

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEANDRO GODOY RICARDO

ESTUDO DOS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO,  
COMERCIAL E DE QUALIDADE DA REDE DE CONCESSIONÁRIAS DE VENDA  
DE VEÍCULOS NOVOS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

CURITIBA

2020

LEANDRO GODOY RICARDO

ESTUDO DOS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO,  
COMERCIAL E DE QUALIDADE DA REDE DE CONCESSIONÁRIAS DE VENDA  
DE VEÍCULOS NOVOS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em MBA – Auditoria Integral.

Orientador: Prof.Dr. Cláudio Marcelo Edwards Barros

CURITIBA

2020

À minha família

## **AGRADECIMENTOS**

Finalizando mais este capítulo de minha vida, eu quero agradecer a minha mãe Jael, pois sem seu amor incondicional e dedicação, nada em minha vida seria possível. Agradeço por me ensinar que os estudos e o conhecimento são o bem mais precioso que podemos obter durante a nossa passagem nesta terra, dado que, uma vez obtidos, ninguém é capaz de nos roubá-los.

Ao meu namorado Luiz, o qual me incentivou a iniciar o curso de MBA, mesmo que sacrificando os nossos sábados e pelo apoio durante o processo de elaboração desta monografia.

Ao meu professor Dr. Cláudio Marcelo Edwards Barros por sua compreensão, disposição e por compartilhar os seus conhecimentos para conduzir-me neste processo, o que foi primordial para a elaboração deste trabalho.

Para concluir, agradeço meus queridos amigos do MBA, Delma, Karla, Adriana e Pavel que fizeram os finais de semana mais leves durante nossos encontros de sábado.

Nada é difícil se for dividido em pequenas partes

*Henry Ford*

## RESUMO

A indústria automobilística brasileira representa uma fatia considerável do PIB nacional e, por consequência, movimentada a economia de forma relevante. Nesse contexto, a rede de concessionárias é responsável pela ponta da operação, pois é ela que possui o contato direto com o cliente, e por isso, é uma figura essencial para este setor. Por se tratar de uma concessão, é imprescindível que a montadora acompanhe periodicamente o desempenho de seus parceiros de negócio, com base em um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) funcional e objetivo, o qual consiga refletir de maneira clara e confiável a real situação de seus dealers, no que tange à performance financeira, comercial e de qualidade. Para que essa medição seja eficiente, os indicadores, que são indispensáveis para orientar tomadas gerenciais de decisão, precisam ser definidos com cautela visando, primeiramente, ser confiáveis, compreensíveis e comparáveis. Nesse sentido, por meio de uma pesquisa descritiva, seguida de uma análise qualitativa de informações baseadas na bibliografia da área, textos legais e em documentos gerenciais, esta monografia buscou analisar criticamente os indicadores essenciais utilizados por uma montadora que possui uma rede de concessionárias distribuída por todo o território nacional. De modo geral, os indicadores definidos para compor o *Dealer Performance Index (DPI)* foram satisfatórios; entretanto, é possível concluir pela relevância de três deles para avaliação da performance de uma rede de concessionárias, que são: o *Market Share*, Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR) e *Customer Satisfaction Index (CSI)* de vendas e pós-vendas. Os indicadores que derivam das informações financeiras enviadas pela área contábil das concessionárias, tais quais, LAIR e Índice de Absorção, apresentam uma certa fragilidade, uma vez que há grupos que possuem estrutura de contabilidade robusta, porém há outros que tendem a enviar números que não refletem a realidade, induzindo, desta forma, a montadora a tomar decisões com base em indicadores não corroborados adequadamente.

Palavras-chaves: Automóveis. Montadoras. Rede de Concessionárias. Desempenho. KPI. Financeiro. Comercial. Qualidade.

## ABSTRACT

The Brazilian auto industry represents a staggered share of the national GDP and, consequently, moves the economy in a relevant way. In this context, the dealer network is responsible for the tip of the operation, as it is the one that has direct contact with the customer, and for this reason, it is an essential figure for this sector. As it is a concession, it is essential that an automaker periodically monitors the performance of its business partners, based on a functional and objective Performance Measurement System, which is able to clearly and reliably reflect the real situation of its resellers, regarding financial, commercial and quality performance. For this to be determined efficient, the indicators, which are essential to guide decision-making managers, need to be defined with caution, fundamentally, to be qualified, understandable and comparable. In this sense, by means of a descriptive research, followed by a qualitative analysis of information based on the bibliography of the area, legal texts and management documents, this monograph sought to critically analyze the essential indicators used by an automaker that has a dealer network distributed by throughout the national territory. In general, the indicators defined to compose the DPI were satisfactory; however, it is possible to obtain by the brand of three of them for evaluating the performance of a network of dealerships, which are: Market Share, Earn Before Tax (EBT) and Customer Satisfaction Index (CSI) sales and after sales. The indicators that derive from the financial information established by the accounting area of the concessionaires, such as LAIR and Absorption Index, present a certain fragility, since there are groups that have a robust accounting structure, but there are others that tend to send numbers that do not reflect reality, thus inducing the automaker to make decisions based on common non-corroborated indicators.

## LISTA DE SIGLAS

ANFAVEA: Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

BACEN: Banco Central do Brasil

CPC: Comitê de Pronunciamento Contábeis

CSI: *Customer Satisfaction Index*

DPI: *Dealer Performance Index*

FENABRAVE: Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores

IGC: Índice Geral de Conhecimento

KPI: *Key Performance Indicator*

LAIR: Lucro Antes do Imposto de Renda

MEI: Microempreendedores Individuais

PIB: Produto Interno Bruto

PCD: Pessoas com Deficiência

SELIC: Sistema Especial de Liquidação e Custódia

SMD: Sistema de Medição de Desempenho

WCM: *World Class Manufacturing*

WCD: *World Class Dealer*

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: RANKING DE PAÍSES (AUTOMÓVEIS + COMERCIAIS LEVES).....	14
Tabela 2: RANKING POR MARCA (AUTOMÓVEIS + COMERCIAIS LEVES).....	15
Tabela 3: FAIXAS DE CLASSIFICAÇÃO DAS CONCESSIONÁRIAS .....	21
Tabela 4: PESO E FAIXA DE PONTUAÇÃO DOS KPI's .....	22
Tabela 5: DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	24
Tabela 6: CRITÉRIOS PARA PESQUISA DO VENDAS .....	26
Tabela 7: CRITÉRIOS PARA PESQUISA DO PÓS-VENDAS .....	27

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>19</b>
<b>4. DESCRIÇÃO DOS DADOS DA FERRAMENTA DO DPI.....</b>	<b>20</b>
4.1 PILAR DE <i>PERFORMANCE</i> FINANCEIRA.....	23
4.1.1 Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR).....	23
4.1.2 Limite De Crédito.....	25
4.2 PILAR DE <i>PERFORMANCE</i> QUALIDADE.....	25
4.2.1 <i>Customer Satisfaction Index</i> (CSI) - Vendas .....	26
4.2.2 <i>Customer Satisfaction Index</i> (CSI) - Pós-Vendas.....	27
4.2.3 Índice Geral de Conhecimento (IGC) .....	28
4.2.4 Certificação de Processos ( <i>World Class Dealer - WCD</i> ).....	28
4.2.5 Infraestrutura .....	29
4.3 PILAR DE <i>PERFORMANCE</i> COMERCIAL.....	30
4.3.1 <i>Market Share</i> (Rede e Vendas Diretas).....	30
4.3.2 <i>Leads</i> de Vendas .....	30
4.3.3 Índice de Absorção.....	31
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>32</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>35</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Esta seção tem por escopo contextualizar o objeto de pesquisa, apresentar os objetivos gerais e específicos do estudo, justificá-lo teórica e praticamente e indicar a estrutura pela qual a monografia está organizada.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Para definir um modelo de avaliação de desempenho da rede de concessionárias de venda de veículos novos e serviços, é preciso, primeiramente, compreender como funciona o setor automobilístico no Brasil, conhecer seu papel macroeconômico e, por fim, identificar seus principais players.

A Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) foi fundada no ano de 1956, com o objetivo de reunir as empresas fabricantes de autoveículos (automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus), máquinas agrícolas e rodoviárias autopropulsadas (tratores de rodas e de esteiras, colheitadeiras e retroescavadeiras) com plantas e produção em território brasileiro. Suas principais atribuições são, entre outras, formar conhecimento sobre a indústria e o mercado de autoveículos e máquinas agrícolas e rodoviárias, representar os interesses coletivos de seus associados, atuar institucionalmente em eventos e exposições ligadas ao setor e organizar e publicar dados de desempenho da indústria (ANFAVEA, S/D).

Por sua vez, a Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE) é uma associação que representa 51 marcas de automóveis, comerciais leves, caminhões, ônibus, implementos rodoviários, motocicletas, tratores e máquinas agrícolas presentes em território nacional. Esta Federação congrega um número superior a 7 mil concessionárias de veículos no Brasil, as quais totalizam a geração de 315 mil empregos diretos e correspondem a 5,12% do Produto Interno Bruto – PIB do País. É de sua responsabilidade a defesa dos anseios do setor, procurando garantir o cumprimento da Lei n. 6.729/1979 (v. comentários adiante), e representando, ainda, seus interesses políticos, econômicos e legais, em parceria com as Associações de Marca e contribuindo para com a formação e

desenvolvimento de profissionais e gestores do segmento. Por fim, desenvolve e debate boas práticas de processos e negócios no setor, valendo-se de trocas de experiências com associações internacionais equivalentes (FENABRAVE, S/D).

A Lei n. 6.729, de 28 de novembro de 1979, apelidada de “Lei Ferrari”, regulamenta a concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre. Seu art. 2º assim dispõe:

- I - produtor, a empresa industrial que realiza a fabricação ou montagem de veículos automotores;
- II - distribuidor, a empresa comercial pertencente à respectiva categoria econômica, que realiza a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes novos, presta assistência técnica a esses produtos e exerce outras funções pertinentes à atividade;
- III - veículo automotor, de via terrestre, o automóvel, caminhão, ônibus, trator, motocicleta e similares;
- IV - implemento, a máquina ou petrecho que se acopla o veículo automotor, na interação de suas finalidades;
- V - componente, a peça ou conjunto integrante do veículo automotor ou implemento de série;
- VI - máquina agrícola, a colheitadeira, a debulhadora, a trilhadeira e demais aparelhos similares destinados à agricultura, automotrizes ou acionados por trator ou outra fonte externa;
- VII - implemento agrícola, o arado, a grade, a roçadeira e demais petrechos destinados à agricultura;
- VIII - serviço autorizado, a empresa comercial que presta serviços de assistência a proprietários de veículos automotores, assim como a empresa que comercializa peças e componentes.

Já em seu art. 5º, I e II, o mesmo diploma legal determina serem inerentes à concessão a área operacional de responsabilidade do concessionário para o exercício de suas atividades e distâncias mínimas entre estabelecimentos de concessionários da mesma rede, fixadas segundo critérios de potencial de mercado. No que tange à quota de veículos a ser distribuída, a montadora realizará uma estimativa para sua produção em território brasileiro para o período anual seguinte, de acordo com a expectativa de mercado da marca, sendo que deve haver consentimento por parte do distribuidor, levando em consideração o potencial de mercado da sua área operacional, assim como a sua capacidade financeira e performance comercial, conforme previsto no art. 7º.

Vale mencionar que o valor de venda dos veículos, assim como os possíveis serviços decorrentes da concessão, pode ser atribuído livremente pelos concessionários aos consumidores, sendo que o preço e as condições de

pagamento, devem ser estabelecidos de maneira uniforme pela concedente para toda a rede de concessionárias (art. 13). No seu art. 15, a Lei prevê que o fabricante pode realizar venda direta apenas para a administração pública ou corpo diplomático, sem a necessidade de envolver a rede de distribuição, sendo que, nos demais casos, a mesma deve ser realizada via concessionária, a qual deve ganhar com a margem de comercialização do veículo.

O contrato de concessão firmado entre as partes envolvidas pode ser determinado, com prazo mínimo de cinco anos, ou indeterminado. A Lei ainda estipula que o contrato de prazo determinado se transformará automaticamente para indeterminado, caso nenhuma das partes manifeste interesse pela não continuidade, antes de cento e oitenta dias do seu término, com a obrigatoriedade de notificação por escrito (art. 21).

Por fim, segundo o art. 20 da “Lei Ferrari”, ora comentada, o grupo econômico que esteja no papel de distribuidor possui a obrigação de disponibilizar as informações relativas a requisitos financeiros, administrativos e contábeis à concedente, de acordo com o que for estipulado no contrato de concessão. Dessa forma, a montadora poderá acompanhar o resultado financeiro de sua rede de distribuidores, uma vez que as informações financeiras devem representar fidedignamente a situação econômica da concessionária, tendo a utilidade aumentada se as mesmas forem comparáveis<sup>1</sup>, verificáveis, tempestivas e compreensíveis<sup>2</sup> (CPC 00 R2, 2019).

O setor automotivo no Brasil é dividido entre as seguintes categorias: automóveis, comerciais leves, caminhões, ônibus, motocicletas e implementos rodoviários. O segmento de automóveis e comerciais leves comercializou cerca de 2,7 milhões de unidades durante o ano de 2019, um aumento de 8% em relação ao período anterior, tendo como principal gatilho desse crescimento a queda da taxa SELIC e, conseqüentemente, a redução nas taxas de juros ofertadas pelas instituições de crédito. As vendas destinadas a frotistas, taxistas, produtores rurais, Pessoas com Deficiência (PCD) e Microempreendedores Individuais (MEI),

---

<sup>1</sup> Comparabilidade é a característica qualitativa que permite aos usuários identificar e compreender similaridades e diferenças entre itens (CPC 00 R2, 2019).

<sup>2</sup> Classificar, caracterizar e apresentar informações de modo claro e conciso as torna compreensíveis (CPC 00 R2, 2019).

denominadas “vendas diretas”, permaneceram a principal forma de comercialização de automóveis e comerciais leves, representando 46% dos emplacamentos, o que demonstra um aumento de quase 15% quando comparado ao ano de 2018 (FENABRAVE, 2019).

Em relação ao mercado mundial, na última década o Brasil figurou entre os países com maior número de emplacamentos, tendo ocupado, em 2019, a 8ª posição nesse ranking, conforme apresentado na tabela 1, a seguir.

Tabela 1: RANKING DE PAÍSES (AUTOMÓVEIS + COMERCIAIS LEVES)

Países		2019		2018		2017	
1º	China	22.360.637	1º	24.648.668	1º	25.801.745	1º
2º	EUA	17.016.904	2º	17.268.233	2º	17.227.031	2º
3º	Japão	5.119.652	3º	5.192.561	3º	5.155.628	3º
4º	Alemanha	3.905.597	5º	3.715.207	4º	3.706.464	4º
5º	Índia	3.464.147	4º	3.902.913	5º	3.610.260	5º
6º	França	2.677.830	7º	2.619.937	7º	2.539.826	7º
7º	Grã-Bretanha	2.676.885	6º	2.724.442	6º	2.902.754	6º
8º	<i>Brasil</i>	2.663.570	8º	2.473.173	8º	2.172.235	9º
9º	Itália	2.095.680	9º	2.084.007	9º	2.153.837	8º
10º	Canadá	1.927.884	10º	1.991.964	10º	2.040.690	10º
11º	Rússia	1.758.020	11º	1.799.749	12º	1.595.661	13º
12º	Coreia do Sul	1.743.597	12º	1.783.425	11º	1.756.241	11º
13º	Espanha	1.468.333	13º	1.526.678	14º	1.428.548	14º
14º	México	1.315.741	14º	1.419.719	13º	1.528.466	12º
15º	Austrália	1.022.447	15º	1.111.417	15º	1.151.605	15º
16º	Tailândia	1.005.766	16º	1.012.260	18º	844.606	17º
17º	Bélgica	631.247	18º	627.602	19º	622.983	19º
18º	Malásia	589.210	20º	581.313	20º	560.809	20º
19º	Holanda	529.016	21º	529.710	22º	489.822	22º
20º	África do Sul	508.572	22º	524.692	21º	531.408	21º
21º	Turquia	478.981	19º	619.603	16º	953.439	16º
22º	Argentina	439.633	17º	793.078	17º	860.726	18º

FONTE: Adaptado de FENABRAVE (2019)

Nesse contexto, a tabela 2, abaixo, apresenta o ranking de emplacamentos de automóveis e comerciais leves em 2019, conforme os principais *players* do grupo de montadoras atuantes no Brasil. Os números envolvidos demonstram a força econômica dessa indústria e o papel relevante que os fabricantes desempenham na economia nacional, tanto que, como já mencionado, juntos, eles mobilizam uma parcela considerável do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Tabela 2: RANKING POR MARCA (AUTOMÓVEIS + COMERCIAIS LEVES)

Posição	Fabricante	Quant.	Part.
1º	GM	475.684	17,89%
2º	VW	414.481	15,59%
3º	FIAT	366.134	13,77%
4º	RENAULT	239.227	9,00%
5º	FORD	218.526	8,22%
6º	TOYOTA	215.682	8,11%
7º	HYUNDAI	207.656	7,81%
8º	JEEP	129.462	4,87%
9º	HONDA	129.118	4,86%
10º	NISSAN	96.080	3,61%
11º	CITROEN	26.513	1,00%
12º	MITSUBISHI	21.881	0,82%
13º	PEUGEOT	21.612	0,81%
14º	CHERY	20.182	0,76%
15º	BMW	13.142	0,49%
16º	M.BENZ	12.206	0,46%
17º	KIA	9.274	0,35%
18º	AUDI	8.707	0,33%
19º	VOLVO	7.915	0,30%
20º	LAND ROVER	5.875	0,22%
21º	SUZUKI	3.692	0,14%

FONTE: Adaptado FENABRAVE (2020)

Com base nos conceitos e números supracitados, pode-se concluir que o setor automobilístico é um segmento fortemente organizado por meio de entidades representativas de grande influência no cenário econômico brasileiro. O mesmo também é marcado por acirrada competitividade, dado o número e o tamanho dos *players* presentes, o que aponta para a necessidade de definir critérios e métricas consistentes por parte das montadoras para avaliação do desempenho financeiro, comercial e de qualidade de suas redes de concessionárias.

Nesse contexto, tem relevância estabelecer indicadores de desempenho financeiro, comercial e de qualidade que devem ser utilizados para a obtenção de uma ferramenta de avaliação adequada para redes de concessionárias de vendas de veículos novos e prestação de serviços, de maneira a oferecer aos envolvidos nesse mercado (especialmente montadoras, *stakeholders* e concessionárias) parâmetros seguros para avaliar a performance da empresa, impactando enormemente, desse modo, a economia nacional.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo desse estudo descritivo foi analisar criticamente os indicadores utilizados na aferição do desempenho financeiro, comercial e de qualidade de rede de concessionárias de venda de veículos novos e prestação de serviços de uma montadora de veículos com operação no mercado brasileiro.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

(i) Levantar as informações gerenciais sobre o desempenho financeiro, comercial e de qualidade da rede de concessionárias, necessárias ao controle pelas concedentes;

(ii) Mapear os principais indicadores de desempenho que podem fornecer uma segurança razoável de identificação da população de risco na rede de concessionárias;

(iii) Descrever o processo de levantamento e mapeamento de indicadores, no intuito de obter uma ferramenta assertiva e consistente para avaliação do desempenho da rede de concessionárias.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Diante de uma rede de concessionárias plural e distribuída por todo o território nacional, as montadoras necessitam atuar de maneira precisa para identificar os pontos de venda que estejam em conformidade com as diretrizes estabelecidas no momento da concessão e alinhadas com elementos como: missão, visão e valores da empresa, padrões de mercado, identidade visual da marca, adequação do ambiente físico, resultados e metas, entre inúmeros outros. Para tanto, gerencialmente, é essencial que monitore periodicamente os indicadores de desempenho: financeiro, reportados quando do envio das informações financeiras pela rede de distribuidores; de qualidade, quando são realizadas medições do nível

de satisfação dos clientes que realizam a compra de veículos novos, assim como dos que se utilizam dos serviços oferecidos pelo departamento de pós-venda das concessionárias; e, por fim, comercial, quando é feita a apuração dos emplacements de veículos novos oriundos das vendas comercializadas pela rede de concessionárias, seja pela modalidade varejo ou direta. Ainda, Tironi et al. (citados por AZAMBUJA, 2017, p. 23) enumeram os seguintes requisitos, aos quais os indicadores de desempenho devem atender: simplicidade, baixo custo, seletividade, representatividade, reastreabilidade, facilidade de obtenção e estabilidade.

Por fim, como visto no item anterior, esse setor de atividade mobiliza parcela considerável do PIB brasileiro. De tal modo, ao otimizar a competitividade e, por conseguinte, os resultados de cada *player* com auxílio de indicadores de desempenho válidos, confiáveis, mensuráveis, uniformes e de fácil aplicação, compreensão e análise, o desempenho da atividade econômica do país restará fortemente impactado.

Do ponto de vista acadêmico, não obstante a importância do tema, o levantamento bibliográfico realizado preliminarmente ao desenvolvimento desse projeto de pesquisa não retornou uma quantidade satisfatória de publicações sobre o assunto. Tal indica a escassez de literatura nacional, o que reforça a necessidade de um trabalho de pesquisa que o explore adequadamente e contribua para com a construção de conhecimentos basilares sobre os indicadores de desempenho aplicáveis especificamente a esse setor tão relevante em termos macroeconômicos. Ainda, considera-se que futuros estudos, ainda necessários, poderão ser fomentados a partir de um trabalho que consolide o entendimento sobre o papel e a estrutura de tais métricas.

Em resumo, a realização do presente projeto de pesquisa justifica-se pela necessidade de se conhecer, em maior profundidade os indicadores de desempenho úteis ao negócio de revenda de veículos novos no Brasil. Por sua vez, isso se dá em função papel estratégico que o setor automobilístico exerce na economia nacional, de maneira associada à ausência de estudos aprofundados sobre os indicadores de desempenho ajustados às necessidades dessa indústria. Indicadores de desempenho são de fundamental importância no mundo corporativo em geral, por

configurarem ferramentas hábeis a orientar tomadas gerenciais de decisão, otimizando os resultados da empresa. No cenário da indústria automobilística, eles tornam-se instrumentos ainda mais imprescindíveis, visando ao monitoramento tempestivo do desempenho comercial, financeiro e de qualidade de redes de concessionárias de vendas de veículos novos e prestação de serviços, uma vez que cada concessionária possui gestão independente e está inserida em áreas operacionais distintas entre si.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Sabbagh (2019, p. 115), os Indicadores Chave de Desempenho (*Key Performance Indicators – KPIs*) são indicadores quantificáveis que fornecem aos gestores números que o auxiliam a avaliar o desempenho de suas organizações e monitorar seu progresso, com vistas a alcançar objetivos pré-determinados. Portanto, os indicadores desempenham um papel de destaque no monitoramento das atividades da empresa, de forma a viabilizar a realização de benchmarking interno e externo.

Indicadores de desempenho são, portanto, de fundamental importância no mundo corporativo em geral, ao configurar ferramentas hábeis a orientar tomadas gerenciais de decisão. Em um ambiente de competição econômica global, no qual o Brasil atualmente se insere, ganham força indutora de decisões e ações capazes de trazer resultados práticos e positivos, evidenciando através de indicadores de desempenho dos seus colaboradores (AZAMBUJA, 2017, p. 14).

Nesse sentido, dentro do próprio setor automobilístico, Petrillo, De Felice e Zomparelli (2018, p. 1) acentuam, de forma mais relacionada aos aspectos de produção, que o mercado entre as empresas automotoras é extremamente mais competitivo que os demais, fazendo com que estas apresentem uma tendência natural ao aprimoramento de sua operação, redução de perdas e inovação. Esse cenário, para os autores citados, impulsiona a necessidade de constante revisão de critérios de avaliação, em que os indicadores de desempenho, portanto, assumem papel primordial. Já na outra ponta da operação, com referência aos canais em que as montadoras se relacionam com seu consumidor final, a importância das redes de

concessionárias no processo de venda e nos serviços de pós-venda não é menor. Ao contrário, conforme sustentam Sabbagha et al. (2016, p. 69), é crescente o interesse em se aprimorar a performance de cada *player* nessa fase do negócio, visando a compensar o encolhimento de margens pelo qual a indústria vem passando na última década, de forma a exigir que essa ponta da operação seja constantemente medida e avaliada por meio de indicadores-chave de desempenho. Tal pensamento vai de encontro com o Cardozza e Carpinetti (2005), os quais afirmam que, devido ao aumento da competitividade, as empresas tendem a questionar os modelos de avaliações que são construídos apenas com indicadores financeiros para se realizar o gerenciamento de seus negócios.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho caracteriza-se como descritivo, uma vez que o objetivo desta monografia consiste em analisar criticamente os principais indicadores para se medir o desempenho de uma rede de concessionárias. De acordo com Beuren (2009), o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Neste caso, busca-se o estabelecimento de relações entre diversos KPI's de âmbito comercial, de qualidade e financeiro para avaliação do desempenho de uma rede de concessionárias.

A empresa envolvida no estudo é uma montadora que possui uma rede de concessões diversificada por todo o território brasileiro. Foram investigados os dispositivos legais adotados pela legislação brasileira e suas implicações para as entidades do ramo automobilístico. A problemática da pesquisa foi respondida por meio de uma análise qualitativa das informações relevantes. Na visão de Godoy (1995) o exercício de pesquisa utilizando-se a técnica qualitativa, não pode ser estruturada de maneira engessada, pois ela estimula criatividade e imaginação para a exploração de novas visões com base no trabalho dos investigadores.

No entanto, a estruturação da pesquisa qualitativa foi elaborada a partir das práticas adotadas internamente pela montadora, objeto deste trabalho, à qual, doravante, nos referiremos como *Empresa XYZ*, uma vez que as informações são de

cunho confidencial. Para tanto, a política de avaliação de desempenho adotada por esta entidade foi designada de *Dealer Performance Index* (DPI). Após a apresentação detalhada dos *KPI's* que compõem o *DPI*, serão apresentadas as inferências a cerca de sua configuração, funcionamento, vantagens de uso e de eventuais oportunidades de melhoria.

#### **4. DESCRIÇÃO DOS DADOS DA FERRAMENTA DO DPI**

Nesta seção apresenta-se os pilares, assim como os *KPI's* que compõem o *DPI*, sendo ele uma ferramenta voltada ao acompanhamento e gestão da performance da rede de Concessionárias, através de uma metodologia de avaliação dos 3 principais pilares do negócio: financeiro, de qualidade e comercial.

De acordo com Francischini e Francischini (2017), indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema, enquanto desempenho é a comparação do que foi realizado pela organização em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor. Portanto, indicadores de desempenho são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo. É imprescindível que, para o sucesso de um SMD, sejam observadas algumas premissas, conforme descrição abaixo (2017):

- Primeiramente, deve-se questionar quais são os objetivos que a empresa pretende alcançar para construção do indicador ideal, pois muitas empresas cometem o erro de elaborar os indicadores antes da definição dos objetivos;
- O SMD é eficiente quando há poucos indicadores a serem controlados, e por isso, é necessário identificar, entre os diversos indicadores possíveis, os indicadores chaves de desempenho (*KPI*);
- A compilação dos dados, para divulgação adequada das informações, deve ser realizada com cautela, pois uma vez que se abre espaço para erros, essas inconsistências podem levar a empresa a tomar decisões baseadas em indicadores que não refletem a realidade;

- Os indicadores que demonstram o não atingimento dos objetivos deve ser investigados e servir como ponto de partida para criação de ações corretivas, pois, caso contrário, isso caracteriza que as informações fornecidas por eles não são relevantes para o propósito pré-estabelecido;
- Disseminação adequada do SMD entre todos os colaboradores da empresa, no intuito de não haver esforços em direções opostas, o que não traz bons resultados;
- Remuneração meritocrática baseada nos KPIs;
- A simplicidade e objetividade dos indicadores é necessária para que todos os níveis de colaboradores, dentro da companhia, possam aplicá-los ao seu dia-a-dia;
- O SMD deverá ser elaborado e divulgado aos seus usuários com periodicidade, no intuito de garantir a sua usabilidade e continuidade das ações de correção; e
- Apresentação do relatório utilizando-se de gráficos e diagramas, pois o uso desses artifícios garante a transmissão do conteúdo aos seus usuários de maneira mais rápida e objetiva.

Nesse contexto, o DPI foi elaborado servindo-se de cinco faixas de classificação. Para tanto, foi atribuído um percentual de concessionárias para cada faixa, conforme Tabela 3 a seguir, considerando-se o número total de pontos de venda. Por exemplo: se houver uma rede de 500 concessionárias no país, apenas 10% delas poderão permanecer na faixa “A”, ou seja, 50 concessionárias.

Tabela 3: FAIXAS DE CLASSIFICAÇÃO DAS CONCESSIONÁRIAS

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>% DE CONCESSIONÁRIAS EM CADA FAIXA</b>
A	10%
B	20%
C	40%
D	20%
Sem Classificação	10%

Fonte: O autor (2020)

Adicionalmente, foram selecionados dez KPI's com pesos e faixas de pontuação distintas, dentro do SMD, conforme esquematizado na Tabela 4 abaixo.

Tabela 4: PESO E FAIXA DE PONTUAÇÃO DOS KPI's

PILAR	KPI	PESO	FAIXAS DE PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO
FINANCEIRO	LAIR	15	< 0%	0
			>= 0% < 1%	3
			>= 1% < 2%	6
			>= 2% < 3%	9
			>= 3% < 4%	12
			>= 4%	15
	Limite de Crédito	5	< 100%	0
			>= 100%	5
QUALIDADE	CSI de Vendas	10	>= 70% < 90%	6
			>= 90% < 98%	8
			>= 98%	10
	CSI Pós-Vendas	10	< 70%	0
			>= 70% < 80%	6
			>= 80% < 90%	8
			>= 90%	10
	Treinamento (Índice Geral de Conhecimento - IGC)	5	< 8,5	0
			>= 8,5 < 9	2
			>= 9 < 9,5	3
			>= 9,5 < 10	4
			10	5
	Certificação de Processos	6	Sem aderência	0
			Acordo Prestação Serviço Assinado	1
			No Programa	2
			Auditoria Reprovado	2
			Auditoria Aprovado	6
	Infraestrutura	14	< 75	0
>= 75 < 85			6	
>= 85 < 90			10	
>= 90			14	
COMERCIAL	Market Share	16	< 65%	0
			>= 65% < 85%	4
			>= 85% < 100%	10
			>= 100% < 140%	13
			>= 140%	16
	Leads de Vendas	3	< 2%	0
			>= 2% < 6%	1
			>= 6% < 10%	2
			>= 10%	3
	Índice de Absorção	16	< 35%	0
			>= 35% < 45%	8
			>= 45% < 55%	10
>= 55% < 70%			14	
>= 70%			16	

Fonte: O autor (2020)

A classificação de uma Concessionária no *DPI* é baseada na nota média das concessionárias do mesmo grupo em uma área operacional. Cada uma delas é mensalmente avaliada e classificada, proporcionando uma imagem clara da performance da rede de concessionárias, dando a oportunidade de a montadora realizar ações de forma tempestiva e efetiva para garantir a sustentabilidade do negócio.

#### **4.1 PILAR DE PERFORMANCE FINANCEIRA**

De acordo com Ludícibus (2008, p. 89) “a análise de balanços encontra seu ponto de maior expressividade no cálculo e avaliação do significado de quocientes com o objetivo de extrair tendências e compará-los com padrões já preestabelecidos”. Com base nesse pensamento, e dada a importância de as informações contábeis contribuírem para a análise financeira-econômica da rede de concessionárias, as quais são disponibilizadas para a montadora periodicamente, segundo estabelecido pelo art. 20 da “Lei Ferrari”, o pilar com indicadores financeiros torna-se primordial para compreensão do passado, visando a realização de previsões para o futuro dos negócios.

##### **4.1.1 Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR)**

As principais demonstrações contábeis que devem ser elaboradas pelas entidades são (CPC 26):

- (a) Balanço patrimonial ao final do período;
- (b) Demonstração do resultado do período e resultado abrangente do período;
- (c) Demonstração das mutações do patrimônio líquido do período;
- (d) Demonstração dos fluxos de caixa do período;
- (e) Notas explicativas, compreendendo as políticas contábeis significativas e outras informações elucidativas; entre outras.

O indicador LAIR é obtido a partir do art. 187, V, da Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações). Tal dispositivo legal enumera as discriminações mínimas da Demonstração do Resultado do Exercício, a qual tem como objetivo principal apresentar de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período.

Tabela 5: DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

ITEM	DESCRIÇÃO
I	a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
II	a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
III	as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
IV	o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;
<b>V</b>	<b>o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;</b>
VI	as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa;
VII	o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

Fonte: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)

Após o recebimento das demonstrações contábeis pela rede de concessionárias, o departamento de *Dealer Finance* realiza o processamento das informações e calcula o LAIR de cada concessionária para alimentação do *DPI*, utilizando-se da seguinte fórmula:

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

Cabe destacar a fragilidade deste indicador, quando o grupo reporta informações financeiras não condizentes com a realidade e em não conformidade com os princípios e regras contábeis. Por isso, é relevante a montadora possuir uma equipe qualificada para analisar as informações recebidas e questioná-las, quando julgar pertinente, no intuito de garantir o mínimo de confiabilidade nos números apresentados.

### 4.1.2 Limite De Crédito

A razão entre o limite de crédito implantado e o limite necessário, o qual é determinado no plano de ação anual, conforme previsto no art. 7º da “Lei Ferrari” é a métrica adotada pela *Empresa XYZ* para determinação do *KPI* de Limite de Crédito.

$$\text{LIMITE DE CRÉDITO (\%)} = \frac{\textit{Limite de Crédito Implantado}}{\textit{Limite de Crédito acordado no plano de ação anual}}$$

Durante o processo de disponibilização do limite de crédito, é necessário que a figura de instituição financeira preze pela aderência das regras do Banco Central do Brasil (BACEN), para que o risco de crédito seja mitigado ao menor patamar possível, quando da formalização das garantias exigidas e apresentadas pelo parceiro de negócio.

## 4.2 PILAR DE PERFORMANCE QUALIDADE

O conceito de qualidade reporta-se desde os tempos antigos, quando os artesões, baseados no seu conhecimento empírico e habilidades primárias, buscavam assistir as exigências e anseios dos clientes. Para Machado (citada por Fernandes e Sousa, 2019), antigamente, a ideia de qualidade era muito limitada, uma vez que, devido ao baixo volume de produção, a inexistência de competitividade entre os produtores e o nível de exigência dos consumidores consideravelmente menor que na atualidade, criava-se um cenário em que os artesões não possuíam obrigatoriamente um modelo de gestão robusto, que lhes proporcionassem o devido controle de qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Entretanto, segundo Camargo (citado por Fernandes e Sousa, 2019), com o passar do tempo, houve a evolução e a criação de tecnologias e, conseqüente, o surgimento da globalização, que permitiu o acesso tempestivo a informações precisas, assim como acirrou a concorrência entre os agentes de um mercado em comum e, por conseguinte, aumentou a exigência dos consumidores por custos mais baixos e por serviços e produtos que lhes garantam qualidade.

#### 4.2.1 Customer Satisfaction Index (CSI) - Vendas

A satisfação do cliente foi definida como "o nível de sensação de uma pessoa resultante da comparação do desempenho percebido de um produto" (Kotler, citado por Afthanorhan et al., 2019). Diante dessa afirmação, a *EMPRESA XYZ* realiza, mensalmente, a pesquisa de satisfação dos clientes que compraram um veículo zero KM, aplicando a metodologia *TOP 2 BOX* para atribuição da nota. A utilização dos dados e informações relevantes das opiniões são obtidas, com base no estabelecimento de cotas mínimas de entrevistas, que variam de acordo com seu volume de emplacamento de cada concessionária. Na tabela abaixo, evidenciam-se os critérios gerais para realização das pesquisas.

Tabela 6: CRITÉRIOS PARA PESQUISA DO VENDAS

VENDAS	
PERFIL	Consumidores responsáveis pelo processo de compra e retirada do veículo zero km adquirido na concessionária.
CANAL DE VENDA	Vendas Rede + VD pesquisáveis (PCD, ME, Produtor rural, taxista).
PERÍODO PESQUISADO	De 4 a 16 dias da data da entrega do veículo, tendo como base a data do emplacamento.
BASE DE DADOS	Base de emplacamento.

Fonte: O autor (2020)

Após a consolidação dos dados das pesquisas, o *DPI* é alimentado com o indicador de *CSI* vendas, a partir da aplicação da fórmula abaixo.

$$\text{NOTA CONCESSIONÁRIA} = \frac{\text{Quant. de notas 9 e 10 nos últimos 3 meses}}{\text{Quant. de pesquisas nos últimos 3 meses}}$$

A etapa de pesquisa e satisfação tem a finalidade de demonstrar aos clientes que a concessionária deseja manter um canal de comunicação aberto para que ele possa manifestar a sua experiência com o processo de vendas, facilitando o retorno para novas experiências. É uma etapa fundamental para iniciar um novo ciclo de relacionamento para novas oportunidades, dado que, em um mercado altamente

competitivo, não se pode perder a oportunidade de valorizar, manter e proporcionar atendimentos diferenciais àqueles clientes que já conhecem a marca. A rapidez na sua execução, a precisão nas perguntas realizadas e na interpretação das respostas fornecidas ajudam a concessionária e a montadora identificar os pontos positivos e as oportunidades de melhorias no processo.

#### 4.2.2 Customer Satisfaction Index (CSI) - Pós-Vendas

Ainda de acordo com o conceito de satisfação do cliente, a *Empresa XYZ* também realiza a apuração do *CSI* pós-vendas com base nos critérios da tabela abaixo, uma vez que economicamente o setor de pós-vendas em uma concessionária representa uma fatia signicante do seu resultado financeiro e, por isso, precisa ser contemplado na estrutura do *DPI*.

Tabela 7: CRITÉRIOS PARA PESQUISA DO PÓS-VENDAS

PÓS VENDAS	
PERFIL	Consumidores responsáveis por levar e retirar o veículo na oficina da concessionária. Veículos sem limite de tempo de uso.
TIPO DE SERVIÇO	Aceita: Revisão / conserto mecânico/ recall/ instalação de acessórios. Não aceita: lavagem/ polimento/ troca de pneus e funilaria e pintura se não vinculada aos demais serviços acima. Somente funilaria e pintura entra, mas não compõe a nota final.
PERÍODO PESQUISADO	De 4 a 16 dias da data da retirada do veículo, tendo como base a data de fechamento da O.S.
BASE DE DADOS	Base gerencial de serviços de pós-vendas

Fonte: O autor (2020)

Da mesma forma que o *CSI* de vendas, o indicador de *CSI* pós-vendas é adicionado ao *DPI*, com base na métrica definida abaixo.

$$\text{NOTA CONCESSIONÁRIA} = \frac{\text{Quant. de notas 9 e 10 nos últimos 3 meses}}{\text{Quant. de pesquisas nos últimos 3 meses}}$$

Para que as pesquisas de *CSI* sejam realizadas é necessário que a concessionária mantenha o registro de seus clientes atualizados, garantindo, desta

forma, uma amplitude maior no momento das pesquisas, seja pelo SMD interno da concessionária ou mesmo pela empresa de pesquisa da montadora.

### **4.2.3 Índice Geral de Conhecimento (IGC)**

Diante da importância do mercado automobilístico no cenário mundial, monitorar a satisfação de seus clientes é crucial para as montadoras que almejam manter-se competitivas, uma vez que, consumidores não satisfeitos podem optar por outra marca e ainda denigrir a imagem da montadora, lançando comentários negativos para outros clientes potenciais (FORNELL, citado por TOMOYOSE et al., 2017). Desse modo:

Uma das estratégias adotadas pelas montadoras para a satisfação dos seus clientes, no tocante à qualidade dos serviços prestados, refere-se ao desenvolvimento dos colaboradores da linha de frente de sua rede de concessionárias, notadamente por meio de treinamentos (TOMOYOSE et al., 1998, p.117).

Assim, a área de treinamento da montadora é reponsável por ministrar aulas técnicas para os funcionários das concessionárias, com base no percurso formativo de cada função estratégica e, mensalmente, calculam o IGC, conforme evidenciado abaixo. Cabe ressaltar a necessidade de alinhar os treinamentos com os objetivos estratégicos da companhia, além de manter a base de funcionários das concessionárias atualizadas, já que a rotatividade de colaboradores neste setor é relativamente alta.

*IGC = Média das notas dos treinamentos do percurso formativo*

### **4.2.4 Certificação de Processos (World Class Dealer - WCD)**

O Programa WCD nasceu do sucesso em que a *Empresa XYZ* obteve na implementação do conceito WCM em suas plantas. De acordo com Petrillo, De Felice e Zomparelli (2018), WCM é uma metodologia inovadora baseada na melhoria contínua, que envolve a eliminação de desperdícios, flexibilidade do processo e a

satisfação dos clientes. Adota como pilares: envolvimento e motivação das pessoas, no intuito de melhorar a sua eficiência produtiva e desenvolver várias técnicas associadas à gestão dos processos produtivos; definição e monitoramento dos indicadores de desempenho; reuniões rápidas para a solução de problemas; engajamento de todos os profissionais; e implementação de ações preventivas antes que os problemas surgissem.

Nesse mesmo sentido, o *WCD* foi criado para recuperar e consolidar a participação de mercado com qualidade e rentabilidade com base na determinação de um padrão reconhecido pelo cliente e aumento da eficiência da rede concessionárias. Basicamente, uma equipe devidamente treinada pela montadora auxilia a concessionária na reestruturação de seus processos de vendas, serviços, recursos humanos, gestão de resultados e instalações, no intuito de após a implementação de todas as etapas, a concessionária seja certificada com base na avaliação de uma auditoria externa. Desta forma, para se pontuar neste quesito, o Grupo deve ter aderido ao programa em sua totalidade, iniciando-se a pontuação, a partir do momento que é assinado o acordo de prestação de serviço até ao estágio em que o mesmo esteja com todo seu processo devidamente auditado.

#### 4.2.5 Infraestrutura

As montadoras, em geral, possuem um manual de identificação de marca com diversas preconizações para adequada aplicação em sua rede de concessionárias. No intuito de obter informação gerencial das instalações de sua rede de distribuidores, a *Empresa XYZ* disponibiliza um *checklist* de estrutura de vendas (área externa, *showroom* e conveniência) e pós-vendas (área externa, conveniência, recepção técnica e oficina mecânica), para preenchimento anual pelos responsáveis de cada loja, seguindo-se a validação das informações por colaborador da montadora especificamente voltado a essa tarefa e atribuição de nota para cada *checklist*, a qual alimenta o *DPI* da seguinte forma:

$$\text{INFRAESTRUTURA} = \frac{\text{Nota check list vendas} + \text{Nota check list pós - vendas}}{2}$$

### 4.3 PILAR DE PERFORMANCE COMERCIAL

Neste pilar, concentram-se os indicadores-chave para medir o desempenho comercial de uma rede de concessionárias, tanto na área de vendas, como de pós-vendas. Do ponto de vista da montadora, a *Empresa XYZ* possui estruturas regionais comerciais distribuídas em municípios estratégicos, as quais possuem a missão de cascatear os objetivos de vendas e pós-vendas à rede de distribuidores. No que tange à área de vendas, utiliza-se principalmente o volume de emplacamento para medição individual da performance comercial de cada concessionária. Já na área de pós-vendas, o desempenho é medido pelo faturamento que este setor é capaz de gerar, agregando valor à marca, mediante a prestação de serviços e venda de peças e acessórios aos clientes.

#### 4.3.1 *Market Share* (Rede e Vendas Diretas)

O *Market Share* pode ser definido como a parcela de mercado que cada empresa possui dentro de sua categoria de atuação (MACHADO, citado por SILVA, 2016). No caso das concessionárias, ele é medido pelo volume de emplacamentos realizados na área operacional atribuída, conforme cláusula em contrato de concessão contendo a fórmula abaixo:

$$\text{MARKET SHARE(\%)} = \frac{\text{Market Share Grupo na AOP (Canal Rede + VD)}}{\text{Market Share Regional (Canal Rede + VD)}}$$

#### 4.3.2 *Leads* de Vendas

Segundo Derderian, P. (2019, p. 30):

A definição técnica de *lead* é a forma de qualificação de um contato. Assim, entende-se como um cliente, uma pessoa nas plataformas e nos percursos digitais. É a fase em que um potencial cliente da empresa demonstra interesse em algo que está sendo oferecido. O *lead* só atinge

esta nomeação quando este cliente possui informações sobre a empresa, e a empresa, por sua vez, já tem os dados necessários para estabelecer contato com essa oportunidade de negócio.

Nesse sentido, na empresa XYZ, a conversão de lead de vendas é calculada com base na fórmula apresentada, a seguir.

$$\text{Conversão Leads} = \frac{\text{Leads vendidos dentro de 60 dias}}{\text{Leads Recebidos}}$$

#### 4.3.3 Índice de Absorção

Os *dealers*, também denominados distribuidores ou concessionárias, são o “braço” dos serviços operacionalizados disponíveis aos clientes no setor de pós-vendas. Este último tornou-se um agregador de receita, pois pode somar de quatro a cinco vezes na margem do produto e ou serviço. Os distribuidores autorizados, dentro da importância percebida do negócio de pós-vendas no setor automotivo, buscam a fidelização do cliente à marca, assegurando-o um serviço de qualidade. Em comparação com a fonte de receita advinda da venda de novos produtos, o pós-vendas estabeleceu-se como um gerador de receita mais estável, uma vez que em momentos de crise os consumidores, ao invés de realizar a troca de carro, optam pela manutenção do seu veículo (SOUZA, 2017).

O índice de absorção, no contexto supracitado, ganha relevância na gestão das concessionárias, uma vez que ele é responsável por agregar receitas e fidelizar o cliente, garantindo a sua satisfação, e torná-lo, desta forma, um promotor da marca. Ele pode ser medido pela aplicação da fórmula abaixo, com base nas demonstrações contábeis fornecidas mensalmente pelas concessionárias às montadoras, conforme já comentado no tópico LAIR.

$$\text{ÍNDICE DE ABSORÇÃO} = \frac{\text{Lucro Bruto Pós Vendas}}{\text{Despesas Fixas Totais} + \text{Despesas Variáveis Pós Vendas}}$$

## 5. CONCLUSÃO

Esse estudo apresentou algumas limitações. A escassez de bibliografia específica sobre o negócio de concessão de revenda de veículos, tanto no Brasil como em escala mundial, impediu o aprofundamento doutrinário em alguns aspectos neurais do tema. Outrossim, seu desenho metodológico, quer seja, o de uma pesquisa descritiva, reduziu o escopo da análise a dados prontos, o que poderia ter sido enriquecido, por exemplo, pela testagem empírica dos indicadores ou pela investigação de sua percepção pelos profissionais envolvidos no processo.

Ainda com as ressalvas feitas acima, o trabalho foi exitoso ao propor uma análise crítica dos indicadores de desempenho de uma rede de concessionárias, aplicados por montadora de veículos automotores atuante no Brasil, como registrado a seguir.

Com efeito, ao longo dos últimos anos, o mercado automobilístico nacional experimentou vários desafios. Passou por transformações em termos de indicadores sociais, políticos e econômicos, entrada de novos concorrentes, novos modelos e *joint ventures* entre as mais diversas montadoras em nível mundial. Além dos impactos listados, percebemos também que os clientes demonstraram mudanças significativas no seu processo de compra com a evolução da tecnologia aliada à internet.

Diante desse cenário, o estudo de indicadores de desempenho de uma rede de concessionárias tornou-se essencial, uma vez que o mercado automobilístico, no Brasil, representa uma parcela significativa da economia, a qual é responsável pela geração de milhões de empregos e alimenta uma cadeia produtiva extensa. Em frente à capilaridade e complexidade de uma rede de concessionárias, as montadoras necessitam de controles robustos para gestão dos resultados financeiros, comerciais e de qualidade gerados por seus parceiros de negócios, após a concessão de comercialização de veículos novos e prestação de serviços de sua marca.

Nesse sentido, ao procurar as informações gerenciais sobre o desempenho financeiro, comercial e de qualidade da rede de concessionárias, necessárias ao controle pelas concedentes, mapear os principais indicadores de desempenho que fornecem uma segurança razoável de identificação da população de risco na rede de

concessionárias e descrever o processo de levantamento e mapeamento de indicadores, foram apresentados e analisados dez KPI's definidos para a elaboração do DPI.

Este último é um painel de acompanhamento do desempenho das concessionárias da *Empresa XYZ*, do ramo automotivo, baseados em três pilares, sendo eles: financeiro, comercial e de qualidade. Verificou-se que em termos de quantidade de indicadores, o SMD foi perfeitamente desenhado, evitando o acúmulo de diversos KPI's que ao longo do tempo têm a tendência de serem banalizados, caso não haja uma ação corretiva para as deficiências identificadas. No entanto, é possível destacar a importância de três indicadores, mais do que essenciais, para avaliar o desempenho de uma rede de concessionárias, sendo eles: o *Market Share*, LAIR e CSI, tanto de vendas como pós-vendas.

Com base no primeiro, é possível concluir sobre a performance comercial do dealer, pois este é o indicador que mostrará se o parceiro de negócio nomeado em uma área operacional relevante para a montadora, está conseguindo cumprir as metas de vendas (emplacamentos) de seus produtos, estabelecidos no plano de ação anual. Já para atestar sobre o desempenho financeiro de uma rede de concessionárias, o LAIR é ideal, tendo em vista que se utilizando das informações financeiras fornecidas é possível verificar a saúde financeira da unidade de negócio e investigar, detalhadamente, as causas de um resultado ruim, além da comparabilidade entre concessionárias do mesmo porte e que atuam em regiões similares.

Além disso, o CSI tornou-se imprescindível para qualquer marca que deseja vislumbrar um futuro sólido no mercado em que atua, pois, o empoderamento do cliente via evolução digital, alinhado com a variedade de marcas de automóveis, extremamente competitivas entre si, resulta na necessidade de estabelecer e, manter ao longo do tempo, uma percepção boa de marca para seus clientes, e isso é possível de mensurar, apenas, fazendo a medição da satisfação, assim como o mapeamento de eventuais problemas ocorridos que foram perceptíveis aos olhos do cliente durante o processo de vendas de veículos novos ou prestação de serviços.

De maneira geral, existe um ponto de atenção para o indicador adotado para se medir a performance comercial da área de pós-vendas, o índice de absorção,

dado que, tanto este indicador, como o LAIR são calculados pelas informações que são disponibilizadas pelos grupos parceiros de negócio, ou seja, dependendo do nível de ético e profissional dos mesmos, a informação pode ser facilmente manipulada para ocultação de dados importantes da montadora. Portanto, é recomendável uma atenção especial quando da utilização desses indicadores para tomada de decisão, no intuito de se verificar antecipadamente a acurácia dos números obtidos.

Adicionalmente, os objetivos da área de pós-vendas não estão sendo refletidos diretamente no *DPI*, com exceção do *CSI* de pós-vendas. Sendo que, durante as pesquisas realizadas pela elaboração desta monografia, ficou nítido que o pós-vendas possui uma relevância tão importante, em termos de geração de receitas e percepção de marca, quanto a área de vendas propriamente dita.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se replicar esta análise para empresas do ramo automotivo, no intuito de fortalecer a importância das redes de concessionárias para o setor, justificando a necessidade de se haver um SMD robusto que preze pela performance financeira, comercial e de qualidade dessas figuras.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFTHANORHAN, A. et al. Assessing the Effects of Service Quality on Customer Satisfaction. **Management Science Letters**. v. 9, p. 13-24, 2019. Disponível em: [http://www.growingscience.com/msl/Vol9/msl\\_2019\\_16.pdf](http://www.growingscience.com/msl/Vol9/msl_2019_16.pdf). Acesso em: 2 ago. 2020. DOI: [10.5267/j.msl.2018.11.004](https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.11.004).

ANFAVEA. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. [S/D]. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/a-anfavea>. Acesso em: 10 ago. 2020.

AZAMBUJA, A.C. **Desenvolvimento de indicadores de desempenho de uma equipe de vendas em uma concessionária de veículos**. 2017. 91 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre (RS), 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/174649>. Acesso em: 12 ago. 2020.

BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 200 p.

BRASIL. Lei n. 6.729, de 28 de novembro de 1979. Dispõe sobre a Concessão Comercial entre Produtores e Distribuidores de Veículos Automotores de Via Terrestre. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília (DF), 28 nov. 1979. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6729.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6729.htm). Acesso em: 10 ago. 2020.

CARDOZA, E.; CARPINETTI, L. Indicadores de desempenho para o sistema de produção enxuto. **Revista Produção Online**. v. 5, n. 2, jun. 2005. Disponível em: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/338/433>. Acesso em: 19 set. 2020. DOI: [10.14488/1676-1901.v5i2.338](https://doi.org/10.14488/1676-1901.v5i2.338).

CPC. Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Pronunciamento Técnico CPC 00 (R2). Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro. 2019. Disponível em: [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573\\_CPC00\(R2\).pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573_CPC00(R2).pdf). Acesso em: 15 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Pronunciamento Técnico CPC 26 (R1). Apresentação das demonstrações contábeis. 2011. Disponível em: [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/312\\_CPC\\_26\\_R1\\_rev%2014.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/312_CPC_26_R1_rev%2014.pdf). Acesso em: 19 set. 2020.

DERDERIAN, P.M. **Inovação na Gestão de Vendas para Clientes de Automóveis – Brasil**. 2019. 108 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócio) - CCSA – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo (SP), 2019. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/4213>. Acesso em: 26 set. 2020.

FENABRAVE. Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. [S/D]. Disponível em: <http://www.fenabreve.org.br/portal#>. Acesso em: 11 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Anuário**. 2019. Disponível em: <http://www.fenabreve.org.br/anuarios/Anuario2019.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Informativo - Emplacamentos**. 2020. Disponível em: [http://www.fenabreve.org.br/portal/files/2019\\_12\\_2.pdf](http://www.fenabreve.org.br/portal/files/2019_12_2.pdf). Acesso em: 15 ago. 2020.

FERNANDES, T.; SOUSA, R.B.S. Mensuração do grau de satisfação dos consumidores em função dos indicadores de qualidade mercadológicos: uma análise preliminar. **Research, Society And Development**. v. 8, n. 4, p. 148-95, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7164674.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2020. DOI: [10.33448/rsd-v8i4.954](https://doi.org/10.33448/rsd-v8i4.954).

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**. v. 35, n. 3, p. 20-29, jun. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2020. [10.1590/S0034-759019950003000004](https://doi.org/10.1590/S0034-759019950003000004).

IUDÍCIBUS, S. **Análise de balanços**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 269 p.

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. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2017.1408402?journalCode=ctqm20>. Acesso em: 2 ago. 2020. DOI: [10.1080/14783363.2017.1408402](https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1408402).

SABBAGH, O.; AB RAHMAN, M.N.; ISMAIL, W.R.; HUSSAIN, W.M.H.W. The Impact of TQM Practices on Key Performance Indicators: Empirical Evidence from Automotive Dealerships. **Business Administration and Management**. v. 22, n. 1, p. 115-29, 2019. Disponível em: <http://www.ekonomie-management.cz/en/archiv/search/detail/1803-the-impact-of-tqm-practices-on-key-performance-indicators-empirical-evidence-from-automotive-dealerships/>. Acesso em: 15 ago. 2020. DOI: [10.15240/tul/001/2019-1-008](https://doi.org/10.15240/tul/001/2019-1-008).

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. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816304852>. Acesso em: 15 ago 2020. DOI: [10.1016/j.sbspro.2016.05.401](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.401).

SILVA, K.C.M. **Uma análise no market share do setor cervejeiro brasileiro**. 2016. 88 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação) - Faculdade de Economia, Universidade Federal da Bahia, Salvador (BA), 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/20897>. Acesso em: 26 set. 2020.

SOUZA, M. **Pós-venda em concessionárias líderes de vendas de veículos 0 km: uma análise das melhores práticas**. 2017. 84 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção de Sistemas) - Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-graduação. Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo (RS), 2017. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6234>. Acesso em: 27 set. 2020.

TOMOYOSE, F. H. et al. A Influência Do Treinamento De Vendedores Na Satisfação Dos Clientes De Uma Rede De Concessionárias De Veículos, Por Meio Da Modelagem De Equações Estruturais. **Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 15, n. 3, set.-dez. 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32306>. Acesso em: 22 ago. 2020. DOI: [10.19094/contextus.v15i3.943](https://doi.org/10.19094/contextus.v15i3.943).