Utilização da Avaliação de Desempenho em Empresas da Atividade Comercial na Cidade de João Pessoa



Camila Luise da Silva Maia[1]; Vera Lúcia Cruz[2]; Ramon Rodrigues dos Santos[3]

[1] Universidade Federal da Paraíba; [2] Universidade Potiguar [3]Universidade Federal da Paraíba

RESUMO

A problemática do estudo consistiu no seguinte questionamento: Como a avaliação de desempenho é utilizada pelas empresas comerciais da cidade de João Pessoa? Foram determinados como objetivos da pesquisa a evidenciação dos procedimentos utilizados para a realização da avaliação de desempenho nas empresas comerciais da cidade de João Pessoa, o delineamento de um perfil das entrevistadas que utilizam o método de avaliação de desempenho, a verificação de quais os indicadores e tipos de controle são utilizados pelas empresas para realização da avaliação de desempenho. Os dados da pesquisa, composta por 35 respondentes, foram obtidos através de um questionário aplicado aos gestores das empresas comerciais. Dentre os resultados da pesquisa, foi analisado que a maioria dos respondentes afirmaram que realizam a avaliação de desempenho na empresa e que o uso é importante para ela. A pesquisa concluiu que das 18 empresas que afirmaram executar a avaliação de desempenho, apenas 11 destas realizam na sua totalidade, demonstrando que algumas empresas não possuem todo o conhecimento do cenário em que estão inseridas, das inúmeras informações que são produzidas a todo instante em todos os segmentos.

Palavras chave: Avaliação de desempenho. Comércio. Indicadores. Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

The problem of the study consists of the following question: How does performance evaluation is used by commercial enterprises of the city of João Pessoa? Were determined as the research objectives of the disclosure procedures used to perform the performance evaluation in commercial city of João Pessoa, the design of a profile of the respondents who use the method of performance evaluation, verifying which of the indicators and control types are used by companies to conduct the performance evaluation. The survey data, composed of 35 respondents were obtained through a questionnaire administered to managers of business enterprises. Among the search results was analyzed that the majority of respondents said that perform the performance evaluation in the company and that the use is important. The survey found that of the 18 companies that perform the claimed performance evaluation, only 11 of these performed in its entirety, demonstrating that some companies do not have any knowledge of the scene in wich they operate, the numerous information that are produced all the time in all segments.

Keywords: Performance evaluation. Trade. Indicators. Small and medium enterprises.

1. INTRODUÇÃO

Uma grande parte das empresas comerciais não realizam uma estratégia em relação às suas atividades, e muito menos um planejamento quanto ao funcionamento da organização. Apenas são guiadas pelas necessidades existentes no dia-dia, provocando em algumas delas com o passar do tempo, sua incapacidade de continuar no mercado. Dentre as ferramentas que podem ser utilizadas pelas empresas, temos a avaliação de desempenho, que consiste em uma análise de todas as atividades realizadas pela organização e quais as vantagens e desvantagens produzidas por elas.

Para Braga (2012), é através dessa ferramenta, que deve ser periódica, que se avalia o desempenho para saber a forma pela qual as atividades estão sendo realizadas, corrigir desvios, melhorar produtividade, criar um momento entre avaliado e avaliador para conversarem a respeito de como está sendo desenvolvido o trabalho, apontando mudanças em comportamento, em atitudes e em questões técnicas que precisam ser melhoradas.

Com base nas informações, o presente trabalho buscou realizar uma análise quanto à utilização da avaliação de desempenho pelas empresas do ramo comercial, assim como a identificação dos procedimentos utilizados para a realização da avaliação de desempenho.

Segundo dados da Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas (FENACON, 2012), 46% das pequenas e médias empresas fecham no 1º ano, 34% fecham no 2º ano e 3% sobrevivem ao 3º ano. Com base nas informações acima, boa parte das pequenas e médias empresas apresentam carência de ferramentas gerenciais para administrar melhor suas atividades operacionais.

De acordo com as informações o presente estudo procurou responder o seguinte questionamento: Como a avaliação de desempenho é utilizada pelas empresas comerciais da cidade de João Pessoa? Neste contexto, buscou-se evidenciar os procedimentos utilizados para a realização da avaliação de desempenho nas empresas comerciais da cidade de João Pessoa, delineando um perfil das empresas entrevistadas que utilizam o método de avaliação de desempenho, verificando quais os tipos de controle são utilizados pelas empresas e relacionando quais os indicadores são utilizados pelas empresas para realização do controle de desempenho.

A cada ano novas empresas surgem no mercado, e os empresários em sua maioria buscam, à medida que abrem uma empresa, obter lucro, ocupar seu espaço e continuar operando por tempo indeterminado. De modo a traçar uma estratégia e alcançar as metas almejadas, as empresas comerciais precisam buscar meios que

facilitem e acelerem o seu processo de produção, seja de bens ou serviços. Como define Girioli (2010), a avaliação de desempenho é ferramenta essencial para os usuários da informação contábil tomarem decisões. Conforme citado pelo autor, o uso de instrumentos que ajudem no processo de tomada de decisão é essencial para as empresas.

Um bom planejamento e a utilização dos índices de desempenho têm-se tornado ferramentas úteis para o desenvolvimento da empresa. Sendo a utilização dos índices de desempenho, uma forma de avaliar o lucro obtido, a atuação dos gestores, dos funcionários, de medir a capacidade da entidade diante suas dívidas, entre outros, proporcionando um controle das atividades e possibilitando correções e ajudando na tomada de decisões.

2. DESENVOLVIMENTO

Martins *et al.* (2012, p. 5) esclarece: “avaliar em seu sentido genérico quer dizer dar valor a algo, fazer a apreciação de algo, ou mesmo, a tomada de uma decisão em busca de se atingir uma situação desejada”. Ainda declara que “entende-se por desempenho, o ato de desempenhar, de cumprir algo que lhe foi proposto ou prometido, ou ainda a realização de uma atividade ou conjunto de atividades”.

Portanto, avaliar significa determinar valores para a quantidade, e a qualidade dos elementos que integram a organização. Estabelecendo, desde então, quais os pontos fortes e fracos da empresa diante do mercado em que está inserido. Já a palavra desempenho refere-se ao modo em que a instituição atinge seus objetivos utilizando-se os recursos disponíveis.

Assim, pode-se definir a avaliação de desempenho como sendo tanto uma quantificação, como qualificação dos meios como são atingidos os objetivos pelas pessoas que compõem a empresa, ou seja, o retorno que as atividades desenvolvidas proporcionam à organização.

QUADRO 1 – ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ETAPA	DESCRIÇÃO
Planejamento	Levantamento de todos os processos da organização, identificando-se as áreas chave que impulsionam o desempenho e definindo-se os respectivos indicadores e metas.
Medição	Definição dos atributos da avaliação de desempenho, ou seja, determinar a coleta e o rastreamento dos dados e a maneira de executar o *feedback.*
Análise	Definição do plano de ação baseado em objetivos estratégicos e táticas para o alcance das metas em cada área do processo.
Melhoria	Análise das informações para reavaliar e reestruturar o sistema de avaliação de desempenho e divulgação dos resultados na empresa a fim de envolver todos os seus integrantes neste processo de mudança.

FONTE: BORTOLUZZI *ET AL*., 2012

Dentre os benefícios que a avaliação de desempenho pode proporcionar à empresa, temos o de controlar o que foi vendido, as mercadorias compradas, o nível de satisfação dos clientes e o desempenho dos seus funcionários, dentre outros aspectos.

Com isso, atribui-se diversas vezes ao uso desse instrumento gerencial o sucesso garantido da empresa, já que fornece informações embasadas no que foi executado dentro da organização, garantindo um acesso mais aprofundado às atividades desempenhadas.

Neste contexto, o modelo de avaliação de desempenho contribui, se realizada corretamente, para um desenvolvimento da empresa, assim como para viabilizar as atividades por ela desenvolvidas, pois busca valorizar tudo que é realizado internamente, além das correções de desvios existentes.

Somado a este aspecto, atribuir valores ao que é executado na empresa, os quais repercutiram ou não efeitos dentro dela, aparece como palavra-chave quando o assunto é medir o desempenho das atividades desenvolvidas na organização, apresentando-se como importantes ferramentas gerenciais (FONSECA, 2010).

3. METODOLOGIA

Para atender os objetivos da pesquisa, foi realizada a aplicação de um questionário, com questões de múltipla escolha e com duas questões abertas, a base utilizada para formulação foi uma pesquisa bibliográfica que convergiu para um mesmo modelo de medida de desempenho. Nas objetivas continham as opções de marcar com sim, não ou neutro. As alternativas de sim ou não faziam relação com a resposta, considerando se ele está contido no que foi perguntado. Já quanto ao neutro, esta resposta fez referência à questão em que o respondente nem sempre está diante de uma

situação que ele está inserido, mas que também não significa dizer que ele não se enquadra no momento do questionamento.

Boa parte da aplicação do questionário foi presencial e a outra via *e-mail*, tendo sido respondido pelos gestores das empresas do ramo do comércio em destaque, onde se buscou traçar um perfil do entrevistado, a caracterização da empresa e como é utilizada a avaliação de desempenho nas suas atividades.

Foram entrevistados gestores de empresas localizadas em bairros da zona Sul de João Pessoa, havendo, no entanto, houve uma dificuldade diante das pessoas abordadas para responder a pesquisa, pois das 48 visitas feitas, apenas 35 aceitaram responder as perguntas, e os 13 restantes alegaram não ter interesse em fornecer informações referentes à entidade. Através do questionário aplicado obteve-se um levantamento, contendo perguntas objetivas e subjetivas direcionadas às empresas comerciais.

Os dados obtidos foram devidamente separados e quantificados em forma de porcentagem, e, diante das informações, quanto à essência da pesquisa, esta é quantitativa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos são referentes aos dados colhidos através da pesquisa realizada às empresas do ramo comercial, onde foi possível organizar as informações produzidas através dos gráficos e tabelas a serem apresentados a seguir.

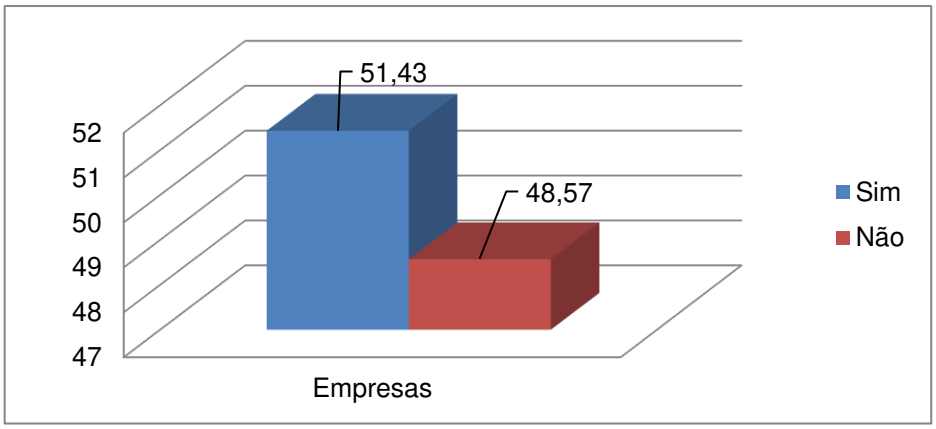

GRÁFICO 1: EMPRESAS QUE REALIZAM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
FONTE: DADOS DA PESQUISA (2016)

O gráfico apresentado demonstra o número de empresas, das quais foram entrevistadas, que afirmaram realizar ou não a avaliação de desempenho das suas atividades. Onde representa que 51,43% alegaram fazer uso do instrumento gerencial, já

48,57% não realizam, e muitas vezes não sabem no que consiste o controle de desempenho.

TABELA 1 – PERFIL DO RESPONDENTE

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM (%)	TOTAL ACUMULADO
Gênero do entrevistado	Masculino	21	60	60
	Feminino	14	40	100
Idade do entrevistado	de 20 a 30 anos	9	25,71	25,71
	de 31 a 40 anos	10	28,57	54,28
	de 41 a 50 anos	12	34,29	88,57
	de 51 a 60 anos	4	11,43	100
Cargo do administrador	Proprietário	19	54,29	54,29
	Sócio	9	25,71	80
	Gerente	5	14,29	94,29
	Diretor	2	5,71	100

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2016)

Ao realizar a análise quanto aos entrevistados, percebemos como maioria a figura do gênero masculino, com 60%, em relação ao feminino. No entanto, a presença feminina, que no estudo representou 40% dos pesquisados, tem se destacado cada vez mais no mercado, como explanado por Mello e Chaves (2013):

Em relação aos pequenos e micronegócios, a quantidade de mulheres liderando esses empreendimentos no país é quase igual ao número de homens nessa função, segundo relatório do *Global Entrepeneurship Monitor* (GEM) de 2010. Dos 21,1 milhões de empreendedores que conduzem negócios com menos de um ano e meio de existência, 49,3% são mulheres, o que representa 10,4 milhões de pessoas. As informações representam um aumento em relação a 2002, ano em que elas representavam 42,4% dos empreendedores.

Quanto à idade do entrevistado, o estudo demonstrou que a maior parcela corresponde aos que possuem entre 41 e 50 anos, representando assim 34,29% em relação ao todo. Quando perguntados qual o cargo desenvolvido pelo que gerencia a empresa, a grande maioria foram proprietários da organização, correspondendo a 54,29% do total, seguido dos sócios que diz respeito a 25,71% dos pesquisados.

Cabe ressaltar que, por meio de informações extras colhidas na pesquisa, alguns alegaram que devido a empresa estar ainda no início não há necessidade de supervisores ou gerentes, o que demonstra que a teoria da agência não está muito em

uso no caso das empresas referidas. No segundo momento o estudo focou as características da empresa, a diversidades de atividades desenvolvidas pelas PMEs na região, como está sendo prestado o serviço da contabilidade e o número de empregados da organização.

TABELA 2 – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM (%)	TOTAL ACUMULADO
Ramo da atividade	Comércio	30	85,71	85,71
	Comércio e serviço	5	14,29	100,00
Número de empregados	de 0 a 10	31	88,57	88,57
	de 11 a 20	4	11,43	100,00
Terceirização da contabilidade	SIM	28	80	80,00
	NÃO	7	20	100,00
Tem conhecimento sobre avaliação de desempenho	SIM	25	71,43	71,43
	NÃO	10	28,57	100,00

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2016)

Quanto ao ramo das atividades realizadas, as do comércio apresentaram predominância com 85,71%. Devido à vasta área de atuação que o comércio proporciona e tendo em vista o objetivo da pesquisa, os tipos de empresas foram bastante diversificados, demonstrando que mesmo as empresas possuindo funções diferentes, existem alguns objetivos semelhantes.

O número de empregados predominantes é entre 0 e 10 pessoas, visto que, de acordo com os respondentes, por se tratarem de PMEs e não há uma necessidade por parte dos administradores em ter muitas pessoas dentro da empresa, considerando que, fica fácil até um determinado tamanho da empresa, controlar internamente os que fazem parte dela. Analisados os dados fornecidos pelos entrevistados, foram agrupadas as informações nas Tabelas 3, 4 e 5 de uma maneira que é possível observar quais os procedimentos utilizados pelas empresas antes, durante e depois da avaliação de desempenho.

TABELA 3 – PROCEDIMENTOS ANTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM (%)	TOTAL ACUMULADO
Há uma pesquisa de mercado para satisfazer os clientes	SIM	12	66,67	66,67
	NEUTRO	4	22,22	88,89
	NÃO	2	11,11	100,00
Realiza planejamento	SIM	18	100	100,00
	NEUTRO	0	0	100,00
	NÃO	0	0	100,00
O controle interno é uma importante ferramenta	SIM	18	100	100,00
	NEUTRO	0	0	100,00
	NÃO	0	0	100,00
Os funcionários conhecem as metas	SIM	12	66,67	66,67
	NEUTRO	2	11,11	77,78
	NÃO	4	22,22	100,00
O orçamento é um importante instrumento	SIM	17	94,44	94,44
	NEUTRO	0	0	94,44
	NÃO	1	5,56	100,00
Há um treinamento dos funcionários antes de iniciar o trabalho	SIM	10	55,56	55,56
	NEUTRO	1	5,56	61,12
	NÃO	7	38,89	100,00

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2016)

Quando o assunto é a satisfação dos consumidores, 66,67% dos que realizam o método de avaliação de desempenho demonstraram que promovem uma pesquisa de mercado, sendo observado o que tem sido bastante procurado pelos clientes em determinado momento. Uma parcela, correspondente a 22,22% respondeu que nem sempre essa busca é possível, e agem apenas com o instinto de vendedor conforme informações complementares fornecidas pelos respondentes.

Ao analisar os dados acima, o estudo identificou que os entrevistados, que utilizam a avaliação de desempenho, realizam o planejamento das suas atividades, ou seja, 100% da pesquisa demonstrou que eles consideram que programar suas atividades é uma importante ferramenta na tomada decisões.

Ao serem questionados se os funcionários conhecem as metas das empresas, 66,67% responderam que sim, seguido de 22,22% dos que não orientam seus subordinados sobre quais as metas a serem atingidas, segundo informações presenciais e complementares ao questionamento muitos destes disseram que o não direcionamento aos objetivos ocorre devido ao número de funcionários ser pequeno. Quanto ao orçamento ser uma importante ferramenta, 94,44% concluiu que sim, pois disporá dos recursos disponíveis para que a empresa não ultrapasse o limite previsto, visto que isto atrapalha bastante o andamento da organização.

O desempenho dos funcionários da empresa, muitas vezes garante o sucesso desta, e pensando dessa forma os 55, 56%, dos que se utilizam do controle de desempenho, proporcionam treinamento aos seus subordinados, visando sempre o alcance das metas estabelecidas. No entanto, 38,89% afirmaram que não, devido aos poucos funcionários existentes, o treinamento é feito diretamente à pessoa do empregado e no dia a dia. A Tabela 4 a seguir, como exposto anteriormente, vai fazer referência aos procedimentos durante a avaliação de desempenho:

TABELA 4 – PROCEDIMENTOS DURANTE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM (%)	TOTAL ACUMULADO
Realiza a fase de execução	SIM	13	72,22	72,22
	NEUTRO	5	27,78	100,00
	NÃO	0	0	100,00
Realiza o controle das atividades	SIM	17	94,44	94,44
	NEUTRO	1	5,56	100,00
	NÃO	0	0	100,00
A opinião dos clientes é importante na tomada de decisões	SIM	17	94,44	94,44
	NEUTRO	1	5,56	100,00
	NÃO	0	0	100,00
Há uma cobrança para que as metas sejam atingidas	SIM	13	72,22	72,22
	NEUTRO	4	22,22	94,44
	NÃO	1	5,56	100,00
Algum modelo pré-determinado foi utilizado como base	SIM	1	5,56	5,56
	NEUTRO	0	0	5,56
	NÃO	17	94,44	100,00

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2016)

Apenas 72,22% colocam em prática o que foi planejado, podendo levar muitas empresas a encerrarem suas atividades de forma precoce. E quando questionados sobre a realização do controle de suas atividades, 94,44% responderam que o faz.

Buscando garantir que as metas sejam atingidas, dos respondentes 72,22% disseram que procuram cobrar, sempre que possível, dos empregados que os resultados desejados sejam alcançados. Outra parte, 22,22% constatou que alguma vezes não é possível estabelecer essa cobrança devido a desorganização que se instala na empresa. No entanto, o caminho da satisfação não é fácil e se faz necessário o uso de modelos de avaliação, considerados eficientes e confiáveis pelos administradores.

Na pesquisa, os dados demonstram que 94,44% dos usuários não fazem o uso de padrões, pois consideram que não há necessidade em se basear em algo que já foi executado e que nem sempre fazem referências a situação que a empresa está vivenciando. A próxima tabela, descreve características das empresas após a realização da avaliação de desempenho. Estando da seguinte forma:

TABELA 5 – PROCEDIMENTOS APÓS A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM (%)	TOTAL ACUMULADO
Executa ações corretivas	SIM	6	33,33	33,33
	NEUTRO	8	44,44	77,78
	NÃO	4	22,22	100,00
Já fez alguma ação corretiva emergencial	SIM	4	22,22	22,22
	NEUTRO	4	22,22	44,44
	NÃO	10	55,56	100,00
São feitas reuniões para visualização das mudanças	SIM	4	22,22	22,22
	NEUTRO	2	11,11	33,33
	NÃO	12	66,67	100,00
Há uma comparação entre a empresa e a concorrência	SIM	12	66,67	66,67
	NEUTRO	4	22,22	88,89
	NÃO	2	11,11	100,00
Grande parte dos objetivos são alcançados	SIM	7	38,89	38,89
	NEUTRO	11	61,11	100,00
	NÃO	0	0	100,00
Há uma gratificação quando as metas são alcançadas	SIM	6	33,33	33,33
	NEUTRO	2	11,11	44,44
	NÃO	10	55,56	100,00

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2016)

Após analisados os dados adquiridos por meio da avaliação de desempenho, são produzidas informações acerca da situação da empresa, e caso esta não esteja no caminho desejado pelos administradores se faz uso de ações corretivas, de modo que sejam corrigidos os desvios que surgiram durante a atuação da empresa.

Deste modo, 44,44% dos usuários alegaram que raramente realizam ações corretivas, pois nem sempre é possível a visualização do problema existente. Já 33,33% deles disseram que é importante ajustar as irregularidades, pois outras dificuldades maiores poderão emanar delas. E 22,22% não realizam ações corretivas, podendo influenciar negativamente a empresa.

Diante de um cenário competitivo, ao serem perguntados se realizam uma comparação entre a empresa e a concorrência, 66,67% declararam que fazem, pois dessa forma consideram que conseguem competir no ramo escolhido. As que nem sempre observam os seus concorrentes correspondem a 22,22%.

O sucesso da empresa depende de todos os elementos que a integram, e a gratificação dos funcionários é uma forma de recompensa pelo desempenho satisfatório e positivo. Porém 55,56%, dos usuários da avaliação de desempenho, alegaram não proporcionar esse prêmio aos seus subordinados, ou porque a empresa ainda está no início das atividades ou o salário já é considerado suficiente pelo trabalho exercido. E 33,33% declararam que garantem a bonificação aos seus funcionários como retorno da sua boa atuação.

As empresas buscam atuar cada vez mais com perfeição e segurança, e visando atingir essas metas fazem o uso de instrumentos gerenciais, como indicadores de desempenho, controle interno, dentre outros. As tabelas 6 e 7 a seguir, elencarão essas ferramentas que ao serem utilizadas poderão proporcionar algumas vantagens às organizações.

TABELA 6 – CONTROLE DE DESEMPENHO

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM (%)	TOTAL ACUMULADO
O controle de desempenho é feito mensalmente	SIM	10	55,56	55,56
	NEUTRO	4	22,22	77,78
	NÃO	4	22,22	100
É feita avaliação de desempenho dos funcionários	SIM	13	72,22	72,22
	NEUTRO	3	16,67	88,89
	NÃO	2	11,11	100
Na avaliação de desempenho são analisados os pontos fortes e fracos	SIM	9	50	50
	NEUTRO	9	50	100
	NÃO	0	0	100
Tem controle interno na empresa	SIM	18	100	100
	NEUTRO	0	0	100
	NÃO	0	0	100
Os indicadores são determinados por bases confiáveis	SIM	13	72,22	72,22
	NEUTRO	5	27,78	100
	NÃO	0	0	100
A avaliação de desempenho contribui para o crescimento empresarial	SIM	18	100	100
	NEUTRO	0	0	100
	NÃO	0	0	100

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2016)

O controle de desempenho é considerado uma importante ferramenta gerencial, e ao serem perguntados se o realizam mensalmente, 55,56% respondeu que sim, concordando como que foi dito inicialmente e 22,22% que não, pois só quando surge a necessidade. Em se tratando de analisar o desempenho dos funcionários, 72,22% alegou que é feita uma avaliação da atuação dos seus subordinados, pois visam a satisfação dos seus clientes, e um bom atendimento é o início de tudo. Em face disto, 16,67% afirmaram nem sempre existir avaliação dos seus empregados.

Quanto à análise dos pontos fortes e fracos das atividades na organização, 50% dos usuários determinaram que realizam tal análise, e outros 50% que raramente faz este tipo de exame. E assim, como se classificaram como beneficiados da avaliação de desempenho, 100% garantiram que o instrumento contribui para o crescimento empresarial. Posteriormente, ao utilizar a avaliação de desempenho como instrumento gerencial, buscou-se questionar sobre as empresas fazerem uso de diferentes e variados dados.

TABELA 7 – VARIÁVEIS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS COMERCIAIS

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM (%)	TOTAL ACUMULADO
Tipo de controle	Controle de estoque	13	41,94	41,94
	Venda por funcionário	8	25,81	67,74
	Compra e venda	3	9,68	77,42
	Clientes atendidos	3	9,68	87,10
	Gastos fixos e variáveis	2	6,45	93,55
	Balanço contábil	1	3,23	96,77
	Metas atingidas	1	3,23	100,00
Indicadores utilizados	Satisfação dos clientes	7	29,17	29,17
	Lucro	7	29,17	58,33
	Entrada e saída do pedido	4	16,67	75,00
	Mercadorias vendidas por mês	4	16,67	91,66
	Tempo de produção do pedido	1	4,17	95,83
	Anotações mensais	1	4,17	100,00

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2016)

Os resultados acima apresentados destacaram o controle de estoque como sendo o mais realizado pelas empresas do ramo do comércio, pois pode ser utilizada como uma ferramenta de facilitação do desempenho do gestor, evitando que venha a

sofrer consequências no resultado da empresa, visto que uma desorganização pode induzir à perda de materiais destinados às mercadorias.

Quanto aos indicadores utilizados no momento do controle de desempenho, encontramos o lucro e a satisfação dos clientes com 29,17% cada um. As mercadorias vendidas por mês e a entrada e saída dos pedidos surgiram logo após com 16,67% cada. Por último tivemos as anotações mensais e o tempo de produção dos pedidos, com 4,17% individualmente. Por serem empresas que desenvolvem diferentes tipos de atividades, o número de indicadores utilizados variou conforme a sua necessidade de avaliação, pois os administradores poderão precisar de informações mais direcionadas.

No entanto, mesmo que as empresas apresentem objetivos ou atividades diferenciadas, diante das respostas oferecidas, foi possível constatar que elas buscam conseguir resultados positivos e continuidade no mercado de atuação, através do mecanismo de controle de desempenho.

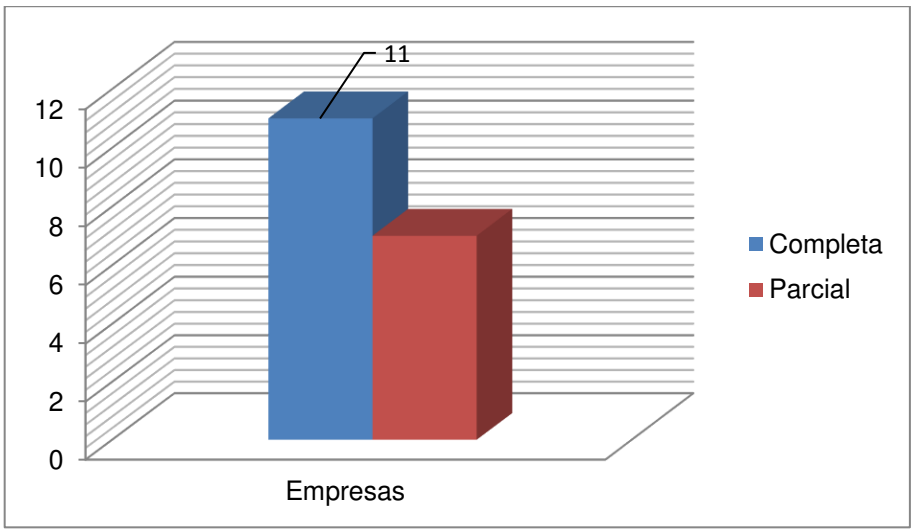

GRÁFICO 2: EMPRESAS QUE REALIZAM TODAS AS ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
FONTE: DADOS DA PESQUISA (2016)

Ao serem analisados os procedimentos utilizados nas fases de planejamento, execução e controle, ou seja, fases que influenciam no antes, durante e depois da avaliação de desempenho, constatou-se que das 18 empresas que afirmaram realizar o controle de desempenho na sua organização, apenas 11 utilizam o instrumento gerencial propriamente dito. Representando assim 61,11% dos que afirmaram executar a avaliação de desempenho em seu estabelecimento comercial.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como finalidade analisar, dentro de uma amostra de empresas do ramo comercial, que realizam a avaliação de desempenho, quais os indicadores selecionados e quais os tipos de controle que elas utilizam. Assim como, identificar quais os procedimentos realizados antes, durante e depois do controle de desempenho. Os dados obtidos referem-se à uma pesquisa feita na cidade de João Pessoa, onde foram colhidos em 35 empresas comerciais.

Em sintonia com os objetivos esperados pela pesquisa e buscando um aprofundamento quanto ao tema, foram utilizadas obras de grandes autores e materiais de estudo encontrados na internet. As informações produzidas foram adquiridas por meio dos dados extraídos do questionário aplicado às pequenas e médias empresas do ramo comercial, tanto presencial como via *e-mail*, aos responsáveis pela administração da organização.

Em uma amostra de 35 empresas entrevistadas, apenas 18 afirmaram realizar a avaliação de desempenho como ferramenta gerencial. No entanto, a pesquisa concluiu que das 18 empresas que afirmaram executar a avaliação de desempenho, apenas 11 destas realizam na sua totalidade, demonstrando que algumas empresas não possuem todo o conhecimento do cenário em que estão inseridas, das inúmeras informações que são produzidas a todo instante em todos os segmentos.

A empresa precisa estar preparada para futuras mudanças, para que possa crescer no mercado em que atua e garantir a continuidade das suas atividades. Ficou constatado, que algumas empresas não fazem uso do controle de desempenho devido a menor complexidade existente, pois apresentam poucos funcionários e qualquer atividade desenvolvida passa pelo seu controle.

Conforme foi analisado boa parte das empresas comerciais não conhecem ou realizam a avaliação de desempenho, pois de 51,43% das empresas que afirmaram utilizar a ferramenta gerencial, apenas 31,43% realmente colocam em prática todas as etapas.

O presente trabalho delineia para futuros estudos propostas acerca de um aprofundamento relacionado à avaliação de desempenho e os benefícios que ela pode trazer para as empresas comerciais, qual a evolução que estas podem

apresentar através do uso da ferramenta gerencial e quais as mudanças ocorridas em organizações que passaram a utilizar o controle de desempenho.

REFERÊNCIAS

BRAGA, Luisa. **A importância da avaliação de desempenho**. Juiz de Fora, 2012. Disponível em:<http://www.maisconsultoria.com.br/2012/05/28/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho>. Acesso em: 22 dez.2016.

FENACON. **Mortalidade das empresas cai pela metade desde anos 70**. 2012. Disponível em:<http://www.fenacon.org.br/noticias-completas/522>. Acesso em: 22 dez.2016.

FONSECA, Eduardo. **Controle e medição da melhoria de desempenho**. 2010. Disponível em:<http://eduardo-fonseca.blogspot.com.br/2010/08/controle-medicao-avaliacao-e-melhoria.html>. 22 dez.2016.

GIRIOLI, Lumila Souza. **Análise do uso de medidas de desempenho de empresas presentes na pesquisa em contabilidade no Brasil**. 2010. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

MARTINS, Pablo Luiz *et al.* A importância da Controladoria na Avaliação de Desempenho. Pablo Luiz Martins. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012. **Anais**... 2012.