

Modelo de Avaliação do Desempenho das Concessões Automóveis

Performance Evaluation Model for Car Concessions

Jorge Pires, AXT Capital, Portugal, jpires.pt@gmail.com

Bráulio Alturas, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, braulio.alturas@iscte.pt

Resumo

O setor automóvel a nível mundial está reduzido a poucos fabricantes que por sua vez agrupam algumas marcas de veículos, apresentando assim evidentes características de oligopólio. Por outro lado, o setor sempre se destacou pelos elevados investimentos de marketing, criando fortes imagens de marca e um conjunto de ideias pré-concebidas que dificultam a mudança de marca automóvel no momento em que o consumidor decide trocar de viatura. Deste modo a discussão passou a ser a avaliação baseada em critérios, centrados nas questões da qualidade de serviços, performance de vendas, satisfação do cliente e outros de índole operacional. Contudo estes critérios vão variando de fabricante para fabricante, são tratados de forma departamentalizada, nem sempre são consensuais, não têm uma metodologia racional nem global o que conduz à criação de ideias pré-concebidas, que nem sempre são razoáveis. O presente artigo pretende apresentar um modelo de avaliação do desempenho de gestão das concessões automóveis, que seja uniforme e transversal a todas as marcas automóveis.

Palavras-chave: concessão automóvel, desempenho, modelo de avaliação, framework.

Abstract

The automobile industry worldwide is reduced to a few manufacturers which in turn grouped some brands of vehicles, thus presenting obvious characteristics of oligopoly. Moreover, the industry has always stood by high marketing investments, creating strong brand images and a set of preconceptions that hinder the change of automobile brand when the consumer decides to switch vehicle. Thus the discussion became the assessment based on criteria centered on issues of quality of service, sales performance, customer satisfaction and other operational nature. However, these criteria will vary from manufacturer to manufacturer, are treated on a departmentalized way, not always consensual, do not have a rational or global methodology leading to the creation of preconceived ideas which are not always reasonable. This article aims to present a model for evaluating the car concessions management performance, uniform across all the car brands.

Keywords: car concessions, performance, evaluation model, framework

1. INTRODUÇÃO

O setor do retalho automóvel apresenta características singulares em termos de funcionamento da sua atividade, comparativamente com outros setores de atividade, que assentam no princípio da livre concorrência.

Na Europa este setor é regulado pelo *Block Exemption Regulation*¹ (Regulamento de Isenção por Categoria) o que cria algumas barreiras à entrada de novos concorrentes e dá aos fabricantes grande poder sobre a sua rede. Apesar deste normativo ter sido revisto na última década, beneficiando essencialmente os consumidores, os fabricantes fizeram várias reestruturações e alteraram as políticas comerciais passando da atribuição de margens fixas para margens variáveis, de acordo com um conjunto de critérios supostamente baseados na boa gestão das concessões automóveis.

Outra das alterações importantes ao Regulamento de Isenção por Categoria inicial foi a seleção dos concessionários pelos fabricantes. Durante anos, os fabricantes nomeavam os seus representantes exclusivos, sendo-lhes atribuída uma área geográfica que exploravam tanto a nível de vendas de automóveis e peças, como de assistência após-venda. Atualmente já não existe a exclusividade territorial nem a exclusividade de todo o negócio (vendas e assistência). A marca define pois um conjunto de requisitos mínimos de investimento, de imagem de marca, de procedimentos de gestão, etc., que ao serem cumpridos tornam a empresa candidata, num novo distribuidor automóvel de viaturas, peças, ou reparador autorizado.

Não obstante estas mudanças, a forma organizativa do setor e o enfoque numa imagem de marca permaneceu igual ao longo dos tempos.

As decisões estratégicas são tomadas no topo e ações vão “deslizando” em sintonia pela organização estendendo-se por todas as regiões do globo de forma organizada, controlada e uniforme.

Geralmente existe uma estrutura organizacional geográfica organizada por continentes, que englobam os seus países e estas as suas regiões.

Neste contexto, os fabricantes têm formas eficazes de assegurar o “controlo” da rede de concessionários. Importa pois garantir um desempenho qualitativo de gestão de uma rede de retalho para tornar as estratégias definidas mais eficazes.

É neste campo, que existem divergências conceituais, dispersão e visões departamentalizadas sobre o que significa o desempenho de uma concessão automóvel, pelo que se mostrou muito relevante o desenvolvimento de um modelo de avaliação do desempenho de gestão das concessões automóveis, que seja uniforme e transversal a todas as marcas automóveis.

2. MODELOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A literatura científica sobre os sistemas de medição de desempenho fornece vários exemplos de sistemas integrados, considerando medidas financeiras e não financeiras, de longo prazo e de curto prazo, destacando-

¹ http://ec.europa.eu/competition/state_aid/legislation/block.html

se, entre outros autores, os trabalhos de [Keegan et al. 1989], [Kaplan e Norton 1992], [Kaplan e Norton 2004], [Olve et al. 1997] e [Neely et al. 2002].

O Balanced Scorecard (BSC) [Kaplan e Norton 1992], [Kaplan e Norton 1996], [Kaplan e Norton 2004] é uma solução para as empresas implementarem e assegurarem um sistema com várias dimensões de medida do desempenho organizacional, de forma alinhada com a estratégia definida, que possibilita identificar o que realmente cria valor e sustenta o nível de competitividade, bem como possibilita uma atuação mais rápida e eficaz ao nível de gestão [Piedade e Alturas 2011].

O BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e de ocorrência e entre as perspetivas internas e externas [Kaplan e Norton 1996]. A divisão dos objetivos em quatro perspetivas: Aprendizagem e crescimento, Processos internos, Clientes e Económico-Financeira numa relação de causa e efeito são essenciais no que concerne ao sucesso das métricas [Piedade e Alturas 2011].

No entanto, apesar de considerar uma perspetiva de Clientes, a aplicação do BSC ao serviço pós-venda é quase ausente. Por outro lado, a literatura que lida com o serviço pós-venda, apresenta um quadro altamente fragmentado, sem foco específico em sistemas de medição de desempenho. As diversas contribuições, como por exemplo [Cohen e Lee 1990], [Armistead e Clark 1991], [Cohen et al. 1997], [Cohen e Whang 1997] evidenciam a falta de uma abordagem sistémica ligando a estratégia, a configuração da cadeia de abastecimento e sistemas de medição de desempenho. Um quadro de referência integrado (*framework*) para medição de desempenho pós-venda foi proposta por [Gaiardelli et al. 2005]. O *framework* integra alguns modelos relevantes na literatura [Lynch e Cross, 1991], [Kaplan e Norton 1992], [Supply Chain Council 2003] aplicando-os às atividades de pós-venda. O *framework* é articulado em quatro níveis: a área de negócios, o nível de processo, o nível de atividade, cujas medidas de desempenho estão focados no curto prazo, e o nível de desenvolvimento e inovação, que considera uma perspetiva de longo prazo.

Num primeiro nível, o nível estratégico da área de negócios é normalmente considerado o desempenho global financeiro pós-venda. Este pode ser medido por indicadores como os Resultados Operacionais, ROA, ROI, etc. É importante ressaltar que os resultados financeiros são gerados, tanto por resultados de mercado (quota de mercado, penetração no mercado, etc.) que têm impacto sobre as receitas, como pelo consumo eficiente de recursos (gastos). O segundo nível do *framework* é o processo. De acordo com [Lynch e Cross 1991], o desempenho do processo pode ser medido no que diz respeito à satisfação do cliente, flexibilidade e produtividade. O terceiro nível considera o desempenho da unidade organizacional pós-venda em lidar com suas atividades específicas. É útil distinguir entre atividades de *front office*, que têm impacto direto na satisfação do cliente, e as atividades de *back office*, que são responsáveis pela eficiência e prazos de entrega. Cinco dimensões de desempenho no nível de atividade são considerados: confiabilidade, capacidade de resposta, prazos de entrega internos (que são medidos principalmente por meio de indicadores não-

financeiros), resíduos, custos e utilização de ativos (que são principalmente avaliados por meio de indicadores financeiros). Finalmente, o quarto nível do *framework* proposto por [Gaiardelli et al 2005], avalia o desenvolvimento e a dimensão inovação [Kaplan e Norton 1992], com o objetivo de apurar os determinantes de futuros resultados competitivos e financeiros.

A partir da análise da literatura, torna-se claro que, para avaliar o desempenho pós-venda, se devem ter em consideração diferentes níveis de análise (unidade de negócios, processos e atividades, unidades organizacionais), bem como dimensões diferentes (desempenho financeiro e não financeiro, eficácia e eficiência, tanto a curto prazo como a longo prazo). Assim o modelo proposto por [Gaiardelli et al 2005] foi adaptado para analisar o papel do serviço pós-venda de produtos eletrônicos de consumo e tecnologias da informação [Saccani et al. 2006], tendo-se verificado uma orientação para melhorar a imagem da empresa, satisfação do consumidor e retenção de clientes.

Mais recentemente surgiu o Business Model Canvas, que é uma ferramenta de gestão estratégica, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios [Osterwalder e Pigneur 2010]. Partindo de vários outros modelos, os autores propõem um modelo único de referência baseado nas semelhanças de um vasto número de conceitualizações de modelo de negócios.

Outro aspeto importante é a implementação do *framework* através de um sistema de informação, pois os sistemas de informação são uma importante ajuda no controlo, para medição e observação das atividades, permitindo fazer correções quando necessário [Alturas 2013]. Mostra-se fundamental informatizar os dados para ajudar na recolha, transformação e disponibilização da informação de desempenho, comunicar a informação de performance à gestão e utilização da informação para construir conhecimento.

3. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE CONCESSIONÁRIOS AUTOMÓVEL

São poucas as abordagens à avaliação do desempenho de concessionários automóveis. O mais próximo foi o trabalho de [Zhang et al. 2013] sobre o desempenho do serviço no setor do aluguer de automóveis na China, tendo concluído que quanto mais personalizado for o serviço, maior a satisfação do consumidor e respetiva fidelidade.

A metodologia aqui proposta para um modelo de avaliação de desempenho de concessões automóveis foi definida a partir de um conjunto de entrevistas com profissionais do setor, e assenta numa lógica de dimensões de análise, contribuindo no seu conjunto para a obtenção de um valor final numa escala numérica.

A primeira assunção é a de que todos os aspetos da gestão interna de uma concessão estão englobados nos domínios dos rácios financeiros, indicadores de gestão operacional, elemento humano e organizacional,

satisfação do cliente, infraestruturas da concessão e notoriedade da concessão. A cada um destes domínios é atribuído um peso relativo.

Por sua vez, cada um destes domínios é composto por um conjunto de indicadores relevantes, com pesos relativos. O total do peso dos indicadores relevantes de um determinado domínio corresponde ao peso que esse domínio tem comparativamente com os restantes.

A área financeira foi considerada uma dimensão crítica do negócio, suportada na dimensão dos rácios financeiros. Estes rácios devem ser entendidos como uma ferramenta que permite racionalizar a enorme quantidade de informação económica e contabilística.

É certo que uma análise exaustiva da situação financeira de uma empresa não se limita a um conjunto de rácios, mas o que se pretende é identificar o desempenho da gestão da concessão através dos indicadores mais importantes e atribuir-lhes individualmente um peso relativo.

Esta análise estática, apoiada principalmente nas principais demonstrações financeiras, é a mais adequada ao objetivo proposto, porque permite estabelecer valores de referência credíveis por sector de atividade.

Em resumo, o método dos rácios financeiros cumpre os objetivos propostos porque consegue identificar a situação financeira da empresa e estabelecer valores de referência credíveis.

Estes valores de referência [Cohen, 1996] podem corresponder aos valores obtidos quando calculados em bases estatísticas, determinados a partir das contas de empresas-tipo ou que correspondem a objetivos que os dirigentes desejam atingir.

Devido às características do modelo organizativo do setor, que permanece idêntico ao longo dos tempos, não existe margem para alterar a estratégia que a marca define à priori, restando ao concessionário focar-se na gestão operacional do negócio, que se assume como uma dimensão de análise crítica do negócio de distribuição automóvel.

Para tal, é necessário definir indicadores para analisar o estado da concessão nas suas áreas de atividade principais identificadas no [Mitac, 1997], que são a área de Venda de Viaturas Novas e Usadas, de Assistência e de Peças.

Assim sendo, o conhecimento profundo de todos os aspetos operacionais das atividades principais do negócio é fundamental para aumentar a eficácia e a produtividade, que se traduzirá no aumento de rentabilidade da empresa.

As pessoas e a forma como se relacionam nas organizações são um fator crítico de sucesso para qualquer empresa, devendo ser enquadradas numa dimensão de análise própria.

A gestão dos recursos humanos numa empresa é hoje uma tarefa complexa de carácter instável que envolve atividades relacionadas com o recrutamento, formação, desenvolvimento, compensação e despedimento quando necessário.

Esta gestão de recursos humanos exige que as empresas desenvolvam modelos de organização e níveis de comunicação e liderança, que têm que se adaptar às constantes mudanças, sob pena de desaparecerem dos mercados onde estão inseridas.

Segundo [Camara, Guerra e Rodrigues, 2001] a nova relação de trabalho implica uma grande flexibilização do conteúdo funcional dos indivíduos nas organizações, tornando-se pois evidente, que a rentabilidade das concessões tem uma forte correlação com o fator humano.

Para a obtenção de bons resultados, é necessário criar estruturas organizacionais muito flexíveis e com funções adequadas.

É necessário também criar bons esquemas de remuneração e ambientes de trabalho, que motivem os trabalhadores a atingir os objetivos que são pedidos a uma concessão.

Por outro lado, os gestores confrontam-se com a necessidade de ajustar o número de pessoas, as respetivas funções e o próprio modelo organizacional, sempre que tal seja necessário.

Assim, uma empresa terá uma vantagem competitiva em relação a outra, quanto melhor for a competência dos seus trabalhadores, a liderança, a motivação, a formação, a eficácia do quadro organizacional e a riqueza de funções, o esquema de remuneração, entre outros aspetos adiante desenvolvidos.

O grau de satisfação e confiança que os clientes depositam numa concessão, influência de forma determinante a sua rentabilidade global no médio e longo prazo, pelo que deve ser considerada como uma componente crítica do negócio.

O crescente nível de informação e conhecimento faz com que o consumidor de hoje seja muito mais exigente no seu relacionamento com o vendedor, alterando-se assim a relação fornecedor/cliente.

Como o automóvel um bem duradouro, nesse período de tempo de utilização, é posta à prova a relação com o produto e com a concessão, que resultará num exercício de avaliação da satisfação, determinante para continuar ou não a ser cliente.

Deste modo, se uma concessão conseguir atingir um elevado grau de satisfação, é provável que o cliente se mantenha fiel á marca e à concessão, comprando uma nova viatura e continuando a fazer as manutenções de oficina no mesmo local.

Este cliente, uma vez satisfeito será um veículo de publicidade, contando a sua experiência, canalizando direta e indiretamente mais pessoas a comprarem produtos e serviços na concessão.

Caso contrário, segundo [Chougule et al, 2012] os clientes insatisfeitos neste setor não só divulgam a sua má experiência, contribuindo para uma má imagem do produto e de quem o vendeu ou prestou um serviço relacionado com o automóvel.

O nível de infraestruturas numa concessão deve ser considerado uma dimensão crítica de performance de uma concessão, porque influencia os colaboradores, bem como a satisfação dos clientes.

Entende-se por infraestruturas, todos os meios materiais existentes no local da concessão e sua área envolvente, que são utilizados por colaboradores e/ou clientes.

Para dar a conhecer os produtos que a organização vende e os serviços que presta é necessário dispor de um conjunto de meios que vão desde as instalações da concessão ao nível de equipamento necessário para se poder desenvolver a atividade.

Para além da quantidade, é também necessário que esses meios postos à disposição tenham a qualidade necessária para que a atividade se desenvolva da melhor forma.

Assim, para uma concessão automóvel é imprescindível que estejam disponíveis, um conjunto de meios físicos, para receber o cliente desde o início do processo de venda até à visita deste para reparação da viatura.

Estes meios devem também permitir aos colaboradores desenvolver as suas tarefas da melhor forma, aumentando a produtividade do trabalho e consequentemente a rentabilidade da empresa.

A notoriedade da concessão é a imagem ou conjunto de perceções que os clientes têm da concessão. Vários fatores contribuem para que os clientes estabeleçam uma determinada imagem acerca da concessão.

A compra de um automóvel é muitas vezes o resultado da tomada de decisões com uma carga emotiva e subjetiva muito forte, em vez de decisões baseadas em argumentos objetivos e racionais.

Esta carga emotiva está associada a uma estratégia de marketing que os fabricantes desenvolvem há muito tempo com poderosos meios financeiros e que podemos considerar de grande sucesso.

Lógico será dizer que todo o marketing desenvolvido pela marca, afeta a imagem da concessão, mas esta também pode contribuir para a retenção da marca. Segundo [Verhoef et al, 2007] tanto a marca como o concessionário podem contribuir para reter o cliente, apesar desta relação variar em função da imagem da marca (volume, prestígio, económica).

O número de veículos que a concessão vendeu também contribui para a sua notoriedade que aumentará à medida do número de veículos vendidos pela concessão.

A notoriedade das pessoas que estão ligadas à concessão faz com que o público em geral associe essa notoriedade à da própria concessão.

A satisfação e a competência dos colaboradores contribuem de forma decisiva para a imagem da concessão porque são percebidas pelos clientes através do seu relacionamento. Estes clientes por sua vez transmitiram as experiências que tiveram, para o exterior.

Por último, a responsabilidade social das empresas ajuda-as a divulgar a sua própria imagem no meio onde estão inseridas, através dos seus colaboradores, clientes e beneficiários diretos das ações sociais implementadas pela concessão.

Em suma, quanto maior for a notoriedade que uma concessão conseguir criar, maior será o número de potenciais clientes, nível de faturação da empresa e grau de popularidade.

4. METODOLOGIA

Com base na revisão da literatura e num conjunto de entrevistas realizadas a responsáveis por concessões automóveis, foi desenvolvido um *framework* para avaliação do desempenho de uma concessão automóvel.

Esta abordagem de análise do desempenho teve também como base a experiência profissional adquirida por um dos autores do presente artigo, em várias marcas automóveis e numa empresa de consultoria automóvel de âmbito internacional. Ao longo do seu percurso profissional foi cruzando as várias perspetivas dos fabricantes acerca do desempenho das suas redes de retalho, que conjuntamente com um trabalho empírico resultou numa metodologia de análise da performance das concessões automóveis. Para criar a respetiva metodologia, foram realizadas várias reuniões com profissionais do setor em diversas atividades do setor de retalho automóvel. Como resultado destas reuniões foi possível definir os seis domínios de análise presentes no *framework* proposto, bem como os respetivos indicadores (indicadores críticos de análise do desempenho).

O passo seguinte consistiu na elaboração um questionário dirigido a quadros do setor automóvel e outros profissionais com experiência relevante de gestão e conhecedores deste setor.

Este questionário teve como objetivo determinar o peso dos domínios e indicadores críticos de análise do desempenho de gestão de uma concessão, sendo entrevistadas presencialmente 50 pessoas.

O questionário foi elaborado da seguinte forma:

1. Inicialmente apresentaram-se os domínios de análise da atividade de uma concessão automóvel, solicitando-se a sua classificação na seguinte escala:
 - Sem importância
 - Pouco importante
 - Importante
 - Grande importância

- Importantíssimo

2. Após a determinação do peso relativo dos domínios de análise, apresentaram-se todos os fatores críticos do negócio (indicadores) que foram classificados com a mesma escala.

O peso de um domínio de análise corresponde ao somatório dos pesos dos indicadores críticos que lhe estão associados.

3. O resultado de cada indicador crítico foi multiplicado pelo peso do respetivo domínio de atividade.
4. O somatório de todos os indicadores críticos, obtidos de acordo com o respetivo domínio de atividade, corresponde a 100%.

5. PROPOSTA DE MODELO

Os indicadores críticos do negócio representam os fatores de atuação da concessão para melhorar a sua gestão e desempenho e fazem parte de um domínio da atividade da concessão.

Estes indicadores são variáveis internas que permitam classificar as tomadas de decisão dos gestores relativamente à esfera de ação da concessão.

Faz parte do trabalho dos gestores maximizar os indicadores relevantes de forma a conseguir uma excelente performance de gestão da concessão.

Os resultados obtidos, ou seja, os pesos relativos obtidos, estão identificados na Figura 1.

DOMÍNIOS	PESO
Rácios Financeiros	14,5%
Gestão Operacional	17,4%
Elemento Humano e Organizacional	19,1%
Satisfação do Cliente	19,8%
Infraestruturas da Concessão	15,3%
Notoriedade da Concessão	13,9%
TOTAL	100%

Figura 1 – Domínios de Análise de desempenho de uma concessão automóvel

De seguida descrevem-se quais os indicadores que compõem os respetivos domínios da atividade da concessão:

RÁCIOS FINANCEIROS – INDICADORES	PESO
Resultados Líquidos s/ Vendas	1,702%
Nível de endividamento	1,739%
Rotação das Vendas (Ativo)	1,588%
Rentabilidade dos Capitais Investidos	1,617%
Rentabilidade dos Capitais próprios	1,617%
Liquidez Geral	1,503%
Autonomia financeira	1,560%
Solvabilidade	1,617%
Enc. Financeiros s/ Vendas	1,532%
SUBTOTAL	14,5%

Figura 2 – Indicadores do domínio Rácios Financeiros

GESTÃO OPERACIONAL - INDICADORES	PESO
Viaturas Novas	4,703%
Viaturas Usadas	4,035%
Assistência	4,552%
Peças	4,078%
SUBTOTAL	17,4%

Figura 3 – Indicadores do domínio Gestão Operacional

Desta forma foi necessário separar o domínio Gestão Operacional em quatro subdomínios:

viaturas novas, viaturas usadas, assistência e peças.

<i>GESTÃO OPERACIONAL - VIATURAS NOVAS</i>	
Realização do Potencial de vendas da AC	0,260%
Realização dos bónus comerciais da marca	0,243%

Política de descontos e ofertas	0,236%
Política de Financiamento e Seguros	0,242%
Política de viaturas de demonstração	0,220%
Animação dos Pontos de Venda	0,201%
Exposição de viaturas nos Pontos de Venda	0,223%
Envolvência do espaço reservado à entrega de VN	0,211%
Horários de funcionamento das áreas de vendas	0,227%
Ações de Marketing/Publicidade desenvolvidas	0,242%
Organização do CRM	0,247%
Prospecção comercial	0,240%
Reuniões periódicas c/a equipa comer.	0,245%
Organização da atividade dos vendedores	0,238%
Política de comissionamento da equipa comercial	0,233%
Especialização dos vendedores	0,228%
Sectorização da equipa comercial	0,228%
Mapas de controlo da atividade comercial	0,240%
Performance dos Chefes de vendas	0,250%
Performance dos vendedores	0,248%

Figura 4 – Indicadores do subdomínio Viaturas Novas

GESTÃO OPERACIONAL – VIATURAS USADAS	
Política de Retomas (lucro ou lucro 0)	0,339%
Qualidade da avaliação de Retomas	0,351%
Canais de escoamento das retomas	0,337%
Autonomia da equipa da atividade de usados	0,283%
Existência de uma equipa de vendas separada	0,282%
Nível de stock de usados	0,299%
Idade do stock de usados	0,307%

Taxa de retomas	0,306%
Existência de política de custo recondicionamento	0,306%
Prospecção comercial	0,318%
Existência de um espaço próprio p/ usados	0,295%
Ficha de avaliação das viaturas usadas	0,306%
Existência de procedimentos operativos nesta atividade	0,307%

Figura 5 – Indicadores do subdomínio Viaturas Usadas

GESTÃO OPERACIONAL - ASSISTÊNCIA	
Taxa Fidelização	0,290%
Taxa de Absentismo	0,268%
Taxa de formação dos técnicos	0,269%
% horas internas não produtivas	0,271%
Taxa de Produtividade	0,280%
Taxa de Eficiência	0,282%
Taxa de Eficiência Global	0,269%
Número de reclamações de oficina	0,265%
Execução correta das reparações	0,273%
Tempo de Imobilização Viatura	0,262%
Tempo de espera para reparação viatura	0,271%
Preço da mão-de-obra	0,255%
Execução de todos serviços de oficina de mecânica	0,255%
Existência serviço de pintura na concessão	0,255%
Existência serviços rápidos	0,237%
Existência equipamento recomendado p/marca/org.	0,262%
Taxa de Absorção Após-venda	0,289%

Figura 6 – Indicadores do subdomínio Assistência

GESTÃO OPERACIONAL - PEÇAS	
Cobertura regional do mercado peças na AC	0,389%
Política de prospeção de mercado	0,358%
Taxa de encomendas planeadas	0,368%
Política de crédito	0,383%
Eficácia recebimentos	0,406%
Rotação do stock	0,391%
Idade do stock	0,379%
Valor do stock	0,377%
Existência de vendedores itinerantes	0,340%
Existência de política de merchandising	0,329%
Taxa de Atendimento	0,358%

Figura 7 – Indicadores do subdomínio Peças

ELEMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL - INDICADORES	
Número de pessoas	1,453%
Relação trabalhadores Diretos/Indiretos	1,445%
Formação académica dos empregados	1,422%
Formação específica de certas funções	1,491%
Formação específica da marca representada	1,407%
Existência de uma política de objetivos	1,506%
Esquema de remuneração da empresa	1,460%
Esquema de avaliação dos colaboradores	1,468%
Rotatividade dos empregados	1,514%
Nível de comunicação	1,415%
Estrutura das funções organizacionais	1,369%
Motivação dos colaboradores	1,514%

Liderança das chefias	1,658%
SUBTOTAL	19,1%

Figura 8 – Indicadores do domínio Elemento Humano e Organizacional

SATISFAÇÃO DO CLIENTE - INDICADORES	
Existência de Inquéritos SSI/CSI	1,806%
Nº Reclamações dos Clientes	1,940%
Taxa de retenção de Clientes de Oficina	1,788%
Aspetto visual dos colaboradores	1,628%
Aspetto Geral e conforto do espaço circ. Clientes	1,566%
Preço justo pago pelo produto ou serviço prestado	1,815%
Cumprimento dos prazos estabelecidos	1,842%
Tempo de espera para ser atendido	1,833%
Acompanhamento do Cliente	1,806%
Satisfação das necessidades do cliente	1,869%
Qualidade do atendimento	1,931%
SUBTOTAL	19,8%

Figura 9 – Indicadores do domínio Satisfação do Cliente

INFRAESTRUTURAS DA CONCESSÃO - INDICADORES	
Nível de investimento	1,873%
Layouts interiores e exteriores preconizados p/ Marca	1,829%
Cobertura do território	1,916%
Área das instalações	1,884%
Funcionalidade do "espaço" produtivo	1,948%
Funcionalidade do "espaço" clientes	1,884%
Acessibilidade da concessão	1,959%

Nível de equipamento	1,970%
SUBTOTAL	15,3%

Figura 10 – Indicadores do domínio Infraestruturas da Concessão

NOTORIEDADE DA CONCESSÃO - INDICADORES	
Quantidade de Ações de publicidade da concessão	1,532%
Dimensão da concessão	1,640%
Notoriedade das pessoas afetas a concessão	1,715%
Notoriedade da marca que a concessão representa	1,898%
Parque circulante da concessão	1,769%
Perceção do nível de satisfação dos empregados	1,758%
Perceção do nível de competência dos empregados	1,877%
Responsabilidade social da concessão	1,758%
SUBTOTAL	13,9%

Figura 11 – Indicadores do domínio Notoriedade da Concessão

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

- Média

A análise aos 50 questionários preenchidos diz-nos que a Satisfação do Cliente é o domínio que os inquiridos consideram de maior importância na gestão de uma concessão, atingindo 4,52 na escala de 0 a 5.

A seguir, encontra-se o Elemento Humano e Organizacional com uma importância média de 4,36.

Em terceiro lugar aparecem os Indicadores de Gestão operacional com uma importância média de 3,96, onde a atividade de viaturas novas assume o maior destaque.

Continuando a análise da importância dos domínios de gestão por ordem decrescente, as Infraestruturas da Concessão e os Rácios Financeiros apresentaram valores médios de 3,48 e 3,30 respetivamente.

Por último, os aspetos relacionados com a Notoriedade da Concessão foram considerados os menos importantes para os inquiridos, com um valor médio de 3,18.

Quanto aos indicadores críticos convém salientar que a Liderança das Chefias e a Reclamação de Clientes registaram a importância média mais elevada (4,36) seguida da Qualidade do atendimento (4,34).

Por outro lado, os inquiridos atribuíram a menor importância à Dimensão da Concessão (3,04) e à Quantidade de Ações de Marketing realizadas (2,84).

- Mediana

Se analisarmos os resultados da mediana de cada um dos domínios de análise da performance de gestão de uma concessão, concluímos que na pergunta relativa à Satisfação do Cliente, a atribuição de Importância Elevadíssima foi a “ocorrência central”.

Em termos práticos, quer dizer que a Importância Elevadíssima foi a resposta mais escolhida pelos inquiridos (58%).

O Nº de Reclamações de Clientes, que faz parte do domínio mencionado no parágrafo anterior, teve um comportamento idêntico, em que 52% dos inquiridos atribuíram uma Importância Elevadíssima, sendo esta a resposta central à pergunta em causa.

Em termos gerais, o valor da mediana da maior parte dos indicadores críticos é 4, na escala de 0 a 5, o que significa que os inquiridos atribuem com muita frequência Grande Importância às perguntas efetuadas no questionário.

- Desvio-Padrão

De uma forma geral não existe grande dispersão de valores relativamente à importância dos domínios e indicadores analisados.

A Satisfação do Cliente é o domínio que apresenta valores com menor dispersão, com um desvio-padrão de 0,614.

Quer isto dizer que em média, a importância atribuída à Satisfação do Cliente afasta-se da sua média 0,614 (na escala de 1 a 5).

Por outro lado a Notoriedade da Concessão é o domínio com maior dispersão, ou seja, as respostas relativas à sua importância, são as que se afastam mais da média da importância atribuída no questionário realizado.

Após a definição de todos os pesos dos indicadores, foi elaborado o *framework* que será alimentado a partir de um questionário final em que o avaliador atribuirá uma classificação de 1 a 5 a cada indicador, de cuja ponderação com os respetivos pesos resultará um número. O somatório de cada número de cada indicador dará uma classificação final.

Cada indicador está devidamente parametrizado, ou seja, a atribuição da classificação (1 a 5) estará escrita de forma explícita.

O passo seguinte será o desenvolvimento do sistema de informação, para implementar o modelo proposto. Nesse sentido foi realizada uma análise inicial utilizando a linguagem UML [Booch et al. 2005], da qual se apresentam o Diagrama de Classes (Figura 12) e o Diagrama de *Use Cases* (Figura 13).

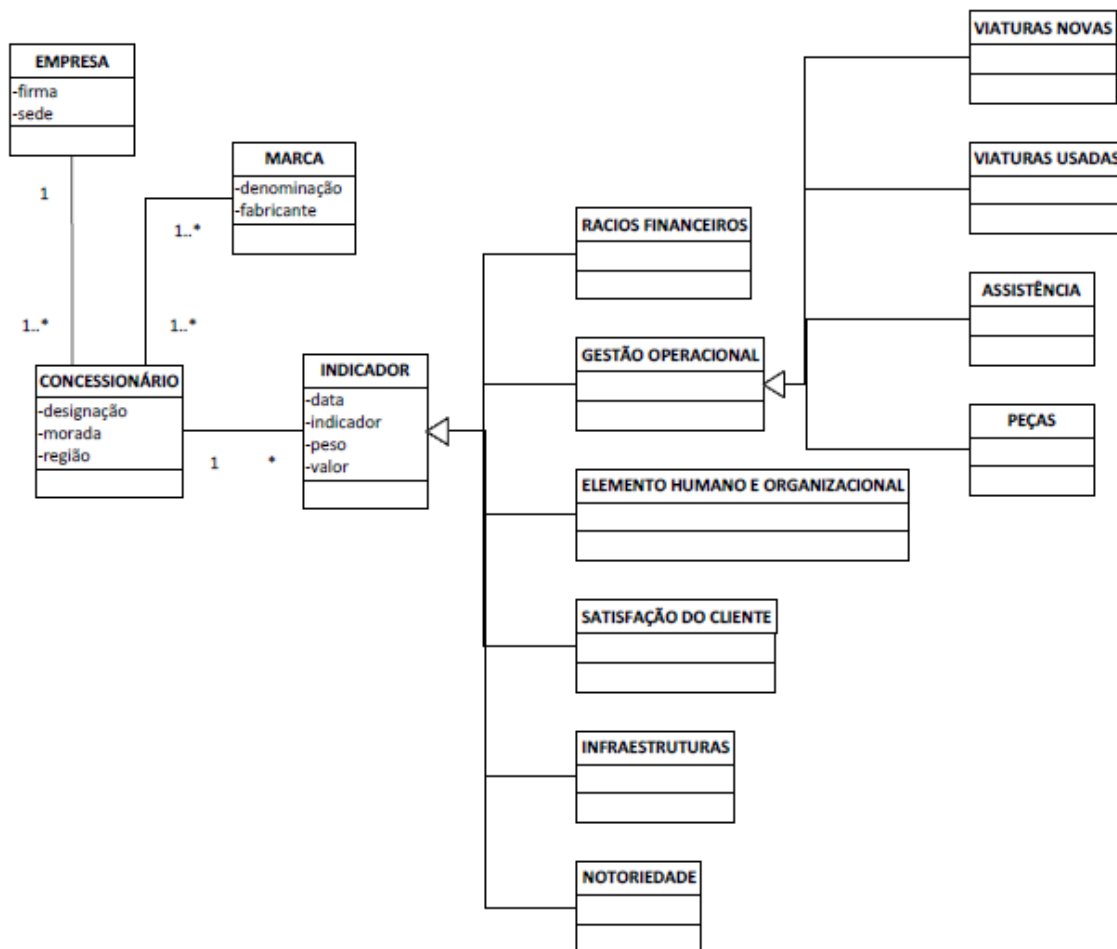


Figura 12 – Diagrama de Classes do Modelo de análise de desempenho de uma concessão automóvel

Segundo [Ramos 2007], o diagrama de classes da UML está essencialmente vocacionado para representar a componente estrutural de um sistema, nomeadamente a estrutura de informação que o suporta. Essa estrutura é habitualmente estática durante um considerável período de tempo.

Por seu lado os diagramas de *use cases* são ferramentas simples para descrever o comportamento de um sistema. Um *use case* deve conter uma descrição textual de todas as funcionalidades que o utilizador futuramente poderá vir a utilizar no sistema através da sua interface [Alturas 2013].

O passo seguinte passará por criar um sistema de informação, baseado em *dashboards*, para implementar o *framework*.



Figura 13 – Diagrama de *Use Cases* do Modelo de análise de desempenho de uma concessão automóvel

7. LIMITAÇÕES

A virtude desta metodologia está na classificação da gestão de uma empresa de forma rápida, abrangente e integradora.

Contudo, esta avaliação reflete supostamente uma situação presente e pode não espelhar o passado. Deste modo, a utilização inicial deste modelo numa empresa não permite a análise temporal que é fundamental para uma interpretação global da gestão das empresas.

Os resultados presentes podem também não ser suficientes para projetar o futuro, uma vez que a informação obtida neles não tem em conta circunstâncias futuras que alteram conceitos subjacentes à performance de gestão. Um exemplo desta problemática verificou-se no tempo de espera das peças automóveis. A introdução

de sistemas integrados de gestão, processos logísticos aperfeiçoados e o maior interesse dos fabricantes na satisfação do cliente, fizeram alterar o conceito de tempo de espera nas reparações automóveis.

Outra problemática prende-se com a eventual dificuldade em obter dados no mesmo período de tempo. Por norma as informações financeiras e de satisfação de clientela, entre muitas outras, têm períodos de recolha específicos que podem não ser coincidentes, pondo em causa a veracidade do desempenho de gestão num determinado período.

Relativamente à dimensão financeira já se referiu a importante função dos rácios financeiros, contudo nem sempre são suficientes para avaliar a verdadeira situação financeira de uma empresa, que obriga à análise de informação complementar.

Um outro ponto fraco do modelo, decorre da sua própria estrutura que não assimila o dinamismo inerente a qualquer setor. Novas tendências de negócios podem não ser enquadráveis assim como a pressão da indústria, dos clientes, dos colaboradores, etc, podem fazer alterar os parâmetros que servem de base à avaliação.

Por último, este modelo sofre ainda da limitação que existe em transformar aspetos que não são exatos em expressões numéricas.

8. CONCLUSÃO

Da literatura analisada conclui-se que existem muitas metodologias de análise de desempenho das empresas que consideram diversos aspetos que são tratados na metodologia proposta.

O retalho automóvel é constantemente avaliado pelas marcas que representam, contudo essa análise é departamentalizada nas atividades principais do negócio e orientadas para atingir objetivos comerciais.

O questionário permitiu validar a metodologia de análise da performance de uma concessão de acordo com as seguintes dimensões: rácios financeiros, indicadores de gestão operacional, elemento humano e organizacional, satisfação do cliente, infraestruturas da concessão e notoriedade da concessão. As dimensões de análise apresentam pesos relativos relativamente idênticos, destacando-se a satisfação do cliente como a mais importante e a notoriedade da concessão como menos importante.

REFERÊNCIAS

- Alturas, B., Introdução aos Sistemas de Informação Organizacionais, Edições Sílabo, 2013.
- Armistead, C. e Clark, G., Customer Service and Support: Implementing Effective Strategies, FT Books, London, 1992.
- Booch, G.; Rumbaugh, J. e Jacobson, I., The Unified Modeling Language User Guide (2nd Edition), Addison-Wesley, 2005.
- Camara, P. B.; Guerra, P. B. e Vicente Rodrigues, J., Recursos Humanos & Sucesso Empresarial. Humanator, 4ª edição, Lisboa, (2001).

- Chougule, R.; Khare, V. R.; e Pattada, K., "A fuzzy logic based approach for modeling quality and reliability related customer satisfaction in the automotive domain", *Expert Systems with Applications*, 40, 2013, 800–810.
- Cohen, E., *Análise Financeira*, Editorial Presença, 1996.
- Cohen, M. A. e Lee, H. L., "Out of touch with customer needs? Spare parts and after sales service", *Sloan Management Review*, 31, 2, 1990, 55-66.
- Cohen, M. A. e Whang, S., "Competing in product and service: a product life-cycle model", *Management Science*, 43, 4, 1997, 535-545.
- Cohen, M. A., Zeng, Y. e Agrawal, V., "Service parts logistics: a benchmark analysis", *IEEE Transactions*, 29, 1997, 627-39.
- Gaiardelli, P.; Saccani, N. e Songini, L., "Performance measurement systems in the after-sales service: an integrated framework", *International Journal of Business Performance Measurement*, 2005.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P., "The balanced scorecard. measures that drive performance ", *Harvard Business Review*, 70, 1, 1992, 71-79.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P., *The Balanced Scorecard - Translating Strategy in Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P., *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.
- Keegan, O. P.; Eiler, R. G. e Jones, C. R., "Are your performance measures obsolete?", *Management Accounting*, June, 1989, 45-50.
- Lynch, R. L. e Cross, K. F., *Measure Up: The Essential Guide to Measuring Business Performance*, Mandarin, London, 1991.
- Mitac Ltd, "The Guide To Better Performance", MPG Books Limited, 1997.
- Neely, A. D., Adams, C. e Kennerley, M., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice-Hall, London, 2002.
- Olve, N. G.; Roy, J. e Wetter, M., *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Chichester, 1997.
- Osterwalder, A. e Pigneur, Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, 2010.
- Piedade, O. e Alturas, B., "Implementação do Balanced Scorecard numa Companhia de Seguros de Assistência", *CISTI 2011 - 6ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, Chaves, Portugal, Vol. I, 2011, 409-413.
- Ramos, P. N., *Desenhar Bases de Dados com UML*, 2ª Edição, Sílabo, 2007.
- Saccani, N.; Songini, L. e Gaiardelli, P., "The role and performance measurement of after-sales in the durable consumer goods industries: an empirical study ", *International Journal of Productivity and Performance Measurement*, 55, 3/4, 2006, 259-283.
- Supply Chain Council, *Supply-Chain Operations Reference Model (SCOR)*, Ver. 6.0, Supply Chain Council, Pittsburgh, PA, www.supply-chain.org, 2003.
- Verhoef, P. C.; Langerak, F.; Donkers B., "Understanding brand and dealer retention in the new car market: The moderating role of brand tier", *Journal of Retailing*, 8, 2007, 97–11.
- Zhang, M.; Xie, Y.; Huang, L. e He, Z., "Service quality evaluation of car rental industry in China", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31, 1, 2014, 82-102.