gestão da Qualidade Total
I&D	Inovação e Desenvolvimento
ISO	International Organization for Standardization
INE	Instituto Nacional de Estatística
KPI	Key Performance Indicator
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
TQM	Total Quality Management

## AGRADECIMENTOS

Embora não tenha necessitado de um acompanhamento excessivo para a elaboração deste estudo, tenho a noção que a humildade é sempre uma qualidade essencial que deveria estar presente em todos os seres humanos. É por essa razão que gostaria de agradecer a algumas pessoas e entidades, sem as quais seria impossível a conclusão desta tese de mestrado.

Aos orientadores desta dissertação, Professor Doutor Sérgio Santos e Professora Doutora Carla Amado, por todo o apoio que me deram ao longo da elaboração do estudo.

Ao Instituto Nacional de Estatística, especialmente à Dra. Sofia Pacheco do serviço de difusão, pelo fornecimento de toda a informação solicitada de acordo com todos os prazos pré definidos.

A todas as micro, pequenas, médias e grandes empresas de comércio a retalho em Portugal que contribuíram para o desenvolvimento deste estudo, mas principalmente às grandes empresas de comércio a retalho, pois foi com elas que mantive um contacto mais próximo, onde fui sempre bem encaminhado e onde a comunicação foi agradável e cordial.

Aos meus colegas e ex-colegas de trabalho, pelas ideias e pela importância que tiveram para a compreensão deste segmento de negócio que é o retalho.

À minha família, especialmente pai, mãe, irmã, sobrinha e cunhado, pelo apoio, força e motivação que me foi dada ao longo deste tempo e que fez com que este momento fosse uma realidade.

Agradeço também à Andreia Patrícia dos Santos Brito, a quem dedico esta dissertação, sem ti nada disto era possível.

## RESUMO

Esta dissertação tem como principal objectivo analisar a avaliação de desempenho no âmbito do sector do comércio a retalho em Portugal.

Para o cumprimento deste objectivo caracterizou-se o sector do retalho em Portugal onde expomos uma avaliação do actual estado da arte no que diz respeito à avaliação de desempenho das empresas neste sector de negócio. Esta avaliação permite-nos sugerir áreas que requerem melhorias e auxiliar nas estratégias de implementações futuras de sistemas de avaliação de desempenho. Foi necessária uma recolha pormenorizada de informação, recorrendo a questionários que foram administrados às empresas do sector do comércio a retalho em Portugal.

Tendo por base a análise realizada, conclui-se que a implementação de sistemas de avaliação de desempenho no comércio a retalho em Portugal está interligada com a dimensão das empresas, constatando-se que nas empresas do sector com menor dimensão, a falta de conhecimento sobre o tema em questão é enorme e a sua aplicabilidade extremamente reduzida. No sector do comércio a retalho, o sistema de avaliação de desempenho mais usado é o sistema não formal, seguido dos *kpi's* ou indicadores chave de desempenho, que são aplicados na maioria das empresas há mais de 3 anos e têm como principal objectivo o controlo financeiro.

Tendo em conta a falta de informação manifestada pela grande maioria das empresas inquiridas relativamente ao tema da avaliação do desempenho, é nossa convicção que este estudo poderá ser uma importante fonte de conhecimento para o sector do comércio a retalho em Portugal.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Desempenho; Retalho; KPI's; Balanced Scorecard; Gestão; Performance.

## ABSTRACT

This dissertation aims to assess the extent to which performance measurement is used in the Portuguese retail sector.

In order to achieve this objective, we characterize the Portuguese retail sector and we present an assessment of the current state of the art regarding organizational performance measurement in this sector. This assessment allows us to suggest areas requiring improvement. Data was collected through a questionnaire, that where administrated to companies in the retail sector in Portugal.

Based on the analysis of the results collected with the questionnaire we concluded that: a) the extent of the use of the performance measurement systems on the retail sector in Portugal is strongly connected with the dimension of the organizations; b) there is a remarkable lack of knowledge regarding performance measurement practices in the sector; c) the use of formal systems to assess performance in small companies is extremely rare; d) most companies in the Portuguese retail sector use non-formal performance measurement systems; e) the second most common performance measurement systems in use are the KPI's or performance measurement indicators, which have been in place for more than 3 years and are mainly targeted at financial control.

Due to the lack of knowledge in the sector regarding performance measurement practices, we believe this dissertation represents an important source of information.

**Keywords:** performance measurement; Retail; KPI's; Balanced Scorecard; Management.

# 1. INTRODUÇÃO

A globalização veio transformar o mundo, e a mudança por ela desencadeada verificou-se em todas as direcções e foi sentida por tudo e por todos. No entanto, mais importante do que ter sido realmente verificada e sentida, foi o facto de que nos tivemos que adaptar a ela e por consequência, surgiram novas formas de pensar, de agir, de comunicar e de nos relacionarmos. Resumindo, no mundo em que vivemos actualmente, as mutações são constantes, e cada segundo que passa é uma certeza de que algo se transformou (Santos, 2001).

Estas transformações e mudanças são visíveis em tudo o que nos rodeia, na área económica, política, cultural, social, ambiental, tecnológica, mas também em aspectos mais simples, mas não menos importantes, como na comunicação, no nosso relacionamento com os outros, na liderança, no planeamento e na gestão.

Não podemos afirmar que a globalização é um factor positivo ou negativo, cada um de nós terá a sua percepção, mas podemos afirmar que quem não acompanhar estas mudanças, adaptando-se às mesmas, de certo que terá problemas a curto e médio prazo (Santos, 2001).

O mesmo acontece com as empresas, seja qual for o sector de actividade ou os seus objectivos, é imperativo que estejam informadas, actualizadas e que prevejam e actuem rapidamente sempre que surjam mutações que as possam afectar no presente ou no futuro.

É fundamental nos dias de hoje, para as organizações sobreviverem, que estas apostem na competitividade e ajam de acordo com as exigências do mercado, mas também que vão de encontro às necessidades dos seus *stakeholders*, que estão cada vez mais informados e preocupados com o desempenho das organizações ou empresas, com as quais estão directamente ou indirectamente ligados.

Assim, é necessário que os gestores de topo tenham experiência, conhecimento e perspicácia para enfrentar as adversidades, principalmente na conjuntura em que nos encontramos. A gestão que é praticada no nosso país não pode cair em acomodação e estagnação. É necessária uma constante evolução, alguma criatividade e antecipação. A gestão engloba quatro funções, o planeamento, a organização, a direcção e o controlo e algumas destas funções não estão a ser trabalhadas da melhor forma. Tendo em conta que a maior parte das empresas são orientadas para o lucro, assumem riscos, são geridas de acordo com uma filosofia de negócio, avaliadas contabilisticamente e têm como objectivos principais a eficácia e a eficiência, é crucial que a sua gestão esteja ao melhor nível (Campos, 2005).

As alterações que surgiram como consequência da globalização, modificaram também a forma como as empresas se avaliam. Assim, a avaliação de desempenho nas organizações, que anteriormente era somente financeira, teve inevitavelmente que sofrer algumas alterações, o que originou a criação de novos sistemas, que medem e avaliam a performance das empresas. Estes sistemas comportam valores financeiros e não financeiros, e por vezes valores intangíveis, pois se não conseguirmos medir e quantificar algo, torna-se extremamente difícil podermos gerir e saber que estamos a fazer melhor do que no passado (Pinto, 2007).

“Quando conseguimos medir o que estamos a falar e expressa-lo em números é porque sabemos algo sobre o assunto, mas quando não conseguimos medir, nem expressar em números, o conhecimento é de certa forma insatisfatório” (Lord Kelvin, 1883 apud Niven, 2002:4).

Para que esta medição possa ter lugar, é fundamental que as empresas desenvolvam sistemas de avaliação de desempenho. A importância destes sistemas ou técnicas é bastante significativa nos dias de hoje, em que a informação é massiva e de fácil acesso, onde a concorrência é cada vez mais agressiva, onde o consumidor está cada vez mais exigente, onde as empresas são literalmente obrigadas a apresentar crescimentos e onde a temática pela protecção ambiental se torna fulcral.

O principal objectivo deste estudo é recolher informação, de forma a demonstrar qual o real estado da arte da avaliação de desempenho em Portugal, nas empresas de comércio a retalho. Para tal, proceder-se-á à segmentação das áreas de negócio inseridas no comércio a retalho para que seja possível analisar os dados separadamente, e desta forma encontrar diferenças, caso existam, no uso de sistemas de avaliação de desempenho. Entre outros aspectos, iremos analisar (a) as empresas quanto à sua dimensão, tendo como objectivo identificar alguma ligação entre o volume de negócios e o uso das técnicas de avaliação de desempenho; (b) Recolher informação das motivações que levam ao uso das técnicas de avaliação de desempenho em Portugal e as motivações que levam ao não uso destes sistemas; (c) Determinar se os sistemas de avaliação de desempenho adoptados pelas empresas estão em sintonia com as estratégias das mesmas; (e) Verificar o grau de importância que estes sistemas têm nos dias que correm nas empresas; (f) Determinar qual o futuro potencial dos sistemas de avaliação de desempenho no comércio a retalho em Portugal; (g) Identificar quais as áreas em que as empresas focalizam mais os seus esforços para melhoria, e se para alcançar essa melhoria recorrem às técnicas em estudo; (h) Identificar e traçar um perfil das empresas que não utilizam nenhum sistema formal de avaliação de desempenho.

Em consequência do detalhe que será aplicado neste estudo, a possibilidade de visualizar uma boa prática de avaliação de desempenho será facilitada. A perspectiva das diferentes áreas de negócios dentro do comércio a retalho será tratada ao pormenor, logo a análise da informação será melhor interpretada, podendo ser um veículo de mudança nas organizações, não só para aquelas que nunca implementaram um sistema de avaliação de desempenho e que neste momento estão a equacionar esta opção, mas também para as organizações que queiram optar por uma melhoria dos sistemas de avaliação de desempenho já implementados.

Os interesses dos gestores neste documento são óbvios, na medida em que o mesmo os poderá auxiliar a implementar sistemas de avaliação de desempenho, efectuar comparações com a concorrência directa ou indirecta, melhorar a performance da sua

organização, adequar os sistemas de avaliação de desempenho à realidade actual e às áreas de negócios, verificar quais os sistemas de avaliação de desempenho com resultados mais positivos e obter crescimento acompanhando as melhores práticas mundiais nesta área. Tal como referido anteriormente, a informação deste estudo também irá ser relevante para os investigadores nesta área, não só porque a informação existente relativamente aos estado da arte da avaliação de desempenho no nosso país é escassa, mas também porque irá contribuir para o surgimento de novas linhas de investigação.

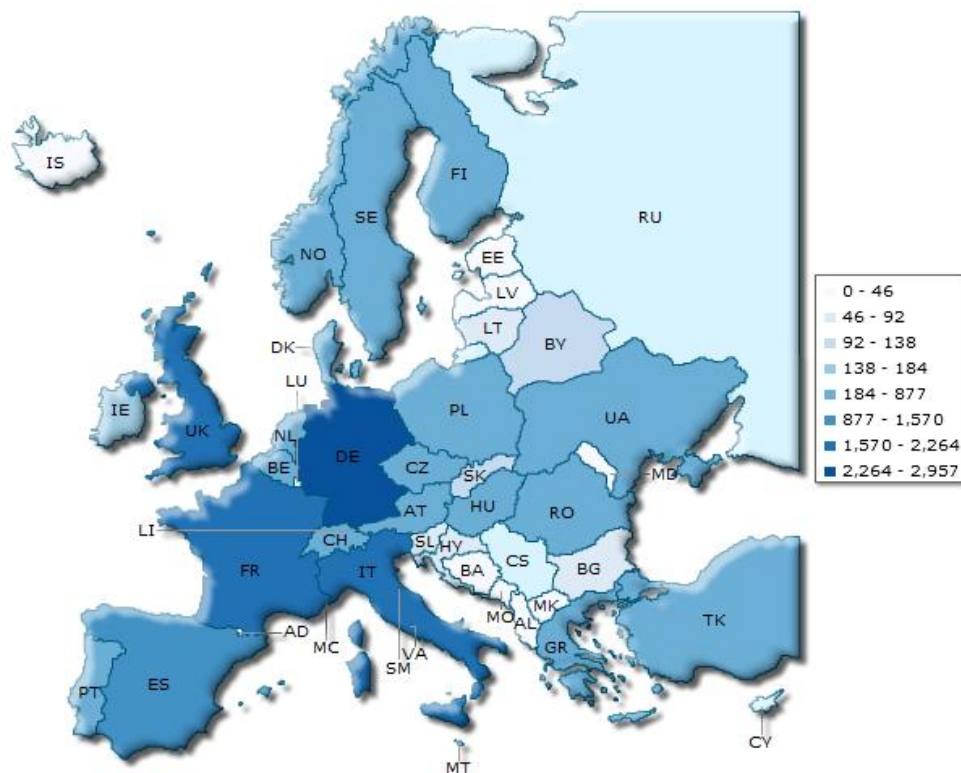
Com esta dissertação, pretende-se também, contribuir de uma forma pedagógica para as empresas em Portugal, transmitindo conhecimento para desenvolver ou modificar sistemas de avaliação de desempenho ou simplesmente para uma melhoria das técnicas já utilizadas.

Esta dissertação, a qual se insere no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial, está dividida em três partes. A primeira parte da dissertação faz um enquadramento de três temas fundamentais para a percepção deste estudo, onde se inclui, o comércio a retalho em Portugal, a avaliação de desempenho e os sistemas ou técnicas de avaliação de desempenho. A segunda parte da dissertação analisa a informação obtida através dos questionários às empresas de comércio a retalho em Portugal. Por fim a terceira parte conclui o trabalho com algumas considerações finais.

## 2. O COMÉCIO A RETALHO EM PORTUGAL

Como demonstra um estudo efectuado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2008), Portugal tem uma importância pouco significativa em termos mundiais a nível económico. Isso poderá ser medido pelo PIB e pelos baixos fluxos de comércio e investimento, quando comparados com outros países membros da União Europeia. No entanto, Portugal tem um grande potencial se conseguir melhorar algumas áreas, nomeadamente se inovar mais e transformar-se num país cada vez mais competitivo, onde o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho é decisivo na busca da referida competitividade, pois estes permitem o cumprimento dos objectivos de forma a tornar as empresas nacionais tão ou mais competitivas, comparativamente ao resto das empresas da Europa.

**Figura 2.1 Produto interno bruto na Europa (mil milhões de euros)**

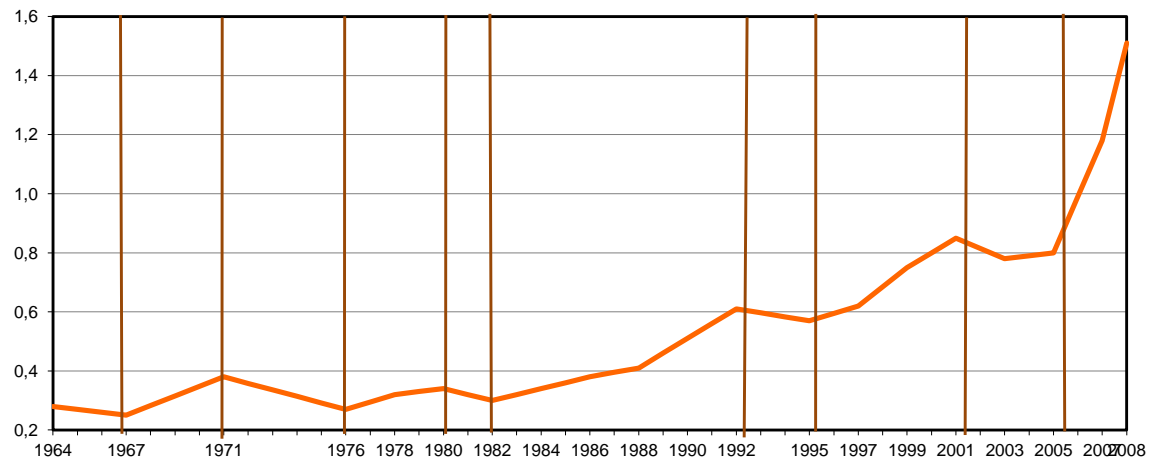


Fonte: OCDE (2008) Produto Interno Bruto Europa

De acordo com um relatório da OCDE (2008), Portugal apresenta o mais baixo nível de investigação e desenvolvimento dentro da União Europeia, logo a notória dificuldade de algumas empresas em Portugal se adaptarem às mudanças existentes no mundo actual.

O elevado número de falências e de empresas não competitivas, prova que alguns gestores não estão preparados, alguns não estão informados, e por vezes, até são mal formados.

**Figura 2.2 Despesa total em inovação e desenvolvimento no produto interno bruto**



Fonte: OCDE (2008) Percentagem da despesa total em I&D no PIB. 1964 a 2007, (%).

Melhorar a performance é sem dúvida um dos principais objectivos de todas as empresas, tanto as nacionais como as estrangeiras, e é neste contexto que será pertinente saber qual o estado da arte no nosso país, no que diz respeito à avaliação de desempenho nas empresas. É conhecido que a actividade de avaliação do desempenho é actualmente executada em praticamente todos os sectores de actividade e em todo o tipo de organizações, com ou sem fins lucrativos, mais ou menos complexas, pequenas, médias e principalmente nas grandes multinacionais (Neely, 2002).

As empresas de comércio a retalho não são excepção, pelo contrário, este sector de actividade é dos que mais explora as técnicas de avaliação de desempenho, principalmente as medidas não financeiras, não só pelo elevado número de objectivos que prosseguem, mas também pela sua elevada contribuição económica, financeira e social em todos os países (Gosh, 2005). É no retalho que a maior parte das famílias gastam os seus orçamentos, é uma indústria de grande dimensão, que tem grande influência na população mundial e que ainda se encontra em desenvolvimento.

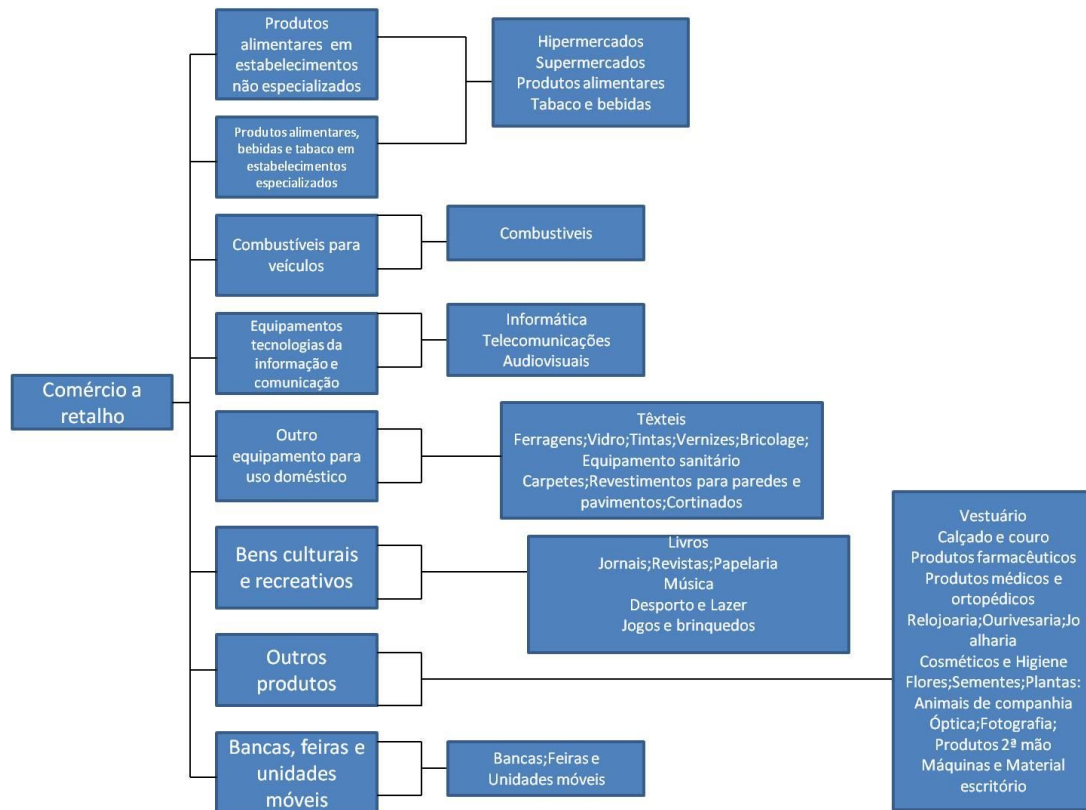
Apesar do retalho ter-se desenvolvido inicialmente nos Estados Unidos da América da forma como agora o conhecemos, é uma indústria muito mais antiga, podendo-se referir que nasceu em meados do século XV, com a separação das funções do produtor e do comerciante e que rapidamente evoluiu e se expandiu mundialmente, ou seja, nasceu muito antes da revolução industrial, quando a população mundial se dedicava exclusivamente à agricultura. Os agricultores após as suas colheitas verificavam, que além de terem produtos para consumo próprio, ficavam com excedentes. Assim, em vez de gastar ou deitar fora esses excedentes, as sobras eram utilizadas para efectuar trocas com outros produtos que necessitavam. Com estas dificuldades e alterações na forma de pensamento, surgiu a percepção de que produzir mais do que aquilo que necessitavam para consumo próprio era lucrativo, e foi formado um comércio informal, mas bem organizado, que com o passar do tempo e com o surgimento da moeda como forma de pagamento, originou uma revolução na forma de negociação que existia até à data. Com o passar do tempo, alguns produtores pensaram ou acharam que seria melhor só vender a mercadoria do que cultivá-la ou produzi-la, e foi aí que começou a haver uma separação gradual entre produtores e comerciantes. Com o passar do tempo os mercados informais deram lugar a mercados organizados e permanentes no espaço, e começaram a existir lojas e locais fixos de venda de vários produtos (Diamond e Pintel, 1996).

O retalho é uma actividade comercial, que consiste na aquisição de produtos, de uma série de actividades e ramos, tendo como finalidade a venda directa aos consumidores em estabelecimentos apropriados, ou em lugares fixos e permanentes de mercado (Diamond e Pintel, 1996).

Portugal, no que diz respeito ao retalho, sempre foi visualizado como um país de pequeno comércio, ou até como um país de comércio tradicional. No entanto, com o seu desenvolvimento ao longo dos anos, consequência da globalização e do investimento de capital estrangeiro no nosso país, este cenário começou a fazer parte de um passado longínquo, tendo havido uma evolução extraordinária neste sector ao longo dos últimos 15 anos, alterando hábitos, costumes, tradições e a economia do país (Salgueiro e Cachinho 1996).

O retalho pode ser classificado de várias formas, assim como qualquer empresa, ou seja, podemos ter o micro, o pequeno, o médio e o grande retalho. A análise e segmentação desta dissertação tiveram por base a terceira revisão efectuada à classificação das actividades económicas (CAE), que introduziu algumas alterações estruturais significativas em relação à anterior. A CAE-REV 3, entrou em vigor em Janeiro de 2008, e será a base de toda a análise e segmentação futura. Assim as empresas a retalho serão divididas em primeiro lugar pelo seu segmento de negócio, pois apesar de serem todas retalhistas é importante distingui-las quanto à sua área de negócio, pois cada área tem a sua finalidade, motivação, forma de trabalhar e volume de negócios. A figura 2.3 mostra-nos de uma forma simples como irá ser segmentado o retalho, de forma a ser mais fácil a interpretação dos dados e para que a análise seja mais fidedigna, respeitando a realidade, e garantindo conformidade com a classificação das actividades económicas.

**Figura 2.3 Segmentação do retalho, baseada no código das actividades económicas**

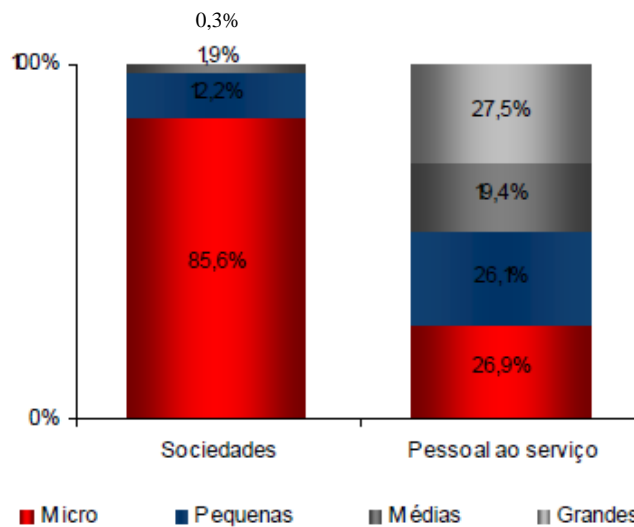


Fonte: INE (2010) Segmentação retalho de acordo com CAE REV 3

Estas empresas de comércio a retalho serão também distinguidas de acordo com o seu pessoal ao serviço, para melhor identificar a sua grandeza empresarial. Nomeadamente iremos criar os seguintes segmentos: empresas com menos de 10 pessoas ao serviço, entre 10 e 50 pessoas ao serviço, entre 50 a 250 pessoas ao serviço e empresas que empregam mais de 250 colaboradores. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2010), esta classificação obedece às recomendações da Comissão Europeia, que define Pequenas e Médias empresas como as empresas com menos de 250 pessoas ao serviço, e onde o volume de negócios anual não exceda os 50 milhões de euros. Onde as microempresas, se distinguem por apresentarem menos de 10 colaboradores ao serviço e um volume de negócios anual não superior a 2 milhões de euros, as pequenas empresas distinguem-se por ter entre 10 a 50 colaboradores e um volume de negócios que não excede os 10 milhões de euros, as

médias empresas distinguem-se por apresentarem de 50 a 250 colaboradores e um volume de negócios anual inferior a 50 milhões de euros e por fim as grandes empresas distinguem-se por ter um volume de negócios superior a 50 milhões de euros. Portugal apresenta, de acordo com dados fornecidos pelo INE (2008), 85,6% de microempresas, 12,2% de pequenas empresas e 2,2% de grandes e médias empresas no seu tecido empresarial.

**Figura 2.4 Estrutura do tecido empresarial português em 2008**



Fonte: Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas INE (2008)

O sector do comércio, na sua generalidade, concentra o maior número de pequenas e médias empresas com quase 170 000 unidades, e gera a maior parcela do volume de negócios. Quando comparado com as outras actividades económicas, o sector do comércio gera cerca de 83 mil milhões de euros, cerca de 41,60% do total da facturação realizada por todas as pequenas e médias empresas. No entanto, estes valores falam em comércio como um todo, não separando o comércio a grosso do retalho.

Actualmente e de acordo com dados fornecidos pelo Observatório do Emprego e Formação Profissional (2009), o comércio é o sector de actividade, logo a seguir ao sector das actividades imobiliárias, administrativas e dos serviços de apoio, que gera mais postos de trabalho em Portugal.

**Tabela 2.1 Ofertas de emprego por actividade económica**

	2007	2008	2009
<b>Ofertas de Emprego</b>	<b>113.251</b>	<b>121.066</b>	<b>118.935</b>
<b>Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca</b>	<b>3.766</b>	<b>5.007</b>	<b>4.603</b>
<b>Indústria, energia e água e construção</b>	<b>37.797</b>	<b>34.974</b>	<b>32.251</b>
Indústrias extractivas	239	220	803
Indústrias alimentares das bebidas e do tabaco	4.006	3.814	4.174
Fabricação de têxteis	1.332	1.239	1.207
Indústria do vestuário	4.990	4.697	3.780
Indústria do couro e de produtos do couro	1.835	1.822	1.950
Indústria da madeira e da cortiça	1.325	1.034	849
Indústrias do papel, impressão e reprodução	381	310	461
Fab. produtos petrol., químicos, farmac., borracha e plástico	1.081	818	1.062
Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	1.460	1.081	893
Indúst. metal. base e fabrico de produtos metálicos	3.747	3.551	2.634
Fab. equip. informático, eléctrico, máq. e equipamentos n.e.	1.524	1.209	959
Fab. veículos automóveis, comp. e outro equip. de transporte	903	956	771
Fab. mobiliário, repar. instal.máq. e equip. e out. ind. transform.	1.344	1.086	1.155
Electricidade, gás e água, saneamento, resíduos e despoluição	592	576	677
Construção	13.038	12.561	10.876
<b>Serviços</b>	<b>70.423</b>	<b>79.508</b>	<b>80.836</b>
Comércio, manut. repar. e veículos automóveis e motociclos	2.633	2.202	2.445
Comércio por grosso e a retalho	16.873	18.100	17.114
Transportes e armazenagem	2.425	2.072	1.903
Alojamento, restauração e similares	17.225	18.604	17.557
Actividades de informação e de comunicação	1.124	1.183	1.111
Actividades financeiras e de seguros	370	269	291
Act. imobiliárias, administrativas e dos serviços de apoio	16.124	20.703	23.372
Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	2.803	2.843	2.560
Admin. pública, educação, act. de saúde e apoio social	4.974	6.478	7.667
Outras actividades de serviços	5.872	7.054	6.816
<b>Sem classificação</b>	<b>1.265</b>	<b>1.577</b>	<b>1.245</b>

Fonte: Observatório do Emprego e Formação Profissional (2009)

O comércio é também a segunda actividade que emprega mais no nosso país, com mais de 746 mil trabalhadores a exercer funções nesta actividade, conforme o último relatório do Observatório do Emprego e Formação Profissional (2009).

**Tabela 2.2 Pessoal ao serviço por actividade económica em Portugal**

	1988	1989	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	milhares										
<b>Total</b>	<b>4688,8</b>	<b>4705,5</b>	<b>4816,9</b>	<b>4805,8</b>	<b>4824,4</b>	<b>4803,8</b>	<b>4904,4</b>	<b>4800,2</b>	<b>4834,7</b>	<b>4848,0</b>	<b>4868,1</b>
<b>Agricultura, Silvicultura e Pescas</b>	<b>618,7</b>	<b>587,8</b>	<b>603,8</b>	<b>625,8</b>	<b>609,9</b>	<b>618,3</b>	<b>594,5</b>	<b>582,6</b>	<b>578,8</b>	<b>575,3</b>	<b>568,8</b>
A Agricultura, produção animal, caça e silvicultura	598,6	568,4	585,4	606,9	591,8	603,3	575,9	565,5	565,1	561,1	554,5
B Pesca	20,2	19,5	18,3	19,0	18,1	15,0	18,6	16,1	13,7	14,2	14,3
<b>Indústria, Construção Energia e Água</b>	<b>1644,6</b>	<b>1632,0</b>	<b>1674,6</b>	<b>1668,4</b>	<b>1668,0</b>	<b>1594,2</b>	<b>1539,7</b>	<b>1509,1</b>	<b>1517,6</b>	<b>1521,2</b>	<b>1464,1</b>
C Indústrias extractivas	15,4	13,2	16,3	16,2	17,2	14,2	14,4	19,0	17,5	19,2	17,8
D Indústrias transformadoras	1111,5	1081,4	1071,2	1074,2	1032,0	999,4	985,2	951,5	960,6	936,2	900,3
DA Indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco	111,0	109,3	112,2	104,2	110,0	110,7	101,7	99,4	101,6	104,3	106,8
DB Indústria têxtil	307,3	289,0	286,7	291,2	270,3	265,7	247,7	234,7	226,2	214,9	211,2
DC Indústria do couro e de produtos do couro	81,0	78,6	73,3	71,5	82,8	82,7	80,8	61,2	62,2	67,1	64,9
DD Indústria da madeira e da cortiça e suas obras	80,9	78,9	70,6	74,0	72,1	67,8	66,4	71,8	68,4	67,6	66,7
DE Ind. pasta, papel e cartão e seus artigos; edição e impressão	62,2	66,9	60,9	62,6	66,4	64,6	63,0	60,6	61,2	48,2	49,6
DI Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	80,2	71,9	73,8	77,1	80,0	72,2	82,3	84,8	88,8	87,7	87,3
DV Indústrias metalúrgicas de base e de produtos metálicos	116,0	121,3	108,9	109,2	100,7	99,9	108,3	107,3	118,2	109,4	110,9
DW Indústrias transformadoras, n. e.	81,3	78,1	76,9	87,7	86,6	86,8	78,2	73,8	79,1	69,8	68,6
E Produção e distribuição de electricidade, gás e água	31,0	31,7	27,5	36,2	37,9	33,7	28,6	21,8	23,4	30,7	29,6
F Construção	486,8	505,7	559,6	542,0	581,0	546,9	511,6	516,9	516,2	535,1	516,5
<b>Serviços</b>	<b>2375,6</b>	<b>2485,3</b>	<b>2638,8</b>	<b>2611,3</b>	<b>2646,8</b>	<b>2691,0</b>	<b>2788,1</b>	<b>2806,6</b>	<b>2837,1</b>	<b>2848,8</b>	<b>2934,7</b>
G Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis	651,4	691,1	718,4	744,2	746,8	747,3	748,1	741,2	721,3	721,2	746,9
H Alojamento e restauração	237,4	239,3	243,2	243,2	251,2	242,9	246,2	256,8	263,2	270,0	298,1
I Transportes, armazenagem e comunicações	176,9	167,4	180,4	194,9	195,7	203,8	204,8	211,4	230,3	213,8	215,1
J Actividades financeiras	90,1	86,8	89,8	89,1	81,8	84,2	94,6	93,1	88,4	94,0	93,7
K Actividades imobiliárias e serviços prestados às empresas	180,1	206,9	209,0	227,7	237,7	255,7	285,8	277,0	286,5	317,8	328,0
L Administração pública, defesa e segurança social obrigatória	276,1	283,2	295,3	302,3	308,4	305,3	307,8	322,9	330,4	305,3	320,2
M Educação	271,8	278,7	271,2	281,4	278,5	272,0	282,1	298,8	301,9	289,9	326,8
N Saúde e acção social	196,2	226,3	238,7	247,4	243,6	279,8	297,5	311,7	313,9	323,0	288,3
O Outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais	154,7	166,5	152,1	145,3	157,0	149,9	150,5	151,4	157,6	154,2	151,4
P Famílias com empregados domésticos	139,8	137,1	139,9	135,5	146,0	149,3	139,7	142,3	143,8	159,6	166,4

Fonte: Observatório do Emprego e Formação Profissional (2009)

No entanto, o comércio a retalho, também é uma actividade que obteve em 2008 no nosso país, um volume de negócios anual acima dos 47 mil milhões de euros, estando assim no pódio das actividades económicas mais geradoras de riqueza, só ultrapassado pelo sector das indústrias transformadoras e pelo comércio a grosso.

**Tabela 2.3 Volume de negócios por actividade económica em Portugal**

Actividade económica (CAE Rev. 3)	Volume de negócios (I) das empresas por Actividade económica (CAE Rev. 3) e Escalaço de pessoal ao serviço; Anual
	Período de referência dos dados
	2008
	Localização geográfica
	Portugal
	PT
	I
<b>Total</b>	368392426313
Pesca e aquicultura	408370398
Indústrias extractivas	1292028264
Indústrias transformadoras	83071314636
Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	20620072745
Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	2830704269
Construção	35987752198
Comércio, manutenção e reparação, de veículos automóveis e motociclos	21216723267
Comércio por grosso (inclui agentes), excepto de veículos automóveis e motociclos	70079437695
Comércio a retalho, excepto de veículos automóveis e motociclos	47586730158
Transportes e armazenagem	18207967255
Alojamento, restauração e similares	9844190851
Actividades de informação e de comunicação	14079707698
Actividades imobiliárias	6476989484
Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	12085295933
Actividades administrativas e dos serviços de apoio	10395541765
Educação	1408519708
Actividades de saúde humana e apoio social	9231781586
Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	1770729853
Outras actividades de serviços	1798568550

Fonte: INE Volume de negócios (€) das empresas por Actividade económica (CAE Rev. 3) e Escalaço de pessoal ao serviço; Anual - INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas

O número de empresas no sector do comércio a retalho em Portugal, também se destaca em relação às outras actividades económicas, sendo o sector de actividade com mais empresas em Portugal, com mais de 164 mil empresas em todo o território nacional (tabela 2.4).

**Tabela 2.4 Número de empresas em Portugal por actividade económica**

Actividade económica (CAE Rev. 3)	Empresas (N.º) por Actividade económica (CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço; Anual
	2008
	Localização geográfica
	Portugal
	PT
	N.º
Total	1096255
Pesca e aquicultura	4792
Indústrias extractivas	1435
Indústrias transformadoras	79589
Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	618
Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	1042
Construção	117027
Comércio, manutenção e reparação, de veículos automóveis e motociclos	31471
Comércio por grosso (inclui agentes), excepto de veículos automóveis e motociclos	70073
Comércio a retalho, excepto de veículos automóveis e motociclos	164687
Transportes e armazenagem	25110
Alojamento, restauração e similares	85528
Actividades de informação e de comunicação	14559
Actividades imobiliárias	27652
Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	117151
Actividades administrativas e dos serviços de apoio	41825
Educação	56730
Actividades de saúde humana e apoio social	73939
Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	27514
Outras actividades de serviços	155513

Fonte INE (2008), Empresas (N.º) por Actividade económica (CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço; Anual - INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas

Podemos então afirmar, tendo em conta os valores apresentados, que a dimensão do retalho em Portugal é muito significativa e extremamente importante na nossa economia, daí que seja fundamental compreender qual o estado da arte em termos de implementação de sistemas de avaliação do desempenho neste sector.

Actualmente o comércio a retalho, não se baseia exclusivamente na venda de produtos a consumidores em locais especializados, é uma indústria que engloba muito mais do que a simples arte de vender. A Gestão de uma empresa de comércio a retalho para ter sucesso nos dias de hoje tem, obrigatoriamente, que ser multidisciplinar envolvendo uma gestão de recursos humanos, uma gestão logística, conhecimentos de psicologia, noções de gestão pura, ideias de economia, percepções de marketing, informação de como comunicar, noções de informática, de sociologia,

e de muitas mais áreas que no dia-a-dia, directa ou indirectamente, cruzam o caminho da gestão das empresas a retalho.

### 3. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Já na década de 90, se comentava sobre a importância da avaliação de desempenho das empresas e da extrema necessidade de uma mudança profunda, pois os sistemas tradicionais não estavam a acompanhar as grandes mudanças que se faziam sentir a nível mundial. Nesse mesmo período foi escrito um artigo com o título, *The Performance Measurement Manifesto* onde Bob Eccles (Eccles, 1991), previa uma revolução na avaliação de desempenho e afirmava mesmo que, nos próximos anos as empresas não teriam alternativa, teriam que repensar e alterar todas as formas e modelos de avaliação de desempenho.

Talvez tenha sido desde essa altura, que este tema ganhou notoriedade e interesse, e passou a estar na mente e na agenda de todos os agentes do meio empresarial. A consequência é o facto de actualmente as empresas darem grande destaque e prioridade à avaliação de desempenho, e onde cada dia que passa surgem novos artigos, conferências, livros e dezenas de milhares de referências na Internet, sobre esta temática. A avaliação de desempenho adquiriu importância tal que surgiram nomes diferentes para identificar o mesmo conceito, como Indicadores Chave de Desempenho, Medição da Performance, Gestão da Performance, Sistema Métrico do Desempenho e Avaliação do Desenvolvimento, onde todos têm a mesma essência e objectivos. Andy Neely (Neely, 2002: 20) define avaliação de desempenho como:

“Um sistema que permite a tomada de decisões fundamentadas e a realização de acções, porque quantifica a eficiência e a eficácia de acções passadas através da recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados.”

Uma fotografia com movimento e visualização do passado para o futuro é a melhor forma para descrever do que estas técnicas são capazes. Avaliar o desempenho das empresas tem objectivos infinitos. Inserida dentro dos processos de controlo da gestão,

podemos afirmar que a avaliação do desempenho tem objectivos internos e externos, de informação, de melhoria contínua e por vezes com capacidade de alterar modelos de gestão.

A avaliação de desempenho tem a função de auxiliar os gestores a melhor compreender o estado actual das suas organizações e a poderem agir e tomar decisões com base nas informações obtidas, sempre com o objectivo de uma melhoria contínua das suas performances. A informação obtida através da avaliação de desempenho também permite uma ligação forte com a estratégia traçada e com as políticas definidas pelas organizações, de modo a que seja facilmente identificável o sucesso ou fracasso do modelo estratégico de cada organização.

Existem vários sistemas ou métodos de avaliação de desempenho, todos têm o mesmo objectivo, mas utilizam técnicas diferenciadas e muito específicas, em que actualmente, os mais importantes e mais utilizados a nível mundial são o *Balanced Scorecard*, de onde podemos retirar também os Indicadores Chave de Desempenho, a Gestão da Qualidade Total, o *Six Sigma* e o *Benchmarking*.

### ***3.1 Balanced scorecard***

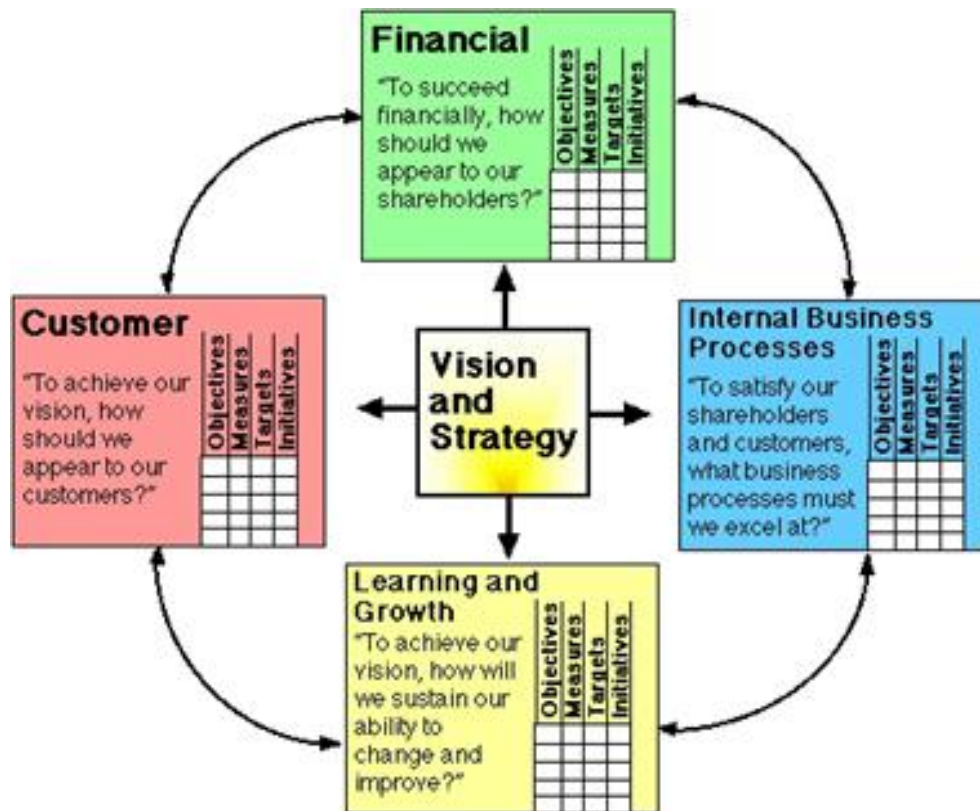
O *Balanced Scorecard* surgiu em 1992 num artigo publicado na Harvard Business Review por Robert S. Kaplan e David P. Norton (Kaplan e Norton, 1992). Surgiu após um estudo que estes autores desenvolveram em grandes empresas, numa conjuntura de mudança a nível mundial e resultou da necessidade de se romper com as técnicas antes utilizadas, que se estavam a tornar ineficazes e desactualizadas, pois focavam-se quase por inteiro em informação financeira. Neste modelo, além da vertente financeira, surgem mais três parâmetros, os clientes, os processos internos e a aprendizagem e crescimento, o que torna esta ferramenta de avaliação de desempenho mais completa, pois ao mesmo tempo que faz análise passada, tendo em conta a sua perspectiva financeira, contém uma visão a longo prazo em sintonia com a estratégia da organização. Esta visão é conseguida devido à introdução das perspectivas dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (Niven, 2002).

Na sua primeira introdução, o *Balanced Scorecard* veio colmatar as necessidades existentes e as falhas constantes que apresentavam as metodologias anteriores. No entanto, devido aos resultados extraordinários que conseguia apresentar, rapidamente evoluiu para uma ferramenta de gestão e comunicação fundamental, que assegura que os comportamentos motivados pelas avaliações de desempenho sejam consistentes com objectivos estratégicos globais (Neely, 2002).

Sabemos a importância que uma estratégia e uma missão bem definida têm para o sucesso de uma empresa, mas também sabemos a extrema dificuldade em ser implementada e executada. O *Balanced Scorecard* permite que exista uma certa disciplina em volta da estratégia das organizações, traduzindo-as em objectivos, em dados mensuráveis, metas e iniciativas, dentro de todas as perspectivas referidas (Kaplan e Norton, 1996).

Os objectivos das organizações são variados consoante o tipo de organização, mas o objectivo de criar valor é comum, seja para o cliente, accionistas, colaboradores, financiadores, etc. É com base neste pressuposto que posteriormente se poderá pôr em prática um Balanced Scorecard bem estruturado, não esquecendo a interligação com a visão e estratégia da organização e a importância de as colocar no centro de todo o processo. Só posteriormente e dividindo as perspectivas financeiras, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento, traçamos para cada uma delas o número necessário de objectivos. O grau de concretização de cada objectivo estratégico é mensurado através de pelo menos um indicador. A cada indicador de desempenho está associado uma meta, à qual, por sua vez, irá estar associada uma iniciativa.

Figura 3.1.1 *Balanced scorecard transformando a estratégia em acção*



Fonte: Kaplan, R.S. e D.P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*, Boston, Harvard Business School Press

O *Balanced Scorecard* é mais do que um simples método de recolha de informação financeira e não financeira, um *Balanced Scorecard* bem definido e delineado conta-nos a história da estratégia de uma organização através de uma série de causas e efeitos interligados nas medidas estipuladas no modelo (Niven, 2002).

### 3.2 KPI's (Indicadores Chave de Desempenho)

Algumas organizações optam por uma avaliação de desempenho com o auxílio de indicadores chave de desempenho. Estes indicadores permitem o envolvimento de todos os colaboradores na concretização dos objectivos estratégicos da organização. Os indicadores chave de desempenho, quando comparados com o *Balanced Scorecard* têm a vantagem de ser um método menos complexo de implementar, mas a desvantagem de ser um método de avaliação incompleto e de ter como alvo os elementos de uma organização hierarquicamente mais baixos.

Existem vários tipos de Indicadores Chave de Desempenho, incluindo: custo da matéria-prima por produto, preço unitário da matéria-prima, gastos da mão-de-obra por unidade produzida, custo da mão-de-obra, stocks, tempo de entrega a fornecedores, índices de defeito, de vendas, número de clientes por vendedor, número de clientes, índice de devoluções, margem, custo de entregas, custo por quilómetro, resultado operacional, margem de lucro, *EVA* (lucro económico) e muitos mais, pois as opções são ilimitadas (Neely, 2002).

No entanto, os Indicadores Chave de Desempenho, têm que obedecer a uma adequação ao sector das organizações onde são aplicados, no retalho, por exemplo, não é relevante saber o custo da matéria-prima por produto, mas é extremamente necessário e interessante saber o número de clientes que diariamente entram nas lojas.

Os *KPI's* ou indicadores chave de desempenho são indicadores adaptados para cada uma das perspectivas ou áreas que se quer analisar. Trata-se, em síntese, de um método simples de avaliação e comparação do desempenho para as empresas, e um método eficaz na produção de informação.

### 3.3 TQM (Gestão da Qualidade Total)

A Gestão da Qualidade Total envolve tudo o que é efectuado na organização, todos os seus processos, todos os colaboradores e os stakeholders da mesma. Esta técnica cria metas e conceitos de qualidade, em cada processo existente na organização relevante para criar valor e expectativas, sempre com objectivos de colmatar as necessidades dos clientes. Este sistema de avaliação de desempenho, envolve os gestores de topo e cria ligações entre as tarefas e comprometimento no cumprimento das metas estabelecidas (Morris e Haigh 2001).

É uma forma de gestão que busca a melhoria contínua dos processos de uma organização com o objectivo de criar uma consciencialização de qualidade. A Gestão da Qualidade Total está dividida em quatro fases, planeamento, organização, controlo e liderança, o que torna este sistema muito mais completo e funcional que a certificação pelas normas ISO. Uma das ferramentas da Gestão da Qualidade Total, é o Diagrama de Causa Efeito, um gráfico de acompanhamento e controlo (Morris e Haigh 2001).

**Tabela 3.3.1 Diferenças entre gestão comum e gestão da qualidade total**

<b>ORGANIZAÇÃO COMUM</b>	<b>ORGANIZAÇÃO GQT</b>
A satisfação do cliente vem depois dos lucros	Lucro e satisfação dos clientes têm a mesma importância
Foco na detecção de problemas	Foco na prevenção de problemas
Gestão de custos por cortes	Gestão de custos de acordo com uma abordagem disciplinada
A importância está nos valores	A importância está nas pessoas
Poucos gastos em formação	Gastos elevados em formação
Vagas no que diz respeito a objectivos e funções a todos os níveis hierárquicos	Explícitas e disciplinadas, no que diz respeito a objectivos, funções e normas a todos os níveis hierárquicos
Tratamento das reclamações como incómoda	Trata reclamações, de forma a melhorar e usando tecnologia e tendo um controlo da parte da gestão

Fonte: Adaptado de Morris, D.S e B. Haigh (2001) *Total Quality Management*, Sheffield Hallam University Press.

O sistema de Gestão de Qualidade Total avalia a diferença entre os bens ou serviços oferecidos aos clientes e os seus desejos necessidades e expectativas, para que seja possível a implementação de técnicas, e para que a melhoria da performance seja contínua (Sarmiento 2003).

A Gestão da Qualidade Total é baseada num sistema de gestão focado nas pessoas, que tem como seu maior objectivo a satisfação dos clientes a um baixo custo, está inserida e é parte integral de uma estratégia de alto nível, trabalha horizontalmente, entre funções e departamentos e como referido anteriormente, envolve todos os funcionários de uma organização. Este sistema adapta-se às constantes mudanças, sempre com o sucesso da organização em primeiro plano (Evans 2005).

Adoptar uma Gestão de Qualidade Total significa alterações muito significativas numa organização a todos os níveis, nomeadamente na cultura, o que torna este sistema ou esta filosofia extremamente difícil de implementar a 100%, pois é muito complicado compreender e conseguir uma mudança no comportamento e atitudes humanas. Assim, a Gestão de Qualidade Total requer um esforço adicional e tem por base princípios básicos da gestão, como sejam: o foco no cliente e nos *stakeholders*, orientação para os processos, melhoria e aprendizagem contínua, espírito e trabalho de equipa e uma liderança que identifica a Gestão da Qualidade total como uma estratégia para a melhoria da organização (Evans 2005).

A Gestão de Qualidade Total não foi a única iniciativa de melhoria que veio tornar a avaliação de desempenho uma das prioridades das organizações, o Benchmarking, tem-se tornado uma ferramenta não menos importante (Neely, 2002).

### **3.4 Benchmarking (melhoria por comparação)**

O Benchmarking é um método de comparação com termos de referência, ou seja, posteriormente a identificar um ou vários processos que necessitem de uma melhoria, identifica-se uma organização ou várias que tenham resultados acima da média, num ou em vários processos por forma a servirem como modelos de aprendizagem. De seguida, é necessária uma recolha de informação e dos dados dessas empresas, para que se proceda à análise dos mesmos tendo como principal objectivo implementar uma melhoria dentro da organização. É um processo contínuo e sistemático que permite avaliar produtos, serviços e processos das organizações, e que reconhece e representa as melhores práticas, com o objectivo da melhoria das organizações (Spendolini, 1992).

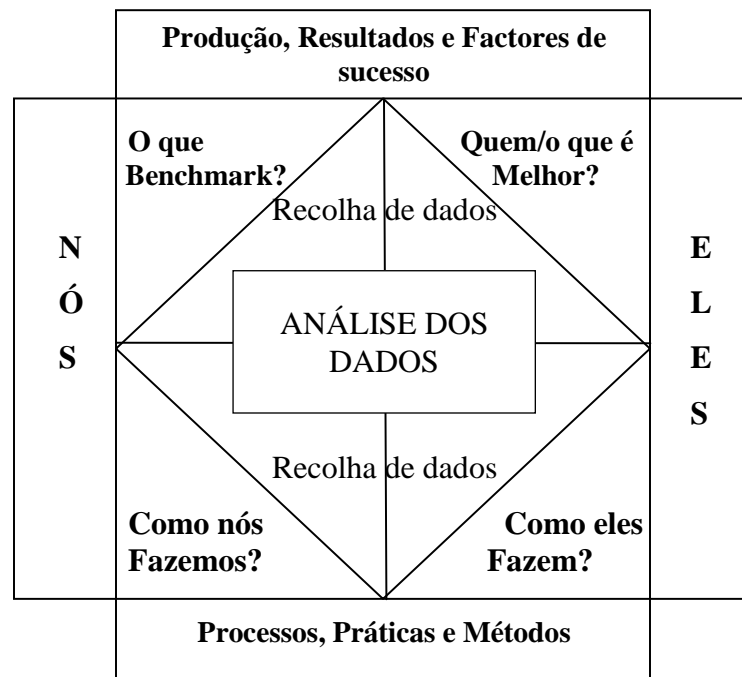
As análises comparativas têm a vantagem de permitir comparações entre máquinas, pessoas, linhas de produção, ou mesmo entre departamentos. As diferenças encontradas entre o que se compara, podem ser consideradas oportunidades, no entanto, também existem limitações nesta técnica, pois existem sempre desigualdades e sempre existirão na performance das empresas. Por vezes, mesmo encontrando diferenças de performance evidentes não é possível identificar os motivos dessas disparidades. Outra limitação importante prende-se com o facto de ser sempre necessário ter mais do que um unidade para poder estabelecer comparações, o que nem sempre é possível (Kaydos, 1991).

O Benchmarking como técnica de avaliação do desempenho pode ser utilizado para comparar empresas ou somente algumas áreas ou unidades de negócio dentro das empresas. Como resultado do processo de benchmarking é possível identificar as melhores práticas, ou seja, aquelas práticas que poderão servir como plataformas de aprendizagem por parte das empresas ou áreas com piores desempenhos. O produto, os serviços e a avaliação de desempenho, são as principais áreas que usualmente são comparadas entre empresas no âmbito do benchmarking (Kaydos, 1991).

Frequentemente as análises internas nas empresas não conseguem trazer valor à empresa, é necessário ter uma perspectiva da nossa empresa face ao exterior, nomeadamente à concorrência, e saber o que melhor se faz fora dela. O factor mais interessante no uso do benchmarking é podermos identificar e ter a noção do melhor nível de performance que a nossa empresa é capaz de atingir, ou seja, até onde pode chegar (Kaydos, 1991).

As técnicas de benchmarking, entre as quais se destaca o Data Envelopment Analysis que assentam em métodos de gestão fundamentais implementados há anos e têm tido um sucesso extraordinário na sua aplicação pelos gestores de todo o mundo. Entre as principais vantagens apontadas ao uso do benchmarking destacam-se o facto de fornecer uma melhor compreensão das necessidades dos clientes e das dinâmicas de um segmento de negócio específico, e o facto de permitir identificar processos ou organizações com um desempenho superior e que podem servir como modelos de aprendizagem (Watson, 1993).

**Figura 3.4.1 Método de Benchmarking**



Fonte: Adaptado de Watson, H. Gregory (1993) *Strategic Benchmarking – How to rate your company's performance against the world's best*, Jonh Wiley & Sons, inc.

### **3.5 *Six sigma* (seis sigma)**

O *Six Sigma* surge devido à evolução da Gestão da Qualidade Total e é uma medida de qualidade, com o principal objectivo de obter a perfeição, sendo uma metodologia que elimina defeitos em qualquer processo de uma organização. Esta metodologia baseia-se na estratégia da organização e na implementação de medidas focadas na melhoria, pela aplicação dos projectos de melhoria *Six Sigma*. O uso das suas sub metodologias é essencial para o seu sucesso, entre estas metodologias temos a DMAIC, a qual requer a definição, a medição, a análise, a melhoria, e o controlo dos processos já existentes numa organização, e a DMADV, a qual requer que os processos sejam definidos, medidos, analisados, desenhados e verificados. Esta segunda sub metodologia é usada para o desenvolvimento de novos processos (iSixSigma 2010).

O *Six Sigma*, é uma estratégia de melhoria, que se concentra no aperfeiçoamento de produtos, processos e lucros. Esta técnica permite às empresas melhorar a sua performance, eliminando processos que não são eficazes e defeitos nos produtos e serviços (Feo e Barnard, 2004).

Para terminar, é importante enfatizar que o *Six Sigma* é um sistema de avaliação que tem uma aplicação muito mais frequente no sector industrial, sendo extremamente raras as suas aplicações no sector do retalho.

## 4. REVISÃO DA LITERATURA

Nas pesquisas efectuadas, não foi identificado nenhum estudo no que diz respeito à realidade de Portugal no âmbito da avaliação do desempenho. Apesar de existirem vários artigos teóricos sobre avaliação de desempenho e de medição da performance nas empresas, não sabemos a realidade do nosso país, relativamente às metodologias implementadas de avaliação da performance, daí que se torne bastante pertinente e interessante sabermos como estão as empresas em Portugal, a trabalhar o tema da avaliação de performance, neste caso no comércio a retalho.

No entanto, apesar de não se encontrarem estudos no âmbito da avaliação de desempenho em Portugal, na área do comércio a retalho, este tema, na sua generalidade é abordado de uma forma exaustiva, o que demonstra a importância da avaliação do desempenho no mundo actual.

Os estudos realizados em Portugal são escassos, mesmo estudos sobre o retalho no nosso país são quase inexistentes, o que não é lógico dada a importância e influência deste sector na nossa economia. Em 1996, um estudo efectuado em Portugal, mostrou que o nosso país se estava a desenvolver no sector do retalho, estava a tentar acompanhar as alterações que surgiram na Europa em anos anteriores, não só o sector se estava a modernizar, como os consumidores estavam a alterar formas de pensar e de se comportarem (Salgueiro e Cachinho, 1996). Em 1998 Herculano Cachinho (Cachinho, 1998), mostra-nos como o retalho evoluiu em Portugal e as novas formas de negócio que cresceram com essa evolução. No entanto, estes estudos apesar de darem importância ao retalho como objecto de estudo focam somente o Retalho como sector e o seu desenvolvimento em Portugal, não evoluindo para temas mais específicos.

O estudo mais relevante na identificação de sistemas de avaliação de desempenho encontrado em Portugal, surge em 2005 (Sousa et al, 2005), onde é efectuado um inquérito, com o objectivo de tentar saber quais os métodos de avaliação de desempenho e de qualidade utilizados em pequenas e médias empresas nacionais. Este estudo conseguiu reunir informações extremamente relevantes, tais como, a percentagem de organizações certificadas pela ISO, constatar que as empresas portuguesas estavam pouco desenvolvidas no tema da qualidade e avaliação de desempenho e que a importância dada aos métodos de avaliação de desempenho e de qualidade era alta, apesar da sua implementação ser bastante reduzida. Os autores conseguiram confirmar que existe uma grande diferença entre o conhecimento e implementação de medidas de avaliação de desempenho e que quando implementadas não estão alinhadas com a estratégia das. No entanto as pequenas e médias empresas em Portugal, estão cada vez mais orientadas para a qualidade, desde que surgiu a ISO 9000:2000.

Não nos é possível saber quais os métodos de avaliação de desempenho utilizados, nem outras questões significantes e mais específicas, como diferenças entre sectores de actividade, o porquê da sua implementação e os objectivos que as organizações têm na implementação de sistemas de avaliação de desempenho.

De acordo com um estudo realizado, no âmbito da gestão da performance a diversas organizações dos Estados Unidos da América, Reino Unido, Japão e Austrália, (Yagi et al, 2008) a avaliação de desempenho continua a ser dominada por medidas financeiras, seguindo-se as medidas relacionadas com os clientes. O estudo também permite concluir que o Balanced Scorecard é o sistema de avaliação de desempenho mais usado para avaliar o desempenho das organizações, seguido do Six Sigma. Para além disso, verificou-se que mais de 90% das empresas recorrem ao Benchmarking.

É notória a diferença de estudos efectuados sobre avaliação de desempenho em Portugal comparativamente com outros países da Europa e com os Estados Unidos.

A importância que se dá ao tema da avaliação de desempenho fora de Portugal é imensa, no entanto, quando pesquisado por sectores de actividade, a raridade é quase idêntica à de Portugal.

No Reino Unido, foi efectuada uma pesquisa (Santos et al., 2004), que permitiu verificar que o uso de sistemas de avaliação de desempenho nas organizações, nomeadamente o Balanced Scorecard está em grande crescimento. Este estudo teve como principal objectivo, saber quais os sistemas a serem utilizados nas organizações do Reino Unido, mas também fazer uma pesquisa sobre a forma de recompensa que está a ser fornecida em cada sistema, ou se existe uma uniformização em todos os sistemas de avaliação de desempenho, no que diz respeito a recompensas.

Tendo por base este estudo, verificou-se que 78% das organizações têm implementado sistemas de avaliação de desempenho, e que um dos métodos mais utilizados é os Indicadores Chave de Desempenho, onde a maioria tem recompensas associadas. Foi verificada também a importância de separar e distinguir o Balanced Scorecard dos Indicadores Chave de Desempenho, pois apesar de se complementarem, o último pode ser utilizado sozinho. A correlação existente entre os sistemas de avaliação de desempenho com as recompensas fornecidas em consequência dos objectivos concretizados é enorme, onde as recompensas são criadas para criar uma percepção e uma focalização na estratégia não antes conseguida.

Em 2001, uma equipa de investigadores elaborou um inquérito, que aplicou a um grupo de gestores americanos, com o objectivo de compreender as práticas utilizadas pelos mesmos, no âmbito da avaliação de desempenho. Este estudo concluiu que a maior parte das empresas vêem a avaliação de desempenho como uma ferramenta para reportar a evolução do seu negócio, a importância das medidas financeiras prevalecem em detrimento de outras possíveis, como o serviço ao cliente e a produtividade. Existe um maior sucesso na aplicação da avaliação de desempenho em grandes empresas e a cultura de liderança presente nas organizações influencia a satisfação e a aceitação por parte dos colaboradores, em relação aos sistemas de avaliação de desempenho utilizados. Existem também barreiras na implementação

destes sistemas e neste estudo os mais relevantes foram a má definição de metas, objectivos e das próprias medidas e a resistência à mudança por parte dos colaboradores (Maisel, 2001).

Em Portugal, podemos dizer que os estudos estão numa fase inicial, ou mesmo embrionária em relação ao resto do mundo, os estudos existentes são muito gerais e nada específicos, no entanto, nenhum está dentro do âmbito pretendido. Por isso é importante o começo de uma análise de um todo para posteriormente podermos investigar mais pormenorizadamente o comportamento das organizações em relação à avaliação de desempenho.

O estudo mais completo e o que se aproxima mais com esta dissertação, foi desenvolvido com base numa parceria entre a *Oracle* e a *Cranfield School of Management*, que consistia em reunir informação de modo a saber qual o estado da arte da avaliação de desempenho nas organizações dos Estados Unidos (Yagi, Neely, Dietrich e Youell, 2008). Este estudo já foi referenciado anteriormente para melhor compreendermos a importância de alguns dos sistemas de avaliação de desempenho que actualmente desempenham um papel activo na vida das organizações mundiais. Foi concluído nesta investigação que as empresas nos Estados Unidos efectuaram grandes investimentos na implementação de sistemas de avaliação de desempenho, no entanto, existe espaço para uma melhoria significativa. Apesar de o *Balanced Scorecard* ser o sistema de avaliação mais utilizado, as medidas financeiras continuam a ser as que têm maior relevância para as organizações, onde o *Excel* mesmo com as suas limitações continua a ser a ferramenta informática mais usada para analisar, reportar e gerir o desempenho. Concluiu-se também que os sistemas de avaliação de desempenho ajudam as organizações a melhor compreender as directrizes inatingíveis do negócio e acima de tudo melhorar significativamente as decisões estratégicas das organizações.

Estes estudos e outros pesquisados, são sem dúvida bastante importantes para a temática da avaliação de desempenho, mas correspondem a realidades diferentes de

Portugal, pois nos países onde foram elaborados, enquadram-se num nível superior de desenvolvimento no que diz respeito à temática da avaliação de desempenho. Este factor esteve em conta para o planeamento e estrutura deste estudo, pois Portugal ainda não é um objecto de estudo na área da avaliação de desempenho significativa.

## 5. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A pesquisa efectuada no âmbito desta tese é um misto entre descritiva e exploratória, na medida em que procurou, por um lado, estudar um problema concreto através do levantamento bibliográfico dos estudos existentes neste contexto, por outro, porque procurou discutir e descrever em detalhe qual é o ponto da situação em termos de avaliação de desempenho por parte das empresas pertencentes ao comércio a retalho em Portugal.

O principal instrumento de recolha de informação adoptado foi o questionário. Trata-se de um dos instrumentos mais utilizados pelos investigadores em ciências sociais, não só em estudos de mercado, como também em pesquisas teóricas e sondagens de opinião e é por isso que são escassas as investigações que não são apoiadas em informações obtidas através de questionários (Ghiglione e Matalon, 1998).

O recurso a esta técnica justifica-se quando existe uma necessidade de obter informações sobre os comportamentos de um número significativo de indivíduos ou, neste caso em concreto, de empresas. O questionário é também um substituto a uma observação que seria uma tarefa impossível neste contexto em particular, pois não era exequível a observação de opiniões, preferências e atitudes, da população, ou seja, de todas as empresas de comércio a retalho em Portugal (Ghiglione e Matalon, 1998).

O objectivo dos resultados obtidos através do questionário neste estudo é o de estimar certas grandezas absolutas, estimar certas grandezas relativas, descrever uma população e subpopulação e verificar hipóteses. O questionário é um instrumento estandardizado, tanto no texto das questões como na sua ordem, para garantir a comparabilidade das respostas de todas as empresas inquiridas, mantendo-se estruturado e com lógica, para que tanto os inquiridos como o investigador que faz a análise, não tenham qualquer dúvida. (Ghiglione e Matalon, 1998).

Como referido anteriormente, a população em estudo no âmbito desta investigação são as empresas de comércio a retalho em Portugal. No entanto, e devido à grandeza desta população e às suas diferenças, foi necessário recorrer a um método de amostragem, com o objectivo de se seleccionar uma amostra que seja representativa da população em estudo. Esta técnica de amostragem permitiu seleccionar do universo de todas as empresas a retalho em Portugal uma pequena amostra, de tal forma que todas as informações retiradas dessa pequena amostra possam ser generalizadas ao conjunto de todas as empresas a operar no sector do comércio a retalho em Portugal. Assim, poderemos afirmar que uma amostra só será representativa das empresas a retalho em Portugal, se as empresas que a constituírem forem seleccionadas por um processo em que todas as empresas de retalho em Portugal tenham a mesma probabilidade de fazer parte dessa amostra (Ghiglione e Matalon, 1998).

Devido ao facto das empresas do sector do retalho em Portugal não terem todas as mesmas características, pois operam em áreas de negócios diferentes e têm dimensões financeiras diferentes, as comparações só serão reais e justas, quando estas diferenças forem tidas em consideração. Por exemplo, não é adequado efectuar comparações no âmbito da avaliação de desempenho entre uma multinacional com um volume de negócios acima dos 250 milhões de euros anuais, e uma loja de rua que apresente um volume de negócios de 200 mil euros anuais. Sendo assim, e neste caso em concreto, só será possível obtermos uma amostra representativa recorrendo ao método das amostras estratificadas. Para isso, foi necessário criar estratos para as empresas de comércio a retalho em Portugal, e com base na definição de micro, pequenas, médias e grandes empresas, definiram-se quatro estratos (Ghiglione e Matalon 1998).

A dimensão da amostra é um aspecto muito importante na medida em que é a amostra que representa a população a ser analisada. Uma amostra representativa perfeita é aquela que representa toda a população de onde é seleccionada, por consequência cada estrato deverá possuir uma amostra mínima para que possamos afirmar que é representativa (Saunders et al., 2007).

Inicialmente foi efectuado um pré-teste a um número reduzido de empresas, o qual teve como objectivos principais, a validação do questionário a ser aplicado, verificar se todas as questões eram compreensíveis, se alguma questão era complexa demais, se a ordem das questões tinha lógica, e se o software utilizado para a elaboração do questionário estava apto e activo. Em síntese, procurou-se com o pré-teste obter a percepção dos inquiridos face ao questionário.

Posteriormente, os questionários que incluíam perguntas abertas, fechadas e de resposta múltipla, foram aplicados em Portugal, utilizando-se para a sua administração a internet. O objectivo da escolha do questionário como ferramenta foi o de obter um conhecimento aprofundado da população em estudo, analisando em pormenor o fenómeno em questão, conseguindo assim ultrapassar a barreira da representatividade, levantada pelo facto de o número da população ser significativamente elevado, de forma a quantificar um número elevado de dados (Quivy e Campenhoudt, 1998).

O questionário está disponível para visualização, em URL: <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dGs0RU9yV0ZjVW50dUIzM0d6NmVwaWc6MQ> ou no apêndice 1 neste estudo. Os questionários foram, na sua maioria, remetidos às direcções financeiras das empresas da base de dados fornecida pelo INE. No entanto, e dependendo da dimensão das empresas, houve inquiridos que foram enviados para as direcções de recursos humanos e outros departamentos, ou até para os endereços gerais das empresas, no caso das micro e pequenas empresas.

O questionário aplicado é composto por cinco grupos ou secções, a primeira tem como propósito uma pequena apresentação e introdução do estudo a ser desenvolvido. A segunda secção visa a descrição da empresa que está a contribuir para o estudo. A terceira secção analisa de uma forma mais específica e concreta a avaliação de desempenho, nomeadamente as áreas de melhoria e a importância de cada uma. A quarta secção tem como objectivo principal a caracterização das empresas de comércio a retalho que aplicam sistemas de avaliação de desempenho. Por fim, a

última secção tem a finalidade de obter um conhecimento aprofundado das empresas do sector que não têm implementados sistemas de avaliação de desempenho.

As perguntas aplicadas no questionário são simples, directas, imparciais, não levam a uma resposta óbvia e as respostas pré definidas, na construção do questionário, abrangem todas as respostas possíveis. Como já foi referido anteriormente existem respostas abertas e fechadas, obrigatórias ou não, sendo as fechadas predominantes no questionário, de forma a obter-se uma análise mais simples e rápida dos resultados e de forma a não saturar e a ocupar muito tempo de quem responde. Dentro das respostas fechadas existem as de resposta múltipla e de resposta única.

O questionário começa com uma pequena introdução, apresentando e explicando o estudo a ser desenvolvido e algumas informações úteis para o inquirido, nomeadamente a confidencialidade dos dados. Posteriormente a secção A refere-se à descrição da empresa, pois existe a necessidade de reunir informação necessária e relevante de todas as empresas que estão a contribuir para este estudo, com o objectivo de efectuar uma análise mais precisa e mais segmentada, principalmente num questionário a nível nacional. É neste grupo que as empresas se começam a diferenciar e onde podemos *a posteriori* aferir sobre o segmento de negócio. Existem diversas variáveis como: o número de colaboradores, o volume de negócios e o número de lojas em Portugal que são indicadores importantes para identificarmos a dimensão de cada empresa; o nível de concorrência que cada empresa sente no seu segmento é uma variável que é importante pois ajuda-nos a compreender se o trabalho em concorrência agressiva faz desenvolver as empresas do sector, ou seja, se este factor influencia as empresas de forma a melhorarem os seus negócios; o objectivo estratégico e a focalização da empresa são factores extremamente importantes identificar em cada empresa, verificando a importância e existência da estratégia nas empresas do sector do retalho, devido a ser um dos factores principais do insucesso na implementação de sistemas de avaliação de desempenho nas empresas mundiais (Kaplan e Norton, 1996); as áreas que cada empresa gostava de melhorar aliada à existência de um plano de acção para obter essa melhoria, além de

traçar um perfil de competência e inércia das empresas, associada a outros indicadores, poderão dar informações de problemas estruturais de todas as empresas em Portugal. Estas questões inseridas na secção da descrição da empresa, estão aplicadas com uma ordem lógica partindo de perguntas mais abrangentes, afinando e terminando com perguntas mais específicas para cada empresa.

A secção B ou (a terceira secção) começa talvez com a pergunta mais importante deste questionário. Será a partir desta questão que o questionário se desenvolverá e se diferenciará para as empresas de comércio a retalho em Portugal. Saber se as empresas estão a utilizar sistemas de avaliação de desempenho dividirá o questionário posteriormente em dois, pois teremos as empresas que utilizam e as que não utilizam nenhum sistema de avaliação de desempenho. Esta divisão tem a finalidade de podermos estudar em separado um destes dois grupos de empresas. É por isso que a secção B se intitula sistemas de avaliação de desempenho, a menos que as empresas não utilizem nenhum sistema de avaliação de desempenho, terão obrigatoriamente que responder às questões desta secção. É importante neste grupo caracterizar estas empresas e saber: quais os sistemas que estão a ser utilizados, há quanto tempo estão a ser usados, quais são as principais finalidades dos sistemas de avaliação de desempenho para as empresas, qual a importância desses sistemas, qual a frequência com que se faz as análises obtidas através dos sistemas de avaliação de desempenho, quais os departamentos responsáveis pela análise, quem tem acesso a essa informação e quais as áreas avaliadas por esses sistemas. No entanto, é importante ir mais longe e não nos ficarmos por um perfil simples e básico, pois uma análise detalhada do perfil das empresas, é extremamente importante para futuras análises. Por fim, esta secção procura identificar empresas que optam por objectivos individuais ou de equipa e que atribuem compensações com base nos sistemas de avaliação de desempenho. Com esta análise pretende-se efectuar comparações com estudos anteriores, em que nos deparamos com uma correlação enorme existente entre os sistemas de avaliação de desempenho e com as recompensas fornecidas em consequência dos objectivos concretizados, e onde as compensações são criadas para criar uma percepção e uma focalização na estratégia que de outra forma não é conseguida (Santos et al., 2004).

Neste ponto também existe uma subdivisão do questionário, pois existirão empresas que utilizam compensações e outras que não. Esta subdivisão serve principalmente para estudar o processo das compensações dadas pelas empresas através de sistemas de avaliação de desempenho, ou seja, se existem quotas pré definidas, saber que quotas são essas e que tipo de quotas são, no entanto, neste âmbito é imperativo também saber quem usufruirá dessas compensações na empresa.

A quarta secção, ou a secção D, intitulada áreas de análise e melhoria, é talvez a secção mais técnica e específica, pois vai ao pormenor das potenciais áreas de análise e melhoria das empresas a retalho em Portugal. As áreas indicadas no questionário estão de acordo a experiência de alguns profissionais da área do retalho, no entanto existe sempre a possibilidade das empresas assinalarem áreas que analisam que não estejam referenciadas. É neste grupo que as empresas identificam as áreas que analisam nas suas empresa e posteriormente o seu grau de importância, de modo a identificarmos quais as áreas mais usadas e com maior importância nas empresas de retalho a Portugal.

A secção C destina-se a recolher informações sobre as empresas que manifestam não ser utilizadoras de sistemas de avaliação de desempenho.

Este grupo é extremamente importante pois irá traçar o perfil das empresas que por diversos motivos não têm sistemas de avaliação de desempenho implementados. Nesta secção os motivos pelos quais não existem sistemas de avaliação de desempenho nas empresas são analisados e aprofundados. É também importante saber se as empresas têm a noção de que poderiam melhorar o seu negócio se adoptassem algum sistema, aferir sobre qual a informação que é analisada pelas empresas e se existem objectivos, prémios e compensações nestas empresas. Ainda nesta secção são aplicadas algumas questões indirectas, para saber a importância da implementação de sistemas de avaliação de desempenho nestas empresas, e se estariam dispostas a efectuar algum esforço financeiro para que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho fosse uma realidade e qual o tipo de investimento, pois daqui poderão surgir oportunidades futuras de negócios. Por fim, existe uma questão

não obrigatória sobre a função hierárquica na empresa do inquirido, de forma a podermos validar as respostas e analisar superficialmente esta questão.

A identificação das empresas que correspondem à população em estudo foi obtida através de uma base de dados fornecida pelo Instituto Nacional de Estatística (INE). A selecção da amostra representativa da realidade nacional foi seleccionada recorrendo à técnica de amostragem estratificada representativa.

Esta informação primária obtida através de questionários às empresas de comércio a retalho em Portugal tornou possível criar um perfil no sector, no âmbito do uso de sistemas de avaliação de desempenho.

Assim, como referido anteriormente, o universo em estudo foram as empresas de comércio a retalho de Portugal. Na sua totalidade 164.687 mil empresas. É importante referir que a população apresenta características que nos permitem efectuar uma divisão em subconjuntos pois existem micro, pequenas, médias e grandes empresas de comércio a retalho, o que torna a amostragem estratificada a melhor solução, tornando a amostra muito mais representativa do que se utilizássemos outro tipo de amostragem.

Desta forma a população de 164.687 empresas de comércio a retalho foi dividida em subconjuntos. De acordo com o número de pessoal ao serviço e o seu volume de negócios, concluímos através da base de dados fornecida pelo INE que cada estrato está composto da seguinte forma: com menos de 10 pessoas ao serviço e um volume de negócios inferior a 2 milhões de euros, Portugal apresenta um total de 162.372 empresas; com mais de 10 e menos de 50 pessoas ao serviço e um volume de negócios inferior a 10 milhões de euros, verificou-se um total de 1995 empresas; com mais de 50 e menos de 250 pessoas ao serviço e um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros totalizam 270 empresas; e por fim com um volume de negócios superior a 50 milhões de euros Portugal apresenta um total de 50 empresas de comércio a retalho.

**Tabela 5.1 Estratificação das empresas do comércio a retalho em Portugal**

POPULAÇÃO	ESCALÃO AO SERVIÇO	VOLUME DE NEGÓCIOS ANUAL	Nº EMPRESAS DE RETALHO EM PORTUGAL
164.687	<10	<2 milhões de euros	162.372
	<50	<10 milhões de euros	1.995
	<250	<50 milhões de euros	270
		>50 milhões de euros	50

Fonte: Adaptado de INE (2010), Empresas (N.º) por Actividade económica (CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço; Anual - INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas

O processo da escolha da dimensão da amostra teve como base: a confiança, ou a certeza de que se iria obter uma representatividade da população em estudo; uma margem de erro que não apresentasse discrepâncias excessivas; o tipo de análise que iria ser efectuada; e por fim o tamanho da população a ser estudada.

O nível de confiança estabelecido neste estudo é de 95%, que recorrendo a uma tabela de distribuição normal obtemos o valor de 1.96. Definiu-se também uma margem de erro de 5%. A estimativa para o desvio padrão das variáveis será uma estimativa pessimista, ou seja, 50% para 50%, logo terá de ser calculado *a priori* o número mínimo da amostra que irá ser necessário para a tornar representativa, sem a inserção do número da população.

$$n = p\% \times q\% \times \left( \frac{Z}{e\%} \right)^2 \quad (1)$$

Fonte: Adaptado de Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill A. (2007) *Research Methods for Business Students*, 4ª edição, Prentice Hall

Onde,

n= Número mínimo da amostra necessário

p%= Proporção pertencente à categoria especificada

q%= Proporção não pertencente à categoria especificada

z= Valor correspondente ao nível de confiança pretendido

e%= Margem de erro pretendida

$$n = 50\% \times 50\% \times \left( \frac{1.96}{5\%} \right)^2 \quad (2)$$

Como estamos a lidar com proporções, e com um cenário pessimista onde as variáveis terão uma resposta de 50% para 50%, as fórmulas (1) e (2) têm como principal objectivo o facto de podermos efectuar um ajuste no número mínimo da amostra necessária para ser representativa. Posteriormente podemos inserir o número da população a ser analisada, para cada um dos estratos utilizando a fórmula (3).

$$n' = \frac{n}{1 + \left( \frac{n}{N} \right)} \quad (3)$$

Fonte: Adaptado de Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill A. (2007) *Research Methods for Business Students*, 4ª edição, Prentice Hall

Onde,

n'= Número mínimo da amostra para ter representatividade

n= Número mínimo da amostra necessário

N= Total da população

A fórmula (4) dá-nos o valor para as microempresas.

$$n' = \frac{384,1}{1 + \left( \frac{384,1}{162.372} \right)} \quad (4)$$

Para obtermos uma amostra representativa referente às pequenas empresas aplicamos a fórmula (5).

$$n' = \frac{384,1}{1 + \left( \frac{384,1}{1995} \right)} \quad (5)$$

Com a fórmula (6) obtemos o valor mínimo, para existir representatividade, nas médias empresas.

$$n' = \frac{384,1}{1 + \left( \frac{384,1}{270} \right)} \quad (6)$$

Para as grandes empresas no comércio a retalho em Portugal aplicamos a fórmula (7), que nos ajuda na obtenção do valor mínimo necessário para que exista a representatividade.

$$n' = \frac{384,1}{1 + \left( \frac{384,1}{50} \right)} \quad (7)$$

Conclui-se então que os questionários deveriam ser respondidos no mínimo, e para existir representatividade no estudo por 383 microempresas; 322 pequenas empresas; 159 médias empresas; e 44 grandes empresas.

Tendo por base alguns estudos na área das ciências sociais a estimativa da taxa de resposta por norma é de 20%, logo foi necessário calcular um número mínimo de questionários a enviar de forma a obter uma amostra com as dimensões estipuladas. Neste estudo a taxa de resposta para o primeiro estrato foi de aproximadamente 4.2% devido à enorme quantidade de empresas que tinham encerrado ou simplesmente já não existiam, ou seja, para obter um mínimo de 382 respostas foram enviados aproximadamente 8.200 questionários. Para o estrato das pequenas empresas, para obter um mínimo de 321 respostas foi necessário o envio de 1.995 questionários, logo a taxa de resposta para este estrato foi de 16%. O estrato composto pelas médias empresas que necessitava de um mínimo de 159 respostas para obter representatividade, o que implicou um envio de 270 questionários, onde a taxa de resposta ficou nos 59%. Nas grandes empresas a taxa de resposta foi de 88%, pois foi necessário enviar 50 questionários para obter um mínimo de 44 respostas. Para esta última taxa de resposta referente às grandes empresas de comércio a retalho em Portugal, temos que ter em consideração que neste estrato as empresas foram contactadas de uma forma mais personalizada, ou seja, telefonicamente o que fez aumentar a percentagem de respostas em relação a outros estratos.

## 6. ANÁLISE DOS DADOS

A análise da informação retirada dos questionários será efectuada através de tabelas e gráficos. A tabela servirá para colocar de uma forma organizada os dados, de modo a possibilitar uma interpretação clara e objectiva dos resultados obtidos. Este tipo de apresentação dos dados será a preferencial no decorrer da análise, pois a sua visualização permite que o texto não seja consultado, tornando a informação simples e bastante completa.

A Análise será feita para cada estrato, ou seja, serão analisadas as microempresas, as pequenas empresas, as médias empresas e as grandes empresas do sector do retalho em Portugal de acordo com os dados obtidos dos questionários administrados às mesmas.

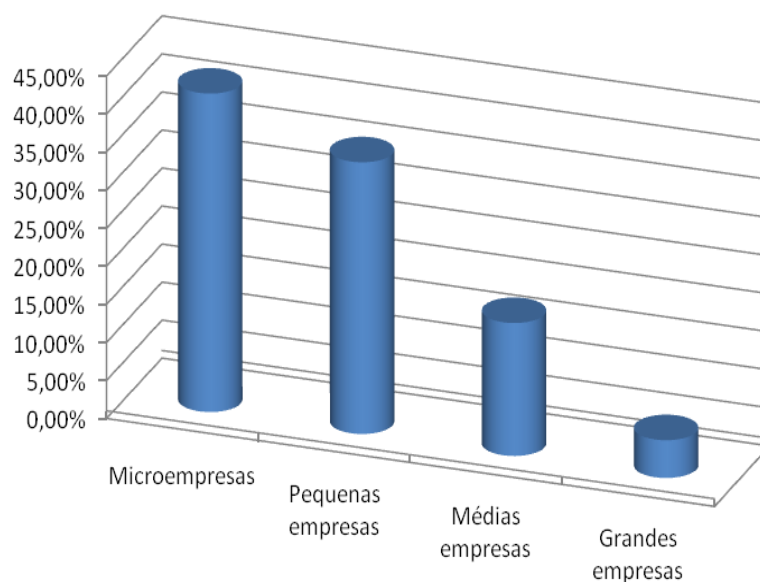
A caracterização do sector das empresas de retalho em Portugal, o uso dos sistemas de avaliação de desempenho em Portugal na actividade económica em estudo, as áreas de análise da avaliação de desempenho e a sua importância para as empresas e a caracterização das empresas não utilizadoras de quaisquer sistemas de avaliação de desempenho, são as áreas em que a análise foi dividida, para um melhor aprofundamento de forma a esmiuçar todos os pormenores relevantes para chegar ao objectivo principal deste estudo, que é o de saber o estado da arte da avaliação de desempenho no comércio a retalho em Portugal.

Os questionários foram respondidos online e enviados por *email* para as empresas. Foram respondidos por um misto de departamentos e actores do teatro empresarial, como recursos humanos, departamento financeiro, gestores, directores, donos, sócios entre outros.

## 6.1 Caracterização da Amostra

A (figura 6.1.1) mostra-nos a disposição do tecido empresarial do comércio a retalho em Portugal baseado na amostra e nos dados recolhidos, ou seja, o peso dos inquiridos em termos de dimensão empresarial e a sua representatividade e influência para o estudo.

**Figura 6.1.1 Tecido empresarial da amostra**



Este tecido empresarial do sector de retalho em Portugal baseado na amostra é composto por 41,86% de microempresas, 35,71% de pequenas empresas, 17,48% de médias empresas e por exclusivamente 4,96% de grandes empresas de comércio a retalho.

**Tabela 6.1.1 Distribuição por sector de actividade**

SEGMENTO DE NEGÓCIO	MICRO EMPRESAS N=388	PEQUENAS EMPRESAS N=331	MÉDIAS EMPRESAS N=162	GRANDES EMPRESAS N=46	GERAL N=927
Hipermercados e supermercados	4,63%	5,44%	10,49%	8,70%	6,15%
Produtos alimentares	6,43%	6,04%	7,41%	4,35%	6,15%
Bebidas e tabaco	5,14%	5,14%	2,47%	0%	4,42%
Combustíveis	2,83%	5,74%	4,94%	13,04%	4,75%
Informática	6,17%	3,63%	2,47%	4,35%	4,53%
Telecomunicações	3,08%	2,72%	6,17%	2,17%	3,34%
Audiovisuais	1,29%	1,51%	0%	0%	1,08%
Têxteis	5,40%	2,11%	1,23%	2,17%	3,34%
Ferragens/vidro/tintas/vernizes/bricolage/equipamento sanitário	2,06%	3,32%	1,23%	6,52%	3,37%
Carpets/revestimento para paredes e pavimentos/cortinados	1,54%	0,91%	1,23%	0%	1,19%
Livros	3,34%	7,25%	6,79%	0%	5,18%
Revistas/Jornais/papelaria	5,14%	5,14%	4,94%	0%	4,75%
Música	1,54%	2,72%	4,32%	0%	2,37%
Desporto e lazer	3,34%	3,63%	7,41%	8,70%	4,42%
Jogos e brinquedos	3,08%	4,83%	3,70%	0%	3,67%
Vestuário	11,57%	6,65%	8,02%	23,91%	9,82%
Calçado e couro	6,68%	6,95%	6,79%	0%	6,47%
Produtos farmacêuticos	4,37%	6,34%	5,56%	0%	5,07%
Produtos médicos e ortopédicos	3,08%	3,93%	2,47%	0%	3,13%
Relojoaria/joalharia/ourivesaria	4,63%	3,93%	3,09%	0%	3,88%
Cosméticos e higiene	4,63%	3,32%	4,94%	0%	3,99%
Flores/sementes/plantas/animais de companhia	1,54%	1,51%	1,85%	0%	1,51%
Óptica e fotografia	2,31%	2,72%	0,62%	0%	2,05%
Produtos em 2ª mão	1,54%	0,30%	0%	0%	0,76%
Máquinas e material de escritório	2,57%	1,21%	1,23%	0%	1,73%
Bancas/feiras e unidades móveis	1,29%	0,60%	0%	0%	0,76%
Outros	0,78%	1,50%	0,62%	26,04%	3,13%

No âmbito geral, a distribuição das empresas de comércio a retalho está concentrada maioritariamente e com a mesma percentagem nos sectores de actividade relacionados com os hipermercados e supermercados, bem como os produtos alimentares. Os combustíveis, informática e bebidas e tabaco, também merecem lugar de destaque nesta distribuição. Os outros correspondem a diversos sectores de actividade dentro do retalho, entre eles, material de refrigeração, serviços, produtos naturais, produtos dietéticos, petróleo, papelaria, móveis, decoração, mobiliário metálico, material de construção, lojas francas, grandes armazéns, equipamentos para lar, electrodomésticos, cozinhas, diversos e bens tecnológicos e culturais.

É de destacar a forte representação dos segmentos de negócios de vestuário, calçado e couro, produtos alimentares, informática, têxteis e bebidas e tabaco no universo das microempresas de retalho. Dos segmentos de negócio de livros, vestuário, calçado e couro, produtos alimentares e produtos farmacêuticos nas pequenas empresas de comércio a retalho. Do segmento de negócio dos hiper e supermercados, produtos alimentares, desporto e lazer, vestuário e telecomunicações nas médias empresas de comércio a retalho. E por fim a forte representação dos segmentos de negócios dos combustíveis, do vestuário e desporto e lazer nas grandes empresas de comércio a retalho em Portugal.

**Tabela 6.1.2 Número de colaboradores**

Nº de colaboradores	MICRO EMPRESAS N=388	PEQUENAS EMPRESAS N=331	MÉDIAS EMPRESAS N=162	GRANDES EMPRESAS N=46	GERAL N=927
< 10	100%	12,08%	1,23%	0%	46,39%
>=10<50	0%	87,92%	83,33%	10,87%	46,49%
>=50<250	0%	0%	15,43%	50%	5,18%
>=250	0%	0%	0%	39,13%	1,94%

As microempresas são constituídas na sua maioria por menos de 10 colaboradores. Tendo 87,92% das pequenas empresas entre 10 a 49 colaboradores, e 12,08% menos de 10 colaboradores. Já nas médias empresas mais de 83% empregam entre 10 a 49 colaboradores, e 1,23% menos de 10 funcionários. Por último 50% das grandes empresas de comércio a retalho em Portugal empregam entre 50 a 249 colaboradores, uma percentagem de 39,13% emprega 250 ou mais colaboradores e somente 10,83% entre 10 a 49 funcionários. No geral mais de 90% das empresas de retalho em Portugal emprega menos de 49 funcionários e somente uma percentagem de 7,12% emprega mais 50 colaboradores.

**Tabela 6.1.3 Nacionalidade das empresas de comércio a retalho em Portugal**

Nacionalidade da empresa	MICRO EMPRESAS N=388	PEQUENAS EMPRESAS N=331	MÉDIAS EMPRESAS N=162	GRANDES EMPRESAS N=46	GERAL N=927
Portuguesa	100%	99,09%	90,74%	54,35%	95,79%
Espanhola	0%	0%	8,02%	15,22%	2,16%
Inglesa	0%	0,30%	0,62%	2,17%	0,32%
Americana	0%	0%	0%	6,52%	0,32%
Alemã	0%	0%	0%	6,52%	0,32%
Francesa	0%	0%	0%	10,87%	0,54%
Outra	0%	0,60%	0,62%	4,34%	0,54%

A nacionalidade das empresas de comércio a retalho no geral é claramente portuguesa, seguindo-se a espanhola. De mencionar que “Outra” diz respeito às nacionalidades brasileira, holandesa e sueca. Entretanto, e à medida que as empresas se vão tornando maiores e a sua dimensão crescendo em termos de volume de negócios e de número de colaboradores a tendência de terem nacionalidade portuguesa vai diminuindo. Prova disso é que mais de 45% das grandes empresas de comércio a retalho em Portugal são de nacionalidade estrangeira, mas a realidade é que no sector 95% da totalidade das empresas de comércio a retalho em Portugal são de nacionalidade portuguesa e apenas menos de 5% de nacionalidade estrangeira.

**Tabela 6.1.4 Número de lojas**

Nº lojas em Portugal	MICRO EMPRESAS N=388	PEQUENAS EMPRESAS N=331	MÉDIAS EMPRESAS N=162	GRANDES EMPRESAS N=46	GERAL N=927
<=10	98,97%	40,79%	6,17%	8,70%	57,50%
>10<=30	1,03%	58,91%	82,72%	26,09%	37,22%
>30<=50	0%	0%	9,26%	19,57%	2,59%
>50	0%	0,30%	1,85%	45,65%	2,70%

As microempresas têm claramente na sua maioria sempre menos de 10 lojas, unicamente 1,03% das microempresas têm mais de 10 lojas. Nas pequenas empresas 58,91% afirma ter abertas entre 10 a 30 lojas, 40,79% menos de 10 lojas e uma minoria de 0,30% diz ter mais de 50 lojas em território nacional. As médias empresas têm tendência de ter no mercado entre 10 a 30 lojas, mais de 80% das médias empresas de retalho em Portugal apresenta este número de lojas, 6,17% das médias empresas tem menos de 10 lojas e somente 11,11% das médias empresas apresentam mais de 30 lojas. Nas grandes empresas do sector mais de 45% apresentam mais de 50 lojas abertas em território nacional, 19,57% entre 30 e 50 lojas e menos de 35% das empresas têm menos de 30 lojas. No geral, constatamos que em Portugal, predominam menos de 10 lojas no comércio a retalho, por empresa.

**Tabela 6.1.5 Classificação do nível de concorrência**

Nível de concorrência	MICRO EMPRESAS N=388	PEQUENAS EMPRESAS N=331	MÉDIAS EMPRESAS N=162	GRANDES EMPRESAS N=46	GERAL N=927
Agressivo	32,22%	22,05%	40,12%	95,65%	33,12%
Normal	39,95%	13,90%	19,14%	2,17%	25,13%
Não significativo	27,84%	64,05%	40,74%	2,17%	41,75%

No geral as empresas consideram o nível de concorrência no seu sector de actividade não significativo, sendo as pequenas empresas e as médias a impulsionar este valor. Ao contrário da opinião das grandes empresas de comércio em Portugal que afirmam que o nível de concorrência é agressivo. 95,65% das grandes empresas de comércio a retalho em Portugal afirmam que o nível de concorrência no seu sector é agressivo.

**Tabela 6.1.6 Principal objectivo estratégico**

<b>Principal objectivo estratégico</b>	<b>MICRO EMPRESAS N=388</b>	<b>PEQUENAS EMPRESAS N=331</b>	<b>MÉDIAS EMPRESAS N=162</b>	<b>GRANDES EMPRESAS N=46</b>	<b>GERAL N=927</b>
<b>Lucro</b>	77,32%	84,59%	87,65%	63,04%	81,01%
<b>Qualidade</b>	16,49%	13,90%	12,35%	30,43%	15,53%
<b>Redução de custos</b>	3,61%	0,91%	0%	4,35%	2,05%
<b>Flexibilidade</b>	1,03%	0,30%	0%	0%	0,54%
<b>Inovação</b>	1,29%	0,30%	0%	0%	0,65%
<b>Outro</b>	0,26%	0%	0%	2,17%	0,22%

O principal objectivo estratégico das micro, pequenas, médias e grandes empresas recai sobre o Lucro, onde mais de 80% das empresas de comércio a retalho em Portugal afirmam que o lucro é o seu principal objectivo estratégico. Somente 15,53% declaram que o seu principal objectivo estratégico é a qualidade. De destacar a minoria das empresas de comércio a retalho que afirmam que o principal objectivo estratégico das suas empresas é o cliente que se insere dentro da categoria “Outro”.

**Tabela 6.1.7 Focalização para alcançar os principais objectivos estratégicos**

Focalização da empresa	MICRO EMPRESAS N=388	PEQUENAS EMPRESAS N=331	MÉDIAS EMPRESAS N=162	GRANDES EMPRESAS N=46	GERAL N=927
Vendas	79,38%	87,01%	82,72%	76,09%	82,52%
Comunicação e marketing	1,80%	0,60%	1,23%	0%	1,19%
Qualidade	13,40%	9,06%	12,96%	19,57%	12,08%
Fornecedores	4,64%	2,72%	3,09%	2,17%	3,56%
Recursos humanos	0,26%	0,60%	0%	0%	0,32%
Responsabilidade social	0,26%	0%	0%	0%	0,11%
Outro	0,26%	0%	0%	2,17%	0,22%

Para o geral das empresas de comércio a retalho as vendas são o principal foco para alcançar os principais objectivos estratégicos. A Qualidade é o segundo factor em que as empresas se apoiam para alcançar os objectivos estratégicos. A Redução de Custos e as Técnicas de Vendas e de Marketing são outros factores apontados pelas empresas de comércio a retalho em Portugal como sendo também tidos em conta. No entanto, e independentemente das dimensões das mesmas, mais de 80% têm uma focalização nas vendas para alcançar os objectivos estratégicos.

**Tabela 6.1.8 Existência de uma missão, visão, valores e estratégia**

Estratégia, Valores, missão e visão	MICRO EMPRESAS N=388	PEQUENAS EMPRESAS N=331	MÉDIAS EMPRESAS N=162	GRANDES EMPRESAS N=46	GERAL N=927
Sim	10,31%	6,65%	29,01%	93,48%	16,40%
Não	89,69%	93,35%	70,99%	6,52%	83,60%

Tendo por base os valores indicados na tabela acima, é possível constatar que nas micro, pequenas e médias empresas os elementos fundamentais que compõem a estratégia não estão explicitamente definidos.

Já as grandes empresas têm um especial cuidado em relação a esta questão, pois só assim poderão atingir com mais facilidade o sucesso. Menos de 11% das microempresas, menos de 7% das pequenas empresas, menos de 30% das médias empresas e mais de 93% das grandes empresas de retalho em Portugal têm efectivamente implementado nas suas empresas estratégias, valores e missões de uma forma perceptível. No geral somente 16,40% das empresas de comércio a retalho em Portugal têm desenhada uma estratégia, valores e uma missão.

**Tabela 6.1.9 Áreas que as empresas desejariam melhorar**

Áreas de melhoria	MICRO EMPRESAS N=388	PEQUENAS EMPRESAS N=331	MÉDIAS EMPRESAS N=162	GRANDES EMPRESAS N=46	GERAL N=927
<b>Vendas</b>	32,01%	45,54%	34,47%	42,05%	35,44%
<b>Produto</b>	21,61%	2,43%	25,60%	2,27%	21,71%
<b>Atendimento</b>	19,23%	20,26%	18,09%	6,82%	16,67%
<b>Comunicação e marketing</b>	7,23%	5,35%	4,78%	13,64%	5,93%
<b>Número de clientes</b>	15,26%	15,88%	10,92%	27,27%	13,73%
<b>Prazos de entrega</b>	3,17%	8,75%	6,14%	5,68%	5,13%
<b>Qualidade dos recursos humanos</b>	1,49%	1,46%	0%	1,14%	1,16%
<b>Outros</b>	0%	0,32%	0%	1,14%	0,22%

Na maioria das empresas de comércio a retalho existe uma preocupação e algum cuidado em tentar melhorar diversos factores, no entanto, os que mais se destacam são as vendas, seguindo-se o produto, o atendimento e o número de clientes. Existe também uma minoria que referem que gostariam que fossem melhoradas as ajudas do estado às empresas, a parte financeira interna, a quantidade das quebras, o prazo dos pagamentos e os acessos.

**Tabela 6.1.10 Existem planos de acção desenvolvidos para melhorar as áreas desejadas**

<b>Plano de acção</b>	<b>MICRO EMPRESAS N=388</b>	<b>PEQUENAS EMPRESAS N=331</b>	<b>MÉDIAS EMPRESAS N=162</b>	<b>GRANDES EMPRESAS N=46</b>	<b>GERAL N=927</b>
<b>Sim</b>	11,08%	5,74%	20,99%	60,87%	13,38%
<b>Não</b>	88,92%	94,26%	79,01%	30,13%	86,62%

A maioria das empresas quando abordadas acerca desta questão, manifestaram não ter nenhum plano de acção para melhorar as áreas desejadas. Somente cerca de 13% das empresas confirmou o uso de um plano de acção em que o peso maior para este valor recai nas grandes empresas de retalho em Portugal, são elas que traçam planos de acção com o intuito de melhorar áreas desejadas, ao contrário das mais de 86% de empresas que mesmo tendo áreas que desejariam melhorar, não o fazem, pelo menos estrategicamente.

## 6.2 Estado da arte da avaliação de desempenho no comércio a retalho em Portugal

A avaliação de desempenho serve essencialmente para saber se uma pessoa ou neste caso uma empresa cumpriu ou não os objectivos previamente estabelecidos.

O desafio para as empresas actuais é conciliar as suas avaliações com a estratégia, alinhando as duas com a intenção de obter um sucesso quase automático em todos os âmbitos da estrutura de uma organização.

**Tabela 6.2.1 Utilização de sistemas de avaliação de desempenho**

Uso dos sistemas de avaliação de desempenho	MICRO EMPRESAS N=388	PEQUENAS EMPRESAS N=331	MÉDIAS EMPRESAS N=162	GRANDES EMPRESAS N=46	GERAL N=927
Sim	2,84%	5,74%	38,89%	95,65%	14,56%
Não	97,16%	94,86%	61,11%	4,35%	85,44%

Em Portugal a não utilização de sistemas de avaliação de desempenho por parte das microempresas e também das pequenas empresas de comércio a retalho é notória. Menos de 3% das microempresas de retalho em Portugal utilizam sistemas de avaliação de desempenho, o mesmo acontece com menos de 6% das pequenas empresas, e nas médias empresas. Embora este cenário se altere um pouco ao nível das médias empresas, ainda assim, mais de 61% não utilizam qualquer sistema de avaliação de desempenho. Já as grandes empresas têm estes sistemas em consideração para melhorar cada vez mais o seu desempenho nas suas empresas, pois somente 4,35% das grandes empresas de comércio a retalho não utiliza qualquer sistema de avaliação de desempenho. Podemos constatar que conforme aumenta a grandeza das empresas, maior é a percentagem de utilização de sistemas de avaliação de desempenho. Na generalidade, mais de 85% das empresas de comércio a retalho em Portugal não utilizam nenhum sistema de avaliação de desempenho nas suas empresas, e apenas

14,56% das empresas do sector têm implementados sistemas de avaliação de desempenho.

**Tabela 6.2.2 Sistemas de avaliação de desempenho mais usados**

Qual o sistema de avaliação utilizado	MICRO EMPRESAS N=11	PEQUENAS EMPRESAS N=17	MÉDIAS EMPRESAS N=63	GRANDES EMPRESAS N=44	GERAL N=135
Balanced Scorecard	0%	5,88%	2,74%	28,00%	13,56%
Six sigma (seis sigma)	0%	0%	0%	0%	0%
Benchmarking (melhoria por comparação)	18,18%	0%	10,96%	24,00%	15,82%
Kpi's (indicadores chave de desempenho)	18,18%	11,76%	16,44%	32,00%	22,60%
Sistema não formal	63,64%	82,35%	69,86%	14,67%	47,46%
Outro	0%	0%	0%	1,33%	0,56%

Quando questionadas sobre o sistema de avaliação de desempenho mais utilizado internamente a maioria das micro, pequenas e médias empresas de comércio a retalho em Portugal respondeu que não utilizavam nenhum sistema formal. 63,64% das microempresas, 82,35% das pequenas empresas, e 69,86% das médias empresas optam por efectuar uma avaliação de desempenho não formal recorrendo à análise de várias perspectivas e alguns indicadores. Os *Kpi's* ou indicadores chave de desempenho, o *benchmarking* e o *balanced scorecard*, são sistemas muito utilizados nomeadamente nas grandes empresa, onde 32% das empresas desta dimensão optam por *Kpi's* ou indicadores chave de desempenho para efectuarem a avaliação de desempenho das suas empresas. Uma minoria de 1,33% referiu-se a um determinado modelo que é criado pela empresa à medida e que não foi explicado em detalhe.

**Tabela 6.2.3 Tempo de utilização de sistemas de avaliação de desempenho**

Tempo de avaliação	MICRO EMPRESAS N=11	PEQUENAS EMPRESAS N=17	MÉDIAS EMPRESAS N=63	GRANDES EMPRESAS N=44	GERAL N=135
Menos de 1 ano	27,27%	23,53%	14,29%	2,27%	12,59%
Entre 1 e 3 anos	63,64%	47,06%	31,75%	2,27%	26,67%
Mais de 3 anos	9,09%	29,41%	53,97%	95,45%	60,74%

As micro e pequenas empresas no seu geral utilizam sistemas de avaliação de desempenho entre 1 a 3 anos. Já as médias e grandes empresas utilizam sistemas de avaliação de desempenho há mais de 3 anos. No âmbito geral, mais de 60% das empresas já têm sistemas de avaliação de desempenho implementados há mais de 3 anos. Mais uma vez se verifica uma tendência ligada à dimensão das empresas, neste caso quanto maior a dimensão mais tempo têm de utilização de sistemas de avaliação de desempenho.

**Tabela 6.2.4 Principal finalidade da avaliação de desempenho**

Principal finalidade	MICRO EMPRESAS N=11	PEQUENAS EMPRESAS N=17	MÉDIAS EMPRESAS N=63	GRANDES EMPRESAS N=44	GERAL N=135
Controlo financeiro	27,27%	70,59%	87,30%	52,27%	71,85%
Compensar e premiar	63,64%	11,76%	0%	6,82%	3,70%
Meio de comunicação	9,09%	0%	0%	0%	0%
Alinhar comportamentos	0%	5,88%	1,59%	4,55%	3,70%
Ajudar nas decisões estratégicas	0%	0%	7,94%	15,91%	8,89%
Eficiência operacional	0%	11,76%	3,17%	18,18%	11,11%
Validar a estratégia	0%	0%	0%	0%	0%
Outra	0%	0%	0%	2,27%	0,74%

A principal finalidade da avaliação de desempenho nas empresas de comércio a retalho em Portugal, é o controlo financeiro. Mais de 71% das empresas vêm na avaliação de desempenho um meio de controlar financeiramente as suas empresas. Compensar e premiar pelos resultados obtidos é também levado em causa pelas empresas de retalho em Portugal, nomeadamente para as microempresas em que mais de 63% das microempresas dizem que compensar e premiar é a principal finalidade da avaliação de desempenho. A opção de outras tem a ver principalmente com uma empresa que identificou todas as opções como principais finalidades da avaliação de desempenho.

**Tabela 6.2.5 Nível de importância do uso da avaliação de desempenho**

<b>Importância da avaliação</b>	<b>MICRO EMPRESAS N=11</b>	<b>PEQUENAS EMPRESAS N=17</b>	<b>MÉDIAS EMPRESAS N=63</b>	<b>GRANDES EMPRESAS N=44</b>	<b>GERAL N=135</b>
<b>Nenhuma</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Alguma</b>	9,09%	0%	0%	2,27%	1,48%
<b>Importante</b>	81,82%	29,41%	42,86%	27,27%	39,26%
<b>Fundamental</b>	9,09%	70,59%	57,14%	70,45%	59,26%

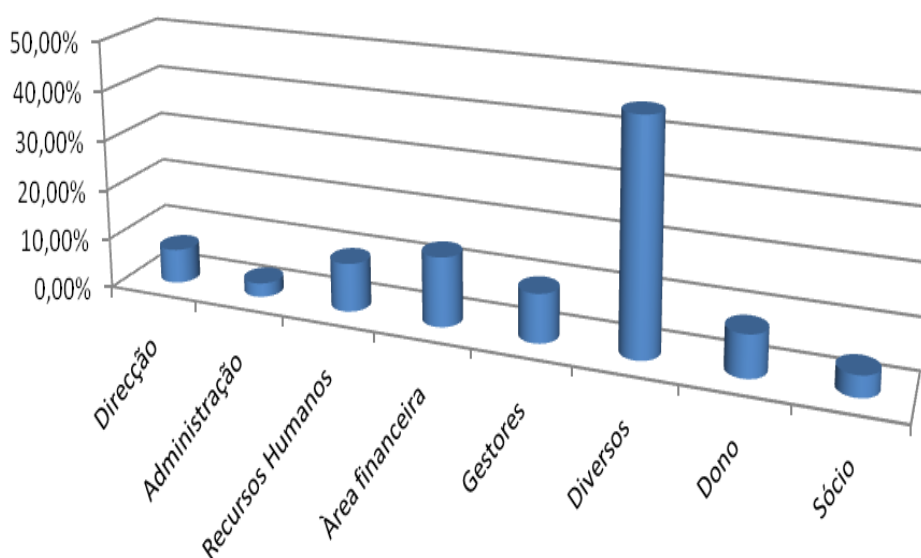
A maioria das microempresas de retalho que tem implementado sistemas de avaliação de desempenho considera importante o uso da avaliação de desempenho nas empresas. Já as pequenas, médias e grandes empresas de retalho em Portugal que utiliza a avaliação de desempenho acham fundamental o uso da avaliação de desempenho para alcançar o sucesso dos seus negócios. Em geral cerca de 59% das empresas de comércio a retalho em Portugal, afirma que é fundamental a avaliação de desempenho no seio de qualquer empresa.

**Tabela 6.2.6** Frequência das análises obtidas através da avaliação de desempenho

Frequência das análises	MICRO EMPRESAS N=11	PEQUENAS EMPRESAS N=17	MÉDIAS EMPRESAS N=63	GRANDES EMPRESAS N=44	GERAL N=135
Nunca faz análises	0%	0%	0%	0%	0%
Diariamente	0%	0%	3,17%	40,91%	14,81%
Semanalmente	18,18%	41,18%	28,57%	36,36%	31,85%
Mensalmente	72,73%	47,06%	49,21%	18,18%	40,74%
Anualmente	0%	11,76%	19,05%	2,27%	11,11%
Outra	9,09%	0%	0%	2,27%	1,48%

Segundo as micro, pequenas e médias empresas, na sua maioria, a análise dos resultados obtidos com a avaliação do desempenho é feita mensalmente. Nas grandes empresas esta análise é feita diariamente. Em geral menos de 15% das empresas de retalho em Portugal efectua análises diárias, menos de 32% efectua uma análise semanal, 40,74% das empresas optam por análises mensais, aproximadamente 11% actua sobre a avaliação de desempenho anualmente e somente 1,48% efectua análises semestrais e trimestrais.

**Figura 6.2.1** Departamentos ou áreas funcionais, responsáveis pela avaliação de desempenho



Mais de 45% das empresas de comércio a retalho em Portugal tem como responsável pela análise da avaliação de desempenho nas suas empresas diversas áreas ou departamentos, em que cada um tem as suas responsabilidades no âmbito da das suas competências, mesclando departamentos e áreas funcionais tais como: área financeira; recursos humanos; administração; contabilidade; área de qualidade; directores de loja; gestores; equipas de vendas etc. Em mais de 20% das empresas a área financeira por si só analisa toda a informação derivada da avaliação de desempenho. Os gestores e a área de recursos humanos, são responsáveis por 9,59% da avaliação de desempenho, os donos das empresas são os próprios a efectuar as análises necessárias em cerca de 8,22% das empresas. A direcção é responsável pela análise da avaliação de desempenho em 6,85% das empresas de retalho em Portugal os sócios têm a mesma responsabilidade em 4,11% das empresas e a administração 2,74%.

**Tabela 6.2.7 Acesso à informação obtida através da avaliação de desempenho após ter sido tratada e analisada**

<b>Acesso à informação</b>	<b>MICRO EMPRESAS N=11</b>	<b>PEQUENAS EMPRESAS N=17</b>	<b>MÉDIAS EMPRESAS N=63</b>	<b>GRANDES EMPRESAS N=44</b>	<b>GERAL N=135</b>
<b>Directores</b>	45,45%	41,20%	24,82%	38,37%	30,63%
<b>Chefes de departamento</b>	0%	0%	29,93%	20,93%	22,14%
<b>Gestores</b>	27,27%	35,28%	31,39%	30,23%	28,78%
<b>Público em geral</b>	0%	0%	2,19%	1,16%	1,48%
<b>Empregados</b>	18,18%	0%	10,22%	8,14%	15,50%
<b>Outro</b>	9,09%	23,52%	1,46%	1,16%	1,48%

Na maioria das empresas após análise e tratamento dos dados referentes à avaliação de desempenho, podemos concluir que nas micro, pequenas e grandes empresas quem tem maioritariamente acesso à informação são os Directores da empresa. Nas empresas de comércio a retalho em Portugal quem tem acesso à informação obtida através da avaliação de desempenho são os directores, os gestores e os chefes de

departamento. Somente 15,50% das empresas fornecem informação aos empregados. Existe ainda uma minoria de 1,48% que fornece a informação aos media e ao responsável da empresa.

**Tabela 6.2.8 Principais áreas de desempenho avaliadas**

Áreas de avaliação	MICRO EMPRESAS N=11	PEQUENAS EMPRESAS N=17	MÉDIAS EMPRESAS N=63	GRANDES EMPRESAS N=44	GERAL N=135
<b>Financeira</b>	36,36%	39,47%	35,50%	23,86%	30,34%
<b>Processos internos</b>	4,55%	13,16%	15,98%	14,20%	14,08%
<b>Clientes</b>	18,18%	7,89%	3,55%	13,07%	8,74%
<b>Recursos humanos</b>	13,64%	10,53%	12,43%	19,32%	15,05%
<b>Meio ambiente</b>	0%	2,63%	0%	1,14%	0,97%
<b>Ambiente organizacional</b>	4,55%	2,63%	11,83%	1,70%	6,55%
<b>Formação</b>	0%	0%	8,28%	2,84%	5,34%
<b>Empregados</b>	18,18%	15,79%	8,28%	15,91%	12,38%
<b>Atendimento</b>	4,55%	7,89%	3,55%	7,39%	6,31%
<b>Outra</b>	0%	0%	0%	0,57%	0,24%

A principal área de desempenho avaliada pelas empresas de comércio a retalho em Portugal é a área Financeira, sendo esta uma área mais sensível dentro de qualquer empresa, mais comum e a mais tradicional, daí esta preocupação e focalização no seio das micro, pequenas, médias e grandes empresas. É uma preocupação geral de todas as empresas, no entanto, consoante a grandeza da empresa, conseguimos ter a percepção de que quanto maior é a dimensão da empresa, maior é a distribuição e menor o peso da área financeira. A área da internet que está inserida na categoria “Outra” também é avaliada por 0,24% das empresas.

**Tabela 6.2.9 Melhoria de resultados adoptando outro sistema de avaliação de desempenho**

Melhorar com outro sistema de avaliação de desempenho	MICRO EMPRESAS N=11	PEQUENAS EMPRESAS N=17	MÉDIAS EMPRESAS N=63	GRANDES EMPRESAS N=44	GERAL N=135
<b>Sim</b>	63,64%	82,35%	66,67%	61,36%	66,67%
<b>Não</b>	36,36%	17,65%	33,33%	38,64%	33,33%

A maioria das empresas de retalho em Portugal pensa que conseguiria melhorar os resultados se adoptassem outro sistema de avaliação de desempenho em vez do que tem implementado. Actualmente 66,67% das micro, pequenas, médias e grandes empresas do sector considera que seria possível melhorar os resultados implementando outro sistema. E apenas 33,33% das empresas estão satisfeitas com o actual sistema e pensam que não melhorariam os resultados utilizando outro tipo de sistema de avaliação de desempenho.

### 6.3 Objectivos e compensações resultantes da avaliação de desempenho

Existe alguma controvérsia na decisão se os objectivos e as remunerações ou compensações devem ou não estar interligados com a avaliação de desempenho. No entanto, estas dúvidas são de um âmbito geral do mercado e só têm sentido em outros sectores de negócio, pois quando nos focamos numa área específica de negócio como o comércio a retalho o sentido de ter objectivos, remunerar e compensar com base na avaliação de desempenho torna-se óbvia, imperativa e imprescindível. Neste sector de actividade todos têm influência no volume de vendas desde o director geral até ao vendedor part-time, o que não acontece na maior parte das empresas de outras áreas de negócio.

**Tabela 6.3.1 Existem objectivos individuais ou de equipa explícitos com base nos sistemas de avaliação de desempenho, nas empresas de comércio a retalho em Portugal**

Objectivos individuais ou de equipa	MICRO EMPRESAS N=11	PEQUENAS EMPRESAS N=17	MÉDIAS EMPRESAS N=63	GRANDES EMPRESAS N=44	GERAL N=135
Sim	45,45%	23,53%	61,90%	79,55%	61,48%
Não	54,55%	76,47%	38,10%	20,45%	38,52%

Mais de 61% das médias empresas e mais de 79% das grandes empresas de comércio a retalho em Portugal afirmam existirem objectivos individuais ou de equipa explícitos com base no sistema de avaliação de desempenho. Já nas microempresas mais de 54% das mesmas não têm objectivos com base na avaliação de desempenho e nas pequenas empresas este valor é de 76,47%. Somente 23,53% das pequenas empresas de comércio a retalho afirmam ter objectivos com base nos sistemas de avaliação de desempenho implementados. Na generalidade do sector do retalho cerca de 61% das empresas utiliza objectivos individuais ou de equipa com base na avaliação de desempenho e 38,52% não têm objectivos baseados na avaliação de desempenho.

**Tabela 6.3.2 Existem compensações com base nos sistemas de avaliação de desempenho**

Compensação com base no sistema de avaliação de desempenho	MICRO EMPRESAS N=11	PEQUENAS EMPRESAS N=17	MÉDIAS EMPRESAS N=63	GRANDES EMPRESAS N=44	GERAL N=135
Sim	27,27%	29,41%	50,79%	79,55%	55,56%
Não	72,73%	70,59%	49,21%	20,45%	44,44%

Nas micro e pequenas empresas menos de 30% das empresas de retalho fornecem compensações com base nos sistemas de avaliação de desempenho implementados. Já nas médias e grandes empresas esta situação reverte-se, pois as empresas do sector confirmaram a existência de compensações, tendo como base o sistema de avaliação de desempenho, sendo mesmo mais de 50% das médias empresas e mais de 79% das grandes empresas a darem compensações a colaboradores, com base nos seus sistemas de avaliação de desempenho. Na sua generalidade, no sector de comércio a retalho cerca de 56% das empresas utilizam estas compensações recorrendo à avaliação de desempenho.

**Tabela 6.3.3 Quem beneficia das compensações criadas com base nos sistemas de avaliação de desempenho**

Benefício das compensações	MICRO EMPRESAS N=3	PEQUENAS EMPRESAS N=5	MÉDIAS EMPRESAS N=32	GRANDES EMPRESAS N=35	GERAL N=75
Directores	33,33%	0%	12,96%	21,43%	16,19%
Gestores	0%	20%	20,37%	26,19%	21,90%
Responsáveis pela análise da avaliação de desempenho	0%	0%	31,48%	0%	16,19%
Todos os funcionários da empresa	66,67%	80%	31,48%	50%	42,86%
Outro	0%	0%	3,70%	2,38%	2,86%

Na maioria das microempresas e nas pequenas empresas de comércio a retalho em Portugal, quem beneficia das compensações criadas com base nos sistemas de avaliação de desempenho são todos os funcionários da empresa. Já nas médias empresas do sector, a par com todos os funcionários da empresa estão os responsáveis pela análise da avaliação de desempenho. Em 50% das grandes empresas são todos os funcionários a beneficiar das compensações criadas com base na avaliação de desempenho e mais de 47% repartida entre gestores e directores. Em geral, no sector de comércio a retalho quem beneficia das compensações e benefícios derivados da avaliação de desempenho são o conjunto dos trabalhadores da empresa, pois 42,86% referenciaram todos os funcionários, 21,90% os gestores, 16,19% os directores, 16,19% os responsáveis pela análise de desempenho e 2,86% afirmaram ser os *stakeholders* ou os vendedores.

**Tabela 6.3.4 Estabelecimento de quotas para cada nível de desempenho**

Quotas para cada nível de desempenho	MICRO EMPRESAS N=3	PEQUENAS EMPRESAS N=5	MÉDIAS EMPRESAS N=32	GRANDES EMPRESAS N=35	GERAL N=75
Sim	0%	0%	84,38%	74,29%	70,67%
Não	100%	100%	15,63%	25,71%	29,33%

Nas micro e pequenas empresas ainda não está estabelecido o sistema de quotas para cada nível de desempenho. Já nas médias e grandes empresas este cenário altera-se tendo estas já implementado um sistema de quotas para cada nível de desempenho. Em geral cerca de 70,67% das empresas de comércio a retalho em Portugal apresentam quotas nas suas avaliações de desempenho. Quando questionadas sobre a forma como essas quotas são utilizadas ou estão implementadas as empresas de comércio a retalho em Portugal justificam-se que utilizam objectivos de vendas, utilizam objectivos ajustados a cada departamento, incentivos anuais de acordo com objectivos pré estabelecidos, objectivos de produtividade, objectivos de gestão, quotas financeiras, objectivos e quotas individuais e de equipa, quotas sobre os *KPI's* ou indicadores chave de desempenho e desempenho qualitativo. Somente 29,33%

optam por não ter quotas estabelecidas para a sua avaliação, algumas das justificações destas empresas que não optam pela utilização de quotas é o facto de não terem os sistemas de avaliação de desempenho estratificado a este nível e algumas afirmam que não devem existir quotas, pois isso não trará a realidade das empresas.

## **6.4 Áreas, perspectivas e indicadores de análise de desempenho e a sua importância para as empresas de comércio a retalho em Portugal**

Existem infinitas formas de avaliar as empresas e o comércio a retalho não é excepção. Neste existem inúmeras áreas e indicadores, que ajudam a identificar o estado das empresas e a desenvolver o negócio. Consoante a dimensão, sector, estrutura, objectivo estratégico e até mesmo conforme os gestores que uma empresa tenha, os indicadores alteram, desenvolvem-se, aprofundam-se, simplificam-se, ou seja, os indicadores e áreas de análise de desempenho estão sempre em mutação de acordo com a empresa e o que é importante para uma empresa, poderá não o ser para outra com características idênticas. As áreas ou indicadores podem ser divididos em vários grupos, mas na generalidade os mais importantes para a análise de uma empresa são a área financeira, os clientes, a área de recursos humanos e os processos internos, no entanto, mesmo esta importância pode ser alterada, quando alterada a empresa.

É importante relembrar que conforme analisado na tabela referente às áreas de desempenho avaliadas pelas empresas de comércio a retalho em Portugal (tabela 6.2.8), mais de 30% das empresas do sector opta por análises à área financeira, como área principal, no entanto, sabemos que uma empresa pode ou não optar por diversas áreas de análise em simultâneo, e é por essa razão que a seguinte tabela nasce.

Para além de nos dar uma perspectiva real do sector de retalho em Portugal no âmbito da avaliação de desempenho e indicadores analisados. A (tabela 6.4.1) determina também quais são as áreas mais analisadas dentro das empresas de comércio a retalho em Portugal e se estas áreas estão solitárias no universo da avaliação da empresa, ou se por outro lado, existem várias áreas analisadas que trabalhadas e analisadas em conjunto, contribuem para o sucesso estratégico das empresas do sector.

Tabela 6.4.1 Áreas de desempenho analisadas

Áreas de análise	MICRO EMPRESAS N=11		PEQUENAS EMPRESAS N=17		MÉDIAS EMPRESAS N=63		GRANDES EMPRESAS N=44		GERAL N=135	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Vendas	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Qualidade do atendimento	27,27%	72,73%	23,53%	76,47%	61,90%	38,10%	38,64%	61,36%	46,67%	53,33%
Taxa de conversão	0%	100%	0%	100%	55,56%	44,44%	36,36%	63,64%	37,78%	62,22%
Compra média	27,27%	72,73%	11,76%	88,24%	63,49%	36,51%	50,00%	50,00%	49,63%	50,37%
Venda média	45,45%	54,55%	23,53%	76,47%	61,90%	38,10%	54,55%	45,45%	53,33%	46,67%
Unidade por talão	18,18%	81,82%	35,29%	64,71%	60,32%	39,68%	59,09%	40,91%	53,33%	46,67%
Venda complementar	9,09%	90,91%	17,65%	82,35%	60,32%	39,68%	31,82%	68,18%	41,48%	58,52%
Margem	9,09%	90,91%	88,24%	11,76%	98,41%	1,59%	97,73%	2,27%	96,30%	3,70%
Inventário	63,64%	36,36%	76,47%	23,53%	100%	0%	97,73%	2,27%	93,33%	6,67%
Venda por m2	0%	100%	11,76%	88,24%	63,49%	36,51%	59,09%	40,91%	50,37%	49,63%
Produtividade do colaborador	27,27%	72,73%	11,76%	88,24%	73,02%	26,98%	75,00%	25,00%	62,22%	37,78%
Custo com pessoal	54,55%	45,45%	52,94%	47,06%	96,83%	3,17%	95,45%	4,55%	87,41%	12,59%
Footfall	0%	100%	0%	100%	53,97%	46,03%	63,64%	36,36%	45,93%	54,07%
Quebras	36,36%	63,64%	41,18%	58,82%	92,06%	7,94%	84,09%	15,91%	78,52%	21,48%
Devoluções	27,27%	72,73%	35,29%	64,71%	85,71%	14,29%	75,00%	25,00%	71,11%	28,89%
Formação por colaborador	18,18%	81,82%	17,65%	82,35%	58,73%	41,27%	27,27%	72,73%	40,00%	60,00%
Satisfação e atitudes dos colaboradores	36,36%	63,64%	23,53%	76,47%	58,73%	41,27%	29,55%	70,45%	42,96%	57,04%
Melhoria das competências dos colaboradores	18,18%	81,82%	17,65%	82,35%	58,73%	41,27%	27,27%	72,73%	40,00%	60,00%
Reclamações	27,27%	72,73%	35,29%	64,71%	65,08%	34,92%	79,55%	20,45%	62,96%	37,04%
Entregas e envios	9,09%	90,91%	17,65%	82,35%	53,97%	46,03%	52,27%	47,73%	45,19%	54,81%
Satisfação dos clientes	36,36%	63,64%	29,41%	70,59%	63,49%	36,51%	56,82%	43,18%	54,81%	45,19%
Outros	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

No geral as empresas de comércio a retalho em Portugal têm preferência pela análise das vendas (em que 100% das empresas analisam este indicador), da margem e do inventário, enquanto, que os indicadores menos analisados pelas empresas são a taxa de conversão, a formação por colaborador e a melhoria das competências dos colaboradores. Se procedermos à análise por estrato, verificamos que os indicadores mais analisados nas microempresas são as vendas, o inventário e o custo de pessoal. Nas pequenas empresas os indicadores mais utilizados para a análise das mesmas são as vendas, a margem e o inventário. Os indicadores mais usados nas médias empresas de comércio a retalho em Portugal, são as vendas, o inventário e os custos com o pessoal. Finalmente nas grandes empresas do sector os indicadores mais utilizados são as vendas, a margem e o inventário.

Os dados recolhidos também nos permitem constatar que conforme a dimensão das empresas vai aumentando, mais indicadores tendem a ser utilizados para avaliar o desempenho. Da mesma forma, se conclui que à medida que a dimensão das empresas se altera, também se altera as áreas de desempenho consideradas como mais importantes (ver tabela 6.4.2).

**Tabela 6.4.2 Importância das áreas de desempenho atribuído**

Áreas de análise	MICROEMPRESAS N=11			PEQUENAS EMPRESAS N=17			MÉDIAS EMPRESAS N=63			GRANDES EMPRESAS N=44			GERAL N=135		
	Pouco importante	Importante	Muito importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Vendas	0%	18,18%	81,82%	0%	29,41%	70,59%	0%	79,37%	20,63%	0%	27,27%	72,73%	0%	51,11%	48,89%
Qualidade do atendimento	0%	27,27%	72,73%	5,88%	52,94%	41,18%	4,76%	80,95%	14,29%	4,55%	59,09%	36,36%	4,44%	65,93%	29,63%
Taxa de conversão	18,18%	54,55%	27,27%	17,65%	64,71%	17,65%	7,94%	80,95%	11,11%	15,91%	59,09%	25,00%	12,59%	69,63%	17,78%
Compra média	9,09%	72,73%	18,18%	17,65%	58,82%	23,53%	4,76%	84,13%	11,11%	15,91%	63,64%	20,45%	10,37%	73,33%	16,30%
Venda média	0%	90,91%	9,09%	17,65%	47,06%	35,29%	6,35%	85,71%	7,94%	15,91%	61,36%	22,73%	10,37%	73,33%	16,30%
Unidade por talão	18,18%	72,73%	9,09%	17,65%	47,06%	35,29%	9,52%	82,54%	7,94%	13,64%	63,64%	22,73%	12,59%	71,11%	16,30%
Venda complementar	9,09%	72,73%	18,18%	11,76%	58,82%	29,41%	9,52%	82,54%	7,94%	15,91%	59,09%	25,00%	11,85%	71,11%	17,04%
Margem	0%	63,64%	36,36%	5,88%	35,29%	58,82%	1,59%	74,60%	23,81%	2,27%	31,82%	65,91%	2,22%	54,81%	42,96%
Inventário	18,18%	63,64%	18,18%	11,76%	29,41%	58,82%	1,59%	74,60%	23,81%	2,27%	38,64%	59,09%	4,44%	56,30%	39,26%
Venda por m2	72,73%	18,18%	9,09%	23,53%	58,82%	17,65%	11,11%	73,02%	15,87%	11,36%	54,55%	34,09%	17,78%	60,74%	21,48%
Produtividade do colaborador	0%	72,73%	27,27%	17,65%	64,71%	17,65%	1,59%	84,13%	14,29%	0%	56,82%	43,18%	2,96%	71,85%	25,19%
Custo com pessoal	0%	36,36%	63,64%	5,88%	58,82%	35,29%	0%	77,78%	22,22%	2,27%	43,18%	54,55%	1,48%	60,74%	37,78%
Footfall	36,36%	54,55%	9,09%	17,65%	64,71%	17,65%	12,70%	71,43%	15,87%	9,09%	45,45%	45,45%	14,07%	60,74%	25,19%
Quebras	18,18%	63,64%	18,18%	5,88%	70,59%	23,53%	0%	79,37%	29,63%	4,55%	47,73%	47,73%	3,70%	66,67%	29,63%
Devoluções	18,18%	63,64%	18,18%	11,76%	58,82%	29,41%	1,59%	84,13%	14,29%	11,36%	54,55%	34,09%	7,41%	69,63%	22,96%
Formação por colaborador	9,09%	63,64%	27,27%	23,53%	58,82%	17,65%	6,35%	85,71%	7,94%	6,82%	63,64%	29,55%	8,89%	73,33%	17,78%
Satisfação e atitudes dos colaboradores	18,18%	45,45%	36,36%	23,53%	47,06%	29,41%	6,35%	84,13%	9,52%	15,91%	59,09%	25,00%	12,59%	68,15%	19,26%
Melhoria das competências dos colaboradores	0%	63,64%	36,36%	23,53%	47,06%	29,41%	7,94%	84,13%	7,94%	18,18%	52,27%	29,55%	12,59%	67,41%	20,00%
Reclamações	0%	72,73%	27,27%	17,65%	35,29%	47,06%	6,35%	84,13%	9,52%	11,36%	63,64%	25,99%	8,89%	70,37%	20,74%
Entregas e envios	36,36%	54,55%	9,09%	29,41%	58,82%	11,76%	11,11%	82,54%	6,35%	15,91%	59,09%	25,00%	17,04%	69,63%	13,33%
Satisfação dos clientes	0%	54,55%	45,45%	23,53%	47,06%	29,41%	6,35%	82,54%	11,11%	6,82%	63,64%	29,55%	8,15%	69,63%	22,22%

Os indicadores de análise de desempenho mais importantes nas micro empresas de comércio a retalho são as vendas, a qualidade do atendimento e a satisfação dos clientes, enquanto que, os indicadores que as mesmas identificaram como importantes são a venda média, a compra média, a unidade por talão, a venda complementar, a produtividade do colaborador e a análise das reclamações. No lado oposto, o indicador que as microempresas de comércio em Portugal consideram menos importante é a análise das vendas por metro quadrado. Nas pequenas empresas de comércio a retalho em Portugal, os indicadores de análise de desempenho considerados como muito importantes são as vendas, a margem e o inventário, enquanto que, os indicadores que as mesmas identificaram como importantes são a taxa de conversão, a produtividade por colaborador, o *footfall* e as quebras. O indicador que as pequenas empresas de comércio em Portugal consideram menos importante é a análise das entregas e envios.

Nas médias empresas do sector, os indicadores de análise de desempenho considerados como muito importantes são as vendas, a margem e o inventário, enquanto que os indicadores que as mesmas identificaram como importantes são a compra média, a venda média, a produtividade por colaborador, a análise das devoluções, a formação por colaborador, a satisfação e atitudes dos colaboradores, a melhoria das competências dos colaboradores e a análise das reclamações. No lado oposto, o indicador que as médias empresas de comércio em Portugal consideram menos importante é a análise do *footfall*, ou seja, a entrada de clientes nas lojas.

As grandes empresas de comércio a retalho em Portugal são caracterizadas por terem como indicadores de análise de desempenho mais importantes as vendas, a margem e o inventário, enquanto que, os indicadores que as mesmas identificaram como importantes são compra média, a unidade por talão, a formação por colaborador, a análise das reclamações e a satisfação dos clientes. O indicador que as médias e grandes empresas de comércio em Portugal consideram menos importante é a melhoria das competências dos colaboradores.

Em geral, os indicadores identificados pelas empresas de comércio a retalho em Portugal, como muito importantes, são as vendas, a margem e o inventário, os indicadores de análise identificados pelas empresas com importantes, são a compra média, a venda média e a formação por colaborador, enquanto o indicador identificado como menos importante no geral das empresas do sector, foi a análise das vendas por metro quadrado.

## 6.5 Análise das empresas de comércio a retalho sem sistemas de avaliação de desempenho implementados

Como referido anteriormente, o objectivo principal deste estudo é saber o estado da arte da avaliação de desempenho no comércio a retalho em Portugal. Para isso é necessária a análise das empresas do sector que utilizam sistemas de avaliação de desempenho e a análise, não menos importante, das empresas que afirmam não utilizar. Esta análise é importante para que possamos compreender as suas motivações, para não terem implementados quaisquer sistemas para avaliar a sua performance, e traçar um perfil destas empresas de comércio a retalho em Portugal. Para isso foi necessário saber quem são estas empresas, quais as suas motivações, o que fazem para avaliar a performance das suas empresas, identificar o que é importante para estas empresas e determinar o que seria necessário, para que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho estruturado seja uma realidade.

**Tabela 6.5.1 Motivo pelo qual não existem sistemas de avaliação de desempenho implementados**

Motivos pela não implementação de sistemas de avaliação de desempenho	MICRO EMPRESAS N=377	PEQUENAS EMPRESAS N=314	MÉDIAS EMPRESAS N=99	GRANDES EMPRESAS N=2	GERAL N=792
Desconhecimento das técnicas	40,34%	38,75%	41,53%	100%	39,69%
Falta de recursos financeiros	24,01%	18,45%	26,27%	0%	21,63%
Falta de recursos humanos	22,73%	20,11%	6,78%	0%	20,90%
Não iria alterar nada no negócio	7,67%	16,97%	13,56%	0%	11,80%
Falta de tempo	3,55%	3,32%	4,24%	0%	3,50%
Não é a minha competência	1,28%	2,40%	7,63%	0%	2,26%
Outro	0,43%	0%	0%	0%	0,22%

Em geral nas micro, pequenas e médias empresas a não utilização da implementação de sistemas de avaliação de desempenho prende-se com o desconhecimento das técnicas a serem usadas, por outro lado nas grandes empresas, 100% dos inquiridos afirmam mesmo que esta questão está relacionada com o facto de não existirem bases e conhecimentos para levar a cabo o sistema de avaliação de desempenho nas suas empresas. Para justificar a não implementação de sistemas de avaliação de desempenho nas microempresas de comércio a retalho em Portugal, o desconhecimento das técnicas foi frisado 40,34%, a falta de recursos financeiros 24,01%, a falta de recursos humanos 22,73% e 0,43% pelo facto de a empresa ser pequena e pela resistência à mudança existente. Para justificar a não implementação de sistemas de avaliação de desempenho nas pequenas empresas de comércio a retalho em Portugal, o desconhecimento das técnicas foi frisado 38,75%, a falta de recursos humanos 20,11% e a falta de recursos financeiros 18,45%. Para justificar a não implementação de sistemas de avaliação de desempenho nas médias empresas de comércio a retalho em Portugal, o desconhecimento das técnicas foi frisado 41,53%, a falta de recursos financeiros 26,27% e que não iria alterar nada no negócio 13,56%. Por fim, a totalidade das grandes empresas de comércio a retalho que não utilizam sistemas de avaliação de desempenho justificam a não utilização destes sistemas pela falta de conhecimento, no entanto é importante alertar que somente 2 empresas contribuem para este valor nas empresas de comércio a retalho desta dimensão.

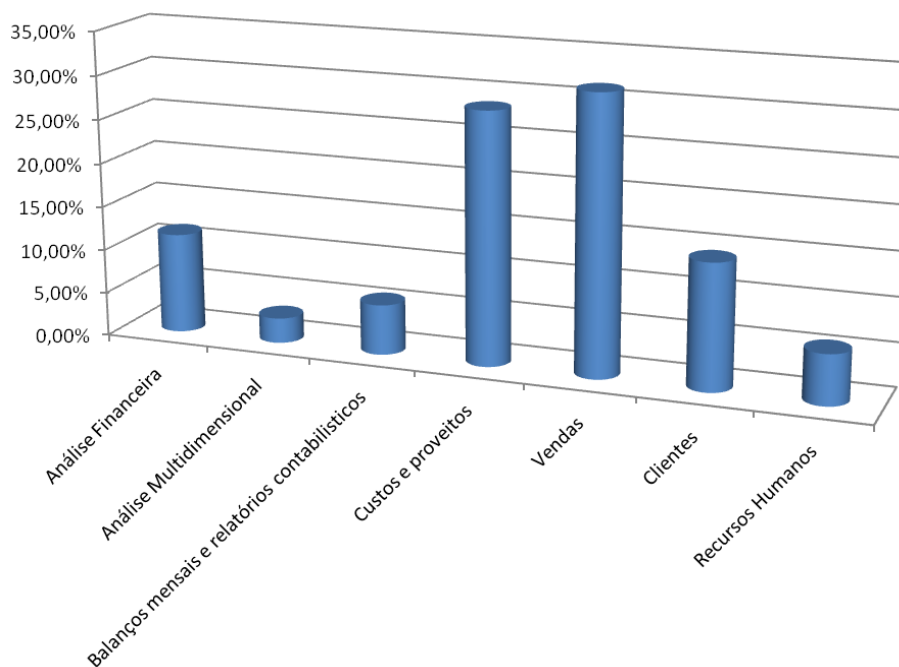
**Tabela 6.5.2 Percepção de melhoria dos resultados implementados pelos sistemas de avaliação de desempenho**

Melhorar resultados implementando sistemas de avaliação de desempenho	MICRO EMPRESAS N=377	PEQUENAS EMPRESAS N=314	MÉDIAS EMPRESAS N=99	GRANDES EMPRESAS N=2	GERAL N=792
<b>Sim</b>	39,79%	17,20%	30,30%	100%	29,80%
<b>Não</b>	60,21%	82,80%	69,70%	0%	70,20%

A percepção geral das empresas de comércio a retalho em Portugal que não utilizam sistemas de avaliação de desempenho, é de que não irão melhorar os seus resultados se implementarem um

sistema de avaliação de desempenho. É importante referir que esta percepção varia consoante a dimensão das empresas. Por exemplo, a totalidade das grandes empresas inquiridas e que não utilizam sistemas de avaliação de desempenho referem que poderiam melhorar o seu desempenho com a adopção destes sistemas. No caso das pequenas empresas, apenas 17,2% das empresas inquiridas considera que estes sistemas poderiam originar melhorias significativas no seu desempenho.

**Figura 6.5.1 Informação analisada pelas empresas de comércio a retalho em Portugal que não têm sistemas de avaliação de desempenho implementados**



Apesar de uma percentagem muito significativa de empresas afirmar que não tem nenhum sistema de avaliação de desempenho implementado, é possível constatar que estas empresas procedem a uma análise de desempenho ainda que muito informal e simples. Das empresas que asseguraram analisar informação dentro das mesmas, mais de 30% das empresas do sector analisam as vendas, mais de 25% efectuam análises dos custos e proveitos, 14,29% dizem que

efectuam análises dos clientes, como inquéritos de satisfação e gestão de reclamações, 11,43% das empresas afirmam efectuar uma análise financeira geral, 5,71% das empresas efectuam balanços mensais e relatórios contabilísticos e 2,86% fazem uma análise multidimensional nas suas empresas de comércio a retalho, onde estão incluídas vendas, rentabilidade, mapa de controlo de custos, etc.

**Tabela 6.5.3 Objectivos ou prémios nas empresas de comércio a retalho que não têm sistemas de avaliação de desempenho implementados**

Objectivos, prémios e compensações	MICRO EMPRESAS N=377	PEQUENAS EMPRESAS N=314	MÉDIAS EMPRESAS N=99	GRANDES EMPRESAS N=2	GERAL N=792
Só objectivos	21,75	18,47%	18,18%	0%	19,95%
Só prémios	1,33%	0,64%	0%	0%	0,88%
Prémios e objectivos	5,84%	2,87%	5,05%	50,00%	4,67%
Nenhum	71,09%	78,03%	76,77%	50,00%	74,49%

Mais de 74% das empresas de comércio de retalho em Portugal que não têm implementados sistemas de avaliação de desempenho, não têm objectivos, prémios ou compensações internas, 19,95% das empresas do sector possuem objectivos traçados para as suas equipas e 4,67% têm delineados objectivos e atribuições de prémios. Nas empresas de comércio a retalho com mais peso nesta questão, só uma pequena percentagem afirmam terem prémios, objectivos, ou os dois em simultâneo, pois em 71,09% das microempresas, em 78,03% das pequenas empresas e em 76,77% das médias empresas do sector do retalho não é utilizado nenhum, nem prémios, nem objectivos nem os dois em simultâneo.

**Tabela 6.5.4 Interesse e utilidade no estabelecimento de metas para saberem se cumpriram e para efectuar comparações, de forma a melhorar os resultados**

Estabelecimento de metas	MICRO EMPRESAS N=377	PEQUENAS EMPRESAS N=314	MÉDIAS EMPRESAS N=99	GRANDES EMPRESAS N=2	GERAL N=792
Sim	62,07%	42,36%	47,47%	100%	52,53%
Não	37,93%	57,64%	52,53%	0%	47,47%

Nas microempresas e nas grandes empresas existe a percepção de que seria importante o estabelecimento de metas, para saberem se cumpriram o que previamente estabeleceram e para efectuarem comparações, de forma a melhorar os resultados a nível da avaliação de desempenho. Pelo contrário, nas pequenas e médias empresas esta não é uma preocupação a ser levada em consideração, onde mais de 50% das empresas de ambas as dimensões afirmam não ser importante o estabelecimento das metas referidas. No geral 52,53% das empresas de comércio a retalho em Portugal asseguram ser interessante e útil o estabelecimento de metas, para saberem se cumpriram e para efectuar comparações, de forma a melhorar os resultados.

**Tabela 6.5.5 É interessante e útil efectuar comparações de desempenho entre colaboradores, com funções semelhantes**

Comparações entre colaboradores	MICRO EMPRESAS N=377	PEQUENAS EMPRESAS N=314	MÉDIAS EMPRESAS N=99	GRANDES EMPRESAS N=2	GERAL N=792
Sim	62,86%	42,36%	51,52%	100%	53,41%
Não	37,14%	57,64%	48,48%	0%	46,59%

Mais de 53% das empresas de comércio a retalho em Portugal afirmam ser interessante e útil efectuar comparações de desempenho entre colaboradores, com funções semelhantes, no entanto, estas não têm qualquer sistema de avaliação de desempenho implementado. Mais de 62% das microempresas, 51,52% das médias empresas e 100% das grandes empresas, consideram interessante e útil efectuar comparações de desempenho entre colaboradores com funções

semelhantes. Já nas pequenas empresas, mais de 57% assegura que a comparação de desempenho entre colaboradores com funções semelhantes não é interessante, nem útil.

**Tabela 6.5.6 Disponibilidade para efectuar esforços financeiros, para a implementação de sistemas de avaliação de desempenho**

<b>Disponibilidade para esforços financeiros</b>	<b>MICRO EMPRESAS N=377</b>	<b>PEQUENAS EMPRESAS N=314</b>	<b>MÉDIAS EMPRESAS N=99</b>	<b>GRANDES EMPRESAS N=2</b>	<b>GERAL N=792</b>
<b>Sim</b>	45,89%	45,54%	55,56%	100%	47,10%
<b>Não</b>	54,11%	54,46%	44,44%	0%	52,90%

Mais de 54% das microempresas e 54,46% das pequenas empresas de comércio a retalho em Portugal, demonstraram que não estão disponíveis para efectuar esforços financeiros de modo a implementar sistemas de avaliação de desempenho nas empresas. Nas médias empresas do sector mais de 55% e 100% das grandes empresas do sector, encontram-se disponíveis para efectuar esforços financeiros, para implementar sistemas de avaliação de desempenho nas suas empresas. Na generalidade, 47,10% das empresas de comércio a retalho em Portugal estariam dispostas a efectuar um esforço financeiro para que a avaliação de desempenho fosse uma realidade nas suas empresas, enquanto 52,90% das empresas do sector não estariam disponíveis a efectuar qualquer esforço financeiro.

**Tabela 6.5.7 Investimentos dispostos a efectuar para a implementação de sistemas de avaliação de desempenho**

Investimento para implementação de sistemas de avaliação de desempenho	MICRO EMPRESAS N=377	PEQUENAS EMPRESAS N=314	MÉDIAS EMPRESAS N=99	GRANDES EMPRESAS N=2	GERAL N=792
Contratar uma empresa de consultoria	8,89%	5,77%	7,96	33,33%	10,60%
Comprar livros da especialidade	5,53%	12,74%	19,47%	0%	11,15%
Frequentar cursos de formação	17,55%	14,66%	13,27%	0%	16,28%
Contratar um técnico	22,36%	11,78%	20,35%	66,67%	18,25%
Nenhum	45,43%	39,42	38,94%	0%	43,50%
Outro	0,24%	0,24%	0%	0%	0,22

Cerca de 45,43% das microempresas, 39,42% das pequenas empresas e 38,94% das médias empresas não estão dispostas a fazer nenhum tipo de investimento de forma a poderem implementar os sistemas de avaliação de desempenho. Já nas grandes empresas, o cenário é diferente, pois 66,67% das empresas de comércio a retalho em Portugal admitiriam que contratar um técnico especializado na área e 33,33% das empresas a contratação de uma empresa de consultoria, com vista na implementação de um sistema de avaliação de desempenho. É, no entanto, interessante verificar que mesmo nas empresas de menor dimensão, existe margem para melhoria e vontade de efectuar esforços, nomeadamente nas microempresas onde 22,36% das empresas do sector estariam disponíveis a contratar um técnico especializado e 17,55% em frequentar cursos de formação. Nas pequenas empresas de comércio a retalho em Portugal, 14,66% das empresas do sector estariam disponíveis a frequentar cursos de formação e 12,74% a comprar livros da especialidade, para ganhar conhecimentos na área da avaliação de desempenho e aplicá-los posteriormente. E nas médias empresas de comércio a retalho em Portugal, 20,35% das empresas do sector teriam disponibilidade em contratar um técnico

especializado e 19,47% das empresas em comprar livros da especialidade. No geral o não interesse em efectuar qualquer investimento com vista na implementação de um sistema de avaliação de desempenho foi referido por 43,50% das empresas, a contratação de um técnico foi referido por 18,25% das empresas de comércio a retalho em Portugal, frequentar cursos de formação foi identificado por 16,28% das empresas, comprar livros da especialidade foi reconhecido por 11,15% das empresas do sector, 10,60% das empresas referiram a contratação de uma empresa de consultadoria e uma minoria de 0,22%, ainda afirmou estarem disponíveis a estudarem sobre a temática e a ganhar experiência e conhecimento na área da avaliação de desempenho.

## 7. CONCLUSÕES

O tecido empresarial do sector do comércio a retalho é ainda mais concentrado nas empresas de pequenas dimensões, do que do tecido empresarial geral das empresas em Portugal. Ao contrário das 85,6% de microempresas, das 12,2% de pequenas empresas, 1,9% médias empresas e 0,3% de grandes empresas que apresenta o tecido empresarial em geral em Portugal, o comércio a retalho em Portugal apresenta 98,58% de microempresas, 1,21% de pequenas empresas, 0,16% de médias empresas e 0,03% de grandes empresas. São números surpreendentes e nada normais, tendo em conta a história, a importância, o peso económico, e o peso financeiro e social deste sector em Portugal.

Sabemos agora que a quase totalidade das empresas de retalho no nosso país de dimensões mais pequenas são de nacionalidade portuguesa. Em média, mais de 95% de todas as micro, pequenas e médias empresas são portuguesas, enquanto, que nas grandes empresas de comércio a retalho em Portugal somente 54,35% são de nacionalidade portuguesa.

De estranhar também a classificação dada ao nível de concorrência pelas empresas de comércio a retalho em Portugal para os diferentes estratos. As microempresas afirmam que a concorrência é normal e as pequenas e médias empresas declaram que o nível de concorrência não é significativo, estes dados tornam-se contraditórios se tivermos a sensibilidade de identificar que a abertura das grandes superfícies comerciais veio contribuir para que o pequeno comércio iniciasse uma “morte” lenta. Constatámos também a classificação dada pelas grandes empresas que apesar da sua grande dimensão, confessam na sua maioria que o nível de concorrência é agressivo.

O objectivo estratégico das empresas de retalho em Portugal é sem dúvida e sem surpresas o lucro, no entanto, conforme a empresa vai crescendo de dimensão o lucro apesar de continuar explícito e presente no objectivo estratégico, vai perdendo alguma importância em detrimento de outros objectivos que indirectamente levam ao objectivo lucro, como a qualidade e a redução

de custos. Para alcançarem esses principais objectivos estratégicos identificados, as empresas de comércio a retalho em Portugal na sua maioria focalizam-se nas vendas. Quando questionadas sobre a forma de concretizar os objectivos estratégicos anteriormente referidos, ou seja, quais as áreas onde estão a ser efectuados mais esforços para que o principal objectivo estratégico seja cumprido, parecem surgir algumas contradições na forma como a estratégia está a ser interpretada pelas empresas principalmente nas de menor dimensão. Exemplo disso são as microempresas de comércio a retalho, em que, quase 80% estão focalizadas nas vendas, no entanto, sabemos que somente 77% tinham como prioridade estratégica o lucro, logo podemos concluir que mesmo não tendo como principal objectivo estratégico o lucro, a focalização nas vendas é massiva nas microempresas.

É incompreensível a falta de conhecimento, a inércia e a falta de noção da importância da implementação de estratégias, valores e missão dentro das empresas de comércio a retalho em Portugal principalmente nas empresas de menor dimensão. Somente uma minoria das microempresas e das pequenas e médias empresas apresentam estratégias, valores e missão no interior das empresas, em contraste com as grandes empresas de comércio a retalho em Portugal, onde quase todas apresentam esta parte fundamental da gestão, para que o sucesso de qualquer empresa seja uma realidade. Sendo a definição da estratégia de uma empresa, a criação dos seus valores, a sua visão e o compromisso no cumprimento da missão, fundamentais para o sucesso de qualquer empresa, o segmento do comércio a retalho em Portugal, encontra-se em desenvolvimento ou mesmo subdesenvolvido neste tema, mais uma vez, as empresas de menor dimensão, demonstram não estarem em consonância com as melhores práticas de gestão.

As áreas que as empresas de comércio a retalho em Portugal desejariam melhorar são sem dúvida e para todas as dimensões as vendas, o produto, o atendimento e o aumento do número de clientes. A conjuntura de crise, a queda no consumo, a supremacia das grandes superfícies, as medidas de austeridade, as novas plataformas de vendas e o aumento do endividamento no nosso país são factores que têm contribuído para que o desejo em aumentar clientes, vendas, melhorar o serviço e o produto se tornem prioridades e estratégias a seguir.

É normal, ou deveria ser, que quando as coisas estão mal, se deveria fazer algo para melhorar, no entanto, o estudo demonstra que apesar de todas as empresas do comércio a retalho em Portugal terem referenciado melhorias que gostariam de efectuar nas suas empresas, a maioria não tem nenhum plano de acção para melhorar os pontos referenciados, ou seja, fica tudo na mesma, o que demonstra algum desleixo, inércia e até mesmo incapacidade de ruptura com o passado. Mais de 86% das empresas de comércio a retalho em Portugal, não têm qualquer plano de acção para melhorar as áreas que anteriormente tinham afirmado serem necessárias e não existe explicação lógica para que tal aconteça. As empresas de pequena dimensão têm tendência a não terem planeado nenhuma acção desenvolvida para a melhoria de algumas áreas que as próprias desejariam melhorar, o que nos indica existir uma inércia elevada na gestão não só das microempresas, mas também das pequenas e médias empresas de comércio a retalho em Portugal.

Cada ano que passa, equivale a vários dias de mutações, inovações, aprendizagem e evoluções. Nos dias de hoje existe uma obrigatoriedade na adaptabilidade em quase tudo, nomeadamente na gestão, mesmo assim no que diz respeito á utilização da avaliação de desempenho no sector de comércio a retalho é notória a diferenciação entre empresas de maior e menor dimensão. Quanto maior a dimensão das empresas maior é a preocupação pelas técnicas e maior é a probabilidade de ser uma empresa com um sistema de avaliação de desempenho implementado. Só 2,84% das microempresas, 5,74% das pequenas empresas e 38,89% das médias empresas de comércio a retalho afirmam ter sistemas de avaliação de desempenho implementados em que a maioria, são sistemas informais, o que demonstra uma carência de preocupação, falta de conhecimento e informação ou alguma acomodação por parte destas empresas ou dos seus gestores. O paradoxo, são as grandes empresas do sector, onde os sistemas de avaliação de desempenho estão implementados em mais de 95% das empresas, e onde a avaliação através de indicadores chave de desempenho lidera as preferências, seguido do *balanced scorecard*, do benchmarking ou análise por comparação e por fim por sistemas não formais. No entanto, existe um desconhecimento colossal teórico e prático da própria avaliação de desempenho e na sua definição, pois em todas as empresas existe um mínimo de análise que quer queiramos ou não

será uma avaliação não formal no momento, ou seja, pelo menos é efectuada uma avaliação de desempenho não formal básica e simples, nem que seja por exemplo uma análise de vendas diária, logo a informação recolhida de que 85,44% de empresas de comércio a retalho em Portugal que afirmam não utilizarem nenhum sistema de avaliação de desempenho poderá não ser fidedigna.

Quanto maior a dimensão das empresas de comércio a retalho, mais tempo têm de utilização de sistemas de avaliação de desempenho. Novamente se verifica uma tendência ligada à dimensão das empresas, em que no geral as empresas utilizam os sistemas de avaliação de desempenho ou têm-nos implementados há mais de 3 anos, e onde as análises provenientes da informação desses sistemas são feitas por norma e em média mensalmente, exceptuando as grandes empresas que efectuam essas análises diariamente. Essas análises são elaboradas, organizadas ou dirigidas por vários departamentos ou áreas funcionais, no entanto, em mais de 40% das empresas do sector que utilizam sistemas de avaliação de desempenho, são vários departamentos, áreas e cargos que têm a responsabilidade pela avaliação de desempenho no interior das empresas. Determinou-se também que a principal finalidade da avaliação de desempenho nas empresas de comércio a retalho é o controlo financeiro, somente nas microempresas compensar e premiar é a principal finalidade dos sistemas de avaliação de desempenho.

As empresas de comércio a retalho na sua maioria consideram a avaliação de desempenho fundamental em termos de importância para as suas empresas, e 66% das empresas que têm sistemas implementados consideram que melhorariam os seus resultados se adoptassem outro sistema. Nas empresas de comércio a retalho, quem tem acesso à informação proveniente da avaliação de desempenho são preferencialmente os directores, seguidos dos gestores, dos chefes de departamento, dos empregados e por fim do público em geral. Se como referido anteriormente a principal finalidade da avaliação de desempenho nas empresas de comércio a retalho em Portugal é o controlo financeiro, a principal área de desempenho avaliada pelas

empresas do sector é a área financeira, seguida da área de recursos humanos, dos processos internos e ainda com alguma relevância os empregados.

Os objectivos com base na avaliação de desempenho, só começam a ser significantes nas médias e grandes empresas de comércio a retalho que utilizam sistemas de avaliação de desempenho. A maioria das empresas de comércio a retalho em Portugal com menor dimensão, simplesmente não se baseia na avaliação de desempenho para criar objectivos que visem o sucesso do negócio. A mesma lógica se sucede com as compensações ou prémios, neste caso também a maioria das microempresas e pequenas empresas de comércio a retalho não têm compensações baseadas na avaliação de desempenho. Já nas médias e grandes empresas esta preocupação é maior tendo 79,55% das grandes empresas de comércio que têm implementados sistemas de avaliação de desempenho compensações com base no sistema de avaliação de desempenho implementado, ao contrário das microempresas e das pequenas empresas, em que a percentagem de empresas onde existem compensações com base na avaliação de desempenho é mínima. No universo de empresas de comércio a retalho que possuem compensações com base na avaliação de desempenho, quem beneficia destas compensações no interior das empresas são na maioria do sector e para todas as dimensões, todos os empregados das empresas. No que se refere ao estabelecimento de quotas nos objectivos para a obtenção das compensações anteriormente mencionadas, as empresas de menor dimensão são unânimes na afirmação da não existência de quotas para cada nível de desempenho nas empresas do sector, ao contrário das médias e grandes empresas em que a maioria estabelece quotas para cada nível de desempenho para auxiliar na vertente compensatória.

Como já foi referido, a área em que a avaliação de desempenho se concentra na maioria das empresas de comércio a retalho em Portugal é na área financeira. Mesmo os indicadores que são avaliados nas empresas, independentemente da dimensão das empresas do sector provam que existe, uma focalização na perspectiva financeira, pois são as vendas, a margem, o inventário e custos com pessoal os indicadores mais analisados por mais empresas de retalho, no entanto, existe uma ligeira preocupação à medida que a dimensão da empresa aumenta, mas os indicadores financeiros são sempre os mais presentes nestas empresas. A perspectiva de análise

menos utilizada nas empresas de comércio a retalho em Portugal no seu geral, são os indicadores da aprendizagem e desenvolvimento, no entanto, não quer dizer que seja a dimensão que as empresas do sector considerem a menos importante.

Existe também um contra censo imenso entre os indicadores usados pelas empresas de comércio a retalho e a importância que lhes é dada, ou seja, as empresas identificam vários indicadores que consideram importantes e muito importantes de análise, mas não os utilizam internamente e isto acontece em todas as dimensões, logo o que as empresas do sector referem como serem indicadores de análise importantes não são necessariamente os que usam em muitos casos, muito pelo contrário. Nestes indicadores destacamos a qualidade do atendimento, a compra média, a venda média, a formação por colaborador, a venda complementar, a unidade por talão e as reclamações. Estes são indicadores que as empresas de retalho em Portugal consideram importantes para a análise nas empresas, mas cuja análise efectiva é muito reduzida ou mesmo inexistente. No geral, os indicadores de desempenho mais analisados são também os mais importantes para as empresas do sector.

O desconhecimento das técnicas, foi o motivo mais frisado pelas empresas de comércio a retalho em Portugal, para justificar a não existência de sistemas de avaliação de desempenho nas suas empresas, seguido da falta de recursos financeiros, da falta de recursos humanos e a percepção de que a implementação destes sistemas não iria alterar nada no negócio. Este desconhecimento faz também com que as empresas apesar de avaliarem as suas empresas informalmente, inconscientemente ou conscientemente não sabem que estão a avaliar a performance dos seus negócios como demonstram quando nos indicam as informações que são analisadas por elas, mesmo afirmando não possuírem sistemas de avaliação de desempenho, mesmo informais, estas empresas analisam custos e proveitos, vendas, clientes, recursos humanos, efectuam análises financeiras, multidimensionais, balanços e relatórios contabilísticos. Somente uma minoria de 29,80% das empresas de comércio a retalho consideram que têm a percepção que melhorariam os seus resultados se implementassem um sistema de avaliação de desempenho, estes valores são impulsionados principalmente pelas empresas de menor dimensão, pois 100% das grandes empresas do sector indicam que melhorariam os resultados

com uma possível implementação. A maioria das empresas de comércio a retalho em Portugal que não possuem sistemas de avaliação de desempenho não têm implementados prémios nem objectivos. Cerca de 19,95% das empresas do sector do retalho só têm objectivos estabelecidos, 4,67% têm objectivos e prémios e só uma minoria de 5,55% tem somente prémios.

O interesse e utilidade para as empresas que não têm implementados sistemas de avaliação de desempenho, no estabelecimento de metas é reduzido nas pequenas e médias empresas de comércio a retalho em Portugal, para estas empresas a necessidade de saber se cumpriram com os objectivos estabelecidos e a possibilidade de efectuarem comparações de forma a melhorar o negócio não é uma opção atractiva, já que mais de 50% das empresas do sector em cada estrato afirma não ter interesse e não acha utilidade à criação destas metas. Já o interesse e utilidade na execução de comparações de desempenho entre colaboradores, com funções semelhantes tem mais adeptos nas empresas de comércio a retalho, excepto nas pequenas empresas em que 57,64% das empresas afirma que não é interessante nem útil efectuar comparações de desempenho entre colaboradores, com funções semelhantes, no entanto, nas outras dimensões do sector este interesse está explícito.

Nas empresas de comércio a retalho, que não têm implementado quaisquer sistemas de avaliação de desempenho, a disponibilidade para efectuar esforços financeiros, para a implementação dos mesmos tem tendência a crescer consoante a dimensão da empresa cresce também. Mais de 50% de ambos os estratos das micro e pequenas empresas de comércio a retalho em Portugal afirmam não terem disponibilidade para efectuar esforços financeiros, que tenham em vista a implementação de sistemas de avaliação de desempenho, e 55,56% das médias empresas e a totalidade das grandes empresas dizem que essa disponibilidade é uma realidade, no entanto, apesar de nas empresas de menor dimensão haver mais empresas que não têm disponibilidade no investimento para a criação de sistemas de avaliação de desempenho, no geral mais de 47% das empresas do sector efectuaria esse investimento. Esses investimentos preferencialmente e por ordem de opções passariam pela contratação de um técnico, a frequência de cursos de formação, a compra de livros da especialidade e a contratação de uma

empresa de consultadoria, o que demonstra não só o interesse das empresas de comércio a retalho em Portugal na busca de auxílio, mas também aqui surge uma oportunidade de negócio para os especialistas desta área.

Para a obtenção destes resultados e para que a sua consistência e aproximação à realidade fosse possível, a estratificação das empresas foi a opção mais correcta, mas não a mais simples, pois os dados foram analisados em separado e foram agregados em quatro grupos, ou seja, ao contrário de uma análise de dados simples, foram efectuadas sempre cinco análises, uma para as microempresas, outra para as pequenas empresas, outra para as médias empresas, outra para as grandes empresas e por fim uma análise geral para todas as dimensões. A elevada extensão da base de dados fornecida pelo Instituto Nacional de Estatística em que no universo das empresas de comércio a retalho em Portugal, algumas já tinham sido extintas, outras fundidas, outras simplesmente não existiam, complicaram numa elevada escala a obtenção da informação pretendida e o tempo dispendido para essa recolha de informação. A construção e escolha do envio dos questionários online e por *e-mail* tem as suas desvantagens, principalmente quando estamos a trabalhar com estratos, em que pelo menos um deles necessita que quase a totalidade do universo faça parte da amostra, pois além de requerer uma elevada concentração é moroso, por exemplo para as grandes empresas de comércio a retalho, além do envio dos questionários, e da espera pelas respostas, ainda tiveram que ser contactadas telefonicamente, para que o preenchimento dos questionários não caíssem em esquecimento, pois era necessário uma elevada taxa de resposta que só assim foi possível. A falta de informação na base de dados e alguma informação incorrecta, nomeadamente de alguns contactos, tornou a missão do envio dos questionários quase impossível. A reduzida taxa de resposta aos questionários enviados, proporcionou um adiamento significativo na conclusão do estudo e no aumento do esforço de trabalho diário, talvez esta tenha mesmo sido a maior limitação deste estudo, ou pelo menos a que maior tempo requereu.

Este segmento de negócio foi escolhido pela sua importância e complexidade no âmbito da avaliação de desempenho, pois é das poucas actividades, em que todos têm influência no

volume de vendas, desde o director geral até ao vendedor part-time, o que não acontece na maior parte das empresas de outras áreas de negócio.

Seria interessante saber se outros segmentos de negócio se comportam da mesma forma, dentro do âmbito da avaliação de desempenho. Determinar se esta falta de ambição e o elevado fosso identificado neste estudo, existente entre micro e grandes empresas, é uma realidade noutros ramos e actividades para que se possa identificar e construir soluções para aumentar a competitividade e a gestão nas empresas em Portugal.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

André, M. e P. Saraiva (2000) Approaches of Portuguese Companies for relating Customer Satisfaction with Business Results, *Total Quality Management*, 929-939.

Cachino, H.P. (1998) Retail Change in Portugal: Evolution or Revolution?, *Universidade de Lisboa OXIRM*, 34-38.

Cai, J., Liu, X., Xiao Z., J. Liu (2008) Improving Supply Chain performance management : A systematic Approach to Analyzing Iterative KPI Accomplishment, *Decision Support Systems, Elsevier*, 512-521.

Campos, B. (2005) *Dirección Estratégica: Nuevas Perspectivas*, 1ª edição, Madrid, Piramide.

Chase, R.B., Jacobs F.R. e N.J. Aquilano (2006) *Administração da Produção e Operações para Vantagens Competitivas*, 11ª edição, McGraw Hill, Londres.

Cooper, W.W, Seiford, L.M. e K. Tone (2000) *Data Envelopment Analysis: A comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.~

De Feo, J. A. e Barnard, W. W. (2004) *Juran Institute's Six Sigma, Breakthrough and Beyond*, McGraw-Hill.

Diamond, J. e G. Pintel (1996) *Retailing*, 6ª edição, New York, Pentice Hall Inc.

Eccles, R.G. (1991) The Performance Measurement Manifesto, *Harvard Business Review*, 131-137.

Eurostat. Volume of Retail trade remained Stable in Euro Area. Publicação mensal [online]. Disponível em URL: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/4-03022010-AP/EN/4-03022010-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-03022010-AP/EN/4-03022010-AP-EN.PDF)

Evans, J.R. (2005) *Total Quality, Management, Organization and Strategy*, 4ª edição, Thomson, South-Western

Ghiglione, R. e B. Matalon (1998) *Les Enquêtes sociologiques, Théories et Pratiques*, 4ª edição, Paris, Celta Editora.

Google Docs, Disponível em URL : <https://docs.google.com/#all>

Gosh, D (2005) Alternative Measures of Managers Performance, Controllability, and the Outcome effect, *Behavioral Research in Accounting*, Volume 17, 55-70.

Heizer, J. e B. Render (2005) *Operations Management*, 8ª edição, Prentice-Hall Macmillan, New Jersey.

Instituto Nacional de Estatística. Pessoal ao Serviço (Nº) das Empresas por Actividade Económica e Forma Jurídica. Publicação anual [online]. Disponível em URL:[http://www.ine.pt/xportal/xmain?bdnivelgeo=00&contexto=bd&bdtemas=1313&bdsubtemas=131312&xpid=INE&xpgid=ine\\_base\\_dados&bdpagenumber=6](http://www.ine.pt/xportal/xmain?bdnivelgeo=00&contexto=bd&bdtemas=1313&bdsubtemas=131312&xpid=INE&xpgid=ine_base_dados&bdpagenumber=6)

Instituto Nacional de Estatística. Volume de Negócios (€) das empresas por actividade de Económica e Escalão de pessoal ao serviço. Publicação Anual [online]. Disponível em URL:[http://www.ine.pt/xportal/xmain?bdnivelgeo=00&contexto=bd&bdtemas=1313&bdsubtemas=131312&xpid=INE&xpgid=ine\\_base\\_dados&bdpagenumber=19](http://www.ine.pt/xportal/xmain?bdnivelgeo=00&contexto=bd&bdtemas=1313&bdsubtemas=131312&xpid=INE&xpgid=ine_base_dados&bdpagenumber=19)

iSixSigma Energy Fórum for Process Excellence  
[http://www.isixsigma.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=201&Itemid=27](http://www.isixsigma.com/index.php?option=com_content&view=article&id=201&Itemid=27)

Jian, C. e X. Zhihui (2008) *Improving Supply chain Performance Management: A Systematic Approach o Analysing Iterative KPI Accomplishment*, Elsevier B. V.

Kaplan, R.S. e D.P. Norton (1992) *The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*, Boston, Harvard Business Review.

Kaplan, R.S. e D.P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*, Boston, Harvard Business School Press.

Kaydos W. (1991) *Measuring, Managing, and Maximizing Performance*, Productivity Press, Portland.

Likierman, A. (1993) Performance Indicators: 20 Early Lessons from Managerial Use, *Public Money & Management*, 15-21.

Maisel, L. (2001) Performance Measurement Practices Survey Results, *American Institute of Certified Accountants, Inc.*

Morris, D.S e B. Haigh (2001) *Total Quality Management*, Sheffield Hallam University Press.

Neely, A. (2002) *Avaliação do Desempenho das Empresas*, Caminho.

Neely, A., Richards, H., Mills, H., Platts, K. e M. Bourne (1997) Designing Performance Measures: A structured Approach, *International Journal of Operations & Performance Management*, 1131-1152.

Niven, P.R. (2002) *Balanced Scorecard, Step by Step*, New York, John Wiley & Sons Inc.

Observatório do Emprego e Formação Profissional. População Empregada por Sectores de Actividade. Relatório Anual [online]. Disponível em URL: [http://oefp.iefp.pt/admin/upload/Publicacoes/Aspec\\_Est\\_Mercado\\_Trabalho/f3f85434-9cf6-47af-af97-85f0fcb73357.pdf](http://oefp.iefp.pt/admin/upload/Publicacoes/Aspec_Est_Mercado_Trabalho/f3f85434-9cf6-47af-af97-85f0fcb73357.pdf).

Organization for Economic Co-Operation and Development. Investimento em I&d das Empresas. Relatório Anual [online]. Disponível em URL: [http://www.oecd.org/document/33/0,3343,en\\_2649\\_34451\\_1901082\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/33/0,3343,en_2649_34451_1901082_1_1_1_1,00.html)

Pinto, F. (2007) *Balanced Scorecard, Alinhar Mudanças, Estratégias e Performance nos Serviços Públicos*, Lisboa, Silano.

Quivy, R. e L. Campenhoudt (1998) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª edição, Gradiva.

Rohm, H. (2008) Using The Balanced Scorecard to Align Your Organization, *Balanced Scorecard Institute*, 1-4.

Salgueiro, B. e H.P. Cachinho (1996) Retail Modernization in Portugal, *European Retail Digest*, 1-37.

Santos, B.S. (2001) *Globalização: fatalidade ou Utopia?*, Edições Afrontamento.

Santos, M.F., Bourne, M. e R. Huntington (2004) Executive Pay and Performance Measurement Practices in UK, *Measuring Business Excellence*, 5-11.

Sarmiento M. (2003) *Gestão pela Qualidade Total na Indústria do Alojamento Turístico*, Escolar Editora, Lisboa.

Sousa, D.S., Aspinwall, E., Sampaio, P.A. e A.G. Rodrigues (2005) Performance Measures and Quality Tools in Portuguese Small and Medium Enterprises: Survey Results, *Total Quality Management*, 277-307.

Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill A. (2007) *Research Methods for Business Students*, 4ª edição, Prentice Hall

Spendolini, M.J. (1992) *The Benchmarking Book*, Amacom.

Watson, H. Gregory (1993) *Strategic Benchmarking – How to rate your company's performance against the world best*, John Wiley & sons, inc.

Yagi, B., A. Neely, R. Dietrich e N. Youell (2008) *Entreprise Performance Management*, Cranfield University & Ohio State University, Fisher.

Yu, C.H. e J. Ansell (2005) Measuring Retail Company Performance Using Credit Scoring Techniques, *Elsevier B.V*, 512-521.

## APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO



No âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, estamos a realizar um projecto de investigação que tem como objectivo principal identificar e caracterizar as práticas de avaliação de desempenho no comércio a retalho em Portugal. Trata-se de um trabalho de grande interesse científico e que irá também proporcionar informação muito útil para as empresas do sector. Entre outros aspectos, o estudo irá permitir perceber o que é que está a ser feito a nível nacional nesta área e quais as melhores práticas adoptadas pelas empresas ao nível da avaliação de desempenho. A sua resposta a este inquérito é fundamental para a concretização do estudo, pelo que agradecemos desde já a sua colaboração. Se o desejar, no final do estudo, ser-lhe-á enviado um relatório com as principais conclusões alcançadas. Aproveitamos também para informar que as respostas ao inquérito serão tratadas de forma confidencial e que os dados serão analisados de forma agregada.

[Continue »](#)

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

## SECÇÃO A - DESCRIÇÃO DA EMPRESA

**Qual o segmento de retalho onde se insere a sua empresa? \***

Escolha só uma opção

- Hipermercados e supermercados
- Produtos alimentares
- Bebidas e Tabaco
- Combustíveis
- Informática
- Telecomunicações
- Audiovisuais
- Têxteis
- Ferragens/Vidro/Tintas/Vernizes/Bricolage/Equipamento sanitário
- Carpetes/Revestimento para paredes e pavimento/Cortinados
- Livros
- Revistas/Jornais/Papelaria
- Música
- Desporto e Lazer
- Jogos e Brinquedos
- Vestuário
- Calçado e Couro
- Produtos Farmacêuticos
- Produtos Médicos e Ortopédicos
- Relojoaria/Joalheria/Ouriversaria
- Cosméticos e Higiene
- Flores/Sementes/Plantas/Animais de Companhia
- Óptica/Fotografia
- Produtos 2ª Mão
- Máquinas e Material de Escritório
- Bancas/Feiras e Unidades Móveis
- Other:

**Qual o número total de colaboradores da sua empresa em Portugal? \***

Escolha só uma opção

- Menos de 10 colaboradores
- Entre 10 e 49 colaboradores
- Entre 50 e 250 colaboradores
- Mais de 250 colaboradores

**Qual o volume de negócios anual da sua empresa? \***

Escolha só uma opção

- Menos de 2 milhões de euros
- Entre 2 milhões de euros e 10 milhões de euros
- Mais de 10 milhões de euros e menos de 50 milhões de euros
- 50 milhões de euros ou mais

**Qual a nacionalidade da sua empresa? \***

Escolha só uma opção

- Portuguesa
- Espanhola
- Inglesa
- Americana
- Alemã
- Francesa
- Other:

**Qual o número de lojas em Portugal? \***

Escolha só uma opção

- Menos de 10 lojas
- Entre 10 e 30 lojas
- Entre 31 e 50 lojas
- Mais de 50 lojas

**Como classifica o nível de concorrência no seu segmento de negócio? \***

Escolha só uma opção

- Agressivo
- Normal
- Não significativo

**Qual o principal objectivo estratégico da sua empresa? \***

Escolha só uma opção

- Lucro
- Qualidade
- Redução de custos
- Flexibilidade
- Inovação
- Other:

**Tendo em vista concretizar o objectivo estratégico anterior, em qual dos seguintes pontos sente uma maior focalização por parte da sua empresa? \***

Escolha só uma opção

- Vendas
- Comunicação e Marketing
- Qualidade
- Fornecedores
- Recursos Humanos
- Responsabilidade Social
- Other:

**A sua empresa apresenta uma Estratégia, uma Missão, Valores e uma Visão perceptíveis? \***

- Sim
- Não

**Do seu ponto de vista, quais as áreas que gostaria de ver melhoradas na sua empresa? \***

Assinale as opções que considerar relevantes

- Vendas
- Produto
- Atendimento
- Comunicação e Marketing
- Número de clientes
- Prazos de entrega
- Qualidade dos Recursos Humanos
- Other:

**Tem algum plano de acção, para que as melhorias anteriormente referenciadas sejam visíveis? \***

- Sim
- Não

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)



\* Required

## SECÇÃO B - SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Utiliza algum sistema de avaliação de desempenho na sua empresa? \*

- Sim
- Não

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)



\* Required

**Qual ou quais os sistemas de avaliação de desempenho aplicados na sua empresa? \***

Assinale as opções que considerar relevantes

- Balanced Scorecard
- Six Sigma (Seis Sigma)
- Benchmarking (melhoria por comparação)
- KPI'S (Indicadores chave de desempenho)
- Sistema não formal
- Other:

**Há quanto tempo é que a sua empresa avalia o desempenho utilizando os sistemas identificados na questão anterior? \***

- Menos de 1 ano
- Entre 1 ano e 3 anos
- Mais de 3

**Na sua empresa qual a principal finalidade da avaliação de desempenho? \***

Escolha só uma opção

- Controlo financeiro
- Compensar e premiar
- Meio de comunicação
- Alinhar comportamentos
- Ajudar nas decisões estratégicas
- Eficiência operacional
- Validar a estratégia
- Other:

**Qual a importância da avaliação de desempenho na sua empresa? \***

- Nenhuma
- Alguma
- Importante
- Fundamental

**Com que frequência faz a análise das informações retiradas dos sistemas de avaliação de desempenho utilizados? \***

Escolha só uma opção

- Nunca se faz análises
- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Anualmente
- Other:

**Qual o departamento ou área funcional responsável pela avaliação de desempenho? \***

Indique os que achar relevantes

**Quem na sua empresa tem acesso à informação retirada pelos sistemas de avaliação de desempenho após ter sido tratada e analisada? \***

Assinale as opções que achar relevantes

- Directores
- Chefes de departamento
- Gestores
- Público em geral
- Media
- Empregados
- Other:

**Quais das seguintes áreas de desempenho gerais da sua empresa, costumam ser avaliadas? \***

Assinale as opções que considerar relevantes

- Financeira
- Processos internos
- Clientes
- Recursos Humanos
- Meio ambiente
- Ambiente organizacional
- Formação
- Empregados
- Atendimento
- Other:

**Acha que poderia melhorar os seus resultados, se adoptasse outro sistema de avaliação de desempenho? \***

- Sim
- Não

**Existem objectivos individuais ou de equipa explícitos, com base no sistema de avaliação de desempenho adoptado? \***

- Sim
- Não

**A sua empresa opta por algum tipo de compensação, com base no sistema de avaliação de desempenho? \***

- Sim
- Não

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)



\* Required

A sua empresa usa um sistema de avaliação que estabelece quotas para cada nível de desempenho? \*

- Sim
- Não

Justifique a sua resposta à questão anterior

Quem beneficia das compensações que são fornecidas com base no sistema de avaliação de desempenho? \*

Assinale as opções que achar relevantes

- Directores
- Gestores
- Responsáveis pela análise da avaliação de desempenho
- Todos os funcionários da empresa
- Other:

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)



## O ESTADO DA ARTE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO COMÉRCIO A RETALHO EM PORTUGAL

### SECÇÃO D - ÁREAS DE ANÁLISE E MELHORIA

Para cada uma das áreas de avaliação de desempenho, assinale quais a que utiliza na sua empresa \*

Para cada uma assinale se utiliza ou não

	Sim	Não
Vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taxa de conversão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venda média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade por talão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venda complementar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Margem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vendas por m2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtividade por colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos com pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Footfall	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quebras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devoluções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação por colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação e atitudes dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria das competências dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reclamações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entregas e envios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Back Continue »



## O ESTADO DA ARTE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO COMÉRCIO A RETALHO EM PORTUGAL

Para cada uma das áreas de avaliação de desempenho, assinale o seu grau de importância \*

Por cada área assinale a sua importância

	Pouco importante	Importante	Muito importante
Vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taxa de conversão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venda média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade por talão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venda complementar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Margem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venda por m2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtividade por colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo com pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Footfall	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quebras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devoluções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formações por colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação e atitudes dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria das competências dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reclamações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entregas e envios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor indique outras medidas que esteja a avaliar ou a aplicar na sua empresa, que não tenha identificado e que não constem da tabela anterior

Indique as que achar relevantes

Powered by Google Docs

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)



\* Required

### SECÇÃO C - NÃO UTILIZADORES DE SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**Qual o motivo pelo qual não existe um sistema de avaliação de desempenho na sua empresa? \***

Assinale as opções que achar relevantes

- Não é a minha competência
- Falta de recursos financeiros
- Falta de recursos humanos
- Desconhecimento das técnicas
- Não iria alterar nada no negócio
- Falta de tempo
- Other:

**Acha que poderia melhorar os seus resultados se adoptasse um sistema de avaliação de desempenho na sua empresa? \***

- Sim
- Não

Que informação analisa para saber o estado e a performance da sua empresa?

Existe algum tipo de objectivos, prémios ou compensações na sua empresa? \*

Escolha só uma opção

- Só objectivos
- Só prémios
- Prémios e objectivos
- Nenhum

Considera que seria interessante e útil para a sua empresa, estabelecer metas para posteriormente saber se cumpriu e fazer comparações, para saber o estado actual do seu negócio? \*

- Sim
- Não

Considera interessante e útil para a sua empresa efectuar comparações de desempenho entre colaboradores com funções semelhantes? \*

- Sim
- Não

Estaria disposto a efectuar um esforço financeiro, para implementar na sua empresa um sistema de avaliação de desempenho? \*

- Sim
- Não

Que tipo de investimento estaria disposto a efectuar, para que a avaliação de desempenho na sua empresa fosse uma realidade? \*

Assinale as opções que achar relevantes

- Contratar uma empresa de consultoria
- Comprar livros da especialidade
- Frequentar cursos de formação
- Contratar um técnico
- Nenhum
- Other:

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)



## O ESTADO DA ARTE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO COMÉRCIO A RETALHO EM PORTUGAL

Para informação adicional, indique por favor a sua função na empresa

[« Back](#) [Continue »](#)

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)



## O ESTADO DA ARTE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO COMÉRCIO A RETALHO EM PORTUGAL

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO NESTE INQUÉRITO!

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)