



PROJETO DE GRADUAÇÃO

GESTÃO DO DESEMPENHO NO SETOR AUTOMOTIVO: Estudo de caso na Jeep do Brasil.

Por,
Matheus Wanderley Freire.

Brasília, 05 de novembro de 2021

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

**GESTÃO DO DESEMPENHO NO SETOR
AUTOMOTIVO:
Estudo de caso na Jeep do Brasil.**

POR,

Matheus Wanderley Freire

Relatório submetido como requisito parcial para obtenção
do grau de Engenheiro de Produção

Banca Examinadora

Prof. Dr. Annibal Affonso Neto, UnB/ EPR (Orientador)

Prof. Dr. Clóvis Neumann, UnB/ EPR

Brasília, 05 de novembro de 2021

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais e irmãos, por estarem sempre ao meu lado e me acompanharem durante toda esta fase de graduação, e principalmente aos meus pais, por terem me proporcionado toda a base educacional que eu tive ao longo da minha vida até entrar na universidade, sempre me apoiando em minhas decisões. Além disso sou muito grato pelos conselhos e pelos exemplos que recebo desde muito cedo, que sem sombra de dúvidas foram fundamentais até aqui.

À minha namorada, que esteve ao meu lado durante praticamente toda a graduação, me dando suporte e atenuando com sua companhia até os momentos mais complexos pelos quais passei ao longo do curso, sempre com muita compreensão e companheirismo.

Aos meus amigos pessoais e colegas de curso, pelo companheirismo tanto nos momentos de estudo quanto nos de descontração, que também foram fundamentais para balancear a rotina acadêmica e me auxiliar a chegar até o fim.

Aos meus colegas de trabalho, pelos conselhos e informações passadas acerca deste projeto, que foram de uma importância imensurável para o desenvolvimento do estudo.

Por fim agradeço ao meu orientador e professor Annibal, que além de proporcionar disciplinas essenciais para minha formação, me auxiliou e motivou a concluir este projeto de graduação.

RESUMO

A indústria e o mercado de automóveis ocupam uma fatia expressiva do PIB brasileiro e portanto os estudos sobre essa área se tornam extremamente relevantes, por se tratar de um setor que movimentava consideravelmente a economia do país. No território brasileiro existem plantas de fábricas instaladas pelas maiores montadoras do planeta e também uma vasta rede de concessionárias responsável por comercializar e apresentar ao cliente os produtos fabricados nestas indústrias, ocupando lugar na ponta da operação. Apesar destas serem gerenciadas e financiadas majoritariamente por grupos econômicos paralelos à montadora, por se tratar de concessões é preciso que a marca analise periodicamente de forma detalhada o desempenho destas revendedoras, garantindo que estejam apresentando de forma assertiva a imagem da montadora frente ao consumidor final. Portanto, para manter o controle da performance da rede, a montadora de automóveis americana Jeep desenvolveu internamente no Brasil um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) capaz de avaliar e classificar as concessionárias de acordo com os três principais pilares do negócio automobilístico: financeiro, qualidade e comercial. Através de uma revisão bibliográfica robusta, foi possível por meio deste estudo de caso analisar criteriosamente o programa, comparando a sua aplicação com as teorias estudadas na literatura, o que resultou na verificação de algumas lacunas que podem agregar na análise do desempenho das lojas, apesar de se tratar de um programa relativamente completo e que traz grande capacidade de controle do desempenho da rede de concessionárias.

Palavras-Chave: Automóveis, Indústria, Concessionárias, Balanced Scorecard, KPIs, Gestão do Desempenho, Montadora, Qualidade, Comercial.

ABSTRACT

The car industry and market occupy a significant share of the Brazilian GDP and therefore studies on this area become extremely relevant, as it is a sector that considerably impacts the country's economy. In the Brazilian territory, there are factory plants installed by the largest automakers on the planet and also a vast network of dealerships responsible for marketing and presenting to the customer the products manufactured in these industries, occupying a place at the tip of the operation. Although these stores are managed and financed mostly by economic groups independent to the automaker, they are basically concessions, so the brand must periodically analyze in detail the performance of these dealerships, ensuring that they are assertively presenting the automaker's image to the end consumer. Therefore, to maintain control of the network's performance, the American car manufacturer Jeep has internally developed a Performance Measurement System (PMS) in Brazil, capable of evaluating and classifying dealerships according to the three main pillars of the automobile business: financial, quality and commercial. Through a robust literature review, it was possible through this case study to carefully analyze the program, comparing its application with the theories studied in the literature, which resulted in the verification of some gaps that can add to the performance analysis of the stores, despite that it is a relatively complete program that brings great control over the performance of the dealership network.

Keywords: Automobiles, Industry, Dealerships, Balanced Scorecard, KPIs, Performance Management, Assembler, Quality, Commercial.

Sumário

1. Introdução	9
1.1 Considerações iniciais	9
1.2. Problema de pesquisa.....	9
1.3. Objetivos de pesquisa	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4. Justificativa de pesquisa.....	10
2. Revisão teórica	11
2.1 Gestão estratégica	11
2.2 Gestão da qualidade total	13
2.3 Satisfação dos clientes e a qualidade percebida em serviços	14
2.4 Treinamento de equipe	15
2.5 Gestão do desempenho.....	16
2.6 <i>Balanced Scorecard</i> - BSC	18
2.6.1 As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.7 Indicador de desempenho	21
2.8. <i>Customer Equity</i>	24
2.9. O mercado automotivo no Brasil	25
3. Metodologia.....	28
3.1. Classificação da pesquisa.....	28
3.1.1. Natureza da Pesquisa.....	28
3.1.2 Objetivos da pesquisa e objeto de estudo	29
3.1.3. Procedimentos técnicos.....	30
3.1.4. Etapas da pesquisa.....	30
4. Descrição da Empresa	31
4.1 Origem da marca e ligação com o Brasil.....	31
4.2 Posicionamento de mercado.....	32
5. Diagnóstico e análise.....	33
5.1. Estrutura da empresa	33
5.2 Sistema de medição de performance utilizado para avaliar a rede de concessionárias.....	35
5.3 Indicadores de desempenho utilizados.....	36
5.3.1. Índice de absorção.....	36
5.3.2 <i>Leads</i> de vendas	37
5.3.3 <i>Market Share</i>	37
5.3.4. CSI de vendas	38

5.3.5. CSI de pós-vendas.....	39
5.3.6. Índice geral de conhecimento (IGC)	39
5.3.7. Infraestrutura.....	40
5.3.8. WCD Processos	40
5.3.9. Lucro antes do imposto de renda (LAIR)	41
5.3.10. Limite de crédito	42
5.4 Análise	43
<i>Conclusão.....</i>	<i>46</i>
<i>Referências Bibliográficas</i>	<i>48</i>

Lista de Figuras

Figura 1 - Princípios da organização orientada para a Estratégia	12
Figura 2 - As quatro perspectivas do BSC.....	19
Figura 3 - Comparativo de licenciamento de veículos no brasil entre 2019 e 2020.....	27
Figura 4 - Processo sequencial englobando as etapas de construção da pesquisa.....	31

Lista de quadros

Quadro 1 - Localização estratégica dos escritórios regionais para gestão de desempenho das concessionárias distribuidoras de produtos da marca.	34
Quadro 2 - Os pilares fundamentais do negócio e seus respectivos indicadores de desempenho.	35
Quadro 3 - Faixas de pontuação do indicador de índice de absorção	37
Quadro 4 - Faixas de pontuação para o indicador de leads convertidos em vendas.....	37
Quadro 5 - Faixas de pontuação para o indicador de Market Share.	38
Quadro 6 - Faixas de pontuação para o indicador de CSI em vendas.	38
Quadro 7 - Faixas de pontuação para o indicador CSI em pós-vendas.	39
Quadro 8 - Faixas de pontuação para o indicador IGC.....	40
Quadro 9 - Faixas de pontuação para o indicador de infraestrutura.....	40
Quadro 10 - Faixas de pontuação para o indicador WCD processos antes da auditoria.....	41
Quadro 11 - Faixas de pontuação do indicador WCD Processos depois da auditoria.....	41
Quadro 12 - Faixas de pontuação para o indicador LAIR.	42
Quadro 13 - Faixas de pontuação para o indicador de limite de crédito.	42
Quadro 14 - Paralelo dos indicadores da montadora com o BSC.	43

1.Introdução

1.1 Considerações iniciais

Apesar de preços cada vez mais elevados e muitas vezes fora da realidade econômica do país, o mercado automotivo brasileiro permanece aquecido ano após ano, muitas vezes seguindo a direção oposta de resultados negativos do PIB (Produto Interno Bruto) nacional. O brasileiro sempre se mostrou apaixonado por carros e, deve se levar em conta que o país carece de investimentos em outras formas de transporte que substituam os automóveis, que, apesar dos avanços tecnológicos com aplicativos de motoristas, por exemplo, ainda se mostram imprescindíveis na rotina do cidadão.

Fica claro que, seja por necessidades de rotina ou por paixão pelo produto, a demanda pelos automóveis no país jamais se deixou abalar, mesmo enfrentando grandes crises, mostrando para as grandes marcas do cenário automotivo que o país era o local ideal para se investir. Com fábricas e concessionárias ligadas à montadoras automobilísticas provenientes dos mais diversos países, o Brasil se tornou um local com alta competitividade neste mercado.

Visando atuar com a máxima eficiência em um mercado tão competitivo, torna-se cada vez mais importante medir o desempenho do setor automotivo por meio de indicadores de desempenho, para que as montadoras possam monitorar, avaliar, decidir e alterar as rotas quando necessário para atingir seus objetivos, sempre alinhados com as matrizes e estratégias globais. A utilização de indicadores de desempenho traz uma maneira padronizada e assertiva de controle do desempenho para uma operação tão complexa, e que envolve tantas partes interessadas, garantindo a eficiência operacional e comercial do negócio, e mostrando de forma recorrente e facilmente visualizável onde estão as oportunidades de melhoria para atingimento dos objetivos pré-definidos para crescimento da montadora.

1.2. Problema de pesquisa

Um país dotado de dimensões continentais como o Brasil apresenta muitas oportunidades para o mercado, assim como também apresenta muitas complexidades para a gestão de uma companhia que esteja presente em todas as regiões. O grande número de lojas (concessionárias) representando uma montadora automotiva em um

território tão extenso traz um grande desafio para a empresa, que não pode deixar o seu nível de desempenho e de apresentação da marca cair, tendo em vista um mercado tão competitivo e dinâmico.

Apesar de serem empresas que, juridicamente pertencem à terceiros, as revendedoras oficiais da montadora atuam sob uma concessão da mesma, sendo assim, todas elas precisam atuar em alinhamento com a estratégia da marca que desenvolve os produtos que ela está negociando.

Portanto, tendo como base um referencial teórico robusto sobre a gestão estratégica, os indicadores de desempenho (KPIs) e o cenário mercado automotivo brasileiro, a pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: Como pode ser aprimorado o sistema de gestão do desempenho da rede de concessionários, dentro do âmbito de uma montadora multinacional?

1.3. Objetivos de pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o gerenciamento dos indicadores de desempenho da rede de concessionários de uma montadora multinacional.

1.3.2 Objetivos específicos

Tendo como base o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos, ou detalhados:

- Identificar e entender a finalidade de cada um dos indicadores de performance da rede de concessionárias, a partir de uma visão de dentro da organização;
- Analisar a situação atual da gestão destes KPIs;
- Identificar possíveis lacunas ou pontos de melhoria na gestão da performance dos pontos de venda.

1.4. Justificativa de pesquisa

Uma gestão dos indicadores-chave de performance bem feita é a base para atingimento das metas que uma empresa estipula para o seu crescimento, e dentro de uma empresa do setor automobilístico, a rede de concessionários é o grande

atuante no sentido de negociar os produtos e apresentar a marca ao cliente final. Este projeto busca, por meio de um estudo de caso dentro de uma montadora multinacional, apresentar a como é feita atualmente a gestão destes KPIs e sugerir melhorias para o gerenciamento dos mesmos.

2. Revisão teórica

2.1 Gestão estratégica

O termo *strategia* nasceu na Grécia Antiga com o significado de qualidade e habilidade do general, que devia ser capaz de organizar e realizar de forma bem sucedida as campanhas militares. Após estudo das mais diversas definições, resume-se a estratégia dentro do mundo empresarial como o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar os objetivos estipulados previamente (SERRA *et al.*, 2014).

De forma a atingir estes objetivos desenhados, é necessário que a empresa tenha vantagem competitiva no mercado, e esta é definida por Tachizawa e Resende (2000) como a escolha entre uma atuação ampla, que embarque todo o mercado, e uma atuação localizada. Ou seja, é buscar ter uma atuação menos genérica e comum no mercado, e partir para uma diferenciação maior do produto, seja por baixo preço ou por características técnicas que se destaquem positivamente.

Por outro lado, Porter (1990) traz uma visão que relaciona os diferentes departamentos de uma empresa, afirmando que a origem da vantagem competitiva se dá nas diversas atividades que a organização executa, seja no projeto, no *marketing*, na entrega ou no suporte do produto. O autor afirma que cada uma das áreas da companhia podem e devem contribuir para uma base de diferenciação, e cita como exemplo a vantagem de custo gerada pelo desenvolvimento de um sistema de distribuição de baixo custo, trazido pelo setor de logística.

A implementação de um modelo de gestão estratégico empresarial facilita com

que as organizações sejam orientadas pela estratégia e, segundo Kaplan e Norton (2000), existem pontos-chave a serem levados em conta para que todas as empresas estejam seguindo esta orientação, independentemente do contexto de mercado em que a companhia está inserida:

- Traduzir a estratégia definida em termos operacionais;
- Alinhar a empresa com a estratégia;
- Converter a estratégia em tarefas cotidianas de todos os colaboradores;
- Implementar a estratégia como um processo contínuo;
- Introduzir e gerenciar a estratégia por meio de uma liderança eficaz.

Além disso, os mesmos autores elencaram, dentro destes pontos, 14 práticas a serem tomadas como referência para uma organização guiada pela estratégia, conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 - Princípios da organização orientada para a Estratégia



Fonte: Kaplan e Norton, 2000

2.2 Gestão da qualidade total

A história da qualidade tem origem com artesões, que se posicionavam como especialistas que tinham total domínio do ciclo do produtivo, desde o começo, com a compra da matéria-prima, até a venda do produto acabado ao cliente. Por possuírem um relacionamento mais próximo, se tratando de uma época em que não havia meios de comunicação à distância, os artesãos alinhavam com o cliente as suas expectativas de uma forma mais próxima, o que facilitava no atendimento das necessidades do mesmo. No entanto, alguns conceitos mais atuais como o de confiabilidade, conformidade, metrologia, entre outros, ainda não eram levados em conta. No início do século XX houve grandes avanços para a gestão da qualidade, através da adoção de sistemas de medidas, normas específicas e ferramentas de controle de processos por meio de estatística (PALADINI *et al.*, 2012).

É de conhecimento geral que a evolução da qualidade avançou por três fases amplas, respectivamente: a Era da Inspeção, a Era do Controle Estatístico e a Era da Qualidade Total. Maximiano (2000) explica que a primeira era se deu pouco antes da Revolução Industrial, em que o produtor e o cliente inspecionavam o produto, focando em eventuais defeitos de fabricação, sem metodologia de inpeção pré-estabelecida. O aprimoramento desta avaliação se deu na Era do Controle Estatístico, quando se começou a utilizar técnicas estatísticas, selecionando uma amostra aleatória de produtos para serem inspecionados, aumentando assim a probabilidade de garantir a garantia de todo o lote de produção. Atualmente tem-se a Era da Qualidade Total: neste momento não se trata a qualidade apenas do produto ou do serviço, e também não se limita a gestão da qualidade apenas ao departamento específico de qualidade, ou seja, nos dias de hoje todos os funcionários devem ser responsabilizados pela qualidade, garantindo assim o atingimento das necessidades do cliente e aumentando a satisfação dos mesmos.

De acordo com Shewhart (1986, apud TOLEDO *et al.*, 2014), em geral, a qualidade é sempre vista de duas perspectivas: objetiva e subjetiva. As dimensões objetivas estão relacionadas aos fatores internos do produto, e esses aspectos

dependem da consistência do produto, principalmente em relação aos aspectos físicos. As dimensões subjetivas referem-se às percepções das pessoas sobre o produto. Esses aspectos podem variar de pessoa para pessoa e são considerados qualidade secundária e igualmente importantes.

Em busca da qualidade total, dentro das indústrias japonesas nos EUA foi desenvolvido por Richard Schonberger no fim do século XX um conceito chamado de *World Class Manufacturing (WCM)*, retratada por Chiarini e Vagnoni (2015) como a metodologia que tem como característica a busca organizacional pela excelência, por meio de abordagens modernas e da eliminação e minimização de perdas de processo. Petrillo, De Felice e Zomparelli (2018) complementam que este é um método inovador que visa também a flexibilidade processual e a satisfação dos cliente, adotando os seguintes pilares: segurança do trabalho, desdobramento de custos, melhoria focada, atividades autônomas, melhoria focada, atividades autônomas, manutenção profissional, controle da qualidade, logística, gestão antecipada, gestão de pessoas e meio ambiente.

2.3 Satisfação dos clientes e a qualidade percebida em serviços

De forma sucinta, a satisfação do cliente é explicada por Oliver (1980) como o estado emocional resultante da sua experiência de consumo, após ter todas as suas expectativas atingidas ou até mesmo superadas no momento do atendimento e usufruto do produto ou serviço. Em um setor industrial altamente competitivo, a satisfação do cliente é um ponto chave, no entanto, garantir a satisfação do cliente não garante sua fidelidade. Clientes satisfeitos ainda podem atraídos pelos concorrentes, já clientes completamente satisfeitos tendem a ser mais leais (LOVELOCK et al, 2001).

A qualidade percebida é definida por Parasuraman et al. (1985), como a discrepância entre as expectativas dos clientes e suas percepções, ou seja, o desempenho percebido pelo consumidor. Um estudo realizado por Zeithaml et al.

(1990), trouxe à tona 5 atributos principais utilizados pelo consumidor para avaliar a qualidade ao ser atendido por um serviço: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis. Confiabilidade diz respeito à conformidade entre o prometido e o executado no serviço, responsividade ou presteza se relaciona com a boa vontade do prestador em auxiliar o cliente e atendê-lo, segurança trata do conhecimento e da cortesia dos empregados, transmitindo sempre confiança ao cliente, e por fim os aspectos tangíveis trazem a avaliação acerca da aparência das instalações físicas e do pessoal.

Conforme exposto por Moura et al. (2007), a entrega de serviços de qualidade é atualmente considerada uma estratégia indispensável para a sobrevivência e também para o sucesso das empresas no cenário em que estão inseridas. A boa qualidade dos serviços agrega para manter os clientes atuais, atrair novos, reduzir custos, melhorar a imagem corporativa, além de ampliar os ganhos da empresa (LADHARI, 2009).

2.4 Treinamento de equipe

A capacitação de material humano representa um fator determinante de vantagem competitiva para uma empresa, levando em conta a atual estrutura de gestão de pessoas nas organizações, que visa um alinhamento da estratégia organizacional com o planejamento da empresa. Cabe ressaltar que, capacitação inclui as ideias de ensino, desenvolvimento, educação e treinamento. (ROCKENBACH et al, 2013).

Tomando como base a literatura dos autores Stavrinoudis e Psimoulis (2017), fica clara a capacidade que um treinamento bem executado em uma equipe tem de potencializar o desempenho dos colaboradores, facilitando assim o atingimento de resultados para a empresa e alcançando um maior índice de satisfação de seus clientes. Ademais, de acordo com Costa *et al.* (2013), a capacitação constante dos empregados contribui para a motivação e desenvolvimento profissional dos mesmos, além de ser um fator de destaque comparativamente à concorrência.

Conforme os autores Raphaële e Rafer (1998), ao se tratar do setor automobilístico, não é diferente: a capacitação que uma montadora oferece à sua rede de concessionárias vinculadas à marca é de extrema importância e é um fator estratégico para ganhar vantagem competitiva. As empresas do ramo que tem esse enfoque no treinamento constante das suas lojas representantes, estão claramente visando a excelência nos serviços prestados, além da padronização e desenvolvimento do atendimento dos colaboradores que lidam diretamente com os consumidores da marca, aumentando assim a satisfação geral de seus clientes, e o comportamento dos empregados que lidam com estes (tais como: vendedores, atendentes, recepcionistas, entre outros) é ainda mais importante do que o próprio monitoramento da satisfação do cliente por meio de ferramentas de mensuração (DENTON, 1990).

Um dos grandes obstáculos enfrentados pela gestão de empresas no panorama atual é a dificuldade para identificar métricas que comprovem os resultados advindos desse foco na capacitação das equipes, tendo como base o esforço financeiro aplicado. Esta constatação é trazida por Benossi (2009), e a autora identificou em seus estudos que esse problema tem grande propensão a gerar no empregador uma sensação de incerteza e insegurança, afinal não se tem precisão numérica para justificar o direcionamento de dinheiro para treinamentos.

2.5 Gestão do desempenho

A fim de trazer mais eficiência e boas práticas para seus processos de negócio, de maneira a atingir de forma bem sucedida os objetivos estipulados, as organizações podem e devem utilizar um tipo de sistema de informação integrado para gestão empresarial, em que possam analisar de forma quantitativa os desempenhos dos seus processos e produtos. Esta análise quantitativa colabora para fazer um balanço comparativo entre as metas almejadas e as que de fato foram alcançadas, e a partir desta análise o gestor tem a possibilidade de realizar ajustes de forma a modificar condutas que não estariam levando a companhia pelo caminho desejado.

De acordo com Kaydos (1991), fica claro que a medição, tomada de decisão, estratégia e performance estão diretamente ligadas de forma cíclica. A medição em si não é uma meta, mas uma parte básica do sistema de gestão, que tem como fim garantir o constante monitoramento e análise da estratégia por meio do estudo de dados que podem fornecer saídas para o acompanhamento dos sinais de performance chave da organização, e com isso gerando um suporte à tomada de decisão.

De forma análoga, Lebas (1995) relata que a execução desta análise de desempenho quando há a preocupação de melhorar a performance é de suma importância: auxilia na gestão estratégica para tomar decisões focadas em um futuro cada vez melhor para a empresa. Ainda de acordo com o mesmo autor, é muito pertinente o argumento de que os diferentes tipos de usuários, com base nas hierarquias da empresa, têm muita influência na seleção das medidas e desempenho, ou seja, usuários como gerentes, supervisores e até mesmo os consumidores, demandam diferentes tipos de medida.

Portanto, pode-se perceber que, segundo ambos os autores supracitados, as medidas tomadas pela gestão de desempenho têm como foco os resultados, ou seja, priorizam a eficiência e eficácia dos processos, produtos e serviços da empresa. O gestor deve ter a capacidade de identificar quais destes processos, produtos e serviços devem receber algum tipo de intervenção a fim de implementar as melhorias necessárias para atingir os objetivos pretendidos.

A partir disto, foi possível observar que as organizações têm investido muita energia e recursos na chamada gestão orientada por processos, partindo da perspectiva das partes interessadas para estar sempre revisando toda a estrutura organizacional, de maneira a padronizar os processos integralmente, a partir de uma abordagem sistêmica, e garantir o alinhamento com os *stakeholders*.

Cabe ressaltar que, além disso, a satisfação no trabalho pode levar as companhias a atingirem os seus resultados de forma satisfatória, pois colaboradores

felizes com o seu trabalho tendem a ser mais criativos e inovadores, tornando-se dessa forma vantajosos para a empresa competir no mercado e diminuindo o seu índice de *turnovers* (rotatividade de colaboradores), e índice de rotatividade é trazido por Chiavenato (2009) com base no volume de entradas (contratações) e saídas (desligamentos) efetuados dentro da companhia em um determinado intervalo de tempo. Em contrapartida, caso não estejam satisfeitos com sua rotina de trabalho, tendem a diminuir seu nível de compromisso e se tornar um potencial ofensor ao desempenho da organização. (RAST et al, 2012).

2.6 *Balanced Scorecard* - BSC

O Dr. David Norton e o professor Robert Kaplan, em 1992, com o objetivo de descrever, implementar e gerenciar todos os níveis de uma empresa, desenvolveram o método de mensuração chamado de *Balanced Scorecard* - BSC. Os autores propõem que se chegue a este objetivo por meio da medição do desempenho por indicadores, e a partir de uma visão sistêmica e balanceada da organização, por meio do alinhamento de objetivos, iniciativas e indicadores à estratégia da empresa. O método, desenvolvido há quase 30 anos, é utilizado até os dias de hoje no gerenciamento de empresas dos mais variados tipos e portes, como um meio de complementar o plano estratégico. No trecho abaixo, retirado da obra dos autores, o método é conceituado de maneira ainda mais didática:

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e estratégia e objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. (KAPLAN e NORTON,

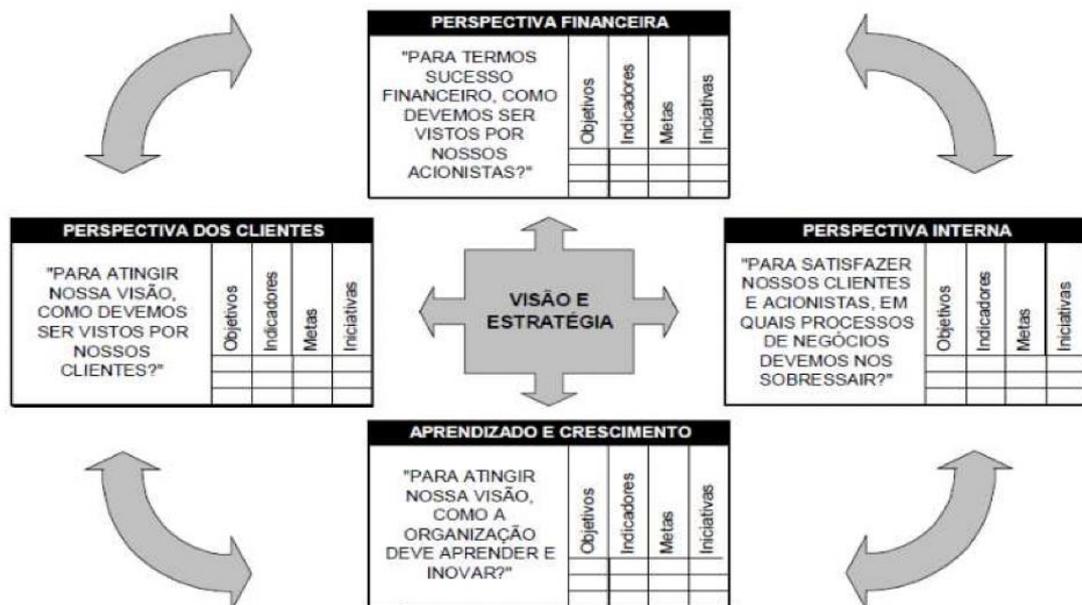
1997, p. 25)

Ademais, de acordo com esta mesma obra, é evidenciado que as medidas do BSC devem ser utilizadas com a finalidade de articulação da estratégia da empresa, auxiliando na comunicação da mesma de forma a resultar em um alinhamento das iniciativas individuais, organizacionais e entre departamentos, de modo a se alcançar uma meta em comum. Cabe ressaltar ainda que, conforme Kaplan e Norton (1997), o método em questão deve ser utilizado menos como um sistema de controle e mais como um atributo de comunicação, aprendizado e informação.

2.6.1 As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Ainda sob a ótica dos criadores do método, Kaplan e Norton (1997), é necessário que haja uma relação de causa e efeito, levando em conta as quatro perspectivas essenciais elencadas anteriormente para que qualquer companhia obtenha sucesso e crescimento no longo prazo. São estas as perspectivas financeira, dos clientes, de processos internos e aprendizado e crescimentos. As quatro podem ser resumidas e exemplificadas na Figura 2, e mais detalhadas nos parágrafos seguintes.

Figura 2 - As quatro perspectivas do BSC.



Fonte: Kaplan e Norton (1996)

A partir da perspectiva financeira, são sintetizadas as mais diversas ações tomadas pela empresa em uma linguagem econômica, ou seja, aponta se o desempenho financeiro da organização está ou não sendo atingido. Devem ser ressaltados como resultados muito importantes dessa perspectiva o lucro líquido, retorno sobre o investimento (ROI), criação de valor econômico e geração de caixa.

Já partindo para a perspectiva do cliente, permite-se que sejam identificados por meio dela os segmentos de clientes e mercados de atuação das unidades de negócio. Avalia-se neste quesito principalmente o grau de captação dos clientes, assim como o grau de retenção e satisfação. Esta visão auxilia no acompanhamento sucinto da entrega de valor para os seus clientes por meio dos indicadores citados, além de alguns outros.

Conforme Kaplan e Norton (2004), os processos internos produzem e fornecem a proposta de valor aos clientes, e também melhoram os processos e reduzem os custos para a abordagem de produtividade da perspectiva financeira. São divididos em gestão operacional, processos de inovação, processos de gestão de clientes e processos regulatórios e sociais. A proposta dessa perspectiva é permitir que os gestores e CEOs tenham uma visão clara do *status* do negócio, verificando se há um alinhamento dos produtos e serviços oferecidos com os requisitos do cliente.

A perspectiva do aprendizado e crescimento descreve, ainda de acordo com a mesma obra, os ativos intangíveis da organização, e o seu papel dentro da estratégia organizacional. Os ativos em questão foram divididos em capital humano, capital da informação e capital organizacional (capacidade da empresa em se mobilizar e sustentar processos de mudança estratégicos). De acordo com Kaplan e Norton (1997), “a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento”.

2.7 Indicador de desempenho

O gerenciamento de uma empresa é uma tarefa de alta complexidade, e normalmente proporcional ao tamanho dela, podendo ser micro, pequena, média ou grande. Segundo Francischini (2017), comandar uma organização multinacional se embasando apenas pelos dados que o gestor consegue coletar por seus próprios sentidos é equivalente a um piloto de um voo transcontinental que se guia somente pela janela da sua cabine. Gestores de empresas médias ou menores, por outro lado, ao não terem o número necessário para tomada de decisões, poderiam ser comparados a um comandante de planador, praticamente sem instrumentos de voo disponíveis.

O paralelo feito no parágrafo anterior é altamente pertinente, e exemplifica muito bem a importância de se coletar dados para medir o desempenho periodicamente, a fim de que a organização seja bem sucedida, seja em um curto, médio ou longo prazo. Não basta ser eficaz em definir o negócio, missão, visão e valores, bem como ter estratégia para colocar os mesmos em prática. Os gestores e suas equipes devem definir o que querem atingir e como irão fazê-lo, e mensurar o desempenho por indicadores é uma forma extremamente eficiente para garantir que a organização esteja sempre no rumo correto (BARROS, 2018).

São diversos os estudos que corroboram com estas teses, e com o passar dos anos fica mais evidente a importância de se armazenar, medir e analisar os dados de desempenho de uma organização, seja qual for o setor. Por meio de publicações na *Harvard Business Review*, os trabalhos de Davenport (2006) e Davenport et al. (2007) trouxeram evidências apontando que as empresas de excelência e líderes de mercado costumam competir com recursos e capacidades analíticas diferenciadas, com relação à concorrência.

Para que se estude a fundo o gerenciamento estratégico por meio da medição do desempenho por indicadores, é extremamente necessário que seja conceituada a gestão da cadeia de suprimentos. A partir desta, se abrange todo o processo entre

fornecedores e até chegar ao cliente final, ou seja, desde a fonte de matéria-prima até o momento em que o produto finalizado é consumido, englobando todas as partes, sejam elas internas ou externas à organização, que contribuem para que o cliente seja atendido com o produto projetado (COX et al., 1995; PIRES, 2004).

Ainda de acordo com Pires (2004), dentro da cadeia a empresa principal atua junto de fornecedores diretos, chamados de *first tier suppliers*, e estes atuam com outros fornecedores, conhecidos como *second tier suppliers*, e assim segue. Partindo deste princípio, a organização possui dois sentidos para se relacionar dentro da cadeia: *upstream* (montante - no sentido dos fornecedores) e *downstream* (jusante - no sentido do cliente final).

Já o autor Slack (1993) divide a cadeia em três partes: interna (dentro da empresa), imediata (fornecedores e clientes), e total (junção de ambas). Já Lambert, Cooper e Pagh (1998) trazem uma subdivisão mais simples e alternativa: eles classificam as partes como primárias (membros que executam atividades com o fim de agregar valor ao produto) e de apoio (membros que fornecem recursos ou conhecimentos para suportar os primários).

Em resumo, e voltando a ter como base teórica o estudo de Pires (2004), a Gestão da Cadeia de Suprimentos, ou *Supply Chain Management* (SCM), agrega valor ao compilar todas as operações de negócios com a gestão de processos, desde os fornecedores até o pós-venda, deixando claro que se trata de uma ferramenta de abordagem sistêmica, ou seja, envolve as mais diversas áreas da organização. A tomada de decisão por meio dessa abordagem é mais complexa, visto que nem sempre é trivial analisar integralmente áreas como a de *marketing*, gestão da produção, vendas, financeiro, entre outras, no entanto é mais assertiva para que a empresa consiga atender seu cliente da maneira mais eficiente possível.

A partir do estudo sobre a SCM, evidencia-se a necessidade de um maior detalhamento na medição da performance da organização como um todo, e a primeira escola de produção a padronizar um sistema de medição, conforme citam Brandão e

Guimarães (2001), foi a taylorista, por meio da racionalização do trabalho e apresentação de escalas para avaliação dos méritos dos funcionários. O período final do século XIX e inicial do XX foram determinantes para o estudo dos sistemas de controle de desempenho, pois, além de Frederick Taylor, havia outros implementando estas medidas, como o próprio Henri Fayol, pai da teoria clássica da administração.

É citado por Waggoner, Nelly e Kennerley (1999) que esse tipo de controle e gerenciamento surgiu a partir da virada de chave da produção artesanal para a produção centralizada, e em maior escala, visando maiores lucros e menores custos. O novo modelo produtivo mostrou aos gestores que eles precisavam de ferramentas práticas para garantir, por meio de dados, que a estratégia definida para a organização estava sendo mantida e alcançando os seus objetivos (ECCLES, 2000).

Conceitos primordiais sobre o assunto são trazidos por Neely et al. (1995) da seguinte maneira: medição de desempenho pode ser definido como o processo de quantificação da eficiência e eficácia da ação, indicador de desempenho é a métrica utilizada para tal processo, e o Sistema de Medição de Desempenho se define como o conjunto de indicadores utilizados com o fim anteriormente elencado. Por fim, Custódio (2015) consegue sintetizar de forma didática os principais motivadores para a adoção da gestão do desempenho por meio de indicadores: o cumprimento dos objetivos, a proteção dos resultados, a eliminação da reincidência de erros, e identificação precoce de desvios.

Sobre o setor automotivo, e tratando-se em maior parte dos aspectos produtivos, Petrillo *et al* (2018) tratam este como sendo um dos mercados mais competitivos a nível global, portanto as companhias tendem naturalmente a aprimorar suas operações para se manterem em crescimento, reduzindo perdas e investindo em inovação. Diante desse cenário, os mesmos autores afirmam que se faz necessária uma constante revisão nos critérios avaliativos, deixando explícita a importância de uma gestão eficiente dos indicadores de desempenho para a sobrevivência em meio a concorrentes tão capacitados.

Tendo em vista o encolhimento nas margens de lucro vivenciados dentro do mercado automotivo global nas últimas décadas, Sabbagha *et al.* (2016) afirmam que vem crescendo o interesse geral dentro do setor no aprimoramento da performance de cada componente participante da operação das montadoras, principalmente com ênfase para a ponta da operação, que lida diretamente com o cliente, ou seja, a concessionária. Ainda de acordo com os mesmos autores, os indicadores de desempenho destas revendedoras associadas devem ser constantemente avaliados e revisados, de forma a garantir assim que o seu produto esteja sendo comercializado de forma efetiva e sendo entregue ao cliente final prestando os serviços de acordo com o padrão de qualidade estipulado pela companhia, de forma a fidelizar o comprador e melhorar constantemente a imagem da empresa perante o mercado, de forma a buscar um aumento de participação no mesmo.

2.8. Customer Equity

O conceito de *Customer Equity (CE)*, ou valor do cliente, é trazido por Rust et al (2001) como sendo a soma total dos valores de consumo do cliente ao longo da sua vida como consumidor do produto de determinada companhia, e os autores ressaltam que há uma mudança em curso no século XXI, tendo em vista um maior predomínio do mercado de serviços sobre o de produtos tangíveis propriamente dito, tirando portanto o enfoque exclusivo na marca e trazendo o cliente para ao centro das atenções. Os autores acreditam que há dois objetivos dentro do CE: a mensuração das relações com o cliente em termos de dinheiro, e a identificação das estratégias benéficas no sentido de se construir uma relação rentável com o consumidor.

Para mensuração e otimização do processo de construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes, de forma a trazer retornos financeiros à organização, além do conceito de CE, é aconselhável a aplicação da teoria de *Customer Lifetime Value (CLV)*, que, segundo Villanueva e Hanssens (2007), representa o somatório dos fluxos de caixa descontados, gerados enquanto o cliente ainda é ativo para as contas da empresa, ou seja, ainda gera receita para a mesma. De volta à teoria de Rust et al (2001), é importante ressaltar que eles trazem que ambos os conceitos são importantes para alocação da verba de marketing de forma rentável, entendimento da

conexão entre os custos de marketing, métricas de marketing e performance financeira, além de proverem modelos, ferramentas e métricas para melhoria da produtividade das plataformas de CRM (*Customer Relationship Management*).

Blattberg e Deighton (1996) propuseram a utilização da teoria de *Customer Equity* com o propósito de determinar o equilíbrio ótimo entre os esforços para se adquirir e reter clientes, e o ponto em que há de fato o equilíbrio entre esses esforços é onde se atinge o valor máximo de CE.

2.9. O mercado automotivo no Brasil

A ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, é responsável por estudar temas da indústria e do mercado automotivo e de máquinas agrícolas e rodoviárias, além de coordenar e defender os interesses coletivos das organizações associadas. De acordo com dados divulgados pela marca, ao longo dos 60 anos em que se investiu na construção de fábricas e desenvolvimento de veículos e novas tecnologias no país, já foi superada a marca de 80 milhões de veículos automotores fabricados e 76 milhões licenciados no mercado brasileiro.

Levando em conta estes números, fica claro que a indústria automobilística tem sido desde meados do século XX grande participante do desenvolvimento do Brasil como geradora de empregos e renda, e com grande atuação na mobilidade de pessoas e cargas, na construção de infraestrutura e mecanização agrícola. São aproximadamente 25 marcas, das mais diversas partes do mundo, que compõem o quadro de associados da ANFAVEA, que por meio desse quadro capta dados e divulga estudos periodicamente sobre o desenvolvimento do setor.

No mercado brasileiro, é comum relacionar a imagem da fabricante de automóveis com a da do seu revendedor, normalmente chamado de concessionário ou distribuidor, sendo essa denominação variável a depender da marca. Este revendedor é o meio de ligação entre a montadora e o cliente final, ou seja, para comprar um carro da marca desejada, a negociação será necessariamente intermediada por um concessionário, que tem suas atividades regulamentadas pela

lei federal de número 6.729, de 28 de novembro de 1979, também conhecida como Lei Ferrari.

De acordo com o anuário divulgado em 2021 pela ANFAVEA, são 5279 concessionárias ao longo do território brasileiro, além de empresas de autopeças. Além disso, existem 61 unidades industriais espalhadas ao longo de 10 estados e 42 municípios, com uma capacidade instalada de produção para 5,05 milhões de veículos, dentro de um mercado que faturou aproximadamente 59,2 bilhões de dólares em 2019, gerando 1,3 milhões de empregos diretos e tendo uma participação aproximada de 3% no produto interno bruto (PIB) do país.

Complementando o anuário citado, a associação publicou em paralelo uma análise mais detalhada sobre o desempenho da indústria automobilística brasileira, iniciando que o mercado nacional teve uma leve queda de 2019 para 2020, passando de 2,8 milhões de veículos licenciados para 2,1. Além disso, a produção caiu de 2,9 para 2 milhões de unidades, deixando o Brasil como nono maior produtor e sexto que mais licencia veículos para o mercado interno, dentro de um comparativo com a performance de outros países. Como desafios do setor, foram elencados o desafio fiscal advindo da crise econômica determinada pela pandemia do vírus Covid-19, trazendo fragilidade pro mercado de trabalho, além do aumento da carga tributária, e por fim as questões logísticas e de oferta de componentes por parte dos fornecedores

A Figura 3 ilustra, de forma didática, o impacto que a crise sanitária iniciada no começo de 2020 trouxe para o mercado de automóveis:

Figura 3 - Comparativo de licenciamento de veículos no Brasil entre 2019 e 2020.



Fonte: ANFAVEA.

No comparativo da Figura 3, podemos perceber que houve claramente uma redução no número de licenciamentos em 2020, principalmente nos meses de março, abril e maio, que configuraram o início da pandemia em âmbito global. Nos meses seguintes, pode-se perceber uma melhora gradual do mercado, mas sem conseguir superar, em nenhum dos meses seguintes, o desempenho de 2019.

Ademais, acordo com matéria publicada em abril de 2021 pela BBC News, de autoria da jornalista Thais Carranço, está havendo uma crise sem precedentes no fornecimento de componentes para o setor, além da queda na demanda já explicitada. Tal combinação culminou na paralisação (total ou parcial) das atividades de 13 montadoras instaladas no país, significando um total de 29 plantas paradas. Tendo isso em vista, espera-se que ao menos 300 mil veículos deixem de ser produzidos no ano.

3. Metodologia

Este trabalho, de natureza predominantemente teórica, será realizado por meio de uma pesquisa de caráter exploratório, viabilizada por um estudo de caso que busca esclarecer e analisar os indicadores utilizados dentro de uma montadora multinacional de automóveis, mais especificamente em sua área comercial.

Segundo Oliveira (2011), este tópico de metodologia deve apresentar como se pretende realizar a pesquisa. Ademais, este autor afirma que neste momento do trabalho o mesmo deve ser classificado quanto aos objetivos da pesquisa, sua natureza, a escolha do objeto de estudo, técnica de coleta e técnica de análise dos dados.

3.1. Classificação da pesquisa

Esta classificação será possibilitada, neste caso, por meio da avaliação da pesquisa quanto aos aspectos da natureza da pesquisa, objetivos e procedimentos técnicos.

3.1.1. Natureza da Pesquisa

De acordo com Oliveira (2011), a pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza como qualitativa, quantitativa, ou um misto dos dois. Segundo Triviños (1987), os métodos qualitativos baseiam-se na percepção do fenômeno em seu contexto para processar os dados em busca de seu significado. O uso da descrição qualitativa não apenas tenta capturar a aparência do fenômeno, mas também tenta capturar sua essência, tenta explicar suas origens, relações e mudanças, e tenta compreender suas consequências. Com relação à pesquisa quantitativa, Mattar (2001) explica que esta busca a validação das hipóteses por meio de dados estruturados e estatísticos, levando em conta um volume alto de casos representativos, para então se chegar a uma conclusão sucinta.

O desenvolvimento desta pesquisa se dá sob uma natureza qualitativa, ou seja,

contemplam-se informações não quantificáveis e, trata-se de um estudo que tem como base um caso específico a ser analisado. Para Minayo (2001), este tipo de análise corresponde a um espaço mais profundo das relações, trabalhando com o universo significados, aspirações, valores, motivos, crenças e atitudes, de forma a não se limitar a processos reduzidos minimamente à operacionalização de variáveis. Pode-se afirmar, portanto, que a abordagem qualitativa correlaciona dados obtidos por embasamento teórico e por experiência buscando obter resultados e conclusões pertinentes e fidedignos sobre o tema.

3.1.2 Objetivos da pesquisa e objeto de estudo

O autor Castro (1976) define que as pesquisas científicas podem ser classificadas quanto aos seus objetivos, de forma genérica, como exploratória, descritiva ou explicativa, sendo que cada uma dessas trata o problema de estudo de uma maneira diferente.

De acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória objetiva desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, levando em conta a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, afirma que este tipo de estudo é planejado para proporcionar visão geral sobre determinado fato. O mesmo autor afirma que a descritiva visa a descrição de características de determinada população ou fenômeno, e costuma utilizar técnicas padronizadas de coleta de dados. Por fim, Lakatos et al. (2001) afirma que a pesquisa explicativa tem como objetivo o estabelecimento de relações de causa-efeito através da manipulação de variáveis relativas ao objeto de estudo, visando assim elencar as causas do fenômeno em questão.

O método de pesquisa utilizado é neste estudo é exploratório, ou seja, por meio de dados qualitativos o objetivo é de encontrar ideias e soluções, na expectativa de se adquirir maior familiaridade com tema estudado (Selltiz et al., 1974). A bibliografia levantada sobre o assunto deve ser revisada na ótica do *Balanced Scorecard* (BSC) para consolidar e explicar os diversos indicadores de desempenho utilizados pelas montadoras.

Com o auxílio dessas informações da área de pesquisa, ela é aplicada por meio de estudo de caso em uma montadora do setor automotivo. O estudo de caso único foi o objeto de estudo escolhido pois há uma aplicação de conceitos teóricos em um assunto específico que é priorizado. Yin (1990) define este objeto como uma forma de se pesquisar socialmente de forma empírica, investigando um fenômeno atual dentro de um contexto real.

3.1.3. Procedimentos técnicos

Em relação aos procedimentos técnicos, a proposta de pesquisa não só tem uma visão geral do processo de desenvolvimento de indicadores de desempenho no setor automotivo, mas também tem um melhor entendimento da aplicação e utilização desses indicadores. Oportunamente, serão realizados estudos de caso no setor para analisar a aplicação desses indicadores por meio de uma gigante montadora do cenário mundial, que tem instalações e grande participação de mercado no Brasil.

3.1.4. Etapas da pesquisa

A primeira etapa do trabalho foi a definição do tema, depois objetivos gerais, específicos e cronograma. Posteriormente foi realizado o levantamento do referencial teórico, por meio de livros e bases de conhecimento virtuais consolidadas, como *Google Scholar* e *SciELO*, além do repositório de conteúdo científico que pertencem à entidades pertinentes ao assunto, como a ABEPRO (Associação Brasileira de Engenharia de Produção).

Em um terceiro momento, é realizada a descrição em detalhes da história sobre a companhia, dentro da qual está inserido o contexto de pesquisa. Por fim, é colocado em prática o estudo dentro da empresa, uma multinacional americana do setor automotivo, visando compreender como é feita a medição de desempenho por indicadores, levando em conta principalmente a área comercial, e aplicando os conceitos reunidos no referencial teórico. Todo este processo pode ser exemplificado de forma sucinta na Figura 4:

Figura 4 - Processo sequencial englobando as etapas de construção da pesquisa.



Figura 4 - Fonte: própria

4. Descrição da Empresa

4.1 Origem da marca e ligação com o Brasil

A organização em que foi feito o estudo de caso é uma montadora de automóveis, nascida na década de 40 do século XX, no estado de Ohio, localizado nos Estados Unidos da América. O nome da marca atualmente é Jeep, e esta foi originada durante a Segunda Guerra Mundial dentro de outra fabricante, chamada Willys Overland, especificamente para atender a requisitos do exército americano: precisavam de um veículo leve, com tração nas quatro rodas, que tivesse capacidade para 3 soldados e uma metralhadora.

Com o passar dos anos, a montadora passou a desenvolver veículos para uso industrial e rural, e na sequência começou a produzir carros a serem utilizados para o dia-a-dia e lazer, sempre apresentando na frente do veículo a grande responsável pela identidade visual da marca: a grade frontal do carro com as 7 aberturas entre os faróis.

Em 1957, em meio ao plano de metas do então presidente Juscelino Kubitschek, que buscou incentivar a melhoria de infraestrutura do setor industrial no país, a marca inicia a produção completa de carros em território brasileiro, por meio da planta de fábrica localizada em São Bernardo do Campo (SP), onde os carros já eram montados desde 1954. Em 1966 foi inaugurada a nova linha de montagem em Jaboatão dos Guararapes (PE), e a marca seguiu fabricando veículos no país até

1982, quando se retirou do mercado automotivo do país, retornando apenas na década de 90, já fazendo parte do conglomerado de marcas chamado de Chrysler Group, e comercializando seus veículos por meio de importação oficial.

Em 2015, com o objetivo de estabelecer um polo automotivo de grande porte da marca Jeep em cenário sulamericano, o grupo agora denominado Fiat Chrysler Automobile (FCA) inaugurou em Goiana (PE), a planta de fabricação de carros mais moderna do grupo em âmbito global, incorporando as melhores práticas de manufatura definidas pelo grupo. Para isso, foi necessário um investimento de cerca de 7 bilhões de reais, que gerou uma fábrica com capacidade instalada para 250 mil veículos por ano, além de um parque de fornecedores com 16 empresas, englobando 17 linhas estratégicas de produtos em 12 prédios.

Em 2019, o grupo ítalo-americano FCA detentor da marca Jeep assinou uma nova fusão, se unindo ao conglomerado francês Peugeot Citroen (PSA), gerando dessa forma o quarto maior grupo de montadoras do mundo, que recebeu o nome de Stellantis.

4.2 Posicionamento de mercado

A marca compete atualmente no mercado automotivo brasileiro com apenas 2 modelos de carro produzidos em solo nacional, ambos enquadrados na categoria SUV (*Sport Utility Vehicle*), também conhecidos como utilitários esportivos, que são caracterizados como carros que combinam características de veículos comuns de passeio com veículo de natureza *off-road*, ou seja, normalmente possuem boa familiaridade em múltiplos tipos de terreno. Cada um dos modelos conta com mais de 5 variações de versão do produto, de maneira que possa atingir as mais diferentes faixas de preço do mercado e agradar vários tipos de preferência do cliente, com múltiplas configurações de cada modelo da gama.

O primeiro modelo a desembarcar no Brasil, em 2015, para produção na nova fábrica foi o Renegade, que se enquadra no segmento B do mercado de SUVs,

também conhecido como B-SUV, que engloba utilitários de menor porte, também identificados como *crossovers* compactos. Logo no ano seguinte, a linha de produção, localizada em Goiana (PE), começou a produção do modelo Jeep Compass, que se enquadra no segmento C da categoria SUV, abreviado como C-SUV, que seriam os utilitários de porte médio.

De acordo com informativo de emplacamentos divulgado pela FENABRAVE (Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores), a Jeep fechou o ano de 2020 com uma participação de mercado acumulada de 6,83% no mercado total de automóveis no Brasil, e 20,8% de *market share* no segmento de veículos SUV, totalizando mais de 110 mil veículos emplacados até a virada do ano, apenas com os dois modelos anteriormente citados. Cabe ressaltar que a marca conta atualmente com mais de 200 concessionárias espalhadas pelo país, com atuação em todos os estados, comercializando veículos por meio de vendas diretas e também por meio do canal de vendas a varejo.

5. Diagnóstico e análise

5.1. Estrutura da empresa

A medição de desempenho por meio de indicadores necessita de análises específicas levando em conta as características do negócio e também o mercado em que se está inserido, conforme foi trazido por Kaplan e Norton (1992). O mercado automotivo não é diferente, traz inúmeras especificidades, ainda mais considerando o seu modelo de negócio: a montadora nunca entrega carros diretamente ao cliente, é sempre intermediada por outras empresas, conhecidas como *dealers* ao redor do mundo, e como concessionárias no Brasil.

O Brasil, por ser um país de dimensões continentais e com diversas culturas diferentes ao longo de seu território, demanda que, ao se comercializar produtos de alto valor agregado de maneira Nacional, como veículos automotivos, se divida o gerenciamento do desempenho da rede de revendedoras da marca, de uma forma

que possibilite que cada região tenha um atendimento e direcionamento estratégico personalizado trazido pela marca. É através de escritórios posicionados estrategicamente em 5 regiões do país que é feito o controle do desempenho de cada uma das 231 concessionárias da marca americana em território brasileiro, conforme o quadro 1.

Quadro 1 - Localização estratégica dos escritórios regionais para gestão de desempenho das concessionárias distribuidoras de produtos da marca.

Escritório	Localização	Abrangência territorial	Número de concessionárias
Norte Centro-Oeste	Brasília (DF)	12 estados (Acre, Amapá, Amazonas, parte da Bahia, Distrito Federal, Goiás, parte do Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins)	36
Nordeste	Recife (PE)	9 estados (Alagoas, parte da Bahia, Ceará, parte do Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe).	36
Sudeste	Rio de Janeiro (RJ)	4 estados (parte da Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro)	42
São Paulo	São Paulo (SP)	2 estados (Mato Grosso do Sul e São Paulo)	69
Sul	Curitiba (PR)	3 estados (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul)	48

Fonte: Própria.

Cada um dos escritórios possui um gerente, responsável por todo o desempenho da região, equipe de consultores de venda (por canal varejo e vendas diretas) específicos para atendimento personalizado à um menor número de pontos de venda, analista de Marketing de toda a região, um analista de distribuição, responsável pelo faturamento e distribuição dos automóveis da marca para toda a região, além de uma equipe de pós-vendas, e outra focada no treinamento e desenvolvimento da rede de concessionários. O objetivo principal de cada uma das equipes regionais é de transmitir as estratégias da marca, de forma que o produto esteja sendo entregue ao cliente com o padrão de qualidade e atendimento desejados, além de garantir o atingimento dos objetivos comerciais e financeiros tanto da Jeep como do grupo Stellantis.

Cabe ressaltar que toda a gestão de rede feita pelos escritórios é totalmente alinhada com a estratégia da marca e diretrizes nacionais advindas da Diretoria

Comercial da marca, localizada em São Paulo (SP), e com as estratégias do grupo de montadoras, centralizada a nível continental (América Latina) em Belo Horizonte (MG), e a nível global em Amsterdã, Holanda.

5.2 Sistema de medição de performance utilizado para avaliar a rede de concessionárias

Com o objetivo de manter a sua rede de revendedores de veículos, que é responsável por fazer a ligação entre montadora e cliente, estimulada, a companhia optou por estruturar um programa voltado para o acompanhamento e gestão do desempenho de todas as lojas. O nome da ferramenta é *Dealer Performance Index (DPI)*, ou Índice de Performance do Revendedor, e esta contempla 10 principais indicadores de desempenho, dentro de 3 pilares definidos como principais para o negócio.

O primeiro dos três pilares fundamentais é o de performance financeira, e é por ele que se estuda a rentabilidade da concessionária, conseguindo por meio dos indicadores avaliar se a loja é rentável, para todas as partes interessadas no negócio. Na sequência é contemplado o pilar de qualidade, que traz indicadores-chave pelos quais é possível avaliar periodicamente se a loja tem a estrutura física e intelectual para estar prestando serviços de acordo com o padrão de qualidade definido pela marca. Por fim, o terceiro pilar é o de performance comercial, que avalia o peso daquela loja dentro do desempenho de vendas da marca. No quadro 2 é possível visualizar estes pilares assim como os indicadores inseridos em cada um deles e seus respectivos pesos dentro da análise de desempenho

Quadro 2 - Os pilares fundamentais do negócio e seus respectivos indicadores de desempenho.

Pilar de negócio	Peso do pilar	Indicador	Peso do indicador
Comercial	35%	Índice de absorção	16%
		Leads de vendas	3%
		Market Share	16%
Qualidade	45%	<i>Customer Satisfaction Index (CSI)</i> , ou Índice de satisfação do cliente de Vendas	10%

		<i>Customer Satisfaction Index</i> (CSI), ou Índice de satisfação do cliente de Pós-vendas	14%
		IGC - Índice Geral de Conhecimento	5%
		Infraestrutura	14%
		<i>World Class Dealer</i> (WCD) processos	2%
Financeiro	20%	LAIR - Lucro antes do Imposto de Renda	15%
		Limite de crédito	5%

Fonte: própria.

A partir destes, cada concessionária da marca é mensalmente avaliada e classificada dentro da rede nacional, para que se tenha uma imagem clara da performance de cada uma. Ademais, cabe ressaltar que só se enquadram no programa de controle de desempenho as revendedoras que possuam contrato de concessão assinado e válido, e também que sejam oficialmente registradas nos sistemas da montadora por ao menos quatro meses consecutivos (período de carência em que a loja ainda é considerada "nova" e não é enquadrada no regime de pontuação).

O programa é baseado em avaliações trimestrais e anuais: divide-se o ano em trimestres, e as notas de desempenho no trimestre são mensalmente divulgadas, e assim se calcula as notas levando em conta os resultados mensais dos KPIs acumulados nos três meses, não levando em consideração as notas de trimestres anteriores. Para a avaliação anual também é divulgada mensalmente para a rede a sua nota baseada no acumulado dos resultados do ano.

5.3 Indicadores de desempenho utilizados

5.3.1. Índice de absorção

Este KPI trata da relação entre a o lucro bruto da estrutura do pós-vendas com peças, funilaria, oficina e autocentro (atendimento rápido) e as despesas fixas da estrutura da oficina e do pós-vendas como um todo. Este indicador, que compõe 16% da nota final da concessionária, visa mensurar o desempenho comercial e financeiro da estrutura de pós-vendas, e abaixo podemos verificar o seu método de avaliação, assim como a faixa de pontuação no quadro 3.

$$I.A. (\%) = \frac{\text{Lucro Bruto do pós vendas}}{\text{Custos fixos} + \text{Despesas variáveis do pós vendas}} \quad (1)$$

Quadro 3 - Faixas de pontuação do indicador de índice de absorção

Faixas	IA < 32%	32% ≤ IA < 42%	42% ≤ IA < 52%	52% ≤ IA < 62%	IA ≥ 62%
Ponto	0	8	10	14	16

Fonte: própria.

5.3.2 Leads de vendas

O conceito de *leads* utilizados pela montadora no cálculo deste indicador é o de possíveis clientes, que visitaram o site da marca e manifestaram o seu interesse em algum produto (carro), deixando registrados seus dados de contato. Cada concessionária recebe um volume desses contatos para serem trabalhados, com base na sua área operacional.

Este indicador medir a performance de cada loja na utilização da lista de contatos fornecida, com potenciais clientes já interessados no produto oferecido. É relacionado o número de *leads* convertidos em vendas com o número de *leads* recebidos da montadora.

$$\text{Taxa de conversão de leads} = \frac{\text{Leads convertidos em vendas dentro de 60 dias}}{\text{Leads recebidos}} \quad (2)$$

Quadro 4 - Faixas de pontuação para o indicador de leads convertidos em vendas.

Faixas	CL < 3%	3% ≤ CL < 5%	5% ≤ CL < 8%	CL ≥ 8%
Ponto	0	1	2	3

Fonte: própria.

5.3.3 Market Share

Possivelmente um dos indicadores de desempenho comercial mais conhecidos globalmente, por meio deste mede-se a relação entre a participação de mercado da concessionária (considerando os canais de venda a varejo e por meio de vendas

diretas) na sua área operacional (AOP) e a média do seu escritório regional. Este indicador torna possível a verificação sobre o desempenho da concessionária com relação às demais concessionárias sob gerência do escritório da sua região.

$$\text{Market Share (\%)} = \frac{\text{MS (\%)} \text{ da loja na área operacional}}{\text{MS (\%)} \text{ médio do escritório regional}} \quad (3)$$

Quadro 5 - Faixas de pontuação para o indicador de Market Share.

Faixas	MS < 90%	90% ≤ MS < 100%	100% ≤ MS < 110%	110% ≤ MS < 120%	MS ≥ 120%
Pontos	0	4	8	12	16

Fonte: própria.

5.3.4. CSI de vendas

Este é o índice de satisfação do cliente que comprou veículo novo na concessionária, considerando o momento do ato da compra do veículo e também o atendimento prestado durante a retirada do carro. É medido por um questionário de avaliação da satisfação do cliente, onde o mesmo avalia com notas (de 1 a 10) o atendimento recebido. Cabe ressaltar que, cada concessionária tem uma cota mínima de entrevistas a ser efetuadas para contabilização do indicador, e este valor é estipulado pela montadora com base no seu volume de emplacamento. Recebem a pesquisa os consumidores que compraram e já receberam o seu veículo novo, normalmente de 4 a 16 dias após a entrega do carro, tendo como base a data do emplacamento.

$$\text{CSI Vendas (\%)} = \frac{\text{Quantidade de notas 9 e 10 nos últimos 3 meses}}{\text{Quantidade de pesquisas nos últimos 3 meses}} \quad (4)$$

Quadro 6 - Faixas de pontuação para o indicador de CSI em vendas.

Faixas	CSI < 86%	86% ≤ CSI < 89%	89% ≤ CSI < 91%	91% ≤ CSI < 93%	93% ≤ CSI < 96%	CSI ≥ 96%
Pontos	0	2	4	6	8	10

Fonte: própria.

5.3.5. CSI de pós-vendas

De forma similar ao índice de satisfação do cliente de vendas, este indicador visa mensurar o nível, variando de 1 a 10, da satisfação do cliente que foi atendido no pós-vendas da concessionária, seja por revisão programada ou reparos, e também é medido por meio de um questionário respondido pelo cliente. Recebem a pesquisa os consumidores que levaram e já retiraram o seu carro da oficina da concessionária, efetuando serviços como revisão, consertos mecânicos, *recalls* ou instalação de acessórios, normalmente de 4 a 16 dias após receberem de volta o seu veículo, tendo como base a data de encerramento da ordem de serviço.

$$CSI \text{ Pós Vendas (\%)} = \frac{\text{Quantidade de notas 9 e 10 nos últimos 3 meses}}{\text{Quantidade de pesquisas nos últimos 3 meses}} \quad (5)$$

Quadro 7 - Faixas de pontuação para o indicador CSI em pós-vendas.

Faixas	CSI<82%	82%≤CSI<84%	84%≤CSI<88%	88%≤CSI<92%	92%≤CSI<96%	CSI≥ 6%
Pontos	0	4	6	8	12	14

Fonte: própria.

5.3.6. Índice geral de conhecimento (IGC)

A montadora possui um setor específico responsável pela elaboração e aplicação de treinamento na rede de concessionárias associada à suas marcas, com base no percurso formativo estipulado para cada função estratégica dentro da revendedora. O IGC é calculado pela média do índice de treinamentos individuais e do índice de desenvolvimento da concessionária como um todo.

$$\text{Índice de Treinamento (IT)} = \frac{\text{Cursos concluídos (individuais)}}{\text{Cursos oferecidos (individuais)}} \times 10 \quad (6.1)$$

$$\text{Índice de Desenvolvimento (ID)} = \frac{\text{Cursos concluídos (concessionária)}}{\text{Cursos oferecidos (concessionária)}} \times 10 \quad (6.2)$$

$$IGC = \frac{IT + ID}{2} \quad (6.3)$$

Quadro 8 - Faixas de pontuação para o indicador IGC.

Faixas	IGC < 8	8 ≤ IGC < 8,5	8,5 ≤ IGC < 9	9 ≤ IGC < 9,5	IGC ≥ 9,5
Pontos	0	1	2	3	5

Fonte: própria.

5.3.7. Infraestrutura

De forma sucinta, este é um indicador que busca avaliar a infraestrutura da concessionária, mediante cumprimento dos padrões da imagem da montadora, de acordo com manual de identificação da marca disponibilizado pela mesma. Há um *checklist* a ser preenchido pelo responsável por cada loja e validado por colaboradores da montadora (responsáveis por vendas e pós-vendas). As avaliações aplicadas valem 100 pontos, e este KPI tem um peso de 14% no total do desempenho da loja.

Quadro 9 - Faixas de pontuação para o indicador de infraestrutura.

Faixas	Nota < 80	80 ≤ Nota < 85	85 ≤ Nota < 90	90 ≤ Nota < 95	Nota ≥ 95
Pontos	0	2	6	10	14

Fonte: própria

5.3.8. WCD Processos

O programa *World Class Dealer* teve origem com base no sucesso obtido pela companhiaana implementação do conceito baseado na melhoria contínua e denominado WCM (*World Class Manufacturing*) em suas plantas fabris. Por meio deste busca-se manter uma participação de mercado sólida mantendo a qualidade e a rentabilidade do negócio, com base em um padrão processual da rede de concessionárias ligadas à marca, que, se tiver aderido ao programa, será treinada e auxiliada pela montadora em um fluxo de reestruturação dos processos de serviços, vendas, RH, gestão de desempenho e instalações físicas.

Por meio do indicador WCD Processos busca-se confirmar a participação da concessionária neste programa de auditoria feita pelo programa de certificação de processos da montadora. Antes da rodada de auditoria, ganham os pontos do DPI (peso 2%), a concessionária que tiver apenas inscrita no programa, conforme quadro 10.

Quadro 10 - Faixas de pontuação para o indicador WCD processos antes da auditoria.

Regra	Não assinou o compromisso	Compromisso assinado
Pontos	0	2

Fonte: própria

Após o período de auditoria, o indicador é contabilizado de outra forma, sendo pontuado de acordo com o seu desempenho no *checklist* de processos aplicado pelo auditor da montadora, conforme quadro 11.

Quadro 11 - Faixas de pontuação do indicador WCD Processos depois da auditoria.

Faixas	WP < 85%	85% ≤ WP < 92,5%	WP ≥ 92,5%
Pontos	0	1	2

Fonte: própria.

5.3.9. Lucro antes do imposto de renda (LAIR)

Este é um dos valores financeiros avaliados no programa de medição de desempenho da rede de concessionários, e visa mensurar e comparar o lucro antes do imposto de renda da revendedora baseado na sua capacidade de gerar receita, seja por meio de carros, peças e acessórios, ou de *F&I* (*Finance and Insurance*, ou financiamento e seguros). Por meio dele é possível que se tenha noção sobre a porcentagem da sua receita que é destinada ao cumprimento de obrigações tributárias (Imposto de renda sobre a pessoa jurídica e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL). Cabe ressaltar que o departamento de *Dealer Finance* da montadora é responsável por receber as demonstrações contábeis da rede de revendedores e realizar o processamento das informações e o respectivo cálculo do LAIR.

O indicador possui 15% no peso total do desempenho da concessionária, e abaixo é possível verificar o método de apuração, assim como a faixa de pontuação, no quadro 12.

$$LAIR (\%) = \frac{\text{Lucro antes do imposto de renda}}{\text{Receita líquida + F\&I}} \quad (7)$$

Quadro 12 - Faixas de pontuação para o indicador LAIR.

Faixas	LAIR < 0%	0% ≤ LAIR < 1%	1% ≤ LAIR < 2%	2% ≤ LAIR < 3%	3% ≤ LAIR < 4%	LAIR ≥ 4%
Pontos	0	3	6	9	12	15

Fonte: própria

5.3.10. Limite de crédito

Anualmente é estabelecido um plano de ação onde se estipula o limite de crédito necessário da concessionária com o banco de crédito da montadora, para que sejam faturados os produtos em um volume razoável para a loja, levando em conta o seu histórico de demanda e características financeiras do grupo econômico detentor da concessionária, conforme previsto no artigo 7 da “Lei Ferrari” (lei federal de número 6.729, de 28 de novembro de 1979). Por meio deste indicador, que possui um peso de 5% na nota total, é possível acompanhar e medir periodicamente o desempenho da concessionária com relação às suas contas e desempenho financeiro.

$$\text{Limite de Crédito disponível} = \frac{\text{Limite de crédito existente}}{\text{Limite de crédito acordado no plano de ação anual}} \quad (8)$$

Quadro 13 - Faixas de pontuação para o indicador de limite de crédito.

Faixas	LC < 100%	LC ≥ 100%
Pontos	0	5

Fonte: própria.

Cabe ressaltar que, durante o processo de disponibilização deste limite de crédito por parte do Banco da montadora, busca-se mitigar o risco de crédito ao menor

patamar possível, quando da formalização das garantias exigidas e apresentadas pela equipe da concessionária, prezando pela aderência das regras do Banco Central do Brasil (BACEB).

5.4 Análise

Por meio deste grupo de indicadores utilizados pela montadora para mensurar o desempenho das suas concessionárias, fica explícita a preocupação com uma gestão proativa, em busca da melhoria contínua, que é fundamental para o crescimento e prosperidade dos negócios. A partir de uma visão destrinchada inicialmente em qualidade, financeiro e comercial, a empresa multinacional consegue entender os principais problemas e oportunidades de melhoria da sua vasta rede de lojas, e a partir do quadro abaixo podemos reorganizar e distribuir os seus indicadores sob a ótica do *Balanced Scorecard*, trazida por Kaplan e Norton (1992):

Quadro 14 - Paralelo dos indicadores da montadora com o BSC.

Perspectiva do BSC	Objetivo	Indicadores	Peso
Financeira	Avaliar se as estratégias da empresa estão contribuindo para a lucratividade e para o retorno dos investimentos.	Índice de absorção	16%
		Limite de Crédito	5%
		LAIR	15%
Dos clientes	Avalia se os clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos.	CSI Vendas	10%
		CSI Pós-vendas	14%
		Leads vendas	3%
		<i>Market Share</i>	16%
Processos internos	Avaliar quais processos são mais relevantes para os resultados da empresa, identificar maneiras de melhorá-los e verificar se há necessidade de criar outros processos.	Infraestrutura	14%
		WCD Processos	2%

Treinamento e aprendizado	Avaliar de que maneira é possível agregar conhecimento e convertê-lo em crescimento para a empresa.	Índice geral de conhecimento (IGC)	5%
---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------	----

Fonte: própria

A partir do quadro 14, fica claro que sim, pelos indicadores já utilizados para gestão da rede de lojas, a concessionária consegue ter uma visão sistêmica do negócio, que é um dos grandes objetivos da gestão do desempenho do BSC.

Pode ser visto também que o enfoque na perspectiva do cliente e financeira representam a maior parte percentual da contagem dos indicadores, com 79% do peso total do desempenho do concessionário, o que pode significar um apelo menos prioritário para a avaliação do desempenho da gestão de pessoas e do conhecimento.

Gerenciar continuamente os indicadores de performance de uma rede de lojas concedidas à determinados proprietários, que muitas vezes também são donos de lojas de marcas concorrentes de mercado, é uma tarefa de extrema importância e alta complexidade. Pelo exposto, e pelo paralelo traçado com a teoria do *Balanced Scorecard* estudada, pôde ser identificada uma preocupação muito maior com desempenho comercial e financeiro como um todo, do que com o desenvolvimento de profissionais identificados com a marca, e é possível que isso esteja diretamente relacionado com a distância colocada entre a marca e seus vendedores, pelo fato de serem concessionárias e não lojas de posse direta da marca.

A falta de um indicador que meça o índice de satisfação do empregado e também uma métrica de gerenciamento do volume de *turnovers* de funcionários da rede de lojas pode estar tendo impacto direto nos resultados da empresa. Apesar de não serem funcionários atrelados diretamente à montadora, eles são responsáveis por apresentar ao cliente final a imagem da marca e podem ser fundamentais no momento da escolha do produto, corroborando com a tese de Sabbagha et al (2016), onde se afirma que há uma preocupação global do mercado automotivo com a ponta da operação onde se há o contato com o consumidor final e com os estudos de Rast e

Tourani (2012), onde é afirmado que a satisfação do colaborador reflete diretamente no desempenho da organização.

De forma a conseguir mensurar a satisfação e do colaborador na companhia e também a assertividade das contratações, sugere-se a implementação da métrica do índice de rotatividade de pessoal, trazida por Chiavenato (2009), conforme explicitado em (9):

$$IRP = \frac{\left(\frac{A+D}{2}\right) \times 100}{EM} \quad (9)$$

Em que:

IRP: Índice de Rotatividade de Pessoal

A: Admissões de pessoal no intervalo de tempo considerado

D: Desligamentos (seja por iniciativa da empresa ou colaborador) de pessoal no intervalo de tempo considerado

EM: Efetivo médio no período considerado, obtido pela média entre o volume de colaboradores ativos no início do período estudado e no final.

Além disso, e trazendo à tona os estudos de Pires (2004) sobre a gestão da cadeia de suprimentos completa, onde se afirma sobre a necessidade de análise integral das áreas da empresa para um bom desempenho, e também a tese de Petrillo et al. (2018), em que se evidencia a tendência global no mercado automotivo de redução de perdas, é possível que se aponte no sistema de análise de desempenho estudado uma falta de controle sobre a verba investida pela área de Marketing. Números que possam mostrar os benefícios de cada orçamento gasto com divulgação do produto e captação de clientes são muito importantes para que a montadora e sua rede de concessionárias saibam se estão investindo corretamente para atingir seus resultados, ou se estão gastando mais do que devem com campanhas publicitárias que não refletem um bom desempenho.

Para uma maior eficiência na alocação de verbas de *marketing* e relacionamento com clientes, propõe-se a utilização do conceito de *Customer Equity*

(CE) utilizando o método trazido por Blattberg et al (1996), onde se calcula um ponto ótimo entre os investimentos para atrair e reter consumidores para a marca:

$$CE = aM - A + a \left(\frac{rM-R}{1+d-r} \right) \quad (10)$$

Em que:

CE: Customer Equity

A: Custo de aquisição médio por cliente

R: Custo de retenção médio por cliente

A: taxa de aquisição média (varia entre 0 e 1)

R: taxa de retenção média (varia entre 0 e 1)

M: margem bruta de lucro média por cliente

D: taxa de desconto (custo de capital para a empresa)

Importante destacar que, para a maximização e aplicação pertinente desse conceito, a companhia deve ter um banco de dados de clientes e vendas atualizado e robusto, com informações verídicas e assertivas, além de dados financeiros bem trabalhados e claros sobre a performance das lojas. A segmentação dessa métrica em intervalos que representem bom ou mal desempenho de cada concessionário cabe à montadora, dentro da estruturação do seu planejamento estratégico anual.

Conclusão

A partir do exposto, ficou evidente o alto grau de complexidade da gestão estratégica de uma montadora, principalmente se tratando de uma companhia de grande porte, com atuação em todos os continentes do planeta. Atualmente, o mercado automotivo possui a peculiaridade de depender de outras pessoas jurídicas (concessionárias) para comercializar, entregar e fazer quase que 100% das manutenções do seu produto, salvo algumas exceções de problemas mecânicos que são resolvidos diretamente na fábrica, e portanto montadora e concessionária devem estar muito bem alinhados quanto aos objetivos a serem atingidos, e os meios que

serão traçados para um bom desempenho.

Apesar do extenso referencial teórico disponível sobre a grande maioria os assuntos estudados, a escassez de bibliografia específica sobre o gerenciamento de concessionárias de veículos, seja nacional ou globalmente, se apresentou como um limitador da pesquisa. A fim de atingir os objetivos deste trabalho, poderiam ter sido utilizados também mais dados concretos exemplificando cada um dos indicadores estudados dentro de uma revendedora exclusiva de veículos da marca, que foram limitados devido a uma questão de proteção de dados.

Ademais, mesmo com as ressalvas feitas acima, o objetivo geral deste estudo, que foi definido como a análise do gerenciamento dos indicadores de desempenho da rede de concessionárias por parte da montadora, foi atingido, através da contraposição do programa de gestão de desempenho da montadora com bibliografias pertinentes ao assunto. Foram identificados e detalhados cada um dos 10 indicadores das lojas que são avaliados pela diretoria nacional da marca, assim como as faixas de avaliação utilizadas atualmente para gerir e classificar a rede de revendedoras com relação a cada um dos KPIs. Por fim, através do embasamento teórico formado antes do diagnóstico, foram identificados também alguns possíveis gargalos, explicitados durante a análise, em que ficaram evidentes alguns pontos a serem melhorados na gestão da montadora, para que se possa analisar de forma mais clara a performance dos *dealers*, que deve ser minuciosa, tendo em vista que estes são os grandes responsáveis por levar ao consumidor final a imagem da marca, e portanto foram sugeridos dois indicadores, um para acompanhamento da eficiência das verbas alocadas para o marketing das concessionárias e outro sobre a performance em gestão de pessoas, de forma a mitigar o alto índice de turnovers.

O cenário do mercado automobilístico vêm passando nos últimos anos por diversos cenários desafiadores, nacionalmente tendo que lidar com variadas crises políticas e econômicas, modificando constantemente os custos de produção e poder de compra do consumidor. Globalmente as marcas já consolidadas têm tido que lidar com múltiplas fusões, ou *joint ventures*, entra variadas montadoras, e também com a

entrada de novos concorrentes no mercado, advindos de potências emergentes, principalmente tratando-se da China. Ademais, é preciso citar as mudanças relacionadas ao processo de compra devido às evoluções tecnológicas, que fizeram com que as concessionárias redesenhassem o seu modelo de venda.

Essa conjuntura explicitada evidencia de forma concreta a necessidade deste estudo sobre a gestão do desempenho por indicadores da rede de concessionárias associada à montadora. Em um país de dimensões continentais como o Brasil, um programa de avaliação do desempenho robusto é essencial para o atingimento das metas nacionais da empresa.

Referências Bibliográficas

BARROS, I. **Definição de indicadores de desempenho através da Análise e Interpretação de dados**. Tese de mestrado da Escola de Engenharia da Universidade do Minho. Braga, Portugal, 2018.

BENOSSI, G. **Gestão do conhecimento no treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2009.

BLATTBERG, R. C.; DEIGHTON, J. **Manage Marketing by the Customer Equity Test**. Harvard Business Review, v. 74, n.4, p.136-144, 1996.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências Gestão do Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo**. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CARRANÇA, T. **Brasil tem 29 fábricas de veículos paradas: 'Crise sem precedentes'**. BBC News, São Paulo, 4 abril 2021. Disponível em <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56620465>>. Acesso em 5 de abril de 2021.

CHIARINI, A; VAGNONI, E. **World-class manufacturing by Fiat. Comparison with**

Toyota Production System from a Strategic Management, Management Accounting, Operations Management and Performance Measurement dimension. International Journal of Production Research, v. 53, n. 2, p. 590-606, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, D. V. F.; CASTRO, D. R.; DUARTE, F. L.; TROCOLLI, I. R.; ALTAF, J. G. **Diagnóstico da necessidade de treinamento: o caso Beta Engenharia Ltda.** Revista de Estudos do CEPE, n. 37, p. 190-214, 2013.

COX, J. F.; BLACKSTON`E, J. H.; SPENCER, M. S. **APICS Dictionary.** 8th. ed. Falls Church: American Production and Inventory Control Society, 1995.

CUSTODIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. CITAR

DAVENPORT, T. H. **Competing on analytics.** Harvard Business Review, p. 1-11, 2006.

DAVENPORT, T. H. et al. **Managing business processes analytically.** Global Report of BSG Concours, 2007.

DENTON, D. K. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ECCLES, R. G. **Manifesto da mensuração do desempenho.** In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Medindo o Desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação - Métodos para elaborar KPIs e obter resultados.** Rio de Janeiro: Alta books, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Informativo de Emplacamentos da FENABRAVE - Ed. 216. Acessado em 25/2/2021. Sítio: <http://www.fenabrave.org.br/portal/files/2020_12_2.pdf>.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps)**. Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Organização Orientada para a Estratégia**, 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAYDOS, W. **Measuring, Managing and Maximizing Performance**. Portland: Productivity Press, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. **Supply Chain management: Implementation Issues and Research Opportunities**. International Journal of Logistics Management, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

LADHARI, R. **A review of twenty years of SERVQUAL research**. International Journal of Quality and Services Sciences, v. 1, n. 2, p. 172-198, 2009.

LEBAS, M. **Performance Measurement and Performance Management**. Amsterdam: International Journal of Production Economics, 1995.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. **Performance measurement system design**

– **a literature review and research Agenda.** International Journal of Operations & Production Management, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica: um manual para realização de pesquisas em administração.** Catalão: UFG, 2011.

OLIVER, R. L. **A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions.** Journal of Marketing Research, v. 17, n. 4, p. 460-469, 1980.

PALADINI, E. P.; CARVALHO, M.M. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research.** Journal of Marketing, v. 49, p. 41-50, 1985.

PETRILLO, A.; DE FELICE, F.; ZOMPARELLI, F. **Performance measurement for world-class manufacturing: a model for the Italian automotive industry.** Total Quality Management & Business Excellence, v. 30, n. 7-8, p. 908-35, 2018.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos.** São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RAST, S.; TOURANI, A. **Job Satisfaction and Role of Gender Difference: An Empirical Study at Airline Industry in Iran,** International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, Nº 7, p. 91-100, 2012.

RAPHAËLE, M.; RAFER, D. **Training and power in franchise systems: the example of the UK automotive industry.** Journal of European Industrial Training, v. 22, n. 9, p. 367-374, 1998.

Relatório da ANFAVEA - Desempenho da Indústria Automobilística Brasileira - Resultados 2020 e Projeções 2021. Acessado em 02/04/2021. Sítio:

<https://anfavea.com.br/docs/apresentacoes/apresentacao_janeiro_2021.pdf>.

ROCKENBACH, P. C.; COELHO, K. S.; DELLAGNELO, E. H. L.; KANITZ, A. F. **Reflexões sobre uma perspectiva crítica na concepção do processo de capacitação dos empregados da escola Alpha**. Revista Gestão e Planejamento, v. 13, n. 1, p. 177-198, 2013.

RUST, R.; ZEITHAML,V; LEMON, K. **O Valor do Cliente: o modelos que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Brookman, 2001

SABBAGHA, O.; AB RAHMAN, M.N.; ISMAIL, W.R.; HUSSAIN, W.M.H.W. **Impact of Quality Management Systems and After-sales Key Performance Indicators on Automotive Industry: A Literature Review**. Procedia Social and Behavioral Sciences. v. 224, p. 68-75, 2016.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

SERRA, F; FERREIRA, M; TORRES, A; TORRES, M., **Gestão Estratégica - Conceitos e Casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. 3. ed. São Paulo: Atlas,1993.

STAVRINOUDIS, T.; PSIMOULIS, M. **How do education and training policies determine customer satisfaction and hotels' performance?**. European Journal of Tourism Research, v. 17, p. 177-190, 2017.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios - Um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TOLEDO, J. C.; BORRAS, M. A.; MERGULHÃO, R. C.; MENDES, G. H. **Qualidade: Gestão e Métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2004

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VILLANUEVA, J.; HANSSENS, D. **Customer Equity: Measurement, Management**

and Research Opportunities. Foundations and Trends in Marketing, v.1, n.1, p. 1-95, 2007.

WAGGONER, D. B.; NELLY, A. D.; KENNERLEY, M. P. **The forces that shape organizational performance measurement systems: An interdisciplinary review.**International Journal of Production Economics, v. 60, n. 61, p. 53-60, 1999.

YIN, R. **Case study research: design and methods.** EUA: Sage Publications, 1990.

ZEITHAML, V. A.; PARASURMAN, A.; BERRY, L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations.** New York: The Free Press, 1990.