



**CÉLIO ROBERTO ISIDIO DE OLIVEIRA**

**UM ESTUDO SOBRE A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL  
NAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS AUTOMOTORES LOCALIZADAS  
NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE**

**ORIENTADOR: PROF. DR. JERONYMO JOSÉ LIBONATI**

**RECIFE – PE**

**2006**



**CÉLIO ROBERTO ISIDIO DE OLIVEIRA**

**UM ESTUDO SOBRE A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL  
NAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS AUTOMOTORES LOCALIZADAS  
NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, sob orientação do Prof. Dr. Jeronymo José Libonati na Área de Concentração: Mensuração Contábil e Linha de Pesquisa: Modelo de Informações Gerenciais.

Recife/PE  
2006

# **CÉLIO ROBERTO ISIDIO DE OLIVEIRA**

## **UM ESTUDO SOBRE A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS AUTOMOTORES LOCALIZADAS NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE**

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: MENSURAÇÃO CONTÁBIL**

**LINHA DE PESQUISA: MODELO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), para apreciação da banca examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Prof. Dr. Jeronimo José Libonati

Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em ciências Contábeis da  
UnB, UFPB, UFPE e UFRN - Orientador

---

Prof. Dr. José Francisco Ribeiro Filho

Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em ciências Contábeis da  
UnB, UFPB, UFPE e UFRN – Examinador

---

Prof. Dr. Evandir Megliorini

Universidade de São Paulo - Examinador Externo

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB**  
**FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS**  
**Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais**  
**Mestrado Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis**  
**Convênio UnB, UFPB, UFPE e UFRN**

**PARECER DA COMISSÃO**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o candidato CÉLIO ROBERTO ISIDIO DE OLIVEIRA APROVADO.

Recife (PE), 26 de maio de 2006.

1) ORIENTADOR: Prof. Dr. Jeronimo José Libonati (UnB, UFPB, UFPE, UFRN)

2) MEMBRO: Prof. Dr. José Francisco Ribeiro Filho (UnB, UFPB, UFPE, UFRN)

3) MEMBRO EXTERNO: Prof. Dr. Evandir Megliorini (USP)

## DEDICATÓRIA

Ao meu pai, Manoel Souza de Oliveira (*in memoriam*), homem único, pessoa de coragem, poeta da vida, de virtudes extraordinárias, que me transmitiu os princípios de uma pessoa de bem, dedico esta dissertação como reconhecimento de todo amor e carinho que me foram passados em vida.

## AGRADECIMENTOS

Ao Altíssimo, razão de tudo que há.

Aos meus pais Manoel (*in memoriam*) e Maria, pela permanente presença, amor e carinho. Pelos exemplos de vida e fé contidos em suas palavras e pela educação que me foi transmitida.

À Cristiane, minha Cristiane, minha esposa e eterna namorada, que durante todos esses anos esteve sempre ao meu lado, compreendendo minha ausência e me incentivando.

Aos meus filhos, Victor e Camila, pela imensa alegria com que suas presenças iluminam minha vida e enternecem meu coração, estimulando-me a continuar sempre lutando.

Ao meu prezado orientador, Prof. Dr. Jeronymo José Libonati, com o qual aprendo todos os dias e que, com sabedoria, inteligência, entusiasmo e companheirismo conduziu-me nesta fase tão importante de minha vida; minha profunda admiração.

Aos membros da banca examinadora, Professor José Francisco Ribeiro Filho e Professor Evandir Megliorini (membro externo) pelo tempo, experiência e atenção dispensados à leitura desta dissertação e por terem aceitado participar da mesma.

Aos professores, colegas e funcionários do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis do Convênio UnB, UFPB, UFPE e UFRN, pelos ensinamentos e atenção dispensados durante o curso, em especial aos professores Francisco Ribeiro, Jorge Lopes, César Tibúrcio, José Dionísio, Luiz Carlos Miranda, Aneide Oliveira, Josenildo dos Santos e Aldemar Santos.

Ao Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis do convênio UnB, UFPB, UFPE e UFRN, pela oportunidade de realização do mestrado.

Aos queridos amigos Márcia Chacon, Euvaldo, Gustavo Catão, Mércia, Magna, Edjane, Wirla e Clenilson, pelas noites de estudo e convivência sadia e prazerosa durante o curso.

Ao amigo Dinamérico, pelo apoio e presteza durante o mestrado.

Aos proprietários e gerentes das concessionárias de veículos visitadas na região metropolitana do Recife, pela participação na pesquisa e pelas conversas informais que tanto agregaram conhecimento ao estudo realizado.

Aos amigos Zoraide e Ribamar, por tantos contatos conseguidos através dos mesmos.

À FENABRAVE e ao SINCODIV, pelas informações prestadas.

Aos colegas de trabalho pelas colaborações na finalização desta dissertação.

Finalmente, a todos que colaboraram com a elaboração desta dissertação, direta ou indiretamente, o meu agradecimento.

Oliveira, Célio Roberto Isidio de. Um estudo sobre a medição de desempenho organizacional nas concessionárias de veículos automotores localizadas na Região Metropolitana do Recife. Dissertação de mestrado, Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Ano 2006, 122 f.

## RESUMO

Este estudo objetivou identificar como as concessionárias de veículos da Região metropolitana de Recife medem seu desempenho organizacional e quais as características inerentes a essa medição. Para a consecução dos objetivos propostos na pesquisa, realizou-se uma revisão bibliográfica, com a finalidade de conhecer o que já foi abordado a respeito do assunto. Os dados que serviram de base para o estudo foram obtidos através da aplicação de questionários estruturados aplicados em 29 (twenty e nine) empresas da Região Metropolitana de Recife. Os resultados mostraram que 4 (quatro) das empresas investigadas utilizam sistemas de medição de desempenho propostos pela literatura especializada. Os modelos mencionados foram o *Benchmarking* e o *Balanced Scorecard*. Os resultados mostraram, também, que algumas concessionárias de veículos utilizam métodos não estruturados para medir o desempenho empresarial, apesar do fato de considerarem essa medição um fator importante para seus negócios. A rentabilidade e a margem de lucro foram os indicadores de desempenho considerados mais importantes para o processo de tomada de decisão. O contador e os gerentes foram considerados os participantes mais importantes no processo de produção e comunicação de informações acerca do desempenho e a utilização de sistema de medição de desempenho está associada ao nível de instrução do gestor.

Palavras-chave: Concessionárias de Veículos, Pesquisa Empírica, Indicadores de Desempenho, Avaliação de desempenho, Sistemas de Avaliação de Desempenho.



Oliveira, Célio Roberto Isidio de. Um estudo sobre a medição de desempenho organizacional nas concessionárias de veículos automotores localizadas na região metropolitana do Recife. Dissertação de mestrado, Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Ano 2006, 122 f.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to identify how vehicles concessionaires from Metropolitan area of Recife measure their organizational performance and wich characteristics of the measurement. To attain the objectives of the reaserch, a review of the literature was included with the objective to gather knowledge on the matter. The data wich served as a basis for the study was obtained through an empirical research, with structured questionnaires, answered by 29 (twenty nine) companies from Metropolitan area of Recife. The results shows that 4 (four) companies investigated use the performance measurement systems proposed in the specialized literature. The mentioned models was the Benchmarking Process and the Balanced Scorecard. The results also shows that some vehicles concessionaries use non-structuredt method for measuring performance, despite the fact that they consider the measurement of performance an important factor for their businesses. The yield and profit edge are the major perfomance indicators for the decision making process. The Accountant and the managers are the major participants of the production and comunication processes relating to provinding information on performance and the use of performance measurement system is associated with the instruction level of the manager.

**Keywords:** Vehicles Concessionaires, Empirical Research, Performance Indicators, Performance Measurement, Performance Measurement Systems.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 - Tempo de Mercado da Empresa .....	55
Tabela 4.2 - Número de funcionários da Empresa .....	55
Tabela 4.3 - Vendas anuais em R\$ .....	56
Tabela 4.4 - Auto-avaliação em relação à concorrência.....	56
Tabela 4.5 - Expectativa quanto ao futuro.....	57
Tabela 4.6 - Idade dos respondentes.....	57
Tabela 4.7 - Sexo dos respondentes.....	58
Tabela 4.8 - Função desempenhada pelos respondentes.....	58
Tabela 4.9 - Grau de instrução dos respondentes .....	59
Tabela 4.10 - Tempo de experiência do Respondente no ramo.....	59
Tabela 4.11 - Realização de reuniões acerca do desempenho da empresa .....	60
Tabela 4.12 - Frequência das reuniões acerca do desempenho .....	60
Tabela 4.13 - Utilização de Sistema de Medição de Desempenho.....	61
Tabela 4.14 - Sistemas de Medição de desempenho utilizados.....	61
Tabela 4.15 - Elaboração de metas a serem atingidas .....	62
Tabela 4.16 - Divulgação das metas da empresa.....	62
Tabela 4.17 - Posição em relação à concorrência.....	63
Tabela 4.18 - Medição da satisfação dos funcionários .....	64
Tabela 4.19 - Frequência da medição da satisfação dos funcionários.....	64
Tabela 4.20 - Atributos utilizados na medição da satisfação dos funcionários.....	64
Tabela 4.21 - Participação dos funcionários nas reuniões de planejamento.....	65
Tabela 4.22 - Medição da satisfação dos clientes.....	65
Tabela 4.23 - Frequência da medição da satisfação dos clientes.....	66
Tabela 4.24 - Instrumentos utilizados na medição da satisfação dos clientes .....	66
Tabela 4.25 - Atributos utilizados na medição da satisfação dos clientes.....	67
Tabela 4.26 - Planejamento econômico-financeiro das receitas e dos custos .....	67
Tabela 4.27 - Medição do lucro por departamento.....	68
Tabela 4.28 - Cálculo dos custos por departamento .....	68
Tabela 4.29 - Controle do caixa.....	69
Tabela 4.30 - Controle de contas a receber.....	69

Tabela 4.31 - Controle de contas a pagar.....	69
Tabela 4.32 - Indicadores de desempenho utilizados .....	70
Tabela 4.33 - Utilização das medidas geradas pelo sistema no processo decisório .....	71
Tabela 4.34 - Utilização das medidas auxilia para o crescimento.....	71
Tabela 4.35 - Responsável pelos dados que alimentam o sistema de avaliação de desempenho .....	72
Tabela 4.36 - Processamento da informação .....	72
Tabela 4.37 - Tipologia das informações processadas .....	73
Tabela 4.38 - Ranking das informações quanto a sua importância .....	73
Tabela 4.39 - Análise das medidas de desempenho .....	74
Tabela 4.40 - Elaboração do relatório de desempenho.....	75
Tabela 4.41 - Relação entre o tempo de mercado da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho .....	76
Tabela 4.42 - Relação entre o tamanho da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho.....	77
Tabela 4.43 - Relação entre o desempenho da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho.....	78
Tabela 4.44 - Relação entre o grau de instrução do respondente e a utilização de sistema de medição de desempenho .....	79
Tabela 4.45 - Relação entre a experiência do respondente no ramo e o desempenho da empresa .....	81
Tabela 4.46 - Relação entre o grau de instrução do respondente e o desempenho da empresa.....	82
Tabela 4.47 - Relação entre a forma de processamento da informação e o desempenho da empresa .....	83

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	x
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Considerações Iniciais .....	1
1.2 Caracterização do Problema .....	3
1.3 Objetivos .....	5
1.3.1 Objetivo Geral .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
1.4 Hipótese de Pesquisa .....	5
1.5 Justificativa.....	9
1.6 Delimitação do Estudo .....	13
1.7 Estrutura do trabalho .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1 Características das Concessionárias de Veículos .....	15
2.1.1 Concessionárias de Automóveis.....	15
2.1.2 Histórico e Regulamentação .....	19
2.1.3 A Situação das Concessionárias no Brasil.....	23
2.1.4 Indicadores Econômicos utilizados em Concessionárias de Veículos .....	28
2.2 Medição do Desempenho .....	29
2.3 Indicadores de Desempenho .....	31
2.4 Sistemas de Medição de Desempenho.....	36
2.5 O Processo de Medição de Desempenho.....	45
<b>3 MÉTODO DA PESQUISA</b> .....	47
3.1 Questionário de Pesquisa .....	49
3.2 População e Amostra da Pesquisa .....	51
3.3 Tratamento Estatístico .....	52

<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	54
4.1 Análise Descritiva dos Resultados .....	54
4.1.1 Informações Gerais sobre as Empresas .....	54
4.1.2 Informações Gerais sobre o Respondente .....	57
4.1.3 Aspectos Relativos à Medição de Desempenho .....	59
4.1.4 Aspectos Relativos aos Sistemas de Medição de Desempenho .....	60
4.1.5 Aspectos Relativos aos Participantes do Processo de Geração e Transmissão das Informações de Desempenho .....	71
4.2 Análise das Hipóteses .....	75
 <b>5 LIMITAÇÕES, CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS</b> .....	 86
5.1 Limitações .....	86
5.2 Conclusões .....	87
5.3 Sugestões para Futuras Pesquisas.....	89
 <b>REFERÊNCIAS</b> .....	 91
 <b>APÊNDICE A</b> – Carta de Apresentação	
<b>APÊNDICE B</b> – Questionário de Pesquisa	

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As transformações nas organizações atualmente são muito rápidas. O desenvolvimento tecnológico, o crescimento dos negócios e o acirramento da concorrência, fizeram com que as empresas passassem a fornecer para seus clientes preços mais competitivos e produtos e serviços com qualidade. Este novo cenário passou a exigir que as empresas contemplassem novas dimensões em seu processo de tomada de decisões. Assim, os seus sistemas de medição de desempenho também devem refletir tais mudanças.

Os sistemas de medição de desempenho devem passar, então, a contemplar um conjunto mais amplo de informações para o adequado suporte ao gerenciamento do negócio. Essas informações são medidas de desempenho da entidade e podem ser de natureza financeira ou não-financeira. Devem, ainda, ser geradas por um sistema de medição de desempenho que permita às empresas conhecerem os seus pontos fracos e estabelecerem medidas corretivas, corroborando para o sucesso da organização.

Segundo Hronec (1994) um sistema de medição de desempenho deve estar ligado a estratégia organizacional, incluindo os diversos interessados na organização: os clientes, os empregados, os acionistas, os fornecedores, etc. Este sistema deve conter um conjunto de medidas referentes à totalidade da organização incluindo suas partes, os seus processos e as suas atividades organizadas, de forma a refletir as características do desempenho para cada nível gerencial interessado.

Neste contexto, o presente estudo objetiva identificar como as concessionárias de veículos automotores estão medindo seu desempenho, identificando as características inerentes a essa medição.

Para tanto, o estudo traz uma revisão da literatura destacando os principais tópicos a respeito das concessionárias de veículos, da medição de desempenho e dos sistemas de medição de desempenho, bem como uma pesquisa empírica realizada em concessionárias de veículos automotores localizadas na Região Metropolitana do Recife, visando traçar os perfis das empresas estudadas através de informações gerais sobre as mesmas, sobre os respondentes, sobre aspectos relativos à medição do desempenho, sobre os sistemas de avaliação existentes e sobre aspectos relativos aos participantes do processo de geração e transmissão das informações de desempenho dessas empresas.

Este capítulo está estruturado em sete seções. Além destas considerações iniciais, contam: a caracterização do problema, os objetivos da pesquisa, a questão de pesquisa, a justificativa, a delimitação do estudo e, por fim, a estrutura do trabalho.

O método de abordagem utilizado na pesquisa foi o hipotético-dedutivo. Para a consecução do objetivo do estudo foi realizada uma pesquisa descritiva. Quanto às fontes de informação, foram utilizados os seguintes delineamentos – as pesquisas bibliográfica e de campo e sua aplicação no âmbito das empresas pesquisadas.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, teses, dissertações e artigos científicos. No que se refere à pesquisa de campo, o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, com questões formuladas pelo pesquisador.

A população estudada corresponde a todas as concessionárias de veículos automotores situadas na Região Metropolitana de Recife. Por questões de viabilidade orçamentária, optou-se pela definição de uma amostra com 29 concessionárias para responderem ao questionário.

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Um aspecto da contabilidade é definir a quem se destinam as suas informações. Estas não se destinam tão somente ao fisco, aos bancos e aos seus fornecedores. A contabilidade deve manter uma comunicação contínua com os seus usuários que são, em primeiro plano, os seus clientes, buscando perceber quais são as suas principais necessidades.

De acordo com Miranda e Silva (2002), a medição do desempenho feita para a clientela interna das empresas tem nos administradores o grupo mais importante de usuários. Assim, no tocante à gerência dos negócios, os principais usuários das medidas de desempenho são os tomadores de decisão.

Miranda e Silva (2002) esclarecem, também, que não é tão fácil se medir o desempenho de empresas, sendo três os aspectos importantes para essa medição:

- Por que medir?
- O que medir?
- Como medir?

O primeiro aspecto visa fixar os objetivos dos sistemas de medição de desempenho, o segundo pretende determinar que variáveis-chaves devem ter o seu desempenho medido e terceiro intenta definir que medidas irão ser usadas no sistema de diagnóstico do desempenho (MIRANDA; SILVA, 2002, p. 132).

Apesar das dificuldades no tocante ao aspecto da medição do desempenho das organizações, a preocupação com a medição do desempenho não é recente. Kanitz (1976) cita como exemplo o projeto de mensurações da General Electric que já em 1952 se preocupava em melhorar o seu sistema de controle gerencial.

Eis as áreas de resultado-chave às quais chegou o projeto de mensurações da General Electric elencadas por Kanitz (1976, p. 104):



- 1) Lucratividade
- 2) Posição de mercado
- 3) Produtividade
- 4) Liderança do produto
- 5) Aperfeiçoamento de pessoal
- 6) Atitudes dos empregados
- 7) Responsabilidade pública
- 8) Equilíbrio entre objetivos de curto prazo e a longo prazo.

Percebe-se que as áreas de resultados-chave as quais chegou a General Electric, contemplavam aspectos financeiros e não financeiros. Para estas áreas, seriam estabelecidos indicadores que fossem válidos para o auxílio ao monitoramento do negócio.

No ramo de concessionárias de veículos, o ambiente de operação das empresas fica cada vez mais competitivo e turbulento e, segundo Pimenta e Cruz (2001), houve um grande número de falências, concordatas e transferências acionárias nas empresas do setor no Brasil. Tais fatos ensejam um estudo para identificação de suas possíveis causas. Nesse contexto, as concessionárias de automóveis, a exemplo de qualquer empresa, também precisam conhecer seu desempenho, para que assim possam monitorar os seus recursos e controlar melhor os seus negócios. Assim, há a necessidade de se investigar quais as características dos sistemas de medição de desempenho nesses tipos de organização, visando a identificação das principais medidas de desempenho organizacional que auxiliam na consecução dos seus objetivos ou metas.

Desta forma, surge o questionamento que o objetivo geral investigará:

***Como as concessionárias de veículos automotores medem o seu desempenho organizacional?***

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral desta investigação científica é identificar como as concessionárias de veículos automotores medem o seu desempenho organizacional.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

A partir do objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- Realizar revisão de literatura sobre medição de desempenho;
- Identificar quais sistemas e medidas de desempenho são utilizados por estas empresas;
- Comparar os resultados encontrados com a literatura;

## **1.4 HIPÓTESE DE PESQUISA**

A hipótese de pesquisa é:

- A utilização de sistema de medição de desempenho está relacionada com as características da empresa e do gestor.

Características, segundo Lakatos e Marconi (1991), são valores que são adicionados ao conceito operacional para transformá-lo em variável. Ferreira (1988) define característica como sendo aquilo que distingue um indivíduo, grupo ou tipo. Neste estudo foram estudadas as seguintes características das empresas:

- Tempo de mercado (aprendizado da empresa);
- Porte ou tamanho (faturamento);
- Perspectiva em relação ao futuro (desempenho).

Em relação aos gestores foram estudadas as seguintes características:

- Grau de instrução ou nível de escolaridade;
- Tempo de mercado (experiência no ramo).

Derivadas da hipótese geral de pesquisa, foram formuladas as seguintes hipóteses estatísticas:

### **1ª Hipótese**

H<sub>0</sub> Não existe relação entre o tempo de mercado da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho.

H<sub>1</sub> Existe relação entre o tempo de mercado da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho.

Essas hipóteses surgem do pressuposto de que a empresa que está há mais tempo no mercado deveria ter maior conhecimento das características do negócio e, portanto, dispor de sistemas de medição de desempenho.

### **2ª Hipótese**

H<sub>0</sub> Não existe relação entre o tamanho da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho.

H<sub>1</sub> Existe relação entre o tamanho da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho.

Essas hipóteses investigarão se o fato das empresas serem maiores significa que as mesmas se utilizam de sistemas de medição de desempenho.

### **3ª Hipótese**

H<sub>0</sub> Não há relação entre o desempenho da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho.

H<sub>1</sub> Há relação entre o desempenho da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho.

Essas hipóteses investigarão se as organizações que admitem avaliar o desempenho empresarial se utilizam de algum tipo de sistema de medição de desempenho.

**4ª Hipótese**

H<sub>0</sub> Não existe relação entre o grau de instrução do respondente e a utilização de sistemas de medição de desempenho.

H<sub>1</sub> Existe relação entre o grau de instrução do respondente e a utilização de sistemas de medição de desempenho.

Estas hipóteses surgem do pressuposto de que quanto maior for o grau de instrução dos gestores, maior será a utilização de sistemas de medição de desempenho em suas organizações.

**5ª Hipótese**

H<sub>0</sub> Não há relação entre a experiência do respondente no ramo e o desempenho da empresa.

H<sub>1</sub> Há relação entre a experiência do respondente no ramo e o desempenho da empresa.

As hipóteses investigarão se quanto maior o tempo de aprendizado dos gestores no ramo, maior será o desempenho de suas empresas.

**6ª Hipótese**

H<sub>0</sub> Não existe relação entre o grau de instrução dos respondentes pelas empresas e o desempenho das mesmas.

H<sub>1</sub> Existe relação entre o grau de instrução dos respondentes pelas empresas e o desempenho das mesmas.

Essas hipóteses identificarão se as empresas que possuem gestores com maior grau de instrução apresentam um desempenho superior no mercado.

### **7ª Hipótese**

H<sub>0</sub> Não existe associação entre como são processadas as informações e o desempenho da empresa.

H<sub>1</sub> Existe associação entre como são processadas as informações e o desempenho da empresa.

As hipóteses investigarão se as empresas com sistemas de processamento mais sofisticados possuem desempenho empresarial superior.

Estas hipóteses de pesquisa serão analisadas através de testes estatísticos na seção “análise das hipóteses” do capítulo quatro desta dissertação.

## **1.5 JUSTIFICATIVA**

A relevância do presente estudo fundamenta-se na importância que a medição do desempenho tem para as organizações e na necessidade de informações que auxiliem o controle e a aprendizagem organizacional e que assegurem o sucesso competitivo, através de decisões de ordem operacional e estratégica que sejam tomadas em tempo hábil.

Novas visões têm sido propostas sobre quais vetores organizacionais devem receber especial atenção para assegurar o crescimento em ambientes competitivos. Miranda *et al.* (1999) comentam que existe a necessidade de se enxergar além dos índices utilizados nas

demonstrações financeiras, destacando que a literatura tem mostrado que as empresas, no passado, tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras. Kaplan e Norton (1997) sugerem que o ideal seria que a contabilidade incorporasse a avaliação de ativos intangíveis tais como clientes satisfeitos, funcionários motivados, processos internos eficientes e produtos e serviços de qualidade.

O novo ambiente de mudanças e de crescente competitividade fez com que as empresas procurassem a melhoria contínua do seu desempenho. A tomada de decisões dentro das organizações cresce em complexidade, exigindo informações precisas, tempestivas e completas sobre as condições internas e externas. Essas informações são medidas que auxiliam aos gestores na definição de quais caminhos devem ser tomados para a consecução dos objetivos planejados.

Segundo Hronec (1994) as medidas de desempenho são sinais vitais da organização e informam às pessoas o que estão fazendo, como elas estão se saindo e se elas estão agindo como parte do todo. Assim, um caderno de desempenho completo, que leve em consideração medidas de desempenho que tragam informações que auxiliem na explicação do resultado, será instrumento de auxílio ao processo de tomada de decisão. Desta forma, deve-se conhecer que medidas estão sendo utilizadas, no sentido de concluir sobre a validade de sua utilização nos controles empresariais, enfocando sua eficácia e mostrando sua importância.

Segundo a Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrade) em 2004 existiam cerca de 2.200 concessionárias de carros novos no país. Cerca de 45,5% são de empresas familiares de pequeno porte, que comercializam até 20 unidades/mês. São empresas independentes e existe muita diferença no atendimento e na apresentação de cada concessionária. Os pequenos revendedores respondem por 27% do faturamento das vendas de automóveis e comerciais leves, enquanto os Mega Dealers, que comercializam acima de 401 unidades/mês, respondem por 6,8%. Em Pernambuco, segundo

dados do Sincodiv-PE (Sindicato dos Concessionários e Distribuidores de Veículos do Estado de Pernambuco), são 141 afiliados, sendo que 66 destes são concessionários de veículos e estão situados na Região Metropolitana do Recife.

A venda de carros novos foi, e ainda é, a principal fonte de lucro das revendas segundo a Fenabrave e a Associação Brasileira de distribuidores Volkswagen (Assobrav). As revendas trabalham com altos estoques de carros novos e, apesar de as montadoras também venderem diretamente para os consumidores finais através de seus *sites* de comércio eletrônico, a maior parte das vendas é realizada com itens disponíveis nas revendedoras. Desde o final da década de 1990 que a situação do setor de distribuição de veículos novos é de instabilidade. Uma estagnação tomou conta do setor no começo dos anos 2000, depois de um crescimento irregular no final dos anos 90. Alguns fatores que contribuíram para esta situação foram as altas taxas de juros para compras de carros novos, estagnação dos salários dos brasileiros e a pressão sobre os preços dos carros contribuíram para essa situação.

Desde o final da década de 1990, as redes de concessionárias tem sido pressionadas a reduzirem as margens de lucro na comercialização de carros novos, sua principal fonte de receitas, devido ao aumento da concorrência no mercado de automóveis no país (ALMEIDA, 2000). As redes de concessionárias vêm enfrentando problemas financeiros. Segundo Arbix e Veiga (2003), a rentabilidade da revenda é inferior a outros segmentos da economia e da própria cadeia produtiva.

Segundo Grande (2004), as principais mudanças registradas na distribuição de veículos novos no Brasil são a concentração no varejo e o comércio eletrônico de carros novos. Segundo dados da Fenabrave, existe uma redução do número de concessionárias e a concentração de capital no varejo de carros desde o final da década passada. Esse processo tem se dado através da compra de pequenos concessionários pelas grandes revendas (FUSÕES, 2000). Assim, observa-se o aparecimento de grandes revendas com várias lojas



(filiais) espalhadas geograficamente. O resultado disso, é um aumento da área de atuação de certas concessionárias. Observa-se, também, o surgimento de grandes grupos que operam várias marcas. Segundo Hessel e Viladarga (2000), esse processo é estimulado pelas montadoras, no entanto a forma de atuação das montadoras não é clara. O que se observa é que as montadoras estão pressionando os concessionários que já se encontram em situação ruim e endividados com os bancos (muitas vezes das próprias montadoras) a entregarem seus negócios a preços baixos para outros investidores indicados por elas (GRANDE, 2004).

Pimenta e Cruz (2001) afirmam que as concessionárias das quatro grandes redes (Ford, Volkswagen, Fiat e General Motors) vem apresentando taxa de lucro decrescente e que no período de janeiro a dezembro de 2000, já existiam mais de 41% de empresas do ramo operando com prejuízo e um elevado nível de endividamento, comprometendo os ativos operacionais dessas organizações. Ainda assim, a maior parte das vendas é realizada com itens disponíveis nos estoques da rede de concessionárias, que segundo dados da Volkswagen do Brasil, Fiat Automóveis e da Associação dos Concessionários Chevrolet se apresentam da seguinte forma: na rede Volkswagen, o percentual, em volume, vendido pela rede é de 80%; na rede Fiat, 86%; e na rede Chevrolet, 60%.

No Brasil, de acordo com Grande (2004), as pesquisas na indústria automobilística enfatizam principalmente a produção e a relação com fornecedores. Existem poucos estudos sobre projeto e, sobre as concessionárias, as pesquisas são praticamente inexistentes. Nesse contexto, o estudo se justifica pela carência de pesquisas nesse segmento, bem como alguns resultados deste trabalho devem contribuir para que as concessionárias avaliem o conjunto de ações que compõem suas estratégias competitivas. Assim, existe a necessidade de uma maior atenção ao processo de avaliação do desempenho nesses tipos de organizações no sentido de identificar os fatores que devem ser melhorados, evitando que as mesmas fiquem endividadas e entreguem seus negócios a preços baixos ou até mesmo tenham a sua descontinuidade.

## **1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O estudo está delimitado às concessionárias de veículos automotores estabelecidas na Região Metropolitana do Recife e foi realizado no período compreendido entre 02 de setembro de 2005 e 20 de dezembro de 2005.

## **1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo, que é a introdução, apresenta as considerações iniciais, a caracterização do problema, os objetivos da pesquisa, as hipóteses de pesquisa, a justificativa, a delimitação do estudo e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo traz o referencial teórico e aborda as características das concessionárias de veículos, aspectos conceituais sobre medição de desempenho, medidas de desempenho, sistemas de medição de desempenho, processo de medição de desempenho, concessão, concessionárias de veículos e medição de desempenho em concessionárias de veículos.

O terceiro capítulo trata da metodologia empregada no estudo, no qual são descritas a população e a amostra pesquisada, os fundamentos para elaboração do questionário de pesquisa, a forma de aplicação dos questionários e o tratamento estatístico dos resultados obtidos.

O quarto capítulo apresenta as análises dos resultados, trazendo uma análise descritiva dos resultados obtidos na pesquisa e os testes de hipóteses utilizados na análise das variáveis da pesquisa.

O quinto capítulo apresenta as conclusões, limitações e sugestões. Constam nesse capítulo as considerações finais da dissertação, as limitações do estudo e as sugestões para futuros trabalhos sobre medição de desempenho em concessionárias de veículos automotores. Além dos capítulos citados, constam, também, as referências e os apêndices da pesquisa, onde constam a carta de apresentação e o questionário de pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CARACTERÍSTICAS DAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS**

#### **2.1.1 CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS**

As concessionárias de veículos automotores são responsáveis pela distribuição de carros novos. De acordo com Grande (2004) as montadoras vendem seus veículos para uma rede de inúmeras franquias independentes que são as responsáveis por disponibilizar os carros para o consumidor final.

As concessionárias trabalham preferencialmente com uma única marca de veículos ou representam uma única montadora. São estruturadas de forma que desempenhem cinco funções principais: venda de carros novos, venda de carros usados, manutenção de veículos, distribuição de peças de reposição e financiamento de veículos (MERCER, 1994; CHANARON; JULIEN, 1999). Essas concessionárias tem estipuladas, por parte das montadoras, quotas mensais de vendas de carros. Assim, cada montadora tem o seu sistema de quotas e o grau de participação do concessionário na determinação do mix de produtos (modelo, cor, opcionais e motorização) varia segundo a montadora. Por causa do sistema de quotas, certos modelos e volumes de carros são impostos às concessionárias e por isso elas são obrigadas a manter em seus estoques carros com baixa demanda. As concessionárias fazem suas solicitações (*floor-plan*) através de um sistema de coleta de pedidos, específico de cada montadora. É prática comum entre as montadoras e distribuidores também as vendas casadas de veículos. As montadoras têm também políticas de comercialização de peças de reposição para as revendas.

A maioria das concessionárias possui showroom organizado e setor de peças de reposição. As variações ocorrem no tocante às demais funções – comercialização de carros usados e assistência técnica e reparo. Na opinião de Grande (2004) pode-se identificar 3 estratégias distintas: as revendas que mantêm a estrutura clássica, com as funções agregadas em um só local; as revendas que terceirizam completamente certos serviços; as revendas que mantêm todas as funções agregadas, porém terceirizam parte dos serviços.

Segundo o Sincodiv-PE (Sindicato dos Concessionários e Distribuidores de Veículos do Estado de Pernambuco), em geral, as concessionárias são estruturadas da seguinte forma: departamento de veículos novos, no qual são comercializados os veículos novos; departamento de veículos usados, local no qual são comercializados os veículos usados; departamento de peças, onde são comercializadas as peças de reposição para clientes externos e para a oficina; e departamento de serviços, onde são realizados os serviços de revisão, manutenção e garantia.

Como anteriormente exposto, cerca de 45,5% das concessionárias do Brasil é de empresas familiares de pequeno porte, que comercializam até 20 unidades por mês. Assim, tendo em vista que a maioria das concessionárias de veículos da Região Metropolitana de Recife, objeto do estudo, são empresas familiares, decidiu-se pesquisar a literatura sobre esse tipo de empresa, com a intenção de fundamentar conhecimento que auxiliasse no desenvolvimento da pesquisa.

No entendimento de Ricca (1998), ao ser considerada como forma predominante de empresa em todo mundo, a empresa familiar ocupa uma grande parte do nosso tecido econômico e social. Representando essa parte significativa do conjunto das empresas privadas existentes no país e no mundo, uma das maiores preocupações de seus dirigentes é a sua sobrevivência. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade passando de pai para filho é o sonho para grande parte da população do mundo.

De acordo com Leone (2001), as empresas de menor porte são responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional e assumem importância crucial no desenvolvimento econômico. A própria economia do Brasil baseia-se em grandes grupos de propriedade familiar. Gueiros (1998), detectou que a pequena e média empresa familiar, no Brasil, produz dois milhões de empregos diretos e é o segmento que mais cresce no país. É internacionalmente aceito que o conceito de empresa familiar congrega três grandes vertentes: 1. Ao nível da propriedade - o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital); 2. Ao nível da gestão - os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; 3. Ao nível da sucessão - a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim, sucessivamente. Ulrich (1997) traz o conceito de Empresa Familiar agregado ao nível da propriedade. Para esse autor, em sentido amplo, a empresa familiar se define como uma empresa cuja propriedade e administração - no sentido do controle sobre as decisões operativas - estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família. O elemento central desta definição é a idéia de que a firma é controlada por membros de uma só família - porventura ampliada.

Na tentativa de identificar uma empresa como familiar agregado ao nível da gestão, Bernhoeft (1989) considera que é importante analisar a história e a origem da empresa desde que esta esteja vinculada a uma família ou que mantém membros da família na administração de seus negócios. Acrescenta o autor que uma das características mais relevantes de uma empresa familiar refere-se à importância que desempenha a confiança mútua entre membros da empresa. Gaj (1990) e Lodi (1993) nos oferecem seus conceitos de Empresa Familiar agregado ao nível da sucessão. Esses autores assim se posicionam: Gaj (1990, p. 182), quando se refere às empresas familiares, as conceitua como "aquelas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento". O conceito de empresa familiar, segundo Lodi

(1993, p. 6), emerge, em geral, com a segunda geração de dirigentes e pode ser definido como "aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador". Leone (1996) trabalha seu conceito de Empresa Familiar agregando as três vertentes. A autora caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário. Embora a condição de empresa familiar não esteja, necessariamente, ligada ao porte da empresa, a utilização em larga escala da mão-de-obra familiar é uma das principais características das PME's (Pequenas e Médias Empresas Familiares).

Oliveira (1999, p.21) afirma que o surgimento e criação das empresas familiares brasileiras ocorreu no início do século XVI, logo após o Brasil ser descoberto por Portugal. A mesma linha de pensamento é seguida por Martins *et al.* (1999, p. 17) quando descrevem as origens da empresa familiar no Brasil: "poucos já pensaram que na origem da empresa familiar brasileira estava a capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado que tivemos". E conclui "as capitanias, como dizia o nome, eram hereditárias, ou seja, podiam ser transmitidas por herança". Posteriormente, houve um incremento nas empresas familiares, resultantes de vários movimentos imigratórios tais como o italiano, o português, o japonês e o alemão.

Segundo Ricca (1998), para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho, e conclui, é fácil compreender o poder das organizações que combinam ambos os elementos. Quando os dirigentes são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum.

## 2.1.2 HISTÓRICO E REGULAMENTAÇÃO

No Brasil, nas primeiras duas décadas do século XX, os carros eram comercializados pelos agentes importadores – os *dealers*, que representavam os negócios das montadoras no país. Esses agentes recebiam os pedidos, agilizavam a documentação e garantiam a entrega do produto, concentrando-se no eixo Rio-São Paulo (GRANDE, 2004).

Em 1920 surgem os primeiros revendedores autorizados, depois que os primeiros carros passaram a ser montados no país. Além das vendas, os revendedores autorizados prestavam assistência técnica com oficina e mão-de-obra especializadas. As relações entre montadora e revendedor passaram a ser regidas por Contratos de Concessão, que preservavam os interesses das montadoras e controlavam os revendedores. Bittar (2003) esclarece que o Contrato de Concessão Mercantil trata-se de contrato por meio do qual um fabricante ajusta com empresas comerciais autônomas a atuação, com exclusividade, na venda de seus produtos, já prontos, no mercado, formando esta rede própria de distribuição, sob estreito regime de cooperação empresarial e o influxo da ação de supervisão geral do concedente. É contrato bilateral, oneroso, comutativo, realizando-se por escrito. Deve ter prazo indeterminado, ou inicialmente determinado, mas com um mínimo de cinco anos, cabendo à concessionária observar os pré-requisitos fixados pela concedente quanto à capacidade financeira, administrativa, organizacional da empresa, e quanto a instalações, equipamentos e mão-de-obra.

Ainda conforme Bittar (2003, p. 1):

Com a concessão, estrutura-se, por sua vez, o empresário comercial sobre elementos componentes do aviamento do concedente, seguro, ademais, quanto à manutenção do fornecimento dos produtos acabados, em consonância com as cotas que lhe cabem pelo contrato. Adere, assim, ao regime, para a comercialização de bens abrangidos, que, em nossa legislação, compreendem veículos automotores, implementos e complementos (conforme a citada Lei nº 6.729/79), podendo, no entanto, por analogia, estender-se a outros sistemas de vendas. Mas o concessionário fica também com a exclusividade de vendas, aliás, que acaba instituindo verdadeiro monopólio para os integrantes da rede, pois ao concedente se elimina a possibilidade de negociação dos produtos com estranhos.



Depois que a produção disparou na segunda metade do século XX, com os índices de nacionalização dos veículos crescendo cada vez mais, as montadoras se viram na obrigação de remodelar o sistema de distribuição em nível nacional e acabaram revendo os contratos em vigor. Além disso, a rede foi bombardeada com o credenciamento de novas empresas que já comercializavam veículos (importados e usados) e mesmo por algumas sem nenhuma tradição no ramo (ARBIX; VEIGA, 2003).

Os novos contratos de concessão, para os antigos e tradicionais distribuidores, significaram controle em nível comercial, administrativo e operacional ainda maior por parte das fábricas. Com as novas regras, os concessionários eram obrigados a manter estoques de carros, peças e acessórios de acordo com o volume e prazos determinados pela montadora. O zoneamento da distribuição ficava a cargo da indústria, que tinha autonomia também para realizar modificações unilaterais dos contratos. Os concessionários ficavam sujeitos à interferência das fábricas em suas ações. Apesar do quadro desfavorável em relação às montadoras, as concessionárias ganhavam *status* de “centro automobilístico”, dada a explosão das vendas e ao aumento do número de serviços oferecidos. Entre 1957 e 1961, a produção automobilística saltou de 30.542 unidades para 145.584 (FENABRAVE, 2004).

Até o final da década de 1970 não havia nenhuma lei regulando as atividades do setor. Grande (2004), afirma que a primeira lei regulando a relação entre montadoras e concessionários foi a Lei nº 6.729/79, conhecida como Lei Renato Ferrari. A proposta de leis pra regulamentar o setor e proteger os interesses dos concessionários partiu de uma associação de marcas, a Assobrav. A Associação Brasileira de Revendedores Autorizados de Veículos (Abrave) que representava, na época, os interesses dos concessionários de todo país, coordenou o texto da lei. Porém, o texto original sofreu várias modificações até ser aprovada em 1979. Alguns destaques da Lei 6.729/79 foram:

- Intitula o revendedor de concessionário;
- Exige do concessionário exclusividade na comercialização da marca;
- Exige do concessionário a prestação de assistência técnica aos produtos objeto da concessão, inclusive quanto ao seu atendimento ou revisão;
- Inibe o término desleal do contrato de concessão;
- Inibe as montadoras de colocar mais pontos de distribuição por área do que a mesma suporta;
- Estabelece distâncias mínimas entre as concessionárias da mesma rede;
- Inibe as concessionárias de atuarem fora da área demarcada;
- Permite aos concessionários abrirem filiais, agências ou dependências secundárias;
- Faculta às concessionárias a participarem das modalidades auxiliares de venda que o concedente promover como consórcios, planos de financiamento etc;
- No caso de nova concessão na área demarcada, o concedente é obrigado a dar preferência ao concessionário já estabelecido;
- Concede às concessionárias o direito de cancelamento de pedido, caso ele não seja atendido no prazo fixado com o concedente;
- Permite ao concedente estabelecer quotas de veículos para o concessionário;
- Dá ao concedente o direito de exigir do concessionário a manutenção de estoques;
- Determina que os concessionários deverão vender as mercadorias ao preço fixado pelo concedente, podendo o concessionários acrescentar ao preço o valor do frete, seguro e outros encargos referentes às despesas com envio das mercadorias.
- Determina que a margem de comercialização do concessionário na mercadoria objeto de concessão terá seu percentual incluído no preço do consumidor;
- Veta ao concessionário a possibilidade de redução da margem percentual de comercialização;

- Especifica em que situações a montadora pode vender diretamente seus produtos.

Em 1990, de acordo com Grande (2004), a Lei nº 6.729/79 foi revista e ganhou novo texto com alterações acrescentadas pela Lei nº 8.132/90. Esta revisão de texto foi imposta pelo governo, uma vez que este entendia que seu conteúdo era cartorial. Dentre as alterações mais importantes destacam-se:

- No caso de contratação de nova concessão, o concessionário já instalado na área demarcada concorrerá com os demais interessados em igualdade de condições;
- Extinção do artigo que tratava da margem de comercialização;
- Liberação do preço de venda praticado do concessionário para o consumidor;
- Garantia ao consumidor do direito de compra no concessionário que melhor lhe convier, ficando o concessionário obrigado apenas à indenização dos serviços de assistência técnica em garantia prestados pelo seu colega de rede situado no domicílio do comprador;
- Criação de serviços autorizados.

Mesmo a proposta de Lei partindo das associações de marcas, no entendimento de Grande (2004) a regulamentação ainda é bastante favorável às montadoras. Porém, garante alguns direitos às concessionárias, como por exemplo, o impedimento do término unilateral do contrato pelas montadoras. Segundo a mesma autora, não havia, até aquela data, mudanças previstas para essa Lei.

### 2.1.3 A SITUAÇÃO DAS CONCESSIONÁRIAS NO BRASIL

Conforme comentado, desde o final da década de 90 a situação das concessionárias é de instabilidade. De acordo com Pimenta e Cruz (2001), o velho paradigma da concessionária tradicional está sob suspeição, na espera da consolidação de um novo, e parte da rede busca novos serviços e novos produtos que sejam capazes de levá-los novamente a um patamar de rentabilidade aceitável.

Essas empresas foram obrigadas a praticar preços muito abaixo do sugerido pelas montadoras eliminando a sua margem de lucro. Os *bônus* e *holdbacks* (percentual de incentivo por unidade comercializada) oferecidos à rede de concessionários pelas montadoras são insuficientes para cobrir a margem mínima necessária para sua sobrevivência econômica.

Pimenta e Cruz (2001) analisaram a situação operacional das quatro maiores redes de distribuição de automóveis (Ford, Fiat, Volkswagen e General Motors), que juntas comercializam mais de 80% do volume de veículos do país, e demonstraram os efeitos da crise na taxa de lucro das concessionárias autorizadas, destacando que as mesmas estão obrigadas a enviar mensalmente, para as montadoras, uma posição econômica e financeira refletindo a situação patrimonial e respectivos resultados operacionais. Assim, percebe-se, por parte das montadoras, uma preocupação com o aspecto financeiro dos seus concessionários. Em função disso, as concessionárias trilham o mesmo caminho, preocupadas em atender as suas respectivas montadoras, fixam-se nas medidas financeiras.

Segundo Arbix e Veiga (2001), o sistema de distribuição no Brasil vem sendo sacudido nos últimos anos por uma profunda mudança estrutural. A instabilidade que tomou conta do setor desde o início dos anos 90 só sofreu interrupção nos anos de crescimento acelerado da indústria de autos, de 1993 a 1997. Os autores esclarecem que mesmo nos

períodos de melhor performance, a rede sofreu uma constante pressão para redução de suas margens de lucro.

Ainda segundo Arbix e Veiga (2001), boa parte do atual desconforto da rede é resultado do baixo retorno sobre as vendas e que os depoimentos colhidos entre os concessionários podem ilustrar esse mal estar, com todas as suas inseguranças, incertezas, ambiguidades e diferenças de opinião. Dentre os depoimentos colhidos destacam-se:

- Competição com a mesma marca - muitos revendedores acreditam estar no interior de um círculo vicioso;
- Crise de identidade – Os revendedores, em geral, percebem-se em crise de identidade. Afirmam estar sendo empurrados para fora da vendas de carros novos e sendo levados a desenvolver serviços sem ter capital e força para tanto;
- Falta capital – Muitos revendedores vêem-se como um departamento de vendas da montadora, levados a engolir veículos indesejados e a comprar peças a preços elevados, com uma margem de lucro insignificante;
- Falta de uma liderança – ressentem-se de lideranças capazes de coordenar a renovação profissional de seu negócio e de encabeçar a negociação com as montadoras;
- Não saber agregar valor na rede – com raras exceções, alimentam incertezas quanto ao futuro do seu negócio, principalmente porque têm dificuldades de pensar isoladamente como potencializar seus instrumentos, como otimizar seus ativos e como agregar valor às suas atividades;
- Dúvidas sobre as montadoras - há uma ambiguidade presente na percepção acerca do futuro da relação rede-montadora;
- Montadoras empurrando a rede apenas para os serviços – as montadoras estariam empurrando a rede a se concentrar nos serviços;

- Os concessionários aceitam discutir a montagem de centros de distribuição de peças com instalações inadequadas e custos fixos elevados e aceitam discutir a montagem de centros de distribuição de peças que possam atender empresas e marcas diferentes;
- Revendas poderiam ser multimarca, multiserviço e multipeça – o centro de negócios e serviços poderia trabalhar em rede com as empresas associadas.

Continuam os autores, afirmando que, com raras exceções, os concessionários não sabem como agregar valor à rede, alimentando incertezas quanto ao futuro do seu negócio.

As dificuldades de pensar isoladamente como potencializar seus instrumentos, como otimizar seus ativos e como agregar valor às suas atividades podem ser indícios de que a rede de concessionários precisa avaliar melhor seu desempenho, para que consiga manter seus objetivos maiores que são vender, fidelizar e manter o consumidor satisfeito com os serviços e manutenção de seu veículo.

Pimenta e Cruz (2001) corroboram com o exposto, esclarecendo que todos esses movimentos apontam para a necessidade de mudanças profundas no paradigma do negócio concessionária. Define que a concentração das atividades das empresas contribui para a redução dos custos de compras, custos fixos, variáveis e administrativos e deve ser explorada através de compartilhamento e cooperação entre as empresas da própria rede, independentemente de fusão, aquisição ou incorporação, utilizando-se basicamente a tecnologia da informação e os princípios organizacionais de gestão.

Em estudo realizado por Grande (2004), a autora constata que as concessionárias se deparam com outros problemas, quais sejam: são mal gerenciadas; estão presas às práticas de vendas do passado, quando a demanda por carros era maior que a oferta; seus proprietários são despreparados e enfrentam problemas de sucessão; a qualidade do atendimento e dos serviços prestados é baixa e os preços praticados são altos. Além disso, as concessionárias

sofrem a concorrência das oficinas independentes, pois uma vez terminada a garantia dos veículos, os consumidores migram para essas oficinas em busca de melhores preços.

Para se reverter essa situação, as associações de marcas e consultores têm proposto algumas sugestões (FENABRAVE, 2004):

- Novos formatos: considera-se a possibilidade de novos formatos de estruturação da rede, com formação de parcerias entre concessionárias de uma mesma marca;
- Novos serviços e produtos: a oferta de serviços diferenciados aparece como um caminho para estabilizar a concessionária, fidelizar os clientes e agregar valor ao negócio da revenda;
- Focar no pós-venda e em reposição de peças: é uma possibilidade para estabilizar as revendas e torná-las menos dependentes das flutuações de mercados de veículos novos.
- Oferecer serviços rápidos: é uma alternativa para o aumento da rentabilidade da oficina, através do aumento da agilidade no atendimento e da fuga da burocracia das concessionárias;
- Carros usados; é uma alternativa para melhorar o negócio, porém deve ser administrado mais profissionalmente pelas concessionárias.

A Fenabreve juntamente com as associações de marcas têm atuado no sentido de dar suporte em termos de gerenciamento e de capacitação dos empresários do setor, sendo alguns dos projetos desenvolvidos:

- A certificação da qualidade de usados: tem como objetivo agregar valor à venda de carros usados nas concessionárias. Esse programa está sendo desenvolvido em parceria com o Instituto da Qualidade Automotiva (IQA);

- A Universidade do Concessionário do Futuro: universidade corporativa que tem como objetivos a formação e o aprimoramento de profissionais das concessionárias. Esse programa está sendo desenvolvido em parceria com o Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE)/FGV;
- Criação de sistemas que viabilizem a implantação CRM nas concessionárias: a ampliação do uso de novas tecnologias da informação vem sendo estimulada não só na venda de carros novos, mas também para oferecer serviços e comercializar carros usados;
- O portal tela: portal exclusivo para os concessionários que disponibiliza dados de mercado e desempenho da rede;
- O peça genérica: prevê a compra de peças de reposição diretamente das indústrias de autopeças para a rede de concessionárias associadas através do portal tela;
- O guia da concessionária enxuta: propõe uma nova forma de operar a concessionária, mais ágil, mais flexível e com custos menores.

O impacto dessas ações na rede de concessionárias ainda é uma questão em aberto. Segundo Arbix e Veiga (2001), os revendedores ressentem-se de lideranças capazes de coordenar a renovação profissional de seus negócios e de encabeçar negociações com as montadoras em favor da rede. Assim os mesmos autores defendem que o fortalecimento das entidades de categoria (Fenabreve e associações de marcas) seria aspecto importante a ser considerado, pois cabe a elas o papel de promover a cooperação na rede. Essa cooperação é um elemento importante segundo os autores, pois sem ela será difícil sustentar as inovações necessárias ao setor. Às entidades de categorias caberiam, também, defender e valorizar o negócio da revenda e acumular forças para negociações mais equilibradas com as montadoras.



## **2.1.4 INDICADORES ECONÔMICOS UTILIZADOS EM CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS**

Em estudo realizado em 2002 pelo Instituto de Pesquisa da Federação do Comércio do Estado do Rio Grande do Norte, com base nos resultados da Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista, no qual foi efetuada uma análise setorial sobre concessionárias de veículos, foram identificados os seguintes indicadores, a saber:

- Faturamento real: que expressa a variação do valor bruto da receita com revenda de mercadorias durante o mês, retirado o efeito dos aumentos de preços;
- Emprego: que representa a variação do número de empregados com registro em carteira, até o último dia do mês corrente;
- Massa Salarial: que apura as variações do valor bruto da folha de pagamento durante o mês, descontado o efeito da inflação do período.

Segundo a MB Associados, empresa contratada pela Federação nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE) para efetuar cálculos econômicos e projeções de vendas (Índice Nacional de Projeção de Vendas), a definição de um cenário macroeconômico deve ser consistente e oferecer projeções de variáveis relevantes para o segmento de automóveis.

A primeira variável do cenário é a taxa de juros. A disparidade entre as taxas praticadas no mercado é elevada, mas a tendência geral de aumento ou de queda de taxas tem um componente comum, que é a taxa de juros praticada pelo Banco Central. Políticas de promoção irão afetar mercados ou marcas e estarão relacionadas com a estratégia competitiva de empresas específicas.

A segunda variável é a renda do consumidor. Quanto maior a massa salarial real, maior a propensão dos consumidores às compras de automóveis.

A terceira variável é a produção industrial. É um indicador que afeta as decisões de investimento das empresas e está relacionado com a movimentação dos serviços na economia.

A quarta variável especifica o setor, a projeção ou a expectativa de aumento dos preços dos veículos.

## **2.2 MEDIÇÃO DO DESEMPENHO**

O processo de medição de desempenho nas empresas passou por diversas mudanças nos últimos vinte anos. Entretanto essa preocupação já existia desde o início do século XX, quando a DuPont e a General Motors desenvolveram as primeiras medidas financeiras e procedimentos voltados ao controle da contabilidade. Até o final dos anos 80 pouca coisa mudou no tocante a medição de desempenho, dando-se uma maior ênfase na utilização de medidas de cunho financeiro e de produtividade, estas últimas voltadas para a melhoria da eficiência técnica (GHALAYINI et al., 1997).

A partir de então, em função das muitas mudanças no cenário dos negócios, surgiu o interesse em novas medidas de desempenho. Os gestores perceberam a necessidade de novas medidas que os auxiliassem no processo de tomada de decisão. Entretanto, as discussões sobre os sistemas de medição de desempenho ainda não eram muitas e, quando existiam, aconteciam de forma isolada. Comentava-se sobre medidas como lucro econômico, satisfação dos empregados, satisfação do cliente, ativos intangíveis dentre outras. Segundo Kald e Nilson (2000) cada uma dessas medidas era trabalhada de forma isolada e eram utilizadas para complementar as medidas financeiras existentes. Assim, tornava-se claro para os gestores

que somente a utilização de medidas financeiras não atendia às necessidades de informações para que a administração tomasse suas decisões. Essa constatação provocou a necessidade de conhecimento de outras medidas diferentes das financeiras e contábeis e, já a partir da década de 90, passou a existir um maior interesse por modelos de avaliação de desempenho. Estudiosos e pesquisadores passaram a se interessar por novos modelos de avaliação de desempenho que trabalhassem de forma integrada, o que fez com que o tema fosse rapidamente difundido. Conseqüentemente, a medição de desempenho passou a ser mais valorizada.

Medir desempenho significa aferir algo que já aconteceu. Em uma organização, a medição de desempenho é parte constituinte de diversas atividades e provê informações sobre o desempenho para diversas finalidades. Sua operacionalização ocorre através de medidas de desempenho, as quais buscam quantificar o desempenho do objeto de estudo. Rosa *et al.* (1995) explicam que estas medidas de desempenho representam um conjunto de informações necessárias para que as equipes gerenciais possam administrar a competitividade do sistema organizacional.

A mensuração de desempenho, conforme Araújo (2001), tem como objetivo prover os gestores com *insights*, para que estes possam saber o que se fez, o modo como se fez, onde pode ser melhorado e quando o sistema está sob ou fora de controle, de forma a motivar e encorajar os elementos da organização. Araújo (2001) esclarece, ainda, que um sistema de mensuração deve ser moldado de forma a captar e organizar dados, comunicar resultados, permitindo aos elementos da organização tomar as providências cabíveis, no sentido de melhorar o desempenho global.

Segundo Sink e Tuttle (1993) a mais importante razão para medir o desempenho de um sistema é apoiar a sua melhoria, fazendo-o crescer continuamente. Os sistemas de

medição de desempenho foram criados para permitir monitorar e impulsionar as organizações para o sucesso.

A medição do desempenho deve ser entendida não somente como um processo de coleta de dados associado a um objetivo pré-definido, mas como um sistema de alerta direcionado à obtenção da melhor adequação em relação ao uso dos recursos dos quais a entidade dispõe.

## **2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO**

A medição de desempenho é operacionalizada através de informações que indiquem a posição do desempenho da empresa. Essas informações são medidores também conhecidos por indicadores de desempenho. Miranda e Silva (2002) esclarecem que um dos principais problemas da medição de desempenho é a definição precisa do que se quer medir, pois para medir o desempenho é necessário definir medidas que de fato avaliem aquilo que se quer medir.

Segundo Hronec (1994) as medidas de desempenho comunicam o que é importante para toda a organização: a estratégia da gerência do primeiro escalão para os demais níveis, os resultados dos processos, desde os níveis inferiores até o primeiro escalão, e o controle e melhoria dentro do processo.

De acordo com Harbour (1997), indicador de desempenho é uma medida de desempenho comparativa utilizada para responder a questão “como nós estamos indo?”. Neely *et al.* (1996) definem indicador de desempenho como sendo um parâmetro usado para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação tomada pela empresa.

Os indicadores de desempenho são parte integrante do sistema de gerenciamento da performance empresarial. Antunes e Pinheiro (1999) os definem como informações quantitativas e qualitativas mensuradas e registradas para garantir a implantação e o monitoramento de estratégias.

Tais indicadores permitem avaliar o desempenho global da empresa e de seus objetivos, estimulando a administração a mudanças, quando necessárias, constituindo-se em importante ferramenta de apoio à tomada de decisões. Dessa forma, assumem papel de destaque, pois da sua correta utilização em determinado sistema, dependerá o sucesso da organização.

As decisões devem ser tomadas com base em elementos que representem fidedignamente a realidade. Catelli *et al.* (1999) afirmam que os indicadores de desempenho, como parte do conjunto de modelos importantes no suporte ao modelo de gestão, devem possuir essa característica.

As medidas de desempenho devem orientar as atividades designadas em todos os níveis da organização, desde o nível mais alto até o nível operacional.

Figueiredo (2002) explica que medidas de desempenho são representadas por indicadores que estão sempre ligados a uma meta ou padrão e devem ser expressas em unidades de medida que sejam melhor entendidas por todos aqueles as utilizam para o processo de tomada de decisões. Esses indicadores são normalmente expressos da seguinte forma:

- Um elemento que indica o contexto da medida. Exemplos: desempenho de equipamentos, peças produzidas, etc;
- Um número que indica o valor de uma variável. Exemplos: quantidade de horas, quantidade de erros, etc. Ou uma razão entre dois valores de duas variáveis de

grandezas diferentes ou não, expressas, muitas vezes, de forma percentual.

Exemplos: horas trabalhadas por pessoa, retorno sobre o investimento, etc.;

- Uma unidade de medida que indica o tipo de grandeza de uma das variáveis envolvidas. Exemplo: reais, horas, metros, etc.

Um indicador de desempenho, de acordo com Averson *apud* Kimura *et al.* (1999), deve possuir algumas características para que possa auxiliar na avaliação de resultados e na indicação de ações e atitudes. Deve possuir, também, algumas qualidades, quais sejam: indicar tendências futuras, ser objetivo, ser comparável, ser estatisticamente confiável e viável em relação ao custo *versus* benefício, ser balanceado em termos qualitativos e quantitativos e ser abrangente quanto às características da empresa e discriminatório, fazendo com que pequenas alterações tenham significado relevante.

Miranda e Silva (2002, p. 134) assim se expressam em relação a classificação dos indicadores de desempenho:

...existem dois tipos de indicadores: os absolutos e os relativos, ou índices. O primeiro grupo de indicadores compreende as medidas absolutas, financeiras ou não-financeiras. Por exemplo, o lucro é um indicador financeiro absoluto de desempenho da empresa. Já o volume de vendas é um indicador não-financeiro absoluto de desempenho. Indicador relativo, ou índice, é o resultado da comparação de duas medidas. A utilização de índices para a medição do desempenho dos negócios não é nova. Os índices relativos são muito utilizados na análise de balanços. Matarazzo (1998) e Gates (1993, p. 4) apresentam uma breve história desses índices (*business ratios*) e um conjunto de 101 indicadores para medir desempenho, grande parte deles financeiros.

Assim, os indicadores de desempenho podem ser classificados em absolutos e relativos. Os primeiros são medidas absolutas e os relativos são o resultado da comparação entre duas medidas. Podem também ser classificados como financeiros e não-financeiros. Os financeiros são medidas quantitativas expressas em valor monetário e os não-financeiros são medidas quantitativas não expressas em valor monetário.

As medidas são apenas números e, em si, não tem nenhum significado. Os mesmos autores, dão como exemplo a expressão numérica do teor de colesterol no sangue, pois a escala desenvolvida pelos cientistas e estudiosos nos possibilitam identificar as pessoas com potencial problema cardíaco e as pessoas normais.

Assim, para a avaliação do desempenho da empresa é preciso definir quais os atributos importantes da medição do desempenho e compará-los com características que julgam-se importantes em relação a um objetivo definido. A literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas, principalmente, em informações financeiras, advindas dos sistemas de contabilidade das empresas. De acordo com Ghalayini e Noble (1996), até a década de 80, verificava-se uma predominante utilização de medidas financeiras, dentre as quais o retorno sobre as vendas, o lucro, a variação nos preços, o retorno sobre o investimento, as vendas por empregado, o lucro por unidade de produção e a produtividade, esta última ocupando o primeiro lugar.

Entretanto, segundo Frost (1998), as medidas financeiras não são suficientemente detalhadas ou objetivas para ajudar os gestores a dirigirem as atividades do negócio em tempo real, dia após dia. Barker (1995) afirma que as medidas financeiras, sendo mecanismo de controle de curto prazo, tornam-se inadequadas na análise de melhoramentos de longo prazo. Além do mais, Ghalayini e Noble (1996) argumentam que estas medidas tradicionais de caráter contábil-financeiro apresentam, também, falta de flexibilidade, elevado custo, inadequação face ao novo ambiente competitivo, rápida desatualização e dificuldades de quantificação dos melhoramentos em termos monetários, sendo esses melhoramentos a redução do *lead-time*, satisfação do cliente, qualidade do produto, etc.

Miranda e Silva (2002), afirmam que modernamente tem se dado ênfase à utilização de indicadores não-financeiros no processo decisório da empresa. Segundo esses autores, alguns indicadores não-financeiros também são considerados tradicionais, uma vez que já

estão presentes na literatura há muito tempo. Há um outro grupo de indicadores composto por aqueles que não aparecem frequentemente na literatura e são denominados como não-tradicionais.

Eccles (2000) afirma que a insatisfação com o uso de indicadores financeiros para a avaliação do desempenho financeiros das organizações não é recente, ressaltando que em 1951 a General Electric constituiu indicadores como participação no mercado, produtividade, atitudes dos empregados, responsabilidade pública e o equilíbrio entre as metas de curto e longo prazos.

Percebe-se, assim, que os indicadores podem estar centrados em vários focos, de acordo com o objetivo do sistema de medição de desempenho adotado pela empresa. Miranda *et al.* (1999) classificaram os indicadores em três grandes grupos: indicadores financeiros tradicionais, indicadores-não financeiros tradicionais e indicadores não-tradicionais (financeiros e não-financeiros). Os dois primeiros grupos são assim classificados, como já comentado, por estarem presentes na literatura há muito tempo, enquanto o terceiro grupo tem essa classificação por motivo de estarem presentes nas mais modernas publicações sobre o assunto.

Ainda segundo os citados autores, essa classificação tem a finalidade de identificar os novos indicadores que estão sendo aplicados pelas empresas e de que forma estão sendo medidos.

Miranda e Silva (2002) explicam que não existe nenhuma receita para escolher os melhores indicadores e que, dependendo do objetivo que se deseja alcançar, o indicador pode ser financeiro ou não-financeiro. Portanto, não há um quadro resumo pronto para se elencar as medidas de desempenho, pois estas variam de empresa para empresa em função de suas necessidades estratégicas e ramo de negócio.



Bogan e English (1997, p. 64) citam as seguintes grupos de medidas de desempenho:

Medidas de desempenho do atendimento ao cliente, de produtos e serviços, dos processos de negócio, dos processos e serviços de apoio, dos funcionários, dos fornecedores, da tecnologia, de desenvolvimento e inovação de novos produtos/serviços, de custo, financeiro.

Percebe-se que os grupos de medidas de desempenho elaborado por estes autores, considera os aspectos financeiro e não-financeiro demonstrando que os indicadores podem estar centrados em vários focos, de acordo com o objetivo do sistema de medição de desempenho adotado pela empresa.

## **2.4 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO**

É necessário dispor de informações e dados que permitam gerenciar o presente e o futuro das organizações em face das mudanças do mercado. Um sistema de medição objetiva estabelecer o grau de evolução ou estagnação dos seus processos, assim como, da adequação ao uso de seus bens e serviços, fornecendo informação tempestivamente, para que se possam tomar as ações preventivas/corretivas que levem à consecução das metas da organização. Miranda e Silva (2002) definem que o sistema de medição de uma empresa compreende o conjunto de indicadores e relatórios que ela usa para avaliar como está indo e esclarecem que toda empresa possui um sistema de medição de desempenho por mais simples que seja.

Os sistemas de medição de desempenho possuem algumas características que foram elencadas por Martins (1999, p. 72), a saber:

- Ser congruente com a estratégia competitiva;
- Ter medidas financeiras e não financeiras;
- Direcionar e suportar a melhoria contínua;
- Identificar tendências e progressos;
- Facilitar o entendimento das relações de causa-e-efeito;
- Ser facilmente inteligível para os funcionários;
- Abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- Informações disponíveis em tempo real para toda a organização;
- Ser dinâmico;
- Influenciar a atitude dos funcionários;
- Avaliar o grupo e não o indivíduo.

Os sistemas de medição de desempenho podem conter indicadores financeiros ou utilizarem tanto indicadores financeiros como não-financeiros. Os primeiros são os chamados sistemas de medição tradicionais enquanto os que se utilizam de medidas financeiras e não-financeiras são os chamados novos sistemas de medição. Esses novos sistemas possuem características que os diferenciam dos sistemas tradicionais, uma vez que procuram eliminar as falhas desses no tocante a qualidade das informações para a tomada de decisão.

Um sistema de medição de desempenho é definido por Miranda e Silva (2002) como sendo um sistema integrado de medição de desempenho com objetivos e foco bem definido e que na maioria das vezes são criados como parte de sistemas de gerenciamento estratégico concebidos por empresas específicas ou propostos por estudiosos no assunto.

Martins (1999, p. 74), identificou na literatura diversos modelos, dentre eles:

- SMART – “Performance Pyramid”
- Sistema de Medição de Desempenho para Competição Baseada em tempo
- Balanced Scorecard
- Modelo de Medição para Valor Adicionado
- Estrutura de Indicadores de Gestão
- Desempenho Quantum

Esses novos sistemas de medição de desempenho devem exercer uma postura de controle mais preventiva do que reativa (KIYAN, 2001). Acrescenta, ainda, que os sistemas que esperam ocorrência de falhas e erros para então serem apontados representam uma visão a ser superada.

Na literatura existem vários modelos de sistemas de medição de desempenho. Esses modelos, de acordo com Miranda e Silva (2002) são estruturados em grupos de medidas que focalizam aspectos como ambiente, aprendizado e crescimento, cliente, competitividade, controle, criação de valor, cultural, custo, desenvolvimento, eficiência e eficácia, recursos humanos e outros. Miranda *et al.* (2002, p. 136) catalogaram 21 modelos em pesquisa bibliográfica realizada em 22 livros publicados nos Estados Unidos e 4 na Inglaterra dedicados ao estudo da medição de desempenho nas empresas. Os modelos constantes do estudo foram os a seguir resumidos:

- (a) *Balanced Scorecard* (1992): teve como autores Kaplan e Norton e tem como objetivo prover executivos com uma estrutura compreensiva que traduza a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de performance. Seu foco foi concebido em quatro perspectivas básicas: financeira, cliente, processos internos do negócio e aprendizado e crescimento. Podem existir mais

ou menos perspectivas para acomodar necessidades específicas de uma empresa. Veio para corrigir os modelos de medição tradicionais, que tinham excessiva ênfase em medidas financeiras;

- (b) *Balanced Scorecard* (1992): teve como autor Maisel. Seus objetivos são os mesmos que o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton. Seus focos são: financeiro, cliente, processos de negócios e recursos humanos;
- (c) Modelo proposto por Schiemann e Lingle (1999): Tem como objetivo criar um sistema estratégico de medição que orientasse as mudanças organizacionais e os resultados do negócio. Seus focos são: mercado, financeiro, pessoas, operações, ambiente e parceiros e fornecedores;
- (d) EVITA/ABB Suíça (empresa multinacional) (1994): Seu objetivo é ver a empresa por diferentes perspectivas ou áreas. Permitir o controle financeiro e gerencial que garantisse o sucesso do Programa Focado no Cliente, criado pela empresa. Seus focos são cinco perspectivas: financeira, cliente, inovação/desenvolvimento, processo e fornecedores. É um modelo baseado no *Balanced Scorecard*;
- (e) SMART (Strategic Measurement and Reporting Technique) e Performance Pyramid/Wang Laboratories (1998) ou Performance Pyramid/Mcnair, Lynch e Cross (1990): É baseado na estratégia geral da empresa e orientado para o cliente. Seus focos são: financeiro, mercado, satisfação do consumidor, flexibilidade, produtividade, qualidade, entrega, tempo de processo e custo. O modelo de Mcnair difere apenas nestes dois últimos focos que são substituídos por ciclo de produção e desperdício. É baseado nos conceitos de gerenciamento da qualidade total; engenharia industrial e contabilidade por atividade. O modelo cria condições para comunicação em duas direções. Os objetivos fluem

de cima para baixo e as medidas fluem de baixo pra cima. Os objetivos e medidas são os elos entre estratégia da empresa e suas atividades;

- (f) EP<sup>2</sup>M (Effective Progress and Performance Measurement) (1993): Concebido por Adams e Roberts. Tem por objetivo implementar a estratégia da empresa e favorecer uma cultura em que mudanças constantes fossem uma constante. Seus focos são: Medidas externas (atendimento de clientes e mercados), medidas internas (melhoramento da eficácia e eficiência), medidas de cima para baixo (detalhando a estratégia geral e acelerando o processo de mudança), medidas de baixo para cima (delegando decisões e priorizando liberdade de ação);
- (g) Performance Prism (2001): Concebido por Neely e Adams. Tem por objetivo Prover um claro entendimento da “dinâmica tensão” que existe entre o que os *stakeholders* (beneficiários) querem e precisam de uma organização e o que a organização quer e precisa de seus *stakeholders*. Seus focos são: satisfação dos *stakeholders*, estratégias, processos, capacidade, contribuição dos *stakeholders*;
- (h) Navegador do Capital Intelectual ou Navegador de Negócios da Skandia (1994): Desenvolvido pela *Skandia Insurance*. Seu objetivo é ser instrumento de controle gerencial interno e complementação dos relatórios financeiros externos. Seus focos eram: financeiro, clientes, processos, renovação e desenvolvimento humano. Esse sistema foi o primeiro a, publicamente, enfatizar e apresentar medidas relacionadas com o capital intelectual;
- (i) DBM (Dynamic Business Measurement) ou GIMS (Global Integrated measurement System)/Electrolux (1994): Desenvolvido pela Electrolux. Tem por objetivo mostrar o inter-relacionamento entre a visão da companhia, estratégia e o planejamento de curto prazo. Tem como focos: financeiro, cliente, operacional e cultural. Esse sistema contempla 16 diferentes índices chaves,

sendo 12 deles não-financeiros. O sistema veio prover a empresa com medidas de qualidade, satisfação do cliente, desenvolvimento de produtos e motivação dos empregados;

- (j) Sistema de Mensuração baseado no Modelo de Input-Processamento-Output (1991): Desenvolvido por Fitzgerald *et al.*. Tem por objetivo dar suporte à estratégia escolhida em resposta ao ambiente competitivo para empresas de serviços. Seus focos são: resultado da estratégia escolhida (competitividade e performance financeira) e determinantes do sucesso (qualidade de serviços, flexibilidade, utilização de recursos e inovação). Foi desenvolvido para empresas de serviços, mas é genérico suficientemente para ser aplicado a outros setores;
- (k) Sistema de Mensuração baseado no Modelo de Input-Processamento-Output (1994): Concebido por Bogan e English. Tem por objetivo identificar os mais importantes fluxos de trabalho da organização. Seus focos são: inputs, processos, outputs e satisfação do consumidor. Considera inputs tangíveis e intangíveis, tais como informação;
- (l) Sistema de Mensuração Baseado em Benchmarks (1994): Concebido por Bogan e English. O seu foco não é definido. Seu objetivo é ter um painel amplo de medidas que inclua medidas financeiras e não-financeiras;
- (m) Modelo Típico Sugerido por Czarnecki (1999): Concebido por Czarnecki. Seu objetivo é definir um modelo típico representativo da maioria das empresas investigadas. Seus focos são: qualidade, produtividade, tempo de ciclo e controle. Serve de ponto de partida para o desenvolvimento de modelo mais sofisticado;

- (n) Modelo de Relacionamento Qualidade-Lucro (Lentes do Consumidor) (1999): Desenvolvido por Johnson e Gustafsson. Tem por objetivo estabelecer relações mais explícitas entre qualidade, satisfação do consumidor, lealdade do consumidor e lucratividade (performance financeira). Seus focos são: Qualidade interna, satisfação do consumidor, lealdade do consumidor e lucro;
- (o) Modelo de Relacionamento Qualidade-Performance Financeira. Específico da Sears: Modelo Quantitativo Empregados-Clientes (1998). Desenvolvido pela Sears. Objetiva dar suporte ao programa de melhorias que relaciona clientes, empregados e acionistas, através de um conjunto de medidas “vencedoras”. Os focos são três “atrativos”: um lugar atrativo para comprar (foco no cliente), um lugar atrativo para trabalhar (foco no empregado) e um lugar atrativo para investir (foco nos acionistas). Este modelo é baseado na estrutura apresentada por Johnson e Gustafsson, a qual relaciona qualidade à performance financeira. O modelo da Volvo tem a mesma filosofia;
- (p) Modelo de Relacionamento Qualidade-Performance Financeira. Modelo Qualidade-Lucro (1998): Desenvolvido pela Volvo. Seu objetivo é dar suporte ao programa de gerenciamento da qualidade orientada para o consumidor. Seus focos são: qualidade interna, qualidade externa, produtividade, satisfação e lealdade do consumidor, custos e lucratividade. É baseado na estrutura apresentada por Johnson e Gustafsson, a qual realaciona qualidade à performance financeira. O modelo Sears tem a mesma filosofia;
- (q) Quantum (1993): Desenvolvido por Hronec e Arthur Andersen and Co. Tem por objetivo emitir os “sinais vitais” da organização, que vão comunicar o que é importante através da organização: a estratégia (de cima para baixo), o resultado dos processos (de baixo para cima) e o controle e melhoria dentro dos

processos. Seus focos são: custo, qualidade e tempo medidos em três dimensões: pessoas, processos e organização;

- (r) Modelo de Medição Orientado para a Avaliação da Performance dos Empregados (1999): Concebido por Czarnecki. Tem por objetivo entender, comunicar e recompensar os empregados. Seus focos são: gerenciamento dos empregados, tradução de estratégias em objetivos de performance e aplicabilidade a sistemas de recompensa e reconhecimento dos empregados. O sistema desenvolvido pela Sprint, com essa concepção, recebeu o nome de LINK;
- (s) Modelo Típico Identificado por Hodgetts (1998): Concebido por Hodgetts. Tem por objetivo identificar fatores-chave ou bases que ajudam a determinar a habilidade da empresa competir efetivamente. Seus focos são: cliente, recursos e capacidades, visão estratégica, criação de valor e qualidade. O autor sugere que os dados sejam apresentados em diagramas de teia-de-aranha;
- (t) Modelo de Sink e Tuttle (1989): Tem por objetivo medidas para apoio ao planejamento estratégico. Seus focos são: eficiência, produtividade, lucratividade, qualidade, inovação e qualidade de vida no trabalho;
- (u) Família de Medidas (Family of Measures)/Thor (1994): Idealizado por Thor. Objetiva o alinhamento das medições nos níveis organizacionais. Seus focos são: lucratividade, produtividade, qualidade externa (clientes), qualidade interna (eficiência, desperdício) e outras qualidades (inovação, segurança, cultura organizacional);
- (v) METC PIMM (Performance Improvement Measurement Methodology)/U.S. DOE (1994 e 1996): Concebido pelo U.S. Department of Energy. Tem por



objetivo medir fatores na área de pesquisa e desenvolvimento. Seus focos: realização das metas, performance de custo e redução de risco da tecnologia.

Como exemplo de modelo integrado de medição de desempenho será utilizado o *Balanced Scorecard* (BSC). A sua escolha se prende ao fato de que o mesmo é o mais difundido pela literatura. Este sistema foi proposto por Kaplan e Norton (1997), sendo desenvolvido para substituir o sistema tradicional, baseado em medidas contábeis-financeiras. Para os autores este sistema inclui medidas financeiras que contam resultados das ações já tomadas que são complementadas com medidas que antecipam o desempenho da empresa no futuro. O modelo é formado por um conjunto de medidas sob quatro perspectivas:

- Perspectiva Financeira (como estamos assistindo aos nossos acionistas?)
- Perspectiva do Cliente (como os clientes nos vêem?)
- Perspectiva dos Processos Internos (em que devemos nos exceder/melhorar?)
- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento (como nós continuaremos a melhorar e a criar valor?)

O *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores e tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 7).

As quatro perspectivas são assim definidas pelos mesmos autores:

Na Perspectiva Financeira as medidas expressam os resultados econômicos imediatos e indicam se a estratégia da organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros; na Perspectiva dos Clientes as medidas são de identificação do perfil do cliente e dos mercados nos quais a organização competirá e para a identificação das ações necessárias; Na Perspectiva dos Processos Internos são consideradas

as operações que buscam a excelência e são identificados para permitir a empresa desenvolver mecanismos capazes de direcionar a empresa para os resultados desejados quanto ao cliente e ao mercado, visando o retorno financeiro dos proprietários; na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento é identificada a infra-estrutura que deve ser construída para gerar crescimento e melhoria da empresa no longo prazo.

## **2.5 O PROCESSO DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO**

Toda organização é constituída de processos. Processo de produção, processo de compras, processo de vendas, processo de medição de desempenho. O processo de medição de desempenho permite saber as capacidades dos sistemas e os níveis de desempenho atingíveis pelos diversos processos. Este processo possibilita obter informações sobre onde se devem concentrar as ações e onde se devem colocar os recursos para alcançar as melhorias desejadas.

Bento *et al.* (2002), definem que os processos fazem parte do dia-a-dia das organizações e que é necessário que os mesmos sejam bem definidos, institucionalizados e controlados para possibilitar a sua melhoria contínua.

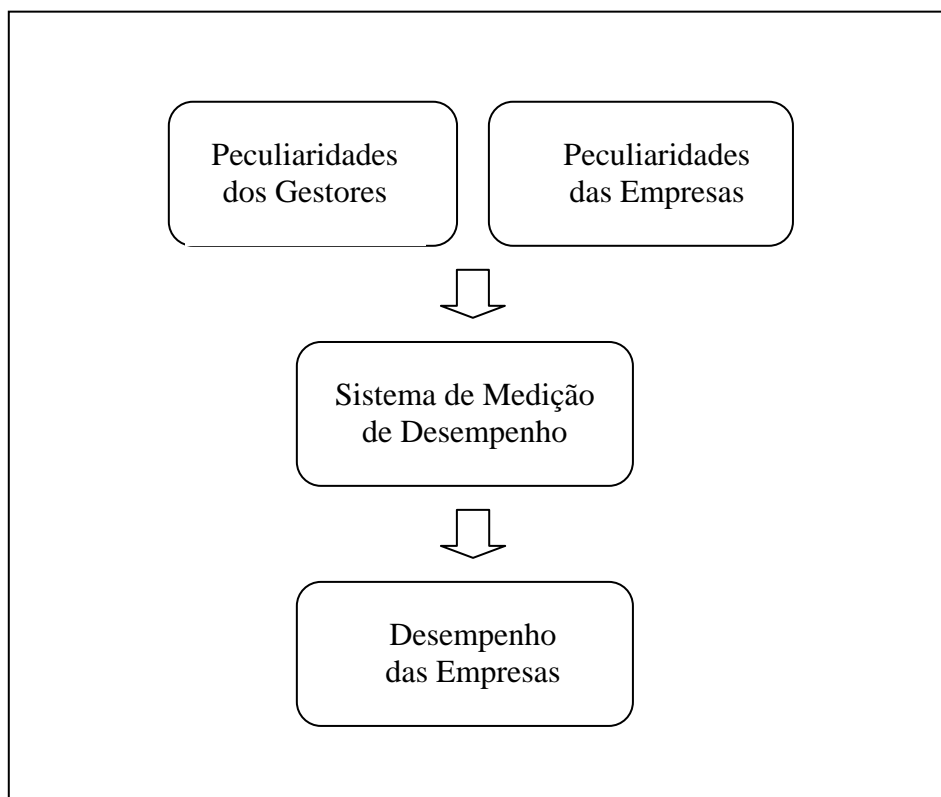
Segundo Figueiredo (2002), como processo, a medição do desempenho não se refere, simplesmente, a uma coleta de dados associada a um objetivo definido. Sink e Tuttle (1993) definem que o processo de medição de desempenho consiste em decidir o que constitui a performance e, em seguida comparar os indicadores com esse conceito de performance.

Gattaz (2002) entende que processo não se trata de mera sequência de atividades e sim da inteligência da realidade para a qual concorrem três dimensões – estrutura, gestão e função – na geração dos valores adicionais requeridos pela realidade dos negócios. Assim,

para se entender um processo, não basta definir as funções executadas, mas também quem as executa, usando qual infra-estrutura e quais critérios ou regras.

### 3 MÉTODO DA PESQUISA

O modelo conceitual apresentado na figura 1 foi utilizado com a função de auxiliar na elaboração das questões de pesquisa e nas hipóteses apresentadas no capítulo 4 e levou em consideração quatro bases fundamentais, a saber: Peculiaridades dos Gestores (respondentes), Peculiaridades das Empresas, Sistema de Medição de desempenho, Desempenho da Empresa. Este modelo conceitual foi concebido da seguinte forma: As Peculiaridades dos Gestores (respondentes) juntamente com as Peculiaridades da Empresa influenciam o Sistema de Medição de Desempenho que, por sua vez, fornecem as informações para a avaliação de desempenho da empresa.



**Figura 1 – Modelo Conceitual**

Um modelo, segundo Pidd (1998) é uma representação externa e explícita da realidade vista pela pessoa que deseja usar aquele modelo para entender, mudar, gerenciar e controlar parte da realidade. Portanto, é importante compreender que os modelos são, ao mesmo tempo, representação e simplificação de algum aspecto da realidade que seja relevante para seu usuário.

De acordo com o modelo adotado, duas variáveis foram estudadas quanto às peculiaridades dos gestores: o seu grau de instrução e a sua experiência. Em relação às peculiaridades da empresa, três variáveis foram testadas: Experiência (aprendizado operacional), tamanho da empresa e Perspectiva em relação ao futuro (desempenho).

O método científico significa o conjunto de etapas e processos a serem ultrapassados ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade (CRUZ e RIBEIRO, 2004, p. 45). Assim, propicia o controle da busca do conhecimento, ou seja, é o que permite, na ciência, delimitar o campo de pesquisa. Com o método é possível descobrir a regularidade que existe nos fatos.

Os mesmos autores ensinam que é partir da observação da regularidade dos fenômenos que se pode verificar, inferir, explicar e generalizar o fenômeno e, então, transformá-lo em lei. Portanto, o método é um caminho racional para se chegar a determinado fim e será executado através de técnicas adequadas e convenientes.

O método de pesquisa em um trabalho científico orienta o pesquisador na busca de seus objetivos e constitui pressuposto fundamental do trabalho. O método de abordagem utilizado na pesquisa foi o método hipotético-dedutivo, o qual, segundo Cruz e Ribeiro (2004), é um método que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese.

Para a consecução do objetivo do estudo foi realizada uma pesquisa descritiva que, de acordo com Cruz e Ribeiro (2004), visa o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Gil (1999) esclarece que as pesquisas desse tipo têm como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre as variáveis. No entendimento de Richardson (1999) os estudos de natureza descritiva propõem-se a investigar o que é, ou seja, descobrir as características de um fenômeno como tal. Nesse sentido, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um indivíduo ou um grupo de indivíduos.

Baseado na pesquisa bibliográfica e na identificação dos sistemas de medição de desempenho organizacional existentes na literatura especializada, foi elaborado questionário para dar subsídios à pesquisa, fornecendo as informações necessárias para a realização do estudo.

Sob esta ótica, foram analisadas as concessionárias de veículos automotores localizadas na Região Metropolitana de Recife, tendo como fenômeno a ser investigado o sistema de medição de desempenho dessas empresas. O contato com as empresas foi feito pessoalmente com os gestores das mesmas. O questionário era entregue para ser respondido quando estes davam o seu aceite quanto à participação. Os objetivos da pesquisa eram explicados e o pesquisador aguardava o seu preenchimento dos questionários.

### **3.1 QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

O questionário de pesquisa, apresentado no apêndice deste trabalho, foi desenvolvido a partir de estudos feitos na literatura especializada em medição de desempenho organizacional. Foram analisados questionários aplicados em pesquisas já realizadas

disponíveis em livros, teses, dissertações artigos e projetos de pesquisa. A revisão bibliográfica foi realizada em consultas a dissertações de mestrado, teses de doutorado, livros, artigos científicos, Internet e nos sistemas de busca disponíveis na Universidade Federal de Pernambuco (PROQUEST, periódicos da CAPES e similares). Além desses, foram consultados a FENABRAVE (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores), o SINCODIV (Sindicato dos Concessionários e Distribuidores de Veículos do Estado de Pernambuco), a ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). As informações obtidas nessas fontes constituíram a base necessária para elaborar o questionário e este deu suporte para a consecução deste estudo.

O questionário foi dividido em cinco grupos de questões:

- a) Peculiaridades da empresa: informações relativas a tempo de mercado, número de funcionários, vendas anuais, auto-avaliação, planejamento futuro;
- b) Peculiaridades dos gestores: informações relativas à idade do respondente, função exercida pelo mesmo, grau de instrução e o tempo de experiência no ramo;
- c) Questões relativas à medição de desempenho por parte da empresa: questões que visam identificar se a empresa avalia o seu desempenho e qual é a periodicidade dessa avaliação;
- d) Aspectos relativos aos sistemas de avaliação de desempenho: informações que procuram descobrir se a empresa utiliza algum sistema (modelo) de medição de desempenho, qual é ou quais são estes modelos, suas características, indicadores e tempo de medição;
- e) Aspectos relativos aos participantes do processo de geração e transmissão das informações de desempenho das empresas: informações que visam identificar quem são os

atores que participam do processo de coleta, tratamento e transmissão de informações acerca do desempenho da empresa.

A primeira versão do questionário foi testada para verificar a clareza das questões, a existência de perguntas desnecessárias e, principalmente, receber sugestões para melhorá-lo. O pré-teste foi realizado em duas concessionárias de veículos localizadas na Região Metropolitana de Recife.

### **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA**

A população a ser estudada corresponde as concessionárias de veículos automotores situadas na Região Metropolitana de Recife. Para realização da pesquisa, por questões orçamentárias, optou-se por definir uma amostra selecionada pelo critério de conveniência, ou seja, empresas com localização mais acessível e também pelo conhecimento de possíveis respondentes ou de pessoas que facilitassem o acesso a esses tipos de organizações. Gil (1999) esclarece que uma amostra intencional, em que os indivíduos são selecionados a partir de certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa. Segundo o mesmo autor a intencionalidade torna uma pesquisa mais rica em termos qualitativos.

Foram distribuídos, pessoalmente, 36 questionários dos quais 29 foram respondidos. Entre os que não responderam, apenas duas justificaram que não desejavam participar da pesquisa porque a mesma tratava de questões estratégicas de suas empresas, apesar do caráter de confidencialidade das mesmas.

Para a seleção das empresas participantes foi utilizado o cadastro do Sindicato dos Concessionários e Distribuidores de Veículos do Estado de Pernambuco (SINCODIV-PE), do



qual constam 66 concessionárias de veículos localizadas na Região Metropolitana de Recife. A amostra selecionada corresponde a 43, 94% desta população.

### 3.3 TRATAMENTO ESTATÍSTICO

O tratamento estatístico utilizado neste estudo foi feito por meio da análise descritiva dos dados, baseada em medidas de posição, dispersão e nos testes de hipóteses, verificados com a utilização de testes estatísticos não-paramétricos, a saber: o Teste Qui-quadrado e o Teste Exato de Fisher. Para obtenção dos resultados foi utilizado o recurso do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

Os testes não-paramétricos, segundo Martins (2002) são particularmente úteis para decisões sobre dados oriundos de pesquisas da área de ciências humanas. As provas não-paramétricas são prioritariamente adaptáveis aos estudos que envolvem variáveis com níveis de mensuração nominal e ordinal, bem como à investigação de pequenas amostras.

A escolha dessa técnica foi motivada por se tratarem de variáveis nominais e ordinais. As hipóteses deste trabalho, apresentadas no capítulo 1, com escalas numéricas nominais atribuiu a cada indivíduo um dentre dois escores possíveis. Esses escores são representados por frequências em uma tabela de contingência 2x2.

Fonseca e Martins (1996) apud Libonati (2002), afirmam que as técnicas da estatística não-paramétrica são adaptáveis aos dados das ciências sociais e enfatizam que esses testes são muito interessantes para análise de dados qualitativos e aplicáveis nas análise de pequenas amostras.

Para testar a veracidade das variáveis sobre a população pesquisada, foram testadas hipóteses consideradas técnicas estatísticas de testes de hipóteses ou testes de significância.

Nesse caso, o pesquisador analisa a hipótese de trabalho ou hipótese nula ( $H_0$ ). Tal hipótese é descrita em termos de parâmetros populacionais, sendo uma negação do que o pesquisador pretende provar. Quando  $H_0$  for rejeitada, aceita-se a chamada hipótese alternativa ( $H_1$ ) que é a própria hipótese da pesquisa (BARBETTA, 2001, p. 196).

Barbetta (2001) esclarece que, na realização de uma pesquisa, quando se deseja confirmar ou refutar alguma hipótese, é comum estabelecer, ainda na fase de planejamento da pesquisa, o valor da probabilidade tolerável de se incorrer no erro de se rejeitar  $H_0$ , quando  $H_1$  é verdadeira. Este valor é conhecido como nível de significância do teste. Em pesquisa social é comum adotar o nível de significância de 5% ou 0,05.

Siegel (1975) orienta que para se rejeitarem as hipóteses nulas, usualmente se adotam níveis de significância de 0,05 ou de 0,01, embora possam, também, ser utilizados outros valores. O pesquisador pode ter escolhido, por exemplo, o nível de significância de 0,05, entretanto, o leitor pode recusar-se a aceitar quaisquer resultados não-significativos aos níveis de 0,01 e 0,05. Um outro leitor, por sua vez, pode optar por aceitar resultados ao nível de 0,08 ou 0,10.

Nos testes realizados nesta pesquisa são aceitos apenas os níveis de significância inferiores a 0,05.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa. A primeira parte contém a análise descritiva dos resultados da aplicação do questionário e a segunda, a análise das questões de pesquisa definidas no primeiro capítulo. Para as análises descritivas foram utilizadas planilhas Excel e para os Testes de Hipóteses utilizou-se o *Software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versão 13.0.

### **4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS**

Nesta seção, são apresentadas as informações sobre as empresas, coletadas durante a pesquisa, conforme divisão estabelecida para os grupos de questões do questionário.

#### **4.1.1 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE AS EMPRESAS**

A seguir, descrevem-se algumas características das empresas pesquisadas. Cinco aspectos foram investigados: tempo de mercado, número de funcionários, vendas (faturamento) anual, auto-avaliação e expectativa em relação ao futuro.

A pesquisa revelou que a maioria das empresas (79,31%) têm menos de 10 anos no mercado. Apenas uma das empresas pesquisadas tinha mais de vinte anos de experiência no mercado (tabela 4.1).

Tabela 4.1 - Tempo de Mercado da Empresa

Tempo de Mercado	Frequência	%
Até 10 anos	23	79,31%
De 11 a 20 anos	5	17,24%
Acima de 20 anos	1	3,45%
Total	29	100,00%

Com relação número de funcionários, a pesquisa revelou que a maioria das empresas (55,17%) possui mais de 200 funcionários. A tabela 4.2 mostra os detalhes.

Tabela 4.2 - Número de funcionários da Empresa

Número de Funcionários	Frequência	%
Abaixo de 50	0	0,00%
De 50 a 100	4	13,79%
De 100 até 150	0	0,00%
De 150 até 200	9	31,03%
Acima de 200	16	55,17%
Total	29	100,00%

Quanto ao faturamento anual das empresas, utilizou-se a classificação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) para enquadramento das mesmas. Segundo o BNDES consideram-se como Microempresas aquelas com receita operacional bruta anual até R\$ 1.200 mil; como Pequenas empresas as que possuem receita operacional bruta anual de R\$ 1.200 mil até R\$ 10.500 mil; como médias empresas aquelas com receita operacional bruta anual entre R\$ 10.500 mil e R\$ 60.000 mil; e como grandes empresas aquelas que possuem receita operacional bruta anual acima de R\$ 60.000 mil. Constatou-se que 68,97% das empresas pesquisadas eram de pequenas e médias empresas, sendo consideradas grandes, segundo aquela classificação, apenas 31,03% das empresas.

Tabela 4.3 - Vendas anuais em R\$

Vendas Anuais	Frequência	%	
		%	Acumulado
Abaixo de 1.200.000,00	0	0,00%	0,00%
De 1.200.000,00 até 10.500.000,00	2	6,90%	6,90%
De 10.500.000,00 até 30.000.000,00	6	20,69%	27,59%
De 30.000.000,00 até 60.000.000,00	12	41,38%	68,97%
Acima de 60.000.000,00	9	31,03%	100,00%
Total	29	100,00%	

A auto-avaliação em relação à concorrência é demonstrada na tabela 4.4 abaixo. Objetivou-se verificar como as empresas se avaliavam em relação à concorrência. Constatou-se que 41,38% das empresas consideram-se “um pouco acima” da concorrência e este mesmo percentual ocorreu para as empresas que se consideraram “acima da concorrência”. O fato curioso, neste item, foi a não ocorrência das opções “um pouco abaixo” e “abaixo” da concorrência.

Tabela 4.4 - Auto-avaliação em relação à concorrência

Nível de Avaliação	Frequência	%
Um pouco abaixo	0	0,00%
Abaixo	0	0,00%
Na média	5	17,24%
Um pouco acima	12	41,38%
Acima	12	41,38%
Total	29	100,00%

No tocante ao que a empresa planeja em relação ao futuro, a pesquisa revelou que as empresas estão otimistas em relação ao futuro, uma vez que 93,10% delas esperam crescer. Neste item apenas duas empresas (6,90%) admitiram como planejamento para o futuro permanecerem como estão e nenhuma admitiu que deseja sair do ramo (tabela 4.5).

Tabela 4.5 - Expectativa quanto ao futuro

Como a empresa planeja estar no futuro	Frequência	%
Crescer	27	93,10%
Permanecer como está	2	6,90%
Sair do Ramo	0	0,00%
Total	29	100,00%

#### 4.1.2 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O RESPONDENTE

Nesta seção, descrevem-se as características dos respondentes que participaram da pesquisa. Dentre os aspectos, foram investigados: a idade, o sexo, a função desempenhada, o grau de instrução e a experiência do mesmo no ramo pesquisado.

A pesquisa revelou que 89,96% dos respondentes têm entre vinte e seis e cinquenta anos. Nenhum dos respondentes tinha menos de vinte e cinco anos (Tabela 4.6).

Tabela 4.6 - Idade dos respondentes

Idade	Frequência	%
Até 25 anos	0	0,00%
De 26 a 50 anos	26	89,66%
Acima de 50 anos	3	10,34%
Total	29	100,00%

No tocante ao sexo dos respondentes, ficou constatado um equilíbrio, uma vez que 51,72 % eram homens e 48,28% eram mulheres (tabela 4.7).

Tabela 4.7 – Sexo dos respondentes

Sexo	Frequência	%
Masculino	15	51,72%
Feminino	14	48,28%
Total	29	100,00%

Conforme pode ser visto na tabela 4.8, foi constatado que a maioria dos respondentes (48,28%) classificou-se na opção “outros”, com a seguinte identificação: 13 consultores e 1 analista contábil. 27,59% dos respondentes eram Controllers de suas empresas e apenas 1 (3,45%) era o contador.

Tabela 4.8 - Função desempenhada pelos respondentes

Função	Frequência	%
Sócio	0	0,00%
Sócio-administrador	0	0,00%
Gerente (Administrativo/Financeiro)	4	13,79%
Diretor	2	6,90%
Contador	1	3,45%
Controller	8	27,59%
Administrador Contratado	0	0,00%
Outros	14	48,28%
Total	29	100,00%

Quanto ao grau de instrução dos respondentes, foi constatado que 79,31 % tinham pós-graduação. Destes, 7 são pós-graduados em administração financeira, 4 em planejamento e gestão organizacional, 2 em marketing e 10 em contabilidade e controladoria. 10,34% possuem curso superior em ciências contábeis e apenas 6,90% tinham o nível médio (2º grau completo) (tabela 4.9).

Tabela 4.9 - Grau de instrução dos respondentes

Grau de Instrução	Frequência	%
2º Grau incompleto	0	0,00%
2º Grau	2	6,90%
3º Grau incompleto	1	3,45%
3º Grau	3	10,34%
Pós-graduado	23	79,31%
Outros	0	0,00%
Total	29	100,00%

No tocante a experiência do respondente no ramo de concessionária de veículos, o tempo mínimo apontado foi de um ano e nove meses e o máximo de 25 anos. Verificou-se que a maioria (68,97%) têm mais de 5 anos de experiência no ramo, conforme tabela 4.10.

Tabela 4.10 - Tempo de experiência do Respondente no ramo

Experiência	Frequência	%
Até 5 anos	9	31,03%
Acima de 5 anos	20	68,97%
Total	29	100,00%

### 4.1.3 ASPECTOS RELATIVOS À MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Esta seção buscou identificar apenas se eram realizadas reuniões para debater o desempenho da empresa e com que frequência estas reuniões eram realizadas. Nas tabelas 4.11 e 4.12 são apresentados esses dados. A maioria dos respondentes afirma que são realizadas reuniões para o debate sobre o desempenho da empresa, representando um total de 96,55%. O restante da amostra, apenas uma empresa (3,45%), admitiu que não são realizadas reuniões com esse objetivo.



Do total de empresas que realizam reuniões para debater o desempenho, 89,29% ocorrem com uma frequência mensal, 7,14% com uma frequência bimestral e apenas 3,57% (uma empresa) com frequência semestral.

Tabela 4.11 - Realização de reuniões acerca do desempenho da empresa

Realização de reuniões	Frequência	%
Sim	28	96,55%
Não	1	3,45%
Total	29	100,00%

Tabela 4.12 - Frequência das reuniões acerca do desempenho

Tempo	Frequência	%
Mensalmente	25	89,29%
Bimestralmente	2	7,14%
Trimestralmente	0	0,00%
Quadrimestralmente	0	0,00%
Semestralmente	1	3,57%
Anualmente	0	0,00%
Outros	0	0,00%
Total	28	100,00%

#### **4.1.4 ASPECTOS RELATIVOS AOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Esta seção buscou verificar alguns aspectos relativos aos sistemas de avaliação de desempenho existentes nas empresas pesquisadas.

Os entrevistados foram solicitados, inicialmente (tabela 4.13), a responderem se a empresa utiliza algum modelo de medição de desempenho e, em caso positivo (tabela 4.14), identificarem qual era este modelo. Foi constatado que 62,07% admitiram utilizar modelos de medição de desempenho, enquanto 37,93% admitiram a não utilização. Dentre as que admitiram a utilização, 77,78% escolheram a opção “outros”, os quais foram identificados da seguinte forma: 1 adota o Modelo próprio da GM, 1 adota o Modelo da Volkswagen e 12 afirmaram que utilizam a análise mensal do orçamento previsto e realizado. De acordo com a literatura, analisada no referencial teórico do trabalho, a análise mensal do orçamento previsto e realizado, não consta dos modelos elencados como sendo para medição de desempenho. Duas empresas (11,11%) admitiram utilizar o *Benchmarking* e outras duas utilizam o *Balanced Scorecard*. Cavalcanti (2004), em pesquisa realizada junto a empresas de construção civil, subsetor edificações, com amostra de 28 empreendimentos, constatou que 71,4% mediam sistematicamente o desempenho organizacional.

Tabela 4.13 - Utilização de Sistema de Medição de Desempenho

Utilização	Frequência	%
Sim	18	62,07%
Não	11	37,93%
Total	29	100,00%

Tabela 4.14 - Sistemas de Medição de desempenho utilizados

	Frequência	%
Balanced Scorecard – BSC	2	11,11%
SMART	0	0,00%
Benchmarking	2	11,11%
Dynamica Business Measurement – DBM	0	0,00%
Global Integrated Measurement System – GIMS	0	0,00%
Performance Pyramid	0	0,00%
Outros	14	77,78%
Total	18	100,00%

A tabela 4.15 procurou identificar se a empresa, em seu planejamento, traça metas a serem atingidas. Todas as empresas que participaram da pesquisa responderam afirmativamente em relação a essa questão.

Tabela 4.15 - Elaboração de metas a serem atingidas

Elabora metas	Frequência	%
Sim	29	100,00%
Não	0	0,00%
Total	29	100,00%

A tabela 4.16 buscou complementar a anterior, uma vez que procurou identificar quais as pessoas que conheciam as metas da empresa. Era permitida a marcação de mais de uma opção. De acordo com os resultados apresentados, em 26% dos empreendimentos o proprietário detém essa informação, seguido dos diretores e gerentes com, respectivamente, 23% e 21%. Observou-se que apenas uma empresa divulga tais informações para os participantes externos. De acordo com a literatura, analisada no referencial teórico do trabalho, as concessionárias são negócios do tipo familiar, cuja administração – no sentido de controle sobre as decisões operativas – está nas mãos de uma ou mais pessoas da família.

Tabela 4.16 - Divulgação das metas da empresa

Quem conhece as metas	Frequência	%
Proprietário (s)	26	26,00%
Diretor (es)	23	23,00%
Gerente (s)	21	21,00%
Chefes de Departamentos	16	16,00%
Todos os participantes internos (inclusive funcionários)	13	13,00%
Participantes externos (Clientes, fornecedores, etc.)	1	1,00%
Total	100	100,00%

Os entrevistados foram questionados a respeito de como a empresa identifica sua participação no mercado. Também nesse caso, o respondente pôde marcar mais de uma opção. De acordo com os dados da tabela 4.17, a resposta mais apontada foi “Sindicatos/Federações” com 30,00%, seguindo-se de “reuniões de empresas do ramo” com 22,50%.

Tabela 4.17 - Posição em relação à concorrência

Instrumentos utilizados	Frequência	%
Reuniões das empresas do ramo	18	22,50%
Periódicos especializados	17	21,25%
Pesquisas técnicas	3	3,75%
Consultores	2	2,50%
Sindicatos/Federações	24	30,00%
Fornecedores	1	1,25%
Clientes	2	2,50%
Outros	13	16,25%
Total	80	100,00%

Quanto à medição do desempenho sobre a satisfação dos funcionários, de acordo com os dados apresentados nas tabelas 4.18 e 4.19, apenas 20,69% das empresas pesquisadas fazem esse tipo de avaliação. Dessas, 50% o fazem trimestralmente, 33,33% anualmente e 16,67% semestralmente. Esta questão chamou atenção pelo pouco interesse das empresas com a satisfação dos seus funcionários. Em conversas com os respondentes, constatou-se que os mesmos não estão preocupados com esse item, pois existe grande demanda por colocação nesses tipos de empreendimentos.

Tabela 4.18 - Medição da satisfação dos funcionários

Executa a medição	Frequência	%
Sim	6	20,69%
Não	23	79,31%
Total	29	100,00%

Tabela 4.19 - Frequência da medição da satisfação dos funcionários

Tempo	Frequência	%
Mensalmente	0	0,00%
Bimestralmente	0	0,00%
Trimestralmente	3	50,00%
Quadrimestralmente	0	0,00%
Semestralmente	1	16,67%
Anualmente	2	33,33%
Outros	0	0,00%
Total	6	100,00%

Quanto aos atributos escolhidos pela organização para medir a satisfação dos funcionários, era permitido assinalar mais de uma opção. Dentre os atributos identificados, os quatro mais citados obtiveram a mesma frequência (18,52%), a saber: condições de tabalho, treinamentos oferecidos, salários e plano de benefícios (tabela 4.20).

Tabela 4.20 - Atributos utilizados na medição da satisfação dos funcionários

Atributos	Frequência	%
Condições de Trabalho	5	18,52%
Incentivos financeiros/participações nos lucros	1	3,70%
Treinamentos oferecidos	5	18,52%
Salários	5	18,52%
Plano de benefícios	5	18,52%
Possibilidade de promoções	5	18,52%
Conhecimento das metas traçadas pela empresa	1	3,70%
Outro	0	0,00%
Total	27	100,00%

Ainda em relação aos funcionários, a tabela 4.21 mostra se os funcionários participam das reuniões de planejamento da empresa, objetivando identificar quais empresas permitem a participação dos funcionários nas reuniões de planejamento. Foi constatado que em 51,72% das empresas pesquisadas há a participação dos funcionários nas reuniões de planejamento, mesmo naquelas que não avaliam a satisfação dos mesmos.

Tabela 4.21 – Participação dos funcionários nas reuniões de planejamento

Funcionário participa	Frequência	%
Sim	15	51,72%
Não	14	48,28%
Total	29	100,00%

As tabelas 4.22 e 4.23 objetivam identificar os resultados sobre medição de desempenho relativa ao nível de satisfação de clientes. Na amostra todas as empresas pesquisadas informaram que medem o nível de satisfação dos clientes. Em relação à frequência, em 93,10% dos casos, a medição é feita em toda venda de produto ou serviço e, em apenas 6,90% dos casos, a medição é feita mensalmente. Nas conversas com os respondentes, obteve-se a informação de que a satisfação dos clientes é muito importante nesse ramo de negócio, uma vez deve-se criar uma relação de fidelização com os mesmos.

Tabela 4.22 - Medição da satisfação dos clientes

Executa a medição	Frequência	%
Sim	29	100,00%
Não	0	0,00%
Total	29	100,00%

Tabela 4.23 - Frequência da medição da satisfação dos clientes

Tempo	Frequência	%
Em toda de venda de produto ou serviço	27	93,10%
Mensalmente	2	6,90%
Bimestralmente	0	0,00%
Trimestralmente	0	0,00%
Quadrimestralmente	0	0,00%
Semestralmente	0	0,00%
Anualmente	0	0,00%
Outros	0	0,00%
Total	29	100,00%

Quanto aos instrumentos utilizados pela organização para medir a satisfação dos clientes, era permitido assinalar mais de uma opção. Dentre os atributos identificados, o mais citado foi o acompanhamento pós-venda via telefone com 61,70% das respostas, seguido da aplicação de questionário com 34,04%, conforme tabela 4.24.

Tabela 4.24 - Instrumentos utilizados na medição da satisfação dos clientes

Instrumentos	Frequência	%
Questionário	16	34,04%
Entrevista face a face	0	0,00%
Acompanhamento pós-venda via telefone	29	61,70%
Acompanhamento pós-venda via e-mail	2	4,26%
Outro	0	0,00%
Total	47	100,00%

Quanto aos fatores que a empresa se baseia para identificar o nível de satisfação de seus clientes, era permitido assinalar mais de uma opção. Dentre os atributos identificados, duas foram as respostas que mais ocorreram: a qualidade dos produtos e serviços e a qualificação dos funcionários, ambas com 21,64%. O acompanhamento pós-venda também foi citado em 20,15% das respostas.

Tabela 4.25 - Atributos utilizados na medição da satisfação dos clientes

Atributos	Frequência	%
Qualidade dos produtos e serviços	29	21,64%
Qualificação dos funcionários	29	21,64%
Tempo de atendimentos ao cliente	15	11,19%
Acompanhamento pós-venda	27	20,15%
Instalações físicas e equipamentos	12	8,96%
Facilidade de informações sobre produtos e serviços	22	16,42%
Outro	0	0,00%
Total	134	100,00%

A tabela 4.26 procurou identificar se existe planejamento econômico-financeiro nas empresas. As respostas mostraram que 93,10% das empresas pesquisadas realizam planejamento econômico-financeiro (receitas x custos). Em sua pesquisa leite (2004), numa amostra de 62 empresas hoteleiras, verificou que 56% desses empreendimentos fazem o planejamento econômico-financeiro, diferentemente do que ocorre com as concessionárias de veículos.

Tabela 4.26 - Planejamento econômico-financeiro das receitas e dos custos

Existe	Frequência	%
Sim	27	93,10%
Não	0	0,00%
Às vezes	2	6,90%
Total	29	100,00%

Com relação à medição de lucro/custos por departamento, dentre as empresas pesquisadas 96,55% admitem que existe sistema estruturado para isso, conforme tabelas 4.27 e 4.28.



Tabela 4.27 - Medição do lucro por departamento

Existe	Frequência	%
Não. Existe apenas avaliação do lucro total da Organização	0	0,00%
Não existe avaliação do lucro por departamento	0	0,00%
Parcialmente, Avaliam-se apenas o lucro de alguns departamentos	0	0,00%
Existe, mas não de forma estruturada	1	3,45%
Sim, existe sistema estruturado para isso	28	96,55%
Total	29	100,00%

Tabela 4.28 - Cálculo dos custos por departamento

Existe	Frequência	%
Não se conhece o custo por departamento	0	0,00%
Não existe cálculo de custos	0	0,00%
Parcialmente, Calculam-se apenas os custos de alguns departamentos	1	3,45%
Existe, mas não de forma estruturada	0	0,00%
Sim, existe sistema estruturado para isso	28	96,55%
Total	29	100,00%

Em relação ao controle do caixa, do contas a receber e do contas a pagar (tabelas 4.29, 4.30 e 4.31), todas as empresas pesquisadas foram unânimes em afirmar que os controlam. Da mesma maneira, Leite (2004) pesquisando em empreendimentos hoteleiros, com uma amostra de 62 empresas, verificou que todas as empresas controlam o caixa, o contas a receber e o contas a pagar, variando, apenas, no modo como controlam (planilhas eletrônicas, livros ou programas financeiros específicos).

Tabela 4.29 - Controle do caixa

Possui	Frequência	%
Sim	29	100,00%
Não	0	0,00%
Total	29	100,00%

Tabela 4.30 - Controle de contas a receber

Possui	Frequência	%
Sim	29	100,00%
Não	0	0,00%
Total	29	100,00%

Tabela 4.31 - Controle de contas a pagar

Possui	Frequência	%
Sim	29	100,00%
Não	0	0,00%
Total	29	100,00%

A tabela 4.32, a seguir, lista alguns indicadores para que os respondentes identifiquem quais dentre eles são utilizados pelas suas empresas. Constatou-se que os indicadores de desempenho mais utilizados pelas concessionárias de veículos pesquisadas são a rentabilidade, citada por todas, e a margem de lucro com 96,55% das respostas. O item rotação dos estoques também foi muito citado (93,10%), uma vez que nesse ramo de negócio, segundo alguns respondentes, os estoques são muito controlados.

Tabela 4.32 - Indicadores de desempenho utilizados

Indicador	% no total	
	Frequência	pesquisado
Rentabilidade	29	100,00%
Margem de lucro	28	96,55%
Rotação dos estoques	27	93,10%
Margem Líquida	26	89,66%
Faturamento - valor	26	89,66%
Resultado - valor	26	89,66%
Posição no mercado	25	86,21%
Margem Bruta	24	82,76%
Volume de vendas	24	82,76%
Participação no mercado	24	82,76%
Custos-evolução	23	79,31%
Nº de funcionários	23	79,31%
Investimento-valor	22	75,86%
Evolução da participação no mercado do produto	22	75,86%
Endividamento	21	72,41%
Liquidez	18	62,07%
Custo unitário	16	55,17%
Investimento em publicidade-valor	15	51,72%
Investimento em treinamento-valor	14	48,28%
Nº de clientes	14	48,28%
Índice de retenção de clientes com reclamação	14	48,28%
Nº de vendedores	13	44,83%
Produção média por funcionário-valor	12	41,38%
Tempo de entrega de produtos e serviços	12	41,38%
Investimento em ação social	12	41,38%
Nº de lojas-filiais	8	27,59%
Retenção de clientes	8	27,59%
Investimento em informatização	8	27,59%
Investimento em novos equipamentos-valor	3	10,34%
Nº de fornecedores	0	0,00%
Inovação	0	0,00%
Valor adicionado por funcionários	0	0,00%
Outros	0	0,00%

Continuando com o raciocínio da tabela anterior, as tabelas 4.33 e 4.34 buscaram verificar com que frequência as medidas (indicadores) de desempenho eram utilizadas no processo de tomada de decisão e se a sua utilização auxiliava para o crescimento da empresa. As medidas são utilizadas “sempre” por 93,10% das empresas pesquisadas. Apenas duas empresas admitiram que somente “as vezes” se utilizam delas. Quanto ao auxílio para o crescimento da empresa a situação se repetiu. Vale salientar que as duas empresas que

somente “as vezes” se utilizam das medidas geradas pelo sistema, são as mesmas que admitiram que essas medidas pouco tem auxiliado para o crescimento da empresa.

Tabela 4.33 - Utilização das medidas geradas pelo sistema no processo decisório

Utiliza	Frequência	%
Nunca	0	0,00%
Às vezes	2	6,90%
Sempre	27	93,10%
Total	29	100,00%

Tabela 4.34 - Utilização das medidas auxilia para o crescimento

Medidas	Frequência	%
Nada tem auxiliado	0	0,00%
Pouco tem auxiliado	2	6,90%
Muito tem auxiliado	27	93,10%
Total	29	100,00%

#### **4.1.5 ASPECTOS RELATIVOS AOS PARTICIPANTES DO PROCESSO DE GERAÇÃO E TRANSMISSÃO DAS INFORMAÇÕES DE DESEMPENHO**

Nesta seção são apresentadas as informações sobre os participantes do processo de geração e transmissão das informações de desempenho da empresa. A tabela 4.35 mostra que o contador é o maior responsável pela coleta dos dados para alimentação do sistema de avaliação de desempenho das concessionárias de veículos (46,43%), seguidos pelos gerentes

(administrativos/financeiros) (32,14%). É importante lembrar que mais de uma opção de resposta poderia ser marcada nesse item.

Tabela 4.35 - Responsável pelos dados que alimentam o sistema de avaliação de desempenho

Função	Frequência	%
Sócio	0	0,00%
Sócio-administrador	0	0,00%
Gerente (Administrativo/Financeiro)	18	32,14%
Diretor	1	1,79%
Contador	26	46,43%
Controller	11	19,64%
Administrador Contratado	0	0,00%
Funcionário especialmente treinado para esta função	0	0,00%
Consultoria especializada terceirizada	0	0,00%
Outros	0	0,00%
Total	56	100,00%

O processamento da informação é feito em *softwares* de gestão adquiridos de empresas especializadas por 58,82% das empresas pesquisadas (tabela 4.36). Mais de uma opção poderia ser marcada.

Tabela 4.36 - Processamento da informação

Como é processada	Frequência	%
Em planilhas eletrônicas	7	20,59%
Em planilhas eletrônicas - com a ajuda de profissional externo	0	0,00%
Com a utilização de softwares de gestão adquiridos no mercado	0	0,00%
Através de softwares de gestão adquiridos de empresas especializadas	20	58,82%
Através de softwares (optativos) indicados pelas montadoras	3	8,82%
Através de softwares (obrigatórios) indicados pelas montadoras	4	11,76%
Outros	0	0,00%
Total	34	100,00%

A tabela 4.37 tratava dos tipos de informações processadas pela empresa. A informação considerada como mais relevante foi a financeira com 27,10% das respostas. Mais de uma opção poderia ser marcada.

Tabela 4.37 - Tipologia das informações processadas

Tipo	Frequência	%
Financeira	29	27,10%
Não-financeira	13	12,15%
Operacionais	27	25,23%
Não-operacionais	12	11,21%
Cálculo e pagamento de taxas e impostos (livros fiscais)	25	23,36%
Outras	1	0,93%
Total	107	100,00%

A tabela 4.38 mostra o ranking das informações quanto à sua importância. A informação sobre clientes foi considerada a mais importante com 72,71% das citações. Paradoxalmente, essa mesma informação foi considerada, juntamente com a de funcionários, da federação, da internet e dos governos, como não sendo importante para 25,79% dos respondentes.

Tabela 4.38 - Ranking das informações quanto a sua importância

Fontes	Nº de Observ.	1		2		3		4	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Clientes	29	8	27,59%		0,00%		0,00%	21	72,41%
Fornecedores	29		0,00%	2	6,90%	16	55,17%	11	37,93%
Funcionários	29	8	27,59%		0,00%	2	6,90%	19	65,52%
Concorrentes	29	10	34,48%		0,00%	15	51,72%	4	13,79%
Sindicato	29	22	75,86%	2	6,90%	3	10,34%	2	6,90%
FENABRAVE	29	8	27,59%		0,00%	17	58,62%	4	13,79%
Consultores	29		0,00%	8	27,59%	4	13,79%	17	58,62%
Contadores	29		0,00%	8	27,59%	2	6,90%	19	65,52%
Internet	29	8	27,59%		0,00%	9	31,03%	12	41,38%
Governos (federal, estadual e municipal)	29	8	27,59%		0,00%	1	3,45%	20	68,97%
Revistas especializadas	29		0,00%	8	27,59%	20	68,97%	1	3,45%
Institutos de pesquisa	29		0,00%		0,00%	27	93,10%	2	6,90%

A tabela 4.39 identificou quem analisa as medidas de desempenho geradas pelo sistema da empresa. Foi verificado que a análise das informações é preferencialmente feita pelos sócios-administradores (22,02%), seguidos pelos respondentes (18,35%) e pelo contador (16,51%).

Tabela 4.39 - Análise das medidas de desempenho

Responsável	Frequência	%
O respondente	20	18,35%
Sócio	2	1,83%
Sócio-administrador	24	22,02%
Gerente (Administrativo/Financeiro)	16	14,68%
Diretor	15	13,76%
Contador	18	16,51%
Controller	2	1,83%
Administrador Contratado	0	0,00%
Funcionário especialmente treinado para esta função	0	0,00%
Consultoria especializada terceirizada	12	11,01%
Outros	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,00%</b>

Os respondentes também foram solicitados para identificar quem elabora o relatório de desempenho da empresa (Tabela 4.40). Verificou-se que o contador, nesse tipo de negócio, é o maior responsável pela elaboração dos relatórios de desempenho (50,00%), corroborando com os dados da tabela 4.35 que mostrava que o contador como sendo o responsável pela coleta de dados para alimentação do sistema. Assim, este profissional, atuando em concessionária de veículos, alimenta o sistema e elabora o relatório de desempenho, utilizando-se das informações processadas pelo sistema.

Tabela 4.40 - Elaboração do relatório de desempenho

Responsável	Frequência	%
O respondente	1	1,85%
Sócio	0	0,00%
Sócio-administrador	0	0,00%
Gerente (Administrativo/Financeiro)	14	25,93%
Diretor	1	1,85%
Contador	27	50,00%
Controller	3	5,56%
Administrador Contratado	0	0,00%
Funcionário especialmente treinado para esta função	8	14,81%
Consultoria especializada terceirizada	0	0,00%
Outros	0	0,00%
Total	54	100,00%

## 4.2 ANÁLISE DAS HIPÓTESES

As tabelas a seguir apresentam as relações entre as hipóteses enunciadas no primeiro capítulo e os níveis de significância dos testes realizados. Apresentam-se, também, definições decorrentes dessas questões onde  $H_1$  é a hipótese a ser testada e  $H_0$  é a hipótese nula.

### 1ª Hipótese

$H_0$  Não existe relação entre o tempo de mercado da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho.

$H_1$  Existe relação entre o tempo de mercado da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho.

Essas hipóteses foram construídas partindo-se do pressuposto de que a empresa que está há mais tempo no mercado deveria ter maior conhecimento das características do negócio



e, portanto, dispor de sistemas de medição de desempenho. A tabela 4.41 mostra que o Teste Exato de Fisher (nível de significância de 37,46%) não mostrou relevância na associação entre o tempo de mercado da empresa (aprendizado) e a utilização de sistema de medição de desempenho a um nível de significância de 5%. Portanto, com esse nível de significância, de 5%, não se pode dizer que à medida que a empresas ficam “experientes” (tempo de mercado), utilizam mais sistemas de medição de desempenho. Era esperado que as empresas mais experientes tivessem agregado maior conhecimento quanto às características inerentes ao empreendimento e, assim, necessitassem da utilização sistemas para medir o seu desempenho organizacional. Entretanto, ficou comprovado que a utilização de sistemas de medição de desempenho não tem associação com o aprendizado da empresa. Esta comprovação pode ser um indicativo de que empresas com mais tempo de mercado entendem ser mais competentes no tocante a gestão do negócio e, desta forma, não necessitam da utilização dos sistemas estruturados de medição de desempenho organizacional levantados na literatura especializada. Quanto a este aspecto, Miranda e Silva (2002) definem que toda empresa possui um sistema de medição de desempenho, por mais rústico que seja, o que pode sugerir que as empresas “experientes” que não utilizam sistemas de medição de desempenho devem estar utilizando sistemas não estruturados baseados na experiência dos seus gestores.

Tabela 4.41 - Relação entre o tempo de mercado da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho

		Sistema de Medição de desempenho		Total
		Sim	Não	
Tempo de mercado	Até 5 anos	9	7	16
	Mais de 5 anos	9	4	13
Total		18	11	29
Teste Exato de Fisher				
Nível de Significância =		0,3746		

## 2ª Hipótese

$H_0$  Não existe relação entre o tamanho da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho.

$H_1$  Existe relação entre o tamanho da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho.

Tabela 4.42 - Relação entre o tamanho da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho

		Sistema de medição de desempenho		Total
		Sim	Não	
Tamanho	Até R\$ 60 mi	10	8	18
	Acima de R\$ 60 mi	8	3	11
Total		18	11	29

Teste Exato de Fisher

Nível de Significância = 0,3008

Para a realização dessa análise foram considerados os dados constantes da tabela 4.42. O tamanho da empresa foi representado pelo faturamento anual (*Proxy*). O Teste Exato de Fisher apresentou nível de significância de 30,08%. Portanto, não é possível afirmar que há relação entre o tamanho da empresa e utilização de sistema de medição de desempenho. Portanto, a hipótese nula não pode ser rejeitada ao nível de significância de 5%. Segundo Leite (2004), espera-se que as empresas maiores possuam um sistema de avaliação e correção de falhas que proporcione um maior controle das operações para que, dessa forma, possam acompanhar o desempenho da empresa e corrigir suas falhas. Entretanto, ficou caracterizado

que a utilização de sistemas de medição de desempenho não possui associação com o tamanho da empresa.

### 3ª Hipótese

$H_0$  Não há relação entre o desempenho da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho.

$H_1$  Há relação entre o desempenho da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho.

Tabela 4.43 - Relação entre o desempenho da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho

		Sistema de medição		Total
		Sim	Não	
Desempenho da empresa	Crescer	18	0	18
	Sair ramo/permanecer	9	2	11
Total		27	2	29

Teste Exato de Fisher

Nível de Significância = 0,1355

Foi perguntado aos respondentes como a empresa estaria no futuro. A variável desempenho da empresa foi medida por uma “*proxy*”. Três opções de resposta foram apresentadas, a saber: “crescer”, “permanecer como está” e “sair do ramo”. Esse raciocínio é válido, pois constata-se que as empresas que desejam crescer em seu ramo têm bom desempenho, sendo válido, também, o raciocínio contrário, no qual as empresas que não desejam crescer em seu ramo de negócio, ou seja, sair do ramo ou permanecerem como estão, não apresentam bom desempenho.

O Teste Exato de Fisher apresentou nível de significância de 13,55% (tabela 4.43). Portanto, não é possível afirmar que há relação entre o desempenho da empresa e a utilização de sistema de medição de desempenho por parte da mesma.

Portanto, a hipótese nula não pode ser rejeitada ao nível de significância de 5%. Esperava-se que o desempenho da empresa estivesse associado à utilização de sistemas de medição de desempenho. Ribeiro (2004) verificou que as empresas que medem o desempenho sistematicamente têm melhor desempenho. Entretanto, o teste mostrou que o desempenho das concessionárias de veículos automotores independe da utilização desses sistemas. Ainda segundo o mesmo autor, o desempenho pode ser afetado pelas variáveis recursos humanos e clientes.

#### 4ª Hipótese

$H_0$  Não existe relação entre o grau de instrução do respondente e a utilização de sistema de medição de desempenho.

$H_1$  Existe relação entre o grau de instrução do respondente e a utilização de sistema de medição de desempenho.

Tabela 4.44 - Relação entre o grau de instrução do respondente e a utilização de sistema de medição de desempenho

		Sistemas de Medição desempenho		Total
		Sim	Não	
Grau de instrução	2º grau	0	3	3
	Superior ou Pós	18	8	26
Total		18	11	29

Teste Exato de Fisher

Nível de Significância = 0,0452

O teste Exato de Fisher apresentou nível de significância de 4,52% (tabela 4.44). Portanto, é possível afirmar que há relação entre o grau de instrução do respondente e a utilização de sistemas de medição de desempenho. Em consequência, a hipótese nula pode ser rejeitada ao nível de significância de 5%. Desta forma, empresas que utilizam sistemas de medição de desempenho possuem gestores mais qualificados no tocante ao grau de instrução. Leite (2004) em seu estudo sobre empreendimentos hoteleiros constatou não haver associação entre essas variáveis, entretanto, no ramo de concessionárias de veículos aconteceu o contrário, verificando-se associação entre essas variáveis. De acordo com Stewart (1998), hoje, um terço a dois quintos dos novos funcionários contratados pelos fabricantes de automóveis passa por pelo menos algum tipo de especialização e prova, além do diferencial de salário, o crescente papel do conhecimento na criação de valor e da riqueza.

### **5ª Hipótese**

$H_0$  Não há relação entre a experiência do respondente no ramo e o desempenho da empresa.

$H_1$  Há relação entre a experiência do respondente no ramo e o desempenho da empresa.

A variável desempenho da empresa foi medida por uma “*proxy*” (crescer, sair do ramo ou permanecer). De acordo com a tabela 4.45, o Teste Exato de Fisher não foi relevante estatisticamente (46,80%) para comprovar a relação entre a experiência do respondente no ramo e o desempenho da empresa. Assim, a hipótese nula não pode ser rejeitada. Esperava-se que quanto maior a experiência do respondente no ramo, melhor fosse o desempenho da empresa. Segundo Stewart (1998), a informação provavelmente é a matéria-prima mais importante de que precisamos para realizar nosso trabalho e isso costumava ser verdadeiro

para um número reduzido de pessoas, mas hoje aplica-se à maioria delas e aqueles que não são trabalhadores do conhecimento não são tão bem remunerados quanto deveriam ser. Isso também deixou de fora as pessoas que, embora lidem com a informação, executam trabalhos de rotina e automáticos, o que pode significar que apenas a experiência no ramo não é o suficiente para garantir um desempenho superior à empresa. O teste constatou que o desempenho das concessionárias não depende da experiência dos gestores no ramo.

Tabela 4.45 - Relação entre a experiência do respondente no ramo e o desempenho da Empresa

		Desempenho da empresa		Total
		Crescer	Sair ramo/permanecer	
Tempo	Até 5 anos	9	0	9
	Mais de 5 anos	18	2	20
Total		27	2	29

Teste Exato de Fisher

Nível de Significância = 0,4680

### 6ª Hipótese

$H_0$  Não existe relação entre o grau de instrução do respondente e o desempenho da empresa.

$H_1$  Existe relação entre o grau de instrução do respondente e o desempenho da empresa.

Tabela 4.46 - Relação entre o grau de instrução do respondente e o desempenho da empresa

		Desempenho da empresa		Total
		Crescer	Sair ramo/permanecer	
Grau de instrução	2º grau	1	2	3
	Superior ou Pós	26	0	26
Total		27	2	29

Teste Exato de Fisher

Nível de Significância = 0,0074

O desempenho da empresa mais uma vez representado por uma *Proxy* (crescer, sair do ramo, permanecer). O Teste Exato de Fisher, constante da tabela 4.46 apresentou significância estatística (0,74%) de relação entre o grau de instrução do respondente e o desempenho da empresa. Portanto, a hipótese nula pode ser rejeitada, o que permite aceitar a hipótese alternativa de que há relação entre o grau de instrução do respondente e o desempenho da empresa. Como era esperado, quanto maior o grau de instrução dos gestores, melhor é o desempenho da empresa. A análise desta hipótese ajuda a entender melhor a hipótese anterior, pois demonstra que o desempenho da empresa não depende da experiência dos seus gestores no ramo, mas do nível de escolaridade dos mesmos.

Leite (2004) em sua pesquisa sobre pequenas empresas hoteleiras testou a associação entre o grau de instrução e o desempenho da empresa e constatou que, ao contrário do que aconteceu neste estudo, não houve relação entre essas variáveis.

Schumpeter (1961) define as “novas combinações” como as empresa,s e os indivíduos capazes de realizá-las como os “empreendedores”. Assim, o empreendedor não é o gerente ou o diretor da firma que dirigem um negócio estabelecido, mas um líder que toma iniciativa, tem autoridade e faz previsão. O empresário não é um técnico nem um financista, mas um inovador. De acordo com essa visão, a capacidade de empreender está relacionada às

características objetivas e subjetivas dos indivíduos. O nível educacional, a formação técnica e a quantidade de informação do indivíduo podem ser consideradas características objetivas. Outras características como talento, tino empresarial, liderança, são, em geral, consideradas subjetivas. É verdade que as características objetivas podem despertar ou realçar as características subjetivas dos empreendedores. Assim, a existência de empresários inovadores e de novas combinações produtivas é, segundo Schumpeter, condição necessária para o processo de desenvolvimento econômico.

Como foi verificado, quanto maior o grau de instrução dos gestores, melhor é o desempenho da empresa. De acordo com Schumpeter, como visto, o nível educacional é uma característica objetiva dos gestores inovadores, o que corrobora com o resultado encontrado na análise desta hipótese de que o nível de escolaridade, nesses tipos de organizações, é fator determinante para o bom desempenho da empresas.

### 7ª Hipótese

H<sub>0</sub> Não existe relação entre a forma de processamento da informação e o desempenho da empresa.

H<sub>1</sub> Existe relação entre a forma de processamento da informação e o desempenho da empresa.

Tabela 4.47 - Relação entre a forma de processamento da informação e o desempenho da empresa

		Desempenho da empresa		Total
		Crescer	Sair ramo/permanecer	
Forma de Processamento	Planilhas Eletrônicas	5	2	7
	Softwares de gestão	35	2	37
Total		40	4	44

Teste Exato de Fisher

Nível de Significância = 0,1030



Para realização deste teste, as formas de processamento da informação da empresa (questão 36) foram condensadas em duas: Planilhas eletrônicas e *Softwares* de gestão. O desempenho da empresa mais uma vez representado por uma Proxy, conforme explicitado anteriormente.

O Teste Exato de Fisher apresentou nível de significância de 10,30% (tabela 4.47). Portanto, não é possível afirmar que há relação entre a forma de processamento da informação e o desempenho da empresa. Ficou caracterizado que o desempenho da empresa independente da forma de processamento da informação.

Decorrentes dessas hipóteses e de outras associações em relação ao questionário de pesquisa, surgiram propostas de outras hipóteses, que mesmo não sendo objeto do presente estudo, foram testadas, com o intuito de corroborar com o entendimento do assunto.

Comprovou-se que existe associação entre o grau de instrução dos gestores e a auto-avaliação da empresa. Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível rejeitar a hipótese nula a um nível de significância menor do que 5% (o nível de significância verificado foi de 0,10%), o que permite aceitar a hipótese alternativa de que há relação entre o grau de instrução do respondente e a auto-avaliação da empresa em relação à concorrência.

A relação entre o grau de instrução dos gestores e a existência de planejamento econômico-financeiro também foi testada. O Teste Exato de Fisher apresentou significância estatística de 0,74%, sendo a hipótese nula rejeitada e a hipótese alternativa aceita, concluindo-se que existe relação entre as variáveis.

Foi testada, também, a relação entre o tamanho da empresa e a sua auto-avaliação em relação à concorrência. O Teste Exato de Fisher apresentou nível de significância de 5,39%, portanto não é possível afirmar que há relação entre o tamanho da empresa e a sua auto-avaliação em relação à concorrência. Como consequência, a hipótese nula não pode ser rejeitada ao nível de 5%. É importante observar que por motivo de 0,39% não foi possível a constatação da associação dessas variáveis. Portanto, existe o risco de se tomar uma decisão errada levando-se em conta essas variáveis, uma vez que o valor encontrado foi muito próximo de 5%.

## **5 LIMITAÇÕES, CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

### **5.1 LIMITAÇÕES**

As principais limitações do estudo são:

- O pequeno número de empresas pesquisadas, seguida pelo fato da amostra ter sido escolhida por conveniência;
- A coleta de dados foi realizada, de forma geral, deixando-se o questionário na empresa e recolhendo-o depois. Apenas 11 empresas abriram espaço para que o questionário fosse respondido na frente do pesquisador. O preenchimento do questionário na presença do entrevistador permite ter uma melhor visão sobre a empresa e suas peculiaridades. Nessa opção o pesquisador necessita conduzir a entrevista da forma mais neutra possível para que não haja constrangimento. Do modo como foram respondidos os questionários deste estudo, podem ocorrer “vieses” do tipo: falta de interesse do respondente e o mesmo sentir-se mais à vontade para não responder a determinadas questões de acordo com a sua realidade.
- Quanto ao tema medição de desempenho organizacional em concessionárias de veículos automotores, observou-se que a quantidade de trabalhos empíricos ainda é pequena.

## 5.2 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou identificar como as concessionárias de veículos automotores da Região metropolitana de Recife medem seu desempenho organizacional, bem como as características inerentes a essa medição, procurando fazer um diagnóstico dessa operação estratégica no setor.

Para a consecução dos objetivos propostos na pesquisa, realizou-se uma revisão bibliográfica, com a finalidade de conhecimento do que já foi abordado a respeito do assunto na literatura especializada. As informações que serviram de base para o estudo foram obtidas através da aplicação de questionários estruturados aplicados em 29 (vinte e nove) empresas da Região Metropolitana de Recife.

O objetivo principal da pesquisa foi identificar como as concessionárias de veículos automotores avaliam o seu desempenho organizacional. Com base na análise dos resultados dos questionários aplicados e dos testes de hipóteses realizados de acordo com modelo de referencial teórico levantado na metodologia, verificou-se que as concessionárias de veículos possuem sistemas de medição de desempenho, mesmo não sendo, em sua maioria, aqueles citados pela literatura especializada e, também, preocupam-se em avaliar o desempenho das empresas mensalmente.

Foi realizada revisão de literatura na qual foram estudados tópicos sobre as características das concessionárias de veículos, seu histórico e regulamentação, sua situação no Brasil e alguns indicadores econômicos utilizados por este tipo de negócio. Também foram estudados a medição do desempenho, os indicadores de desempenho, os sistemas de medição de desempenho e o processo de medição do desempenho.

Os resultados da pesquisa, de acordo com a análise dos questionários aplicados, identificaram que apenas 4 (quatro) das empresas investigadas utilizam sistemas de medição

de desempenho propostos pela literatura especializada. Os modelos mencionados foram o *Benchmarking* e o *Balanced Scorecard*. Os resultados mostraram, também, que algumas concessionárias de veículos utilizam métodos não estruturados para medir o desempenho empresarial, apesar do fato de considerarem essa medição um fator importante para seus negócios. Em se tratando dos participantes do processo de medição de desempenho, o contador é o maior responsável pela coleta dos dados para alimentação do sistema de avaliação de desempenho e elabora o relatório de desempenho, utilizando-se das informações processadas pelo sistema. A informação considerada como a mais relevante é a financeira, o que pode ser um indício de que não estão sendo consideradas as informações não-financeiras no processo de medição do desempenho, o que pode implicar em problemas futuros para os gestores e, conseqüentemente, para as empresas. Existe uma preocupação com a satisfação dos clientes, sendo a frequência dessa medição realizada, praticamente, em toda venda de produto ou serviço. Esses empreendimentos não estão preocupados com a satisfação de seus funcionários, entretanto, os mesmos participam das reuniões de planejamento.

A maioria das concessionárias de veículos realiza o planejamento econômico-financeiro das receitas e dos custos e dentre os indicadores de desempenho mais utilizados, destacam-se: rentabilidade, margem de lucro, rotação dos estoques, margem líquida e faturamento. Os gestores desses tipos de negócio têm, em sua maioria, mais de 26 anos, já cursaram pós-graduação e possuem uma experiência acima de 5 anos no ramo.

Em relação à hipótese de pesquisa, foi constatado que a utilização de sistema de medição de desempenho está relacionada com o nível de escolaridade do gestor. As empresas que avaliam seu desempenho possuem gestores com uma maior titulação. A pesquisa constatou que 3 gestores (10,34%) possuem curso superior e 23 gestores (79,31%) possuem pós-graduação.

Como verificado, quanto maior o grau de instrução dos gestores, melhor é o desempenho da empresa. Segundo Schumpeter (1961), o nível educacional é uma característica objetiva dos gestores inovadores, o que corrobora com a constatação feita em relação à hipótese de pesquisa.

As demais características (aprendizado da empresa, tamanho da empresa, desempenho da empresa e experiência do gestor no ramo) não apresentaram associação com a utilização de sistema de medição de desempenho.

### **5.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

As sugestões para estudos futuros são:

- Aumentar o tamanho da amostra e escolher uma amostra objeto da pesquisa de forma aleatória;
- Replicar em outras regiões para que se tenha um panorama mais representativo de como as concessionárias de veículos automotores estão medindo seu desempenho organizacional;
- Fazer um levantamento das práticas de medição de desempenho adotadas pelas concessionárias de veículos automotores de outros países e compará-las com as encontradas em empresas no Brasil;
- Buscar nos próximos trabalhos incluir uma maior número de indicadores de desempenho que possam ser usados em concessionárias de veículos automotores, possibilitando criar um conjunto de indicadores que melhor represente a medição de desempenho organizacional para esses tipos de negócio.

- Realizar uma pesquisa com as montadoras, já que estas são a outra parte envolvida nos contratos de concessão, procurando verificar como estas avaliam a sua rede de concessionários.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. H. **Futuro do Marketing de distribuição na indústria automobilística.** Nexos Econômicos, v. II, n. I, p. 143-152, out., 2000.
- ANTUNES, Elaine Di Diego; PINHEIRO, Ivan A.. **Sistema de promoção e avaliação do comprometimento organizacional dedicado às empresas com programas de qualidade em países de capitalismo tardio.** In: Vieira & Oliveira (org). Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 8 p. 187-211.
- ARBIX, Glauco; VEIGA, João Paulo Cândia. **A distribuição de veículos sob fogo cruzado: em busca de um novo equilíbrio de poder no setor automotivo.** CEDEC. São Paulo, 2003.
- ARAÚJO, Aneide Oliveira. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica.** Tese de Doutorado em Contabilidade/Controladoria da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2001.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** Florianópolis: Editora da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- BARKER, R. C.. **Financial performance measurement: not a total solution.** Management decision. Vol. 33 – N. 2, 31-39, 1995.
- BENTO, K. C. L.; SHMEIL, M. A. H.; MARCINIUK, M. S.; FONTANA, R. M.; BURNETT, C. B.. **O processo de negócio gerenciado.** II Congresso Brasileiro de Computação. São Paulo, 2002.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Editora Nobel, 1989.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial.** São Paulo: Atlas, 1985.
- BITTAR, Carlos Alberto. **Contratos Comerciais.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.
- BOGAN, Cristopher E., ENGLISH, Michael J. **Benchmarking: aplicações práticas e melhoria contínua.** São Paulo: Makron Books, 1997.
- BOURNE, Mike; NEELY, Andy; MILLS, John; PLATTS, Ken. **Implementing performance measurement systems: a literature review.** International Journal of Business Performance Management, Vol. 5. Issue 21. March, 2005.
- CAVALCANTI, Rosa Fidélia Vieira. **Uma investigação sobre medidas de desempenho utilizadas pelas empresas de construção civil, subsetor edificações, na Região Metropolitana de Recife.** Dissertação (Mestrado). Programa Multiintitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília/Universidade



Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Recife, 2004.

CATELLI, Armando. coord. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. Gecon.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHANARON, J. J.; JULLIEN, B..The production and repair of automobiles: new relationships and new competencies. In: LUNG, y. Et al. **Coping with variety: flexible productive systems for product variety in the auto industry.** Hampshire: Ashpate, 1999, p. 335-363.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica.** Rio de Janeiro: Azxcel Books do Brasil Editora, 2004.

ECCLES, R. G.. **Manifesto da mensuração do desempenho.** In: Hervar Business Review. Medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 31-49.

FENABRAVE INICIA CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE DE USADOS. Disponível em: <<http://www.fenabreve.org.br/localizar.asp>> Acesso em: 04 mar. 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa.** Editora No Fronteira: Rio de Janeiro, 1988.

FIGUEIREDO, José Rômulo Macedo de. **Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – UFSCAR. Florianópolis, 2002.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1997.

FROST, B. Measuring performance. **Using the new metrics to deploy strategy and improve performance.** Fairway Press, Hohio, 1998.

FUSÕES começam a criar as revendas gigantes. **O Globo,** Rio de Janeiro, 26 mar. 2000. Caderno de Economia.

GAJ, Luís. **Tornando a administração estratégica possível.** São Paulo: McGraw- Hill, 1990.

GATTAZ, Fuad. Processo – **A máquina contextual dos negócios.** O Mundo em Processo, 2002.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S.. **The changing basis of performance measurement.** International Journal of Operation & Production Management. Vol. 16 – N. 8, 63-68, 1996.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S.; CROWE, T. J.. **An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness.** International Journal of Production Economics, Amsterdam, v. 48, n. 3, p. 207-225, Feb. 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANDE, Márcia Mazzeo. **A distribuição de automóveis novos em mudança? Estudo a partir de survey e pesquisa qualitativa em concessionárias**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

GUEIROS, Mônica M. Barbosa. **Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na Região Metropolitana de Recife: uma visão dos dirigentes**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 1998.

HESSEL, R., VILADARGA, V.. Grande reviravolta no varejo de automóveis. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 22 de jun. 2000. Caderno C, p. 1.

HARBOUR, J. L.. **The basics performance measurement**. Quality Resources, New York, 1997.

HRONEC, S. M.. **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

Instituto de Pesquisa FECOMÉRCIO-RN. **Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista**. Natal, 2002.

JOHNSON, H. Thomas. **Relevância Recuperada - Empowerment - delegando poder e responsabilidade para crescer**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.

KALD, Magnus; NILSON, Fredrik. **Performance measurement at Nordic companies**. European Management Journal, Grã-Bretanha, v. 18, n. 1, p. 113-127, 2000.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação - Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIMURA, Herbert; SUEN, Alberto Sanyuan; MORI, Roberto Giro; ISHIKAWA, Sérgio; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes competitivos através do *Balanced Scorecard***. IV SEMEAD. USP – universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

KIYAN, Fábio Makita. **Proposta de desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, Daniela Cíntia de Carvalho. **Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas empresas hoteleiras do nordeste brasileiro**. Dissertação (Mestrado). Programa

Multiintitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília/Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/Universidade Federal do Rio Grande do Norte. João Pessoa, 2004.

LEONE, Nilda. **A empresa familiar e a opinião de seus dirigentes sobre o processo decisório**. FIB. Rio de Janeiro, 2001.

\_\_\_\_\_. **Sucessão: como transformar o duelo em dueto**. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 76-81, jul.-set., 1996.

LIBONATI, Jeronymo José. **Modelo de Avaliação de Desempenho por Resultado da Área de Suprimentos: Enfoque da Gestão Econômica**. Tese de Doutorado em Contabilidade/Controladoria da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2002.

LIBONATI, Jeronymo José, MIRANDA, Luiz Carlos. **Contabilidade gerencial/controladoria**. Apostila da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Recife, 1998.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1993.

MARTINS, Ives, et al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Estatística Geral e Aplicada**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, R. A. **Sistema de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. Tese de Doutorado - Escola Politécnica - USP. São Paulo, 1999.

MB Associados. **Consultoria Econômica**. São Paulo, 2004.

MERCER, G. **Unbundled distribution: the next competitive weapon?** In: THRIVING on change in the automotive industry. London: Mckinsey & Company, Inc., 1994. p. 149-77. (The Economist Intelligence Unit Motor Business Series).

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. **Medição do desempenho**. In: Schmidt (Org.). Controladoria: Agregando Valor para a Empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRANDA, Luiz Carlos; WANDERLEY, Cláudio de Araújo; MEIRA, Juliana Matos de. **Garimpendo na imprensa especializada: uma metodologia alternativa para coleta de indicadores de desempenho gerencial**. Anais do VI Congresso Internacional de Custos, Portugal, 1999.

MIRANDA, Luiz Carlos; WANDERLEY, Cláudio de Araújo; MEIRA, Juliana Matos de; SILVA, Ana Carolina Miranda de. **Indicadores de desempenho empresarial divulgados por empresas norte-americanas**. Anais do 2º Seminário USP de Contabilidade, São Paulo, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, ALVES, Osmar de C., FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1993.

NEEELY, Andy; MILLS, John; PLATTS, Ken; GREGORY, Mike; RICHARDSM, Huw. **Performance measurement system design**. Should process based approaches be adopted? International Journal of Production Economics. N. 46-47, p. 423-431, 1996.

OLIVEIRA Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PIDD, Michael. **Modelagem empresarial**. Porto Alegre: Artes Medidas, 1998.

PIMENTA, Luiz José. CRUZ, Rossine. **A crise da rede de concessionários de automóveis no Brasil**. FACCEBA. Bahia, 2001.

RIBEIRO, João Maria Montenegro. **Medição de Desempenho Organizacional nas Imobiliárias: um Estudo na Cidade do Natal – RN**. Dissertação (Mestrado). Programa Multiintitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília/Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2004.

RICCA, Domingos. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: Editora CLA Cultural, 1998.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa Social – métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, E. B.; PAMPLONA, E. de O.; ALMEIDA, D. A. De. **Parâmetros de desempenho e a competitividade dos sistemas de manufatura**. XV ENEGEP. ABEPRO/UFSCAR. São Carlos, 1995.

SAID, Amal A.; HASSABELNABY, Hassan R.; WIER, Benson. **An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures**. Journal of Management Accounting Research, Vol. 15. Issue 21. November, 2004.

SANTOS, Aldemar de Araújo. **Informática na empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1975.

SINCODIV-PE. **Sindicato dos Concessionários e Distribuidores de Veículos do Estado de Pernambuco**. Recife: 2005.

SINK D. S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOUTO MAIOR, Verônica Cunha de. **A avaliação da atual evidenciação de informações obrigatórias, a partir da percepção dos analistas de investimentos**. Rio de Janeiro (Tese de mestrado) : UFRJ, 1994.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STIVERS, Bonnie et al. **Como são usadas as medidas de desempenho não financeiro.** Disponível em:  
<[http://college.hmco.com/accounting/resources/ students/readings/stivers.htm](http://college.hmco.com/accounting/resources/students/readings/stivers.htm)> Acesso em: 20 abr. 2003.

ULRICH, Steffen. **Decifrando o mistério da empresa familiar – uma perspectiva etnológica.** Disponível em: <<http://cefe.gtz.de/portugues/products/brainsto/4-97-1.htm>> Acesso em: 01 dez. 2005.

### **Sites pesquisados**

ANFAVEA. Disponível em: <[www.anfavea.com.br](http://www.anfavea.com.br)>

ASSOBRAV. Disponível em: <[www.assobrav.com.br](http://www.assobrav.com.br)>

BNDES. Disponível em: <[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)>

FENABRAVE. Disponível em: <[www.fenabrave.org.br](http://www.fenabrave.org.br)>

SEBRAE. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>

IBGE. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Carta de Apresentação

Recife, 07 de setembro de 2005.

Prezado Senhor,

Como parte de meu programa de mestrado, estou conduzindo pesquisa junto às Concessionárias de Veículos, no tocante à medição de desempenho.

Gostaria muito de contar com sua colaboração no sentido de responder esse questionário ou encaminhá-lo à pessoa responsável pela medição de desempenho de sua empresa. Responder ao questionário não tomará mais do que 30 minutos do seu tempo.

As respostas serão tratadas com a máxima confidencialidade. Para garantir a confidencialidade das respostas, o questionário não tem identificação da empresa respondente.

Sou professor do Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Humanas Esuda. Estou realizando meu mestrado pelo Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis do Convênio UnB, UFPB, UFPE e UFRN, sendo o meu vínculo ao programa pela UFPE, onde obtive minha especialização.

Meu orientador é o Prof. Dr. Jeronimo José Libonati, professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e pesquisador na área Contábil, sendo autor de vários artigos e capítulos de livros. Caso queira obter referências minhas, o telefone do Prof. Libonati é: 0xx. 81 99785597.

Espero que minha pesquisa venha a contribuir para que soluções inovadoras na área de medição de desempenho sejam criadas. Para isso, sua colaboração é essencial neste processo. Assim, agradeço antecipadamente e coloco-me à sua disposição para quaisquer esclarecimentos, através do meu e-mail [celiooliveira@netpe.com.br](mailto:celiooliveira@netpe.com.br) ou pelos telefones 0xx 81 33391486, 0xx 81 99625756 ou FAX 0xx 81 33391702.

Atenciosamente,

Célio Roberto Isidio de Oliveira

Mestrando do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional  
de Pós-Graduação em Ciências Contábeis do Convênio UnB/UFPB/UFPE/UFRN

## APÊNDICE B – Questionário

### INFORMAÇÕES SOBRE O QUESTIONÁRIO POR FAVOR, LEIA ANTES DE RESPONDER.

- Para facilitar as respostas a maioria das questões é objetiva. O respondente deve apenas assinalar a resposta ou escolha.
- As questões objetivas nas quais o respondente pode assinalar mais de uma resposta ou escolha vêm acompanhadas de observação sobre esta possibilidade.
- As questões abertas (não objetivas) devem ser respondidas nos respectivos espaços, de acordo com o que acontece na empresa.
- O questionário deve ser respondido por funcionário/pessoa responsável pela medição de desempenho na empresa.
- PARA FINS DESTES QUESTIONÁRIO, MEDIÇÃO DE DESEMPENHO SIGNIFICA PROVIDER OS GESTORES COM INFORMAÇÕES, PARA QUE ESTES POSSAM SABER O QUE SE FEZ, O MODO COMO SE FEZ, ONDE PODE SER MELHORADO E QUANDO O SISTEMA ESTÁ SOB OU FORA DE CONTROLE, DE FORMA A MOTIVAR E ENCORAJAR OS ELEMENTOS DA ORGANIZAÇÃO.



## **INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA**

1. HÁ QUANTO TEMPO A EMPRESA ESTÁ NO MERCADO: \_\_\_\_\_ ANOS

2. QUAL É O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA (MATRIZ E FILIAIS)?

- ) Abaixo de 50
- ) De 50 até 100
- ) De 100 até 150
- ) De 150 até 200
- ) Acima de 200

3. VENDAS ANUAIS EM REAIS (R\$)

- ) Abaixo de 1.200.000,00
- ) De 1.200.000,00 até 10.500.000,00
- ) De 10.500.000,00 até 30.000.000,00
- ) De 30.000.000,00 até 60.000.000,00
- ) Acima de 60.000.000,00

4. EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA, COMO A EMPRESA SE AUTO-AVALIA?

- ) Um pouco abaixo
- ) Abaixo
- ) Na média
- ) Um pouco acima
- ) Acima

5. EM RELAÇÃO AO FUTURO, O QUE A EMPRESA PLANEJA?

- ) Crescer
- ) Permanecer como está
- ) Sair do Ramo

## **INFORMAÇÕES GERAIS DO RESPONDENTE**

6. IDADE DO RESPONDENTE: \_\_\_\_\_ ANOS

7. SEXO: ( ) Masculino ( ) Feminino

8. QUAL É A FUNÇÃO DESEMPENHADA PELO RESPONDENTE NA EMPRESA?

- ( ) Sócio
- ( ) Sócio-administrador
- ( ) Gerente (Administrativo/Financeiro)
- ( ) Diretor
- ( ) Contador
- ( ) Controller
- ( ) Administrador Contratado
- ( ) Outros. Especificar: \_\_\_\_\_

09. QUAL O GRAU DE INSTRUÇÃO DO RESPONDENTE?

- ( ) 2º Grau incompleto
- ( ) 2º grau
- ( ) 3º Grau incompleto. Curso: \_\_\_\_\_
- ( ) 3º Grau. Curso: \_\_\_\_\_
- ( ) Pós-Graduado: Especificar: \_\_\_\_\_
- ( ) Outros. Especificar: \_\_\_\_\_

10. QUAL A EXPERIÊNCIA DO RESPONDENTE, EM ANOS, NO RAMO DE CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS? \_\_\_\_\_ ANOS

**ASPECTOS RELATIVOS Á MEDIÇÃO DE DESEMPENHO POR PARTE DA EMPRESA**

11. SÃO REALIZADAS REUNIÕES PARA DEBATER O DESEMPENHO DA EMPRESA?

Sim  Não

12. EM CASO AFIRMATIVO, COM QUE FREQUÊNCIA?

Mensalmente

Bimestralmente

Trimestralmente

Quadrimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Outro. Especificar: \_\_\_\_\_

**ASPECTOS RELATIVOS AOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EXISTENTES**

13. A EMPRESA UTILIZA ALGUM SISTEMA (MODELO) DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO (Tais como Balanced Scorecard-BSC, SMART, Benchmarking, etc.):

Sim  Não

14. EM CASO AFIRMATIVO, QUAL(IS) É(SÃO) O(S) SISTEMA(S) DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO UTILIZADO(S)?

Balanced Scorecard-BSC

SMART

Benchmarking

Dynamic Business Measurement-DBM

Global Integrated Measurement System-GIMS

Performance Pyramid

Outro. Especificar: \_\_\_\_\_

15. A EMPRESA, EM SEU PLANEJAMENTO, TRAÇA METAS A SEREM ATINGIDAS?

Sim  Não

16. EM CASO AFIRMATIVO, QUEM CONHECE ESSAS METAS DENTRE OS CITADOS ABAIXO: (pode marcar mais de uma opção)

- Proprietário (s)
- Diretor (es)
- Gerente (s)
- Chefes de Departamentos
- Todos os participantes internos (inclusive funcionários em geral)
- Participantes externos (clientes, fornecedores, etc.)

17. QUAIS OS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PELA EMPRESA PARA AVALIAÇÃO DE SUA POSIÇÃO EM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA? (pode marcar mais de uma opção)

- Reuniões das empresas do ramo
- Periódicos especializados
- Pesquisas técnicas
- Consultores
- Sindicatos/Federações
- Fornecedores
- Clientes
- Outros. Especificar: \_\_\_\_\_

18. A EMPRESA AVALIA O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS?

- Sim  Não

19. EM CASO AFIRMATIVO, COM QUE FREQUÊNCIA?

- Mensalmente
- Bimestralmente
- Trimestralmente
- Quadrimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Outro. Especificar: \_\_\_\_\_

20. AINDA EM CASO AFIRMATIVO, COMO A EMPRESA MEDE O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS? (pode assinalar mais de uma opção)

- Condições de Trabalho
- Incentivos Financeiros/participações nos lucros
- Treinamentos oferecidos
- Salários
- Plano de benefícios
- Possibilidade de promoções
- Conhecimento das metas traçadas pela empresa.
- Outro. Especificar: \_\_\_\_\_

21. OS FUNCIONÁRIOS PARTICIPAM DAS REUNIÕES DE PLANEJAMENTO DA EMPRESA?

- Sim  Não

22. A EMPRESA AVALIA O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DE SEUS CLIENTES?

- Sim  Não

23. EM CASO AFIRMATIVO, COM QUE FREQUÊNCIA?

- Em toda venda de produto ou serviço
- Mensalmente
- Bimestralmente
- Trimestralmente
- Quadrimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Outro. Especificar: \_\_\_\_\_

24. EM CASO AFIRMATIVO, ATRAVÉS DE QUE INSTRUMENTOS A EMPRESA AVALIA A SATISFAÇÃO DOS SEUS CLIENTES? (pode marcar mais de uma opção)

- Questionário
- Entrevista face a face
- Acompanhamento pós-venda via telefone
- Acompanhamento pós-venda via e-mail
- Outro. Especificar: \_\_\_\_\_

25. AINDA EM CASO AFIRMATIVO, BASEADA EM QUE FATORES A EMPRESA IDENTIFICA O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DE SEUS CLIENTES? (pode assinalar mais de uma opção)

- Qualidade dos produtos e serviços
- Qualificação dos funcionários
- Tempo de atendimento ao cliente
- Acompanhamento pós-venda
- Instalações físicas e equipamentos
- Facilidade de informações sobre produtos e serviços
- Outro. Especificar: \_\_\_\_\_

26. EXISTE PLANEJAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO NA SUA EMPRESA (RECEITAS E CUSTOS)?

- Sim  Não  Às vezes

27. EXISTE MEDIÇÃO DO LUCRO POR DEPARTAMENTO EM SUA EMPRESA (Exemplos: Departamento de novos, de usados, oficina, peças, funilaria e pintura)?

- Não. Existe apenas avaliação do lucro total da organização
- Não existe avaliação do lucro por departamento
- Parcialmente, avalia-se apenas alguns departamentos
- Existe, mas não de forma estruturada
- Sim, existe sistema estruturado para isso

28. A EMPRESA CALCULA OS CUSTOS POR DEPARTAMENTO?

- Não se conhece o custo por departamento
- Não existe cálculo de custos
- Parcialmente, calculam-se apenas os custos de alguns departamentos
- Existe, mas não de forma estruturada
- Sim, existe sistema estruturado para isso

29. A EMPRESA CONTROLA O SEU CAIXA?

- Sim  Não

30. A EMPRESA CONTROLA O SEU CONTAS A RECEBER?

- Sim  Não

31. A EMPRESA CONTROLA O SEU CONTAS A PAGAR?

Sim  Não

32. QUAIS, DENTRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO ABAIXO, SÃO UTILIZADOS PELA EMPRESA?

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Liquidez                                       | <input type="checkbox"/> Rentabilidade                                  | <input type="checkbox"/> Margem Líquida                    |
| <input type="checkbox"/> Faturamento – valor                            | <input type="checkbox"/> Margem Bruta                                   | <input type="checkbox"/> Margem de lucro                   |
| <input type="checkbox"/> Resultado – valor                              | <input type="checkbox"/> Endividamento                                  | <input type="checkbox"/> Custos-evolução                   |
| <input type="checkbox"/> Custo unitário                                 | <input type="checkbox"/> Investimento-valor                             | <input type="checkbox"/> Investimento em treinamento-valor |
| <input type="checkbox"/> Investimento em novos equipamento-valor        | <input type="checkbox"/> Investimento em publicidade-valor              | <input type="checkbox"/> Rotação dos estoques              |
| <input type="checkbox"/> N° de clientes                                 | <input type="checkbox"/> N° de funcionários                             | <input type="checkbox"/> N° de lojas-filiais               |
| <input type="checkbox"/> N° de vendedores                               | <input type="checkbox"/> N° de fornecedores                             | <input type="checkbox"/> Volume de vendas                  |
| <input type="checkbox"/> participação no mercado                        | <input type="checkbox"/> Evolução da participação no mercado do produto | <input type="checkbox"/> Posição no mercado                |
| <input type="checkbox"/> Produção média por funcionário-valor           | <input type="checkbox"/> Inovação                                       | <input type="checkbox"/> Retenção de clientes              |
| <input type="checkbox"/> Índice de retenção de clientes com reclamações | <input type="checkbox"/> Tempo de entrega de produtos e serviços        | <input type="checkbox"/> Investimento em informatização    |
| <input type="checkbox"/> Investimento em ação social                    | <input type="checkbox"/> Valor adicionado por funcionários              | <input type="checkbox"/> Outros.<br>Especificar: _____     |

33. AS MEDIDAS DE DESEMPENHO GERADAS PELO SISTEMA SÃO UTILIZADAS PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO?

Nunca  As vezes  Sempre

34. A UTILIZAÇÃO DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO TEM AUXILIADO PARA O CRESCIMENTO DA EMPRESA?

- Nada tem auxiliado  
 Pouco tem auxiliado  
 Muito tem auxiliado

**ASPECTOS RELATIVOS AOS PARTICIPANTES DO PROCESSO DE GERAÇÃO E TRANSMISSÃO DAS INFORMAÇÕES DE DESEMPENHO DA EMPRESA**

35. QUEM É O RESPONSÁVEL PELA COLETA DOS DADOS PARA ALIMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA? (pode marcar mais de uma opção)

- Sócio
- Sócio-administrador
- Gerente (Administrativo/Financeiro)
- Diretor
- Contador
- Controller
- Administrador Contratado
- Funcionário especialmente treinado para esta função
- Consultoria especializada terceirizada
- Outros. Especificar: \_\_\_\_\_

36. COMO É PROCESSADA A INFORMAÇÃO NA EMPRESA? (pode marcar mais de uma opção)

- Em planilhas eletrônicas
- Em planilhas eletrônicas – com a ajuda de profissional externo
- Com a utilização de softwares de gestão adquiridos no mercado
- Através de softwares de gestão adquiridos junto a empresas especializadas em gestão de concessionárias com ajuda de profissional externo
- Através de softwares (optativos) indicados pelas montadoras
- Através de softwares (obrigatórios) indicados pelas montadoras
- Outros. Especificar: \_\_\_\_\_

37. QUAIS OS TIPOS DE INFORMAÇÕES PROCESSADAS PELA SUA EMPRESA? (pode marcar mais de uma opção)

- Financeira
- Não-financeira
- Operacionais
- Não-operacionais
- Cálculo e pagamento de taxas e impostos (livros fiscais)
- Outras. Especificar: \_\_\_\_\_



38. COM A ESCALA ABAIXO, INDIQUE COM UM “X” O GRAU DE IMPORTÂNCIA DE CADA ITEM PARA VOCÊ:

- 1 = Não é importante
- 2 = Pouco importante
- 3 = Importante
- 4 = Muito importante

Item	1	2	3	4
Informação de Clientes				
Informação de Fornecedores				
Informação de Funcionários				
Informação de Concorrentes				
Informação do Sindicato				
Informação da FENABRAVE				
Informação de Consultores				
Informação de Contadores				
Informação da Internet				
Informações dos Governos (federal, estadual e municipal)				
Informações de Revistas Especializadas				
Informações de Institutos de Pesquisa				

39. QUEM ANALISA AS MEDIDAS DE DESEMPENHO GERADAS PELO SISTEMA?  
(pode marcar mais de uma opção)

- O respondente
- Sócio
- Sócio-administrador
- Gerente (Administrativo/Financeiro)
- Diretor
- Contador
- Controller
- Administrador Contratado
- Funcionário especialmente treinado para esta função
- Consultoria especializada terceirizada
- Outros. Especificar: \_\_\_\_\_

40. QUEM ELABORA O RELATÓRIO DE DESEMPENHO DA EMPRESA? (pode marcar mais de uma opção)

- O respondente
- Sócio
- Sócio-administrador
- Gerente (Administrativo/Financeiro)
- Diretor
- Contador
- Controller
- Administrador Contratado
- Funcionário especialmente treinado para esta função
- Consultoria especializada terceirizada
- Outros. Especificar: \_\_\_\_\_