

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**DESENVOLVIMENTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE UMA
EQUIPE DE VENDAS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

ANDERSON CORONAS DE AZAMBUJA

Porto Alegre

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**DESENVOLVIMENTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE UMA
EQUIPE DE VENDAS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

ANDERSON CORONAS DE AZAMBUJA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**DESENVOLVIMENTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE UMA
EQUIPE DE VENDAS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

ANDERSON CORONAS DE AZAMBUJA

Conceito final

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

Orientador – Profª Drª Silvia Generali da Costa - UFRGS

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

PIB	Produto Interno Bruto
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
GM	General Motors do Brasil
RS	Rio Grande do Sul
POA	Porto Alegre
ABRAC	Associação Brasileira Revendedoras de Automóveis Chevrolet
RS	Rio Grande do Sul
ISC	Índice de Satisfação do Cliente

SUMÁRIO

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	10
2 JUSTIFICATIVA.....	13
3 REVISÃO TEÓRICA	14
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	15
3.2 INDICADORES.....	22
3.3 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	25
3.4 MÉTODOS.....	26
3.4.1 Checklist	27
3.4.2 Escala Gráfica	27
3.4.3 Escolha Forçada	28
3.4.4 Avaliação por Resultados	30
4 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	31
4.1 OBJETIVO GERAL	31
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
5.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	34
5.2 COLETA DE DADOS	36
5.3 ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	36
5.4 ANÁLISE DOS DADOS	37
5.5 ORIGENS DOS INDICADORES	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS.....	49
ANEXO 01: FLUXO.....	50
ANEXO 02: FLUXO - CONTINUAÇÃO DO ANEXO 01.....	51
ANEXO 03: FLUXO - CONTINUAÇÃO DO ANEXO 02.....	52
ANEXO 04: FLUXO - CONTINUAÇÃO DO ANEXO 03.....	53

ANEXO 05: FLUXO - CONTINUAÇÃO DO ANEXO 04.....	54
ANEXO 06: FLUXO - CONTINUAÇÃO DO ANEXO 05.....	55
ANEXO 07: FLUXO - CONTINUAÇÃO DO ANEXO 06.....	56
ANEXO 08: Mapa de Competências - Rede	57
ANEXO 09: PAINEL DE INDICADORES.....	58
ANEXO 10: RELATÓRIO DE VENDAS.....	59
ANEXO 11: FRANCHISE MEETING 2017.....	60
ANEXO 12: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 11	61
ANEXO 13: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 12.....	62
ANEXO 14: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 13.....	63
ANEXO 15: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 14.....	64
ANEXO 16: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 15.....	65
ANEXO 17: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 16.....	66
ANEXO 18: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 17.....	67
ANEXO 19: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 18.....	68
ANEXO 20: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 19.....	69
ANEXO 21: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 20.....	70
ANEXO 22: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 21.....	71
ANEXO 23: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 22.....	72
ANEXO 24: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 23.....	73
ANEXO 25: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 24.....	74
ANEXO 26: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 25.....	75
ANEXO 27: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 26.....	76
ANEXO 28: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 27.....	77
ANEXO 29: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 28.....	78
ANEXO 30: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 29.....	79
ANEXO 31: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 30.....	80

ANEXO 32: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 31	81
ANEXO 33: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 32	82
ANEXO 34: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 33	83
ANEXO 35: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 34	84
ANEXO 36: INFORMATIVO DE CAPACITAÇÃO	85
ANEXO 37: INFORMATIVO DE CAPACITAÇÃO – CONTINUAÇÃO ANEXO 36	86
ANEXO 38: INFORMATIVO DE CAPACITAÇÃO – CONTINUAÇÃO ANEXO 37	87
ANEXO 39: INFORMATIVO DE CAPACITAÇÃO – CONTINUAÇÃO ANEXO 38	88
ANEXO 40: INFORMATIVO DE CAPACITAÇÃO – CONTINUAÇÃO ANEXO 39	89
ANEXO 41: INFORMATIVO DE CAPACITAÇÃO – CONTINUAÇÃO ANEXO 40	90
ANEXO 42: INFORMATIVO DE CAPACITAÇÃO – CONTINUAÇÃO ANEXO 41	91

RESUMO

O objeto deste trabalho é um estudo de caso realizado em uma concessionária de veículos novos na cidade de Porto Alegre, em que procurou se desenvolver indicadores de desempenho para que se possa avaliar, desenvolver e reter os melhores profissionais e para ajuda-los a enfrentar o mercado. Este trabalho tem diretriz ter uma utilidade prática, independente, da marca que a concessionária represente, pois, os indicadores desenvolvidos são comuns a elas. É uma ferramenta para uso direto do gestor de equipe de vendas, em que se possa identificar os pontos fortes e fracos de cada avaliado. A parte teórica do trabalho detalhou: avaliação de desempenho, indicadores, processos e métodos. O objetivo geral é o desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação de desempenho da equipe de vendas de veículos novos em uma concessionária e os objetivos específicos são: identificar os indicadores, alinhar os indicadores internos da concessionária com os da montadora e definir os métodos, processos e técnicas. Durante o processo de coleta de informações foi realizado uma entrevista com gestores e avaliados para que possa ter uma maior clareza no que se entende por avaliação de desempenho e quais são importantes. Em paralelo viu-se quais indicadores são propostos pela montadora e quais são importantes para concessionária. Depois de identificados, os indicadores foram expostos da origem e relevância. Depois de encontrado os indicadores e testados durante alguns meses, se percebeu a importância deste trabalho tanto para o meio acadêmico, pois não foi encontrado um trabalho anterior sobre a avaliação de desempenho em uma equipe de vendas de veículos novos, quanto para o meio profissional, pois o resultado deste trabalho é usado como o padrão de avaliação das equipes de vendas da concessionária em que foi realizado o trabalho.

Palavras chave: *recursos humanos, indicadores de desempenho, avaliação da equipe de vendas, mercado veículos automotores.*

ABSTRACT

The objective of this work is a case study carried out at a new vehicle dealership in the city of Porto Alegre, in which it sought to develop performance indicators so that the best professionals can be evaluated, developed and retained and to Marketplace. This work has a guideline to have a practical, independent utility of the brand that the concessionaire represents, since the indicators developed are common to them. It is a tool for direct use of the sales team manager, in which you can identify the strengths and weaknesses of each evaluated. The theoretical part of the work detailed: performance evaluation, indicators, processes and methods. The general objective is the development of a tool for evaluating the performance of the new vehicle sales team in a concessionaire and the specific objectives are: to identify the indicators, to align the internal indicators of the concessionaire with those of the automaker and to define the methods, processes and techniques. During the information gathering process an interview was conducted with managers and evaluated so that they can be clearer in what is meant by performance evaluation and which are important. In parallel, we saw which indicators are proposed by the automaker and which are important for the concessionaire. Once identified, the indicators were exposed of origin and relevance. Once the indicators were found and tested for a few months, they realized the importance of this work both for the academic environment, since no previous work on the evaluation of performance in a new vehicle sales team was found, as well as for the professional environment, because the result of this work is used as the standard of evaluation of the sales teams of the concessionaire in which the work was carried out.

Key words: *human resources, performance indicators, evaluation of the sales team, motor vehicle market.*

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O setor automobilístico é um dos setores mais importantes da economia brasileira, responsável por uma fatia numerosa de trabalhadores diretos e indiretos. O mercado brasileiro de automóveis é o terceiro do mundo em volume de vendas, ficando atrás apenas da China e dos Estados Unidos e apresentando os maiores índices de crescimento de toda a indústria global. Portanto, todos os olhares do mundo estão voltados para o Brasil. As montadoras nunca investiram tanto no Brasil. São 49 montadoras diferentes atuando no país e mais de 1000 modelos diferentes. (FENABRAVE, 2015).

Todos estes movimentos impactam diretamente no PIB brasileiro. A participação das montadoras no Produto Interno Bruto (PIB) da indústria saltou 45,6% em 11 anos, passando de uma fatia de 12,5%, em 2000, para 18,2%, em 2011¹.

Este estudo de caso é foi realizado na empresa Simpala Veículos S/A, concessionária autorizada Chevrolet com 47 anos de experiência no mercado automotivo e líder de mercado no Rio Grande do Sul. A concessionária Simpala atua no comércio de veículos novos, veículos seminovos, peças, acessórios, serviços de manutenção e reparo de automóveis. Além da concessionária, o Grupo Simpala conta com uma locadora de veículos, uma corretora de seguros e uma administradora de consórcios.

Segue abaixo a Tabela 1.1 com uma amostragem histórica entre os anos de 2012 e 2016 com emplacamento total de veículos no Brasil, o que demonstra a evolução ou involução do mercado automobilístico, proporcionando uma melhor visão do cenário de vendas no decorrer destes anos a partir de dados disponíveis no website da ABRAC².

¹ Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/fatia-do-setor-automobilistico-no-pib-cresce-45-6-em-11-anos-diz-estudo/> Acesso em: 10/04/2015.

² Disponível em <http://www.abrac.com.br/area-restrita/emplacamento-fenabreve> Acesso em: 04/04/2017

Tabela 1.1 – Emplacamento total de veículos entre o ano de 2012 à 2016

EMPLACAMENTOS TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
NACIONAL	3.329.232	3.425.596	3.634.421	3.575.935	3.328.716
RS	197.828	215.783	242.728	247.960	220.675
POA	51.892	52.416	55.309	54.708	49.907

Fonte: ABRAC (2017)

A Tabela 1.2 demonstra, para fins de comparação, o total de emplacamentos GM entre os anos de 2012 e 2016:

Tabela 2 – Emplacamento de veículos GM entre o ano de 2012 à 2016

EMPLACAMENTOS TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
NACIONAL	657.673	632.180	642.594	649.780	578.807
RS	39.139	41.676	44.965	51.678	45.754
POA	8.502	8.172	8.018	9.025	8.047

Fonte: ABRAC (2017)

Na Tabela 1.1 pode-se perceber um crescimento entre 2012 e 2014. No entanto, a partir de 2015 nota-se uma queda no emplacamento nacional e no emplacamento POA. No emplacamento RS evidencia-se uma estagnação a partir de 2014 e 2015 e uma queda em 2016. Na Tabela 2.1 fica claro um

crescimento entre 2010 e 2013, porém, com uma perceptível queda em 2016.

Estas tabelas ratificam ainda mais a importância de avaliar as equipes de vendas para que seja possível desenvolver e reter os melhores profissionais para enfrentar um mercado em queda.

A pesquisa se caracteriza como sendo um estudo que procura identificar e determinar indicadores, sejam eles qualitativos e quantitativos junto a equipe de vendas de veículos novos da Simpala Veículos S/A e analisá-los a fim de desenvolver e reter os profissionais mais preparados para enfrentar o cenário proposto e suas diversas variáveis envolvidas.

Segundo Juran e Gryna (1992) “Gerenciar é controlar. Sem controle não há gerenciamento. Sem medição, não há controle.”

Um sistema de indicadores de desempenho é definido como um conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que, conjuntamente, geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes (MACEDO-SOARES; RATTON, 1999).

Indicadores são definidos como sendo dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou seus resultados. Além de sinalizar possíveis desvios de rota nos planos traçados, os indicadores podem, ainda, ter caráter preventivo, contribuindo para a redução de gastos e para melhoria na eficiência dos processos de trabalho. Assim, pode-se afirmar que indicadores de desempenho são vitais às organizações porque atuam como instrumentos de planejamento e gerenciamento, apresentando medidas de gestão de processos e resultados. Indicador de desempenho é uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas pré-estabelecidas (FPNQ, 1994).

Essa pesquisa se difere das encontradas na literatura, pois seu principal objetivo é propor – através de um estudo de caso em uma concessionária de veículos - um sistema de indicadores que possa ser utilizado para avaliar a desempenho da equipe de vendas, mensurando índices do processo de venda e todos os aspectos que estão sob a responsabilidade dos vendedores, auxiliando,

portanto, a gestão eficaz da equipe de vendas em busca melhores performances.

Neste sentido, este trabalho tem definido o seguinte problema de pesquisa: ***“Como desenvolver uma ferramenta de avaliação de desempenho da equipe de vendas de veículos novos em uma concessionária?”***.

2 JUSTIFICATIVA

A busca por qualidade, produtividade, rapidez nas informações e eficiência na execução das tarefas são fatores vitais para as empresas manterem-se competitivas no mercado. A questão da avaliação de desempenho organizacional continua sendo uma atividade fundamental na gestão empresarial para medir a competência de seus colaboradores. Os indicadores de desempenho assumem papel central, por configurarem-se como instrumentos capazes de fornecer informações para o processo de tomada de decisão.

Dentro de um processo metodológico adequado foram encontrados os melhores indicadores e parâmetros para analisar uma equipe de vendas, e assim, podendo encontrar os melhores profissionais e também os profissionais que devem ser trabalhados para melhorar seu desempenho dentro dos parâmetros estabelecidos, parte-se do pressuposto de que os melhores profissionais encontrados dentro do processo serão referência para os demais.

O resultado será exposto através de uma tabela em que os vendedores estarão listados e classificados através dos resultados de seus indicadores. Esta ferramenta tem por propósito, ajudar os gestores de equipes de vendas de veículos, independente da marca, pois os indicadores serão comuns para que o projeto tenha uma amplitude e uma aplicação real dentro da necessidade de qualquer gestor de qualquer marca.

A aplicação ficará a cargo de cada gestor que poderá definir os parâmetros ideais e fazer com que cada membro de sua equipe de vendas alcance os objetivos propostos, tendo assim um melhor desempenho geral e por consequência melhores resultados, tornando sua equipe em uma equipe de alta performance, pois o atual mercado necessita de profissionais em contínuo desenvolvimento. Em um mercado tão competitivo e tão necessitado de bons profissionais, conhecer e aprimorar suas qualidades e minimizar seus pontos fracos e um grande diferencial competitivo. Os gestores, realizando um bom

trabalho e sabendo fazer uso dessa ferramenta, poderão gerar mais ganhos para si e para as empresas que representam.

Portanto, do ponto de vista **gerencial**, este trabalho se justifica por proporcionar aos gestores que venham a utilizar, uma ferramenta simples e confiável que mostrará de forma clara e objetiva os aspectos a serem melhorados em cada membro de sua equipe de vendas, o que trará benefícios e ganhos de performance para todos os atores, ou seja: empresa, gestor e colaborador. Assim, ajudando no desenvolvimento dos colaboradores e, por consequência, dos gestores, pois estes terão a clareza de identificar falhas e fortalezas de suas equipes e de cada um de seus comandados.

Já, sob o ponto de vista **acadêmico**, este trabalho se justifica, pois pouco foi encontrado sobre o tema na literatura disponível e, portanto, esta pesquisa se torna mais uma possibilidade de aprimoramento e aproximação da teoria com a realidade, especialmente por tratar de um mercado tão relevante para a economia brasileira como o mercado automotivo.

3 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo é descrito o conjunto de conteúdos teóricos que dão amparo à realização deste trabalho, permitindo analisar, fundamentar e afirmar as ideias do mesmo. Em um ambiente de competição econômica global, no qual o Brasil atualmente se insere, ganham força indutora de decisões e ações capazes de trazer resultados práticos e positivos, evidenciando através de indicadores de desempenho dos seus colaboradores.

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um importante instrumento de gestão de pessoas, pois através dela pode-se não somente conhecer como está o desempenho do colaborador, mas, também, planejar as próximas ações destinadas ao seu crescimento intelectual e profissional. Um modo bastante simples e objetivo de conceituar a avaliação do desempenho no trabalho é o considerá-la como um esforço para identificar a contribuição do trabalhador, ou em uma equipe de trabalhadores na consecução dos objetivos organizacionais. Avaliar o desempenho significa, assim, medir os comportamentos e/ou seus resultados em termos do grau de sua contribuição para o alcance dos objetivos e metas da organização (CAMPBELL; DUNNETTE, LAWLER; WEICK, 1970).

Uma das principais características é a de que a avaliação do desempenho é um processo sistemático (SCHERMERHOR; HUNT; OSBORN, 1999; BÖHMERWALD, 1996; BERGAMINI, 1986). Isso significa dizer que a avaliação como um evento aleatório, descontínuo ou isolado, terá deformada uma de suas características essenciais, não cabendo, portanto, considerá-la como avaliação do desempenho. De um modo semelhante, ela somente poderá ser caracterizada e reconhecida como avaliação do desempenho quando existir *feedback* dos seus resultados para aquele cujo desempenho foi avaliado. O não atendimento desse requisito também desqualificará essa atividade excluindo-a de categoria de avaliação do desempenho como instrumento de gestão de pessoas. Antes de formular um sistema de avaliação do desempenho na organização, as pessoas envolvidas precisam decidir aquilo que pretendem fazer com as informações a serem geradas por ela. A falta de clareza quanto aos objetivos da avaliação do desempenho tem sido uma das mais frequentes causas de insucessos. (FERNANDES *et al*, 2013).

A avaliação do desempenho é fundamental para a atividade de gestão de recursos humano e tem como propósito definir os critérios específicos de medição do desempenho, medir com precisão o desempenho anterior, justificar as recompensas dadas à pessoa ou ao grupo, distinguindo, assim um alto e um baixo desempenho e definir experiências de desenvolvimento que o avaliado precisa para melhorar o desempenho no cargo atual e para se preparar para futuras responsabilidades. O resultado de um programa de avaliação de

desempenho poderá se concretizar em benefícios para o colaborador, para a organização e para seus próprios clientes, na medida em que a qualidade dos seus serviços proporcionará maior satisfação aos seus clientes. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

A avaliação de desempenho constitui, pois, um meio para desenvolver os recursos humanos de organização, segundo Gil (2011), serve para definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização, além de identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, também, podemos identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados, possibilitando promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados, obtendo subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, tanto quanto, mais subsídios para remuneração e promoção e para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Entre as principais críticas que se podem fazer à avaliação de desempenho estão, segundo GIL (2011):

- **Definição inadequada dos objetivos:** embora a avaliação de desempenho possa servir a inúmeros propósitos, nem sempre as empresas definem com clareza seus objetivos. Para muitos avaliadores, o preenchimento dos formulários visa apenas satisfazer a área de recursos humanos, pois não conseguem perceber consequências concretas, tais como programas de treinamento, remanejamentos, promoções, etc.;
- **Baixo nível de envolvimento da alta administração:** é sabido que a alta administração não costuma envolver-se tanto com as questões de pessoal quanto com a referente a outras áreas, como produção e marketing. De modo geral, a alta administração e os gerentes não têm consciência clara do papel da força de trabalho no sucesso do negócio. E muito menos da importância da avaliação de desempenho para a gestão de pessoal. Essa situação só se altera quando os profissionais de recursos humanos conseguem demonstrar que as pessoas não são apenas meios acessórios, mas essenciais para a gestão do negócio;
- **Despreparo para administrar pessoas:** os gerentes, que geralmente

são especialistas em alguma coisa, de modo geral não apresentam maior qualificação técnica para tratar de assuntos de pessoal, tais como: fazer entrevistas de seleção, diagnosticar necessidades de treinamento, ensinar o trabalho, fornece *feedback* e, principalmente, avaliar pessoas. Ao implementar a avaliação de desempenho, costuma-se ministrar um treinamento específico. Na maioria dos casos, porém, esse treinamento envolve pouco mais que o preenchimento dos formulários;

- **Avaliação circunscrita a um dia:** as empresas costumam entregar os formulários aos avaliadores e exigir que os entreguem pontualmente no “Dia Nacional da Avaliação de Desempenho” (apud LUCENA, 1992:39). Desta forma, os avaliadores tendem a preencher de forma ritualística os formulários, influenciados naturalmente pelos acontecimentos mais próximos, pois são os que mais facilmente conseguem lembrar. Essa avaliação tende a ser pessoal, não possibilitando a identificação da discrepância entre o desempenho esperado e o desempenho real do empregado. Para superar essa dificuldade é necessário que a avaliação de desempenho seja realizada de forma contínua e com o efetivo estabelecimento de seus parâmetros;
- **Baixo nível de participação das chefias:** a participação das chefias no processo avaliatório costuma restringir-se ao preenchimento dos formulários. Assim, as chefias tendem a manifestar baixo comprometimento com a avaliação de desempenho. Por isso, recomenda-se que as chefias participem mais ativamente do processo, inclusive no estabelecimento de parâmetros de avaliação. E que as informações referentes à avaliação de desempenho sejam analisadas e utilizadas pela gerência e não apenas pela área de recursos humanos;
- **Exclusão dos empregados do processo de planejamento:** as

empresas não costumam atribuir um papel ativo a seus empregados na avaliação de desempenho. No entanto, quando a empresa procura se orientar para resultados, a participação do empregado em todo o processo é fundamental. Recomenda-se mesmo que a chefia e o subordinado juntos negociem o desempenho esperado. E que o acompanhamento do desempenho seja operacionalizado por meio de reuniões periódicas entre chefia e subordinado.

Uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é definir o que é o desempenho e como avaliá-lo. Define-se o desempenho como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio. O desempenho de uma pessoa se divide em três dimensões que interagem entre si e que devem ser avaliadas de forma diferente. A primeira dimensão é o desenvolvimento; a segunda é o esforço e a terceira é o comportamento. As proposições de avaliação de desempenho são equivocadas, uma vez que misturam em uma mesma ferramenta ou processo essas três dimensões. (DUTRA, 2012).

O nível de desenvolvimento de uma pessoa determina a expectativa de desempenho. Os desafios definidos para as pessoas, bem como a expectativa de desempenho, são determinados pelo nível de desenvolvimento das pessoas. A melhor forma de medir o desenvolvimento é pela escala de complexidade. A avaliação do desenvolvimento deve ser efetuada pela própria pessoa e por sua chefia imediata com acompanhamento da chefia mediata. O desenvolvimento da pessoa, ou sua capacidade de lidar com situações cada vez mais complexas, é um patrimônio da própria pessoa, e ela irá levá-lo para onde for. As pessoas, ao atingirem a capacidade de atuar em determinado nível de complexidade, não retrocedem. Há tendência de remunerar o desenvolvimento com remuneração fixa. (DUTRA, 2012).

O esforço de uma pessoa difere de seu desenvolvimento em função de qualidade de sua agregação para a empresa. É óbvio que interessa à empresa estimular mais o desenvolvimento do que o esforço, embora o desenvolvimento raramente seja estimulado pelos sistemas tradicionais de gestão de pessoas. O esforço é uma contingência, ninguém pode garantir que uma pessoa esforçada hoje continuará esforçada amanhã. O esforço está vinculado à motivação da

pessoa e a condições favoráveis oferecidas pela empresa ou mercado. Há como tendência o uso de remuneração variável para remunerar o esforço. (DUTRA, 2012).

O comportamento pode afetar o desenvolvimento e o esforço da pessoa ou não. Com certeza, afetar o ambiente organizacional e o desenvolvimento e o esforço de outras pessoas. O comportamento deve ser trabalhado de forma separada em relação às duas outras dimensões. Desse modo, fica mais fácil sua avaliação e o encaminhamento de ações que visam auxiliar as pessoas a reverem seu comportamento. A avaliação do comportamento é extremamente subjetiva e toma como referência um padrão de conduta definido pela empresa ou por um conjunto de pessoas. Recomendamos nesse caso um sistema de avaliação por múltiplas fontes, chamada também de 360°, como forma de minimizar a subjetividade e apresentar para a pessoa avaliada a opinião pública a seu respeito. Não recomendamos associar ao comportamento qualquer espécie de remuneração. Essa recomendação deve-se ao caráter subjetivo da avaliação e às diferenças individuais. (DUTRA, 2012).

O desempenho divide-se em três dimensões e cada uma deve ser tratada de forma diferente tanto no que se refere à forma de avaliar como às ações decorrentes da avaliação. Normalmente, as empresas misturam essas três dimensões e acabam dando mais ênfase ao esforço e comportamento. As empresas, em sua maior parte, exigem das pessoas unicamente o esforço, ao fazê-lo orientam-se para o curto prazo. De outro lado, as empresas que estimulam as pessoas para o desenvolvimento estão orientadas para o médio e longo prazo. No momento em que vivemos, o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e deve receber atenção diferenciada. (DUTRA, 2012).

Segundo Gary (2014), há cinco razões para avaliar o desempenho dos subordinados, pois a maioria dos empregados ainda baseia remuneração, promoção e decisões de retenção na avaliação do empregado, além do que, a avaliação de desempenho tem um papel central no processo de gestão do desempenho do empregador, que significa certificar-se continuamente de que o desempenho de cada funcionário faz sentido em termos dos objetivos gerais da empresa. Avaliação permite que você e os funcionários desenvolvam um plano para corrigir eventuais deficiências e reforçar as atividades que o funcionário faz

bem, além de servir para um propósito útil de planejamento de carreira. Oferecem uma oportunidade de revisar os planos de carreira do colaborador, tendo em vista os pontos fortes e fracos expostos. Os superiores podem aplicar avaliações para identificar o treinamento dos colaboradores e as necessidades de desenvolvimento. Elas permitem que os superiores identifiquem as lacunas de desempenho (entre o desempenho atual e o esperado) para formular a reparação necessária.

As avaliações por parte do superior imediato são o coração da maioria delas. Conseguir apreciação de um superior é simples e faz sentido. O superior geralmente está na melhor posição para observar e avaliar o seu desempenho ou de seu funcionário, além de ser responsável pelo desempenho da pessoa. No entanto, basear-se apenas nas avaliações dos superiores nem sempre é suficiente. Por exemplo, o superior de um empregado pode não compreender ou apreciar o modo como clientes e colegas de trabalho percebem o desempenho. Além disso, há sempre algum perigo de parcialidade a favor ou contra o empregado. Se assim for, os gestores têm várias opções. (GARY, 2014).

- **Avaliação entre pares:** Mais empresas utilizam as equipes autogeridas, e a avaliação de um empregado por seus pares tem sido mais popular. Normalmente, em empregado em uma avaliação anual escolhe uma pessoa para coordenar a avaliação. Esse último, em seguida, seleciona um superior e três pares para avaliar o trabalho do empregado.
- **Comitês de avaliação:** Algumas empresas utilizam comitês de avaliação, que geralmente é composto por um superior imediato do empregado e outros três ou quatro superiores. Usar múltiplos avaliadores é vantajoso, podendo ajudar a neutralizar problemas como o preconceito por parte dos avaliadores individuais. Também pode fornecer uma maneira de incluir na avaliação as diferentes facetas do desempenho de um funcionário, observadas por diferentes avaliadores. Estudos, muitas vezes, mostram que as avaliações obtidas a partir de diferentes fontes raramente coincidem. É aconselhável, portanto, pelo menos, obter classificações do superior

e talvez outro gerente que esteja familiarizado com o trabalho do empregado. No mínimo, a maioria dos empregadores exige que o chefe do superior assine quaisquer laudos de avaliação que o superior faz.

- **Auto avaliações:** Alguns empregadores obtêm “Autoavaliações dos empregados, geralmente, em conjunto com a avaliação dos superiores”. O problema básico, naturalmente, é que os funcionários costumam avaliar-se melhor do que os seus superiores ou colegas.
- **Avaliação pelos subordinados:** Muitos empregadores fazem subordinados avaliar gestores, geralmente, para desenvolvimento e não para fins de remuneração. O anonimato afeta esse *feedback*. Gestores que recebem *feedback* de funcionários que se identificam aceitam melhor o processo, mais positivamente do que os gestores que recebem comentários anônimos. No entanto, os funcionários preferem dar respostas anônimas, e aqueles que devem identificar-se tendem a avaliar positivamente.
- **Feedback 360 graus:** Com o *feedback* 360 graus, o empregador consegue informações de desempenho do empregado como um todo, a partir de seus superiores, funcionários, colegas e clientes internos ou externos. Geralmente, para fins de desenvolvimento, em vez de remuneração. O processo usual é a realização de pesquisas de avaliação on-line. Sistemas informatizados, em seguida, compilam todo esse *feedback* em relatórios individualizados para os avaliados. A pessoa pode então se reunir com o superior para desenvolver um plano de aperfeiçoamento.

Como podemos analisar neste capítulo, a avaliação de desempenho é um instrumento de para que se possa mensurar o trabalho dos colaboradores, para tanto, se faz necessários ter indicadores que possam refletir este trabalho de forma a criar um conjunto uniforme que sirva para o crescimento do profissional como para os objetivos organizacionais.

3.2 INDICADORES

Indicador ou medidas de desempenho, como apresentado por Hronec (1994, p. 01) “[...] são ‘sinais vitais’ da organização. Elas quantificam o modo como as atividades em um processo ou o output de um processo atingem uma meta específica”. Ou seja, os indicadores de desempenho podem ser definidos como um ou um conjunto de dados que o indivíduo transforma em informação, passando a fazer sentido devido ao conhecimento que a pessoa que os interpretou possui. Segundo Castiglioni (2006, pp. 14-15) dados “[...] são registros, códigos, fatos que isoladamente, não possuem significado” e informação “[...] são dados que o indivíduo acrescentou um significado”.

Ainda, para Oliveira (1999, p. 38):

A informação a ser utilizada a partir de um sistema de informação é obtida através do processamento dos dados coletados por algum meio (manual, automatizado, relatórios, etc.). O mesmo ocorre com um indicador, o qual é normalmente obtido através de uma fórmula (processamento) que é aplicada fazendo uso dos dados coletados para este fim.

Para que haja uma correta avaliação de resultados oriundos da estratégia elaborada, é necessário ter bem claro quais os indicadores que irão mensurar as ações realizadas. Os indicadores são essenciais para o planejamento e controle dos processos internos. A apresentação dos resultados de uma organização através de indicadores de desempenho é fundamental para a análise de desempenho da empresa, para a tomada de decisão e para o replanejamento. (TAKASHINA; FLORES *apud* OLIVEIRA, 1999).

Os indicadores de desempenho representam, no nível hierárquico de cima para baixo, a estratégia da gerência. Enquanto que, de baixo para cima, os resultados obtidos da aplicação desta estratégia nos processos internos. (OLIVEIRA, 1999). Por isso, devem-se utilizar as medidas de desempenho como uma ferramenta de monitoramento, controle e aperfeiçoamento do desempenho da organização, em todos os níveis. Para Hronec (1994), o desenvolvimento de indicadores deve balancear os interesses dos participantes, a compreensão e os desejos dos clientes, a identificação dos processos e suas dimensões críticas e a visão global da empresa.

Para Tironi *et al.* (*apud* OLIVEIRA, 1999), um indicador deve atender aos seguintes requisitos:

- a) **Simplicidade:** deve ser facilmente compreendido por todos os envolvidos;
- b) **Baixo custo:** a obtenção do indicador deve ter custo baixo, inferior ao benefício que produz;
- c) **Seletividade:** deve se referir as etapas, aspectos, atividades e resultados essenciais ou críticos do processo, serviço ou produto;
- d) **Representatividade:** deve representar a atividade, processo ou resultado a que se refere, inclusive em termos estatísticos;
- e) **Rastreabilidade:** a forma de obtenção do indicador e os dados coletados devem poder ser verificados;
- f) **Facilidade de obtenção;**
- g) **Estabilidade:** deve ser gerado com base em procedimentos rotineiros, que perdurem ao longo do tempo.

Ainda, é necessário que os indicadores sejam especificados claramente, com o objetivo de que os resultados obtidos sejam confiáveis. Logicamente, por serem mensuráveis, os indicadores de desempenho devem apresentar também unidades de medida. Para Tironi *et al.* (*apud* OLIVEIRA, 1999).

Quanto ao tipo dos indicadores, Segundo Oliveira (1999) podemos enquadrá-los em cinco classificações, conforme o Prêmio Nacional da Qualidade. O primeiro tipo refere-se ao indicador de satisfação de cliente, onde o que importa é a satisfação dos clientes em relação ao produto ou serviço adquirido. O segundo tipo de medida de desempenho cabe aos indicadores operacionais, que são utilizados para medir os resultados dos processos internos à organização. Há também os indicadores financeiros, cuja finalidade permite avaliar o estado financeiro da empresa. Ainda, existem os indicadores de clima organizacional, que demonstram aspectos das relações humanas. Por fim, os

indicadores do meio ambiente, que mensuram o relacionamento da empresa com o ambiente externo.

Ainda, para Takashina e Flores (*apud* OLIVEIRA, 1999), apresentando mais uma forma de classificação dos indicadores de desempenho, dividindo-os, em sete tipos:

- **Clientes:** cujo foco está na retenção, satisfação e insatisfação;
- **Mercados:** que possibilita verificar a participação no mercado e desenvolvimento de novos mercados;
- **Produtos:** proporcionando medir o desempenho dos produtos e serviços, bem como entregas dentro do prazo, taxas e falhas;
- **Processos:** apresentando os números operacionais e financeiros;
- **Fornecedores:** verificando se os fornecedores estão cumprindo com prazos de entrega e produtos de qualidade;
- **Recursos humanos:** medindo a taxa de satisfação interna de funcionários, rotatividade;
- **Comunidade e meio ambiente:** que diz respeito a responsabilidade social da empresa, apresentando informações a respeito da inserção da mesma na comunidade onde está inserida e a agressão ao meio ambiente.

É importante frisar que as classificações dos indicadores de desempenho apresentados nos parágrafos anteriores são complementares, podendo ser usadas como uma forma de estruturar as medidas de desempenho de uma organização. Entretanto, mais importante do que abstrair estes dados das empresas, é que eles devem ser usados para motivar as pessoas para alcance dos objetivos apontados na estratégia empresarial. É importante ter em mente que não se devem buscar culpados, caso algum indicador não apresente os resultados esperado. Mas sim, dirimir possíveis dúvidas de interpretação dos objetivos estabelecidos e divulgar os mesmos internamente às empresas, para que todos possam entender aonde se pretende chegar.

A escolha dos indicadores claros e justos são fundamentais para que o processo de avaliação de desempenho ocorra sem nenhum percalço e que sirva, sim, fonte de crescimento do avaliado e da organização que ele representa.

3.3 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Cawley, Keeping e Levy (1998), investigando os efeitos da participação dos empregados no sistema de avaliação, observaram que a participação está diretamente relacionada com a satisfação e aceitação, por parte dos empregados, do sistema de avaliação de desempenho. Esses autores concluíram que as tendências correntes parecem indicar que a tradicional abordagem *top-down* não é mais consistente com as organizações atuais que estão se orientando para um clima de envolvimento e comprometimento dos empregados com os resultados do seu próprio trabalho e da empresa. Sugerem, ainda, as seguintes estratégias para tornar as pessoas mais envolvidas com o processo de avaliação de seu desempenho, permitindo sua participação no desenvolvimento do sistema de avaliação, além da sua participação na definição dos objetivos do processo de avaliação e oferecer oportunidades para expressarem suas opiniões relativas ao processo de avaliação e aos resultados de suas próprias avaliações.

Como se percebe, as sugestões destes autores não se restringem a participação do empregado em uma ou outra fase, mas sim em todo o processo da avaliação, desde a definição dos seus objetivos, passando pela formulação dos critérios a serem utilizados para a avaliação, até os resultados da mesma. A necessidade de o empregado participar diretamente da definição das metas a serem por ele atingidas no seu trabalho também aparece, em um estudo realizado por Latham, Winter e Locke (1994), associado com o melhor entendimento e aceitação das metas de desempenho.

A percepção de justiça é fundamental para gerar no avaliado atitudes favoráveis com relação a avaliação, devendo ela estar presente em todas as ações e decisões relacionadas ao desempenho da pessoa, incluindo o uso da avaliação (BARTOL; MARTIN, 1998).

3.4 MÉTODOS

Podem-se utilizar inúmeros métodos para medir os comportamentos, o desenvolvimento profissional, os resultados e a lucratividade dos vendedores. O método utilizado deve ter as seguintes características:

- **Afinidade com o cargo:** o método de avaliação de desempenho deve ser projetado para satisfazer as necessidades de cada organização de venda específica.
- **Confiabilidade:** As medidas devem ser estáveis ao longo do tempo e mostrar consistência interna.
- **Validade:** As medidas devem fornecer avaliações acuradas dos critérios que pretendem medir.
- **Padronização:** Os instrumentos de medição e o processo de avaliação devem ser semelhantes por toda a organização de vendas.
- **Praticabilidade:** Gerentes de vendas e vendedores devem entender todo o processo de apreciação de desempenho e devem ser capazes de implementá-lo num espaço de tempo razoável.
- **Comparabilidade:** Os resultados do processo de avaliação de desempenho devem possibilitar a comparação do desempenho de vendedores individuais diretamente.
- **Discriminabilidade:** Os métodos avaliativos devem ser capazes de detectar diferenças no desempenho de vendedores individuais.
- **Utilidade:** As informações fornecidas pela avaliação de desempenho devem ser úteis para os gerentes de vendas tomarem várias decisões.

Construir métodos de avaliação de desempenho de vendedores que possuam todas estas características é uma tarefa difícil. Cada método avaliativo possui pontos fortes e alguns fracos. A avaliação perfeita não é fornecida por um

único método. Portanto, é importante entender os pontos fortes e fracos de cada um destes para que possam ser combinados, produzindo assim o melhor procedimento avaliativo para uma determinada organização de venda. (PIRES; SCHOLZ, 2015).

Os métodos são parte do processo de avaliação de desempenho que fundamentam a relação avaliador e avaliado, e tornam o conjunto de ações um instrumento adequado para o bom desenvolvimento do processo.

3.4.1 Checklist

O *Checklist* é um método de simples aplicação, contém uma lista contendo os adjetivos que descreve o comportamento relacionado ao trabalho. Cada item da lista reflete-se em uma qualidade positiva ou negativa que o avaliado pode possuir. A esse conjunto de qualidades, acopla-se uma escala de julgamento. É recomendável *feedback* para posicionar o avaliado sobre o resultado da sua avaliação. (GODOY, 2008).

3.4.2 Escala Gráfica

O método de avaliação mais utilizado e divulgado é o da Escala Gráfica, aparentemente é o mais simples, mas sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de diminuir a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador que podem ter enorme interferência. O método pode ser aplicado a um grande número de pessoas ao mesmo tempo. Os fatores selecionados para definir as qualidades serão avaliados. Cada fator é estabelecido com uma descrição simples e objetiva para não haver distorções. Após a aplicação, os resultados são pontuados para indicar a qualidade e o nível que melhor expressa a posição do avaliado na empresa. Esse método indica, também, o desempenho geral e o número de características e os valores apontados com maior frequência pelos avaliadores (GODOY, 2008).

Tabela 3.1 – Vantagens e Desvantagens das Escalas Gráficas

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento na avaliação simples. • Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características do desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas. • Proporcionou pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não permite flexibilidade para ajudar o instrumento às características do avaliado. • Está sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação, sobre os funcionários, para todos os fatores de avaliação. • Cada avaliador interpreta as situações de maneira subjetiva. • Existe uma tendência de tornar a avaliação rotineira e apresentar resultados das avaliações poucos significativos. • Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticas para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores.

Fonte: Godoy (2008).

3.4.3 Escolha Forçada

Esse método foi desenvolvido e aplicado experimentalmente durante a Segunda Guerra Mundial, para escolha de oficiais a serem promovidos pelo exército, e possibilitou resultados satisfatórios, sem posteriormente adaptado e implantado em várias empresas. Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases que descrevem tipos de desempenho individual. Os indicadores são capazes de localizar facilmente os itens positivos e negativos, além de aumentar a pontuação que provém dos parâmetros de alto e baixo desempenho. Para os avaliados parece ser tarefa difícil, pois são convidados a selecionar um item de um par que deve refletir uma característica pessoal. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher obrigatoriamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado, conforme as orientações. Dentro de cada

bloco há duas frases de significado positivo e duas, de negativo. O avaliador escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado. Em cada bloco há quatro frases de significado apenas positivo. São escolhidas as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

No formulário com blocos de significado positivo e negativo, o avaliador pode localizar as frases que possivelmente contam pontos, incorretamente, assim, em prováveis distorções do resultado de avaliação. No entanto, no formulário com blocos de significado apenas positivo, a presença de frases com um único sentido aumenta o grau de dificuldade na avaliação dirigida, levando o avaliador a refletir e ponderar sobre cada escolha, apontando a frase mais descritiva do desempenho do avaliado. As frases são selecionadas por meio de um procedimento estatístico que visa verificar a adequação do funcionário à empresa. A elaboração das frases não pode ser feita sem critério. Existem recursos estatísticos que contribuem para a validação delas e estes devem estar alinhados aos objetivos da organização, procurando refletir o que se espera de um colaborador e o grau de importância que é atribuído a cada desempenho (GODOY, 2008).

Tabela 3.2 – Vantagens e Desvantagens da Escolha Forçada

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Propicia resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito da estereotipação. • Sua aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores. • É mais difícil de ocorrer distorções dos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sua elaboração e montagem são complexas, exigindo um planejamento muito cuidadoso e demorado. • É um método fundamentalmente comparativo e discriminativo a apresenta resultados globais. • Discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, sem mais informações. • Quando utilizado para fins de desenvolvimento de RH, precisa de uma complementação de informações de necessidade de treinamento, potencial e desenvolvimento. • Deixa o avaliador sem noção do resultado da avaliação que faz a respeito de seus subordinados.

Fonte: Godoy (2008).

3.4.4 Avaliação por Resultados

O método da avaliação por resultados baseia-se em uma comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada avaliado e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos dos funcionários, bem como as providências necessárias para o próximo período. Trata-se de um método bastante adequado para as empresas que adotam o planejamento estratégico. Requer negociação do desempenho que deve ser feita juntamente com a chefia e que dará origem aos padrões esperados. É, sobretudo, um método prático, embora o seu funcionamento dependa das atitudes e do ponto de vista do superior a respeito da avaliação do desempenho como processo de avaliação (GODOY, 2008).

4 OBJETIVOS DO TRABALHO

Os objetivos deste trabalho dividem-se em um objetivo geral e demais objetivos específicos abaixo descritos.

4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é ***desenvolver uma ferramenta de avaliação de desempenho da equipe de vendas de veículos novos em uma concessionária.***

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os três objetivos específicos desta pesquisa encontram-se abaixo relacionados:

- ***Identificar indicadores de desempenho da equipe de vendas já utilizados na concessionária objeto deste estudo de caso;***
- ***Propor um alinhamento entre os indicadores internos da equipe de vendas já utilizados pela concessionária com os indicadores da equipe de vendas regularmente utilizados pela montadora;***
- ***Definir métodos, processos e técnicas para o desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação de desempenho da equipe de vendas de veículos novos.***

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada na elaboração deste trabalho de conclusão de curso é constituída basicamente por duas partes distintas que se complementam para melhor compreensão do tema em estudo.

A primeira parte deste trabalho fundamenta-se em uma revisão bibliográfica focada nos objetivos específicos propostos e necessários à compreensão do tema e melhor interpretação das percepções colhidas na segunda etapa deste trabalho, durante a realização de uma pesquisa de campo.

Pesquisa de campo consiste basicamente em uma pesquisa qualitativa - caracterizada como pesquisa descritiva - que visa explorar o ambiente, quando se pretende descobrir as variáveis determinantes e secundárias que afetam um determinado fenômeno. O método ou delineamento da pesquisa foi realizado através de entrevistas em profundidade com os próprios analisados, como já foi exposto, esse processo tende a envolver mais os colaboradores, quando eles fazem parte do processo da análise de desempenho. (MALHOTRA *et al*, 2005).

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema. Ela o explora com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação. Além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é apropriada ao enfrentarmos uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas. Ela pode fornecer julgamentos antes ou depois do fato. A pesquisa qualitativa é baseada em amostras pequenas e não-representativas, e os dados não são analisados estatisticamente. (MALHOTRA *et al*, 2005).

Por sua vez, a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções de mercado. A maior parte da pesquisa de mercado comercial é descritiva em sua natureza. A pesquisa descritiva é especialmente útil quando perguntas de pesquisa são relativas à descrição de um fenômeno de mercado, como a frequência de compra, a identificação de relacionamento ou a elaboração de previsões. Para Malhotra *et al*. (2005), alguns exemplos de metas de pesquisa descritiva:

- 1) Para desenvolver o perfil de um mercado-alvo.
- 2) Para estimar a frequência de uso de um produto como base para a previsão de vendas.
- 3) Para determinar o relacionamento entre o uso do produto e a percepção das suas características.
- 4) Para determinar o grau ao qual as variáveis de marketing estão associadas.

A pesquisa descritiva supõe que o pesquisador tenha conhecimento anterior sobre o problema. Essa é uma das principais diferenças entre a pesquisa exploratória e a descritiva. Assim, a pesquisa descritiva, em contraste com a exploratória, é baseada na declaração clara do problema, em hipóteses específicas e na especificação das informações necessárias. Os dados coletados de forma estruturada, geralmente por meio de amostras grandes e representativas. Os resultados são então utilizados para fazer generalizações sobre todo um grupo ou mercado de clientes. (MALHOTRA *et al*, 2005).

A precisão é de suprema importância na pesquisa descritiva. Embora não possam eliminar completamente os erros, bons pesquisadores se esforçam para obter precisão descritiva. Diferentemente da pesquisa exploratória, estudos descritivos são baseados em uma compreensão prévia da natureza do problema de pesquisa. Embora o pesquisador possa ter um entendimento geral da situação, ainda tem de ser coletada a evidência conclusiva que responde às questões factuais necessárias para determinar um curso de ação. Muitas circunstâncias exigem pesquisa descritiva para identificar as razões que os consumidores dão para explicar a natureza das coisas. Em outras palavras, uma análise de diagnóstico é executada quando os consumidores respondem a questões como “Por que você se sente assim?”. Embora elas possam descrever porque os consumidores se sentem de determinado modo, as descobertas de um estudo descritivo como esse, às vezes chamado de diagnóstico, não fornecem uma evidência causal. Frequentemente, a pesquisa descritiva procura determinar a extensão das diferenças em necessidades, atitudes e opiniões entre subgrupos. (ZIKMUND, 2006).

Como objeto de estudo desta pesquisa, optou-se por realizar um estudo de caso em uma concessionária de veículos novos e usados, com sede em Porto Alegre / RS.

O estudo de caso envolve uma análise de poucos casos selecionados de interesse. Os dados são obtidos da empresa, fontes secundárias externas e da condução de entrevistas extensas não estruturadas com pessoas que possuem bom conhecimento a respeito do fenômeno de interesse. Embora a pesquisa realizada nessa etapa possa não ter sido conduzida formalmente, ela pode fornecer descobertas valiosas, juntamente com as informações obtidas de discussões com os tomadores de decisões, guiam o pesquisador para uma definição adequada do problema. (MALHOTRA, 2012).

5.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A fim de atender os objetivos deste trabalho e os procedimentos metodológicos propostos, desenvolveu-se um instrumento de coleta de dados através de roteiro de entrevistas em profundidade, a partir de perguntas abertas, capazes de extrair do entrevistado toda a sua expertise, visando tirar as informações necessárias para o desenvolvimento da ferramenta de avaliação de desempenho por intermédio dos indicadores fornecidos e suas expectativas com relação a esta ferramenta.

As entrevistas em profundidade são conversas levemente estruturadas com indivíduos escolhidos do público-alvo. Assim como as discussões em grupo, as entrevistas de profundidade não são um meio são conduzidos uma a uma. Elas duram, em geral, de 30 minutos a mais de uma hora e tentam descobrir os motivos básicos, os preconceitos e as atitudes em relação a questões delicadas. Da mesma forma que nas discussões em grupo, o entrevistador prepara o esboço de uma discussão para dirigir a entrevista. Entretanto, o propósito das entrevistas de profundidade é descobrir as questões implícitas que podem não ser compartilhadas em um ambiente grupal. Assim, é feita uma investigação substancial para trazer à tona os motivos básicos, as crenças e as atitudes. As entrevistas de profundidade podem descobrir percepções mais profundas do que as discussões em grupo. Também atribuem as respostas diretamente ao

entrevistado, ao contrário das discussões em grupo, nas quais geralmente é difícil identificar que entrevistado específico deu determinada resposta. As entrevistas de profundidade resultam em uma troca livre de informações que pode não ser possível nas discussões em grupo, nas quais, às vezes, há certa pressão social para a unanimidade. Como resultado de investigação, é possível chegar a assuntos reais quando o tópico é complexo. (MALHOTRA *et al*, 2005).

Segundo Malhotra *et al.* (2005), assim como as discussões em grupo, o uso primário das entrevistas de profundidade serve para que a pesquisa ganhe visão e compreensão. Entretanto, ao contrário das discussões em grupo, as entrevistas de profundidade não são frequentemente usadas na pesquisa de marketing e podem ser eficazmente empregadas em situações especiais, como, por exemplo:

- 1) Investigação detalhada do entrevistado.
- 2) Discussão de tópicos confidenciais, delicados ou embaraçosos.
- 3) Situações em que existem rígidas normas sociais e o entrevistado pode ser facilmente influenciado pela resposta do grupo.
- 4) Compreensão detalhada de comportamento complicado.
- 5) Entrevistas com profissionais.
- 6) Entrevistas com concorrentes, que provavelmente não revelarão as informações em um ambiente grupal.
- 7) Situações em que a experiência de consumo do produto é, por natureza, sensorial, afetando estado de humor e emoções.

Os pesquisadores motivacionais que querem descobrir razões para o comportamento do consumidor podem usar entrevistas relativamente não estruturadas e abrangentes no primeiro estágio do processo de pesquisa. A entrevista em profundidade é semelhante à entrevista do paciente de um psicólogo ou psiquiatra. O pesquisador faz muitas perguntas e investigações para elaboração adicional a partir das respostas do entrevistado. Diferentemente das técnicas projetivas, o interesse do entrevistado geralmente não é disfarçado.

O papel do entrevistador é extremamente importante na entrevista em profundidade. Ele precisa ser um indivíduo altamente capacitado que possa encorajar o respondente a falar livremente sem influenciar a direção da conversa. O entrevistador esforça-se constantemente para que o respondente revele e elabore suas emoções e/ou motivações (ZIKMUND; 2006).

5.2 COLETA DE DADOS

Optou-se por convidar apenas os colaboradores diretamente envolvidos no processo, ou seja, os próprios avaliados. As entrevistas foram realizadas com doze vendedores e três gestores da área, para que se obtenha uma amostragem do grupo. A entrevista foi estruturada a partir de cinco perguntas. Não se pode entrevistar alguém responsável da montadora, pois os indicadores que qualificam as concessionárias vêm estabelecidos da sede mundial em Detroit/EUA. Estes indicadores são apresentados no Anexo A, deste trabalho em um documento chamado “*Franchise Meeting*” que são os critérios de avaliação das concessionárias Chevrolet para o Brasil.

5.3 ROTEIRO DA ENTREVISTA

Diferentemente da pesquisa exploratória, estudos descritivos são baseados em uma compreensão prévia da natureza do problema. A pesquisa descritiva supõe que o pesquisador tenha conhecimento anterior sobre o problema. O roteiro pré-estabelecido não elimina perguntas e desdobramentos que podem surgir durante as entrevistas, aqui reproduzida:

- 1) O que lhe vem à cabeça quando houve o termo “Avaliação de Desempenho”?**
- 2) Você considera que uma ferramenta de avaliação de desempenho, pode ajudar no desenvolvimento profissional de um colaborador avaliado? E por quê?**

- 3) ***Você sendo gestor ou não, considera que uma ferramenta de avaliação de desempenho pode colaborar para melhorar o desenvolvimento de uma equipe de vendas? E por quê?***
- 4) ***Você já foi avaliado profissionalmente por uma ferramenta de avaliação de desempenho? Se, sim, como foi a experiência?***
- 5) ***Considerando uma equipe de vendas de veículos, que indicadores você julga importantes para comporem uma ferramenta de avaliação de desempenho? Coloque em ordem de prioridade e justifique se achar necessário?***

5.4 ANÁLISE DOS DADOS

Durante a pesquisa de campo foram realizadas cinco entrevistas, sendo duas com gerentes da concessionária, uma com supervisor de vendas e duas com vendedores. A consolidação das entrevistas encontra-se abaixo:

Como resposta a primeira pergunta, ***“O que lhe vem à cabeça quando houve o termo Avaliação de Desempenho?”***, todos os entrevistados convergem no mesmo sentido ao afirmarem que o termo remete a um método de avaliação de resultado dentro de uma organização e que servem para o desenvolvimento do profissional, e, por conseguinte da sua produtividade. Como citado na entrevista 1: *“...uma forma de avaliar o desempenho de uma determinada atividade, para uma determinada função, com indicadores previamente estabelecidos (...)”*. A resposta do entrevistado 2, destaca um fato importante, pois o entrevistado aponta que poucas empresas realizam este tipo de trabalho: *“(...) como são poucas as organizações que possuem esse tipo de trabalho com indicadores, as avaliações de desempenho acabam indo muito para o lado comportamental, impressões e percepções subjetivas e pouco objetivas (...)”*. Já o entrevistado 4 é o único que fala sobre o período de tempo da análise dos dados, como segue: *“Um método com quesitos pré-definidos para pontuar o desempenho do avaliado em um determinado período de tempo, seja ele, mensal ou bimestral”*.

Com relação à segunda pergunta, **“Você considera que uma ferramenta de avaliação de desempenho, pode ajudar no desenvolvimento profissional de um colaborador avaliado? E por quê?”**, há um consenso entre os entrevistados de que a ferramenta de avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento do avaliado, detectando os pontos fortes e fracos, desde que esteja claro o papel do profissional na organização e que seu líder realize um bom *feedback*. Como fica evidenciado na entrevista 3, *“(...) permite que o gestor realize um acompanhamento mais preciso e analítico do perfil do seu funcionário, avaliando os pontos fortes e fracos. Possibilitando que o avaliado entenda, claramente, o que precisa desenvolver. Praticando, assim, um feedback positivo que é de grande importância para ambos os lados (...)”*. Outro aspecto citado é sobre o crescimento do profissional e da organização, como citado na entrevista 4, *“(...) com estas informações podem ser implementadas ações para extrair um melhor resultado de cada colaborador e fazer o rendimento da equipe aumentar e, por conseguinte aumentar os resultados da empresa (...)” através da avaliação de desempenho podemos mensurar o desenvolvimento de um colaborador dentro dos parâmetros esperados e diagnosticar de que forma melhorar seu desempenho, com parâmetros palpáveis, sem nada de achar algo sobre um determinado profissional, minimizando, assim, o fator pessoalidade do gestor com relação ao avaliado.”*

Já na terceira pergunta, **“Você sendo gestor ou não, considera que uma ferramenta de avaliação de desempenho pode colaborar para melhorar o desenvolvimento de uma equipe de vendas? E por quê?”** houve diferentes enfoques. Os gestores claramente entendem que os dados coletados individualmente ajudam o desenvolver o grupo e colaboram para traçar estratégias. Já os avaliados, veem como uma forma de padronizar os avaliadores e corrigir os erros. O que pode-se destacar na entrevista 1 – de um gestor – é que *“(...) com base nesses dados, podem-se traçar a estratégia da avaliação e saber a quantas sua equipe está, podemos estabelecer objetivos e a partir disso, traçar um plano de ação para cada avaliado.”* Já na entrevista 4 – de um avaliado – o entrevistado cita que *“(...) poderemos avaliar com os mesmos quesitos pessoas diferentes e traçar um perfil da equipe de vendas. Com estas informações podem ser implementadas ações para extrair um melhor resultado de cada colaborador (...)”*. Como, também, na entrevista 5 o avaliado enfatiza a

padronização: “(...) até porque se um avaliado consegue atingir um determinado objetivo, parte-se do pressuposto que todos devem ter o mesmo potencial.”.

A quarta pergunta, **“Você já foi avaliado profissionalmente por uma ferramenta de avaliação de desempenho? Se, sim, como foi a experiência?”** as opiniões ficaram bem divididas, pois alguns nunca tiveram e outros já tiveram esta experiência. Contudo, fica evidenciado claramente, que não é um procedimento comum entre concessionárias e que deveria haver critérios objetivos bem claros, para que se possa desenvolver o profissional ali avaliado, com *feedback* voltado ao crescimento do colaborador. Na entrevista 2, fica bem exposto o fato da falta de critérios tangíveis, como segue “(...) não foi muito eficiente, pois ela era muito mais comportamental, não tinha indicadores ligados aos resultados que meu trabalho impactava. Não tive um feedback consistente, tão pouco acompanhamento para meu desenvolvimento.”. A entrevista 3 corrobora com esse posicionamento: “(...) já fui avaliado e penso que na área de vendas esse processo é extremamente carente. Poucas empresas adotam este método de avaliação e perdem com isso, pensando que com uma ferramenta alinhada e organizada de avaliação(...)”. Contudo, o mesmo entrevistado, teve uma experiência positiva e relata isso ao dizer: “(...) quando fui avaliado, recebi um retorno claro e objetivo do meu gestor, aprimorando minhas qualidades e desenvolvendo minhas dificuldades. Realizando essa avaliação todos os anos, conseguiríamos manter uma linha de desenvolvimento contínuo de todos os colaboradores.”. Já na entrevista 4 fica evidenciado a carência por um processo consistente com *feedback* e acompanhamento: “(...) a experiência mais próxima que tive foi em uma concessionária de veículos que tinha um ranking de vendas, baseados em itens como número de vendas, margem de lucro, venda de acessórios, índice de satisfação do cliente, taxa de recompra, venda com financiamento, entre outros.”. Contrapondo, na entrevista 5, aparece um exemplo de avaliação de desempenho bastante positivo: “(...) essa experiência contribuiu muito para o meu crescimento pessoal. O meu gestor na época, comparava meus números com os objetivos estabelecidos pela concessionária, assim, eu sabia como eu estava e exatamente o que a empresa esperava de mim, trocávamos ideias de como melhorar meus números e assim atender as expectativas da empresa.”.

Na quinta pergunta, **“Considerando uma equipe de vendas de veículos, que indicadores você julga importantes para comporem uma ferramenta de avaliação de desempenho? Coloque em ordem de prioridade e justifique se achar necessário?”** em que foi proposto a cada entrevistado sugerir os indicadores que considerava importante constar em uma ferramenta de avaliação de desempenho, obteve-se alguns indicadores que se repetiram nas entrevistas:

- ***Volume de Vendas***
- ***Margem de Lucro***
- ***Taxa de Conversão***
- ***Qualidade de Atendimento (ISC)***
- ***Treinamentos***
- ***Captação de Seminovos***
- ***Vendas de Agregados (acessórios, emplacamento e financiamentos)***

A tabela 5.1 demonstra graficamente a frequência de respostas à quinta pergunta em cada uma das entrevistas realizadas.

Tabela 5.1 – Frequência das respostas dos entrevistados: indicadores.

INDICADORES	ENTREVISTAS				
	1	2	3	4	5
<i>Volume</i>	X	X	X	X	X
<i>Margem</i>	X	X		X	X
<i>Conversão</i>	X	X	X	X	X
<i>Qualidade</i>	X	X	X	X	X
<i>Treinamentos</i>		X	X	X	X
<i>Agregados</i>	X		X	X	X
<i>Conversão de Avaliação</i>	X	X			X
<i>Fluxo Loja</i>	X				
<i>Fluxo Telefone</i>	X				
<i>Fidelidade</i>				X	
<i>Apresentação Pessoal</i>			X		
<i>Comunicação</i>			X		

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Os indicadores mais lembrados foram **Volume de Vendas** (Volume), **Taxa de Conversão** (Conversão) e **Qualidade de Atendimento** (Qualidade) pois foram citados por 100% dos entrevistados em resposta à quinta pergunta. Logo depois, pode-se destacar os indicadores **Margem de Lucro** (Margem), **Treinamentos** e **Vendas de Agregados** (Agregados), cada um citado por 80% dos entrevistados. O indicador Captação de Seminovos (Seminovos) foi citado por 60% das entrevistas. Os demais indicadores foram citados por 10% dos entrevistados.

Para melhor compreender as respostas fornecidas pelos entrevistados, o Quadro 5.1 apresenta um resumo das principais respostas em comum a cada uma das questões propostas, de forma compiladas e destacando as principais palavra-chave encontradas.

Quadro 5.1 – Respostas Compiladas e Palavras-Chave

PERGUNTA	RESPOSTA	PALAVRA-CHAVE
1. O que lhe vem à cabeça quando houve o termo “Avaliação de Desempenho”?	“... É um método de avaliação de resultado dentro de uma organização, que servem para o desenvolvimento do profissional e, por conseguinte da sua produtividade...”	Avaliação Resultados Produtividade
2. Você considera que uma ferramenta de avaliação de desempenho, pode ajudar no desenvolvimento profissional de um colaborador avaliado? E por quê?	“...uma forma de avaliar o desempenho de uma determinada atividade, para uma determinada função, com indicadores previamente estabelecidos...”	Indicadores Feedback Crescimento
3. Você sendo gestor ou não, considera que uma ferramenta de avaliação de desempenho pode colaborar para melhorar o desenvolvimento de uma equipe de vendas? E por quê?	“... poderemos avaliar com os mesmos quesitos pessoas diferentes e traçar um perfil da equipe de vendas. Com estas informações podem ser implementadas ações para extrair um melhor resultado de cada colaborador...”	Perfil Estratégia Quesitos
4. Você já foi avaliado profissionalmente por uma ferramenta de avaliação de desempenho? Se, sim, como foi a experiência?	“... já fui avaliado e penso que na área de vendas esse processo é extremamente carente. Poucas empresas adotam este método de avaliação e perdem com isso, pensando que com uma ferramenta alinhada e organizada de avaliação...”	Processo Ferramenta Organização
5. O que você acha de ser avaliado por uma ferramenta de avaliação de desempenho?	“...a avaliação deveria fazer parte da rotina de todo profissional, principalmente, na área de vendas...”	Rotina Contribuição Aperfeiçoamento
6. Considerando uma equipe de vendas de veículos, que indicadores você julga importantes para comporem uma ferramenta de avaliação de desempenho? Coloque em ordem de prioridade e justifique se achar necessário?	“.. Acho que seria bom, se este controle fosse periódico: semanal, quinzenal e mensal.”	Volume Margem Qualidade

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

5.5 ORIGENS DOS INDICADORES

Este tópico tem por objetivo explicar a origem, relevância e a proveniência de relatórios oficiais de onde são extraídos os indicadores, possibilitado credibilidade e assertividade na formatação de uma ferramenta – com o uso desses indicadores – que possa trazer resultados positivos, tanto para os avaliadores quanto para os avaliados. Os indicadores utilizados pela montadora para avaliar o desempenho da equipe de vendas de veículos novos das concessionárias são: volume de vendas, margem de lucro, taxa de conversão, acessórios, qualidade de atendimento, treinamento e seguro proteção financeira. A forma de obtenção dos dados da performance da equipe de vendas (índices) para cada um desses indicadores é detalhada a seguir.

O indicador **Volume de Vendas** é o mais importante, pois o volume de vendas é a matriz de qualquer peça orçamentária em um departamento de venda de veículos. Toda montadora gera um objetivo de vendas mensal para suas concessionárias franqueadas, baseados no mercado atual e na participação de mercado histórica dessa concessionária. No caso da montadora GM esse objetivo mensal chama-se *Chave de Ouro*. Neste, a concessionária é bonificada a partir do atingimento desse indicador mensal. O relatório é extraído do sistema de gestão do primeiro dia ao último dia do mês vigente, conforme Anexo B.

Para o indicador **Margem de Lucro** é utilizado o indicador “margem bruta”, que é o percentual sobre o valor da nota fiscal de entrada e o valor sobre a nota fiscal de venda por veículo, caso haja algum valor em cortesia dentro da negociação, é descontado do valor da nota fiscal de venda para base de cálculo, é um relatório extraído do sistema de gestão, conforme Anexo C.

O indicador **Taxa de Conversão** está ligado ao indicador Volume de Vendas, pois trata-se de um cálculo percentual sobre o aproveitamento da soma dos clientes novos recebidos na loja, das ligações de novos clientes e dos clientes recebidos pela *internet* - através dos diversos portais em que são divulgados os produtos - divididos pela venda realizada dentro do mês vigente. A fonte de informação dos novos clientes recebidos na loja é relatório realizado pela recepção da concessionária que diariamente preenche a quantidade de clientes novos recebidos por cada vendedor, conforme Anexo D. As ligações novas recebidas são tabuladas pela telefonista e passada todos os dias para o

gestor, conforme Anexo E. Os clientes oriundos através da *internet* são enviados diariamente por *e-mail* para os vendedores e o gestor copiado, para que possa inserir na tabela, conforme Anexo F.

O indicador conversão de avaliação é o número de avaliações de veículos seminovos na troca por veículos novos dividido pela quantidade de avaliações convertidas em vendas. Os dois relatórios são extraídos pelo sistema de gestão, conforme Anexo G e Anexo H.

Para obter os dados do indicador **Qualidade no Atendimento** - que na montadora GM é denominado ISC - os clientes que realizam a compra de um veículo 0km recebem um e-mail entre 07 e 45 dias e tem 30 dias para responder a uma pesquisa. Os clientes que não respondem no prazo recebem uma ligação estimulando-o a realizar a pesquisa. São cinco perguntas, sendo que a principal e a que vale como pontuação para montadora é: *“Qual a probabilidade de você recomendar a concessionária a um familiar ou amigo?”*. A resposta é uma classificação de 0 a 10. Clientes que dão nota de 0 a 6 são considerados depreciadores, clientes que dão nota 7 e 8 são considerados neutros e clientes que dão nota 9 e 10 são considerados promotores. O resultado é uma fórmula matemática, que é constituído do total de notas 9 e 10 menos o total de notas de 0 a 6 vezes 100, divididos pelo total de pesquisas válidas, conforme Anexo I.

O índice do indicador **Treinamento**, é avaliado a partir da Universidade Corporativa³ da montadora que está dentro da plataforma digital, onde tem um mapa de competências para cada cargo, dividido em: Competência, Habilidade e Atitude, conforme Anexo J. O índice utilizado é o percentual de cursos realizados pelos cursos disponíveis para o cargo.

O **Seguro Proteção Financeira** é um indicador gerado a partir da venda de um serviço com o mesmo nome vendido junto com o financiamento, que protege o cliente em alguns casos como na perda do emprego - a cobertura é de três meses de prestações pagas - e em caso de óbito o contrato é quitado, conforme Anexo K. O índice utilizado é o percentual de contratos vendidos pelo total de vendas com financiamentos.

O indicador **Acessórios** é referente a venda de acessórios originais

³ www.universidadechevrolet.com.br

Chevrolet realizado pelos vendedores junto a venda do veículo 0km, ou seja, que vende mais veículos tem mais chance de vender acessórios, pois o índice utilizado é o total vendido.

O indicador ***Emplacamento*** é referente a venda do emplacamento do veículo 0km adquirido pelo cliente e realizado pelo despachante da concessionária, este item é como o anterior, quanto mais o vendedor vende maior a oportunidade de vender o emplacamento, pois o índice utilizado é o total vendido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo de considerações finais apresenta um encontro entre os resultados obtidos com esta pesquisa e seu referencial teórico, alinhando, também, os indicadores de desempenho propostos pela montadora à concessionária objeto deste estudo de caso. Também se discute neste último capítulo o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho, propondo uma integração entre teoria e prática.

O tema central desta pesquisa foi identificar os principais indicadores de desempenho para, com isso, desenvolver uma ferramenta de avaliação da equipe de vendas de veículos novos em uma concessionária. Portanto, o propósito gerencial deste trabalho é ajudar os gestores a melhor avaliar suas equipes e suas performances em vendas. Quando se avalia o desempenho de um colaborador, o que se procura é ajudar os avaliados a se desenvolverem como profissionais e, por conseguinte, aumentar o desempenho da organização que se utilizar desta ferramenta. Segundo Fernandes *et al.* (2013) a falta de clareza quanto aos objetivos da avaliação do desempenho tem sido uma das mais frequentes causas de insucessos. Neste sentido, de acordo com Gil (2011), a avaliação do desempenho serve para definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização de maneira estruturada, com indicadores mensuráveis, colabora para que o gestor possa realizar um *feedback* mais objetivo com números exatos, sem subjetividade. Ainda de acordo com o autor, os gerentes, que geralmente são especialistas em alguma coisa, de modo geral não apresentam maior qualificação técnica para tratar de assuntos de pessoal, tais como: ensinar o trabalho, fornece *feedback* e, principalmente, avaliar pessoas.

Entrevistar gestores como parte da metodologia de coleta de dados desta pesquisa, contribuiu para acrescentar neste trabalho o ponto de vista de quem sente a necessidade do dia-a-dia de melhores e mais eficazes ferramentas de avaliação de desempenho. Gil (2011) recomenda que as chefias participem mais ativamente do processo, inclusive no estabelecimento de parâmetros de avaliação, e que as informações referentes à avaliação de desempenho sejam analisadas e utilizadas pela gerência e não apenas pela área de recursos humanos.

Ainda com referência à coleta de dados para esta pesquisa, os colaboradores que são avaliados pela performance na equipe de vendas avaliados também foram entrevistados, pois suas opiniões são altamente relevantes. Segundo Gil (2011), as empresas não costumam atribuir um papel ativo a seus empregados na avaliação de desempenho. No entanto, quando a empresa procura se orientar para resultados, a participação do empregado em todo o processo é fundamental.

O indicador de **Treinamento** é um dos indicadores alinhados com a montadora. Esse indicador é tratado como muito atenção, pois é a base para o bom desenvolvimento de todo o trabalho do colaborador. Por isso, esse foi um dos indicadores escolhidos. Segundo Gary (2014), os superiores podem aplicar avaliações para identificar o treinamento dos colaboradores e as necessidades de desenvolvimento. As avaliações permitem que os superiores identifiquem as lacunas de desempenho (entre o desempenho atual e o esperado) para formular a reparação necessária. Conforme Gil (2011), podemos identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados, possibilitando promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados.

Desenvolver indicadores de desempenho de uma equipe de vendas em uma concessionária de veículos, utilizando indicadores alinhados com a montadora e indicadores expostos nas entrevistas tornaram esta pesquisa mais rica e relevante. Segundo Pires e Scholz (2015), construir métodos de avaliação de desempenho de vendedores que possuam todas estas características é uma tarefa difícil. Cada método avaliativo possui pontos fortes e alguns fracos. A avaliação perfeita não é fornecida por um único método. Portanto, é importante entender os pontos fortes e fracos de cada um destes para que possam ser combinados, produzindo assim o melhor procedimento avaliativo para uma determinada organização de venda.

Com relação ao objetivo geral, foi atingido o propósito do trabalho, pois conseguiu-se extrair indicadores que colaborarão para uma melhor gestão e desenvolvimento dos colaboradores e da organização. Segundo Godoy (2008), o método da avaliação por resultados baseia-se em uma comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada avaliado e os resultados alcançados, que permitem identificar os pontos fortes e fracos dos

colaboradores, bem como as providências necessárias para o próximo período. É um método adequado para empresas que utilizam planejamento estratégico. É um método prático, que requer negociação de desempenho que deve ser feita junto com a chefia para dar origem aos padrões esperados.

O primeiro objetivo específico *“Identificar indicadores de desempenho da equipe de vendas já utilizados na concessionária”*, foi plenamente atingido, pois conseguiu-se identificar os indicadores que já são utilizados na concessionária colaborando para o trabalho. Segundo Malhotra (2012), o estudo de caso envolve uma análise de poucos casos selecionados de interesse. Os dados são obtidos da empresa, fontes secundárias externas e da condução de entrevistas extensas não estruturadas com pessoas que possuem bom conhecimento a respeito do fenômeno de interesse. Embora a pesquisa realizada nessa etapa possa não ter sido conduzida formalmente, ela pode fornecer descobertas valiosas, juntamente com as informações obtidas de discussões com os tomadores de decisões, guiam o pesquisador para uma definição adequada do problema.

O segundo objetivo específico *“Propor um alinhamento entre os indicadores internos da equipe de vendas já utilizados pela concessionária com os indicadores da equipe de vendas regularmente utilizados pela montadora”* foi, da mesma forma, plenamente atingido, pois todos os indicadores utilizados pela montadora e que fazem parte das atribuições do cargo de vendedor de veículos novos foram utilizados, como: ***Volume de Vendas, Margem de Lucro, Qualidade no Atendimento, Treinamento, Seguro Proteção Financeira e Acessórios.***

O terceiro e último objetivo específico *“Definir métodos, processos e técnicas para o desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação de desempenho da equipe de vendas de veículos novos”* também foi plenamente atingido, pois no decorrer do trabalho desenvolveu-se métodos e processos para a criação da ferramenta de avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012

FERNANDES, João André Tavares et al. A avaliação de desempenho na organização: uma reflexão necessária. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 185, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

JURAN, J.M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1992.

MACEDO-SOARES, T. D. A.; RATTON, C. **Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente**. RAE, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46-59, out./dez. 1999.

MALHOTRA, Naresch K. ROCHA, I.; LAUDISIO, MC; ALTHEMAN, E.; BORGES, FM. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.

OLIVEIRA, Mírian. Um Método para Obtenção de Indicadores Visando a Tomada de Decisão na Etapa de Concepção do Processo Construtivo: a percepção dos principais intervenientes. 1999. 376 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

PIRES, Juliana Belmonte; SCHOLZ, Robinson Henrique. “ELES QUEREM UMA PESSOA PREPARADA, MAS ELES NÃO PREPARAM”: CONTRADIÇÕES NAS PRÁTICAS DE TD&E. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 4, n. 2, p. 105-130, 2015.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Editora Artmed, 1999.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing**. Cengage Learning, 2006.

ANEXO 01: FLUXO

Dia do Mês	1				2				3			
	Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.
Fluxo												
ANDRÉ		1		1					2	1		2
DANIEL												
DEIVISON	1								3			
ELIANE									2			1
FABRÍCIO	2	1	2						3	1	3	3
FRANCISCO	2	1		2					2	1		
GILDO	2	2										
GISELA		1		1					2	2		
JÉSSICA				1					4	1	2	1
LUCAS		1							2	1		1
LUÍS FERNANDO	2			2					1			2
OSWALDO	1								2			1
VITOR									2	1		2
VOLNEI	2	2		1					3			
PAULO VERDI	1	1	1									
RENE	2	1		1					2	2	1	
ROGER	0			1					1	1		
ZIR	1			2					2	1		
DEPARTAMENTO												
Total	16	11	3	12	0	0	0	0	33	12	6	13
MATRIZ		4								0		
PADRE CACIQUE		4								-1		
BENTO GONÇALVES		5								0		
TOTAL		13				0				-1		
ATACADO		8								12		

4				5				6			
Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.
2			3					1		1	3
										3	
2									1		1
3			1					1		1	
2			3					2	2	3	1
3			3					1	1		
3			2					1	1		1
2			2					1	1	1	
1								1	1	1	1
2			2					1	1		
1			2							1	
2			1					1			
2			1								
3									1	2	
								2	3		
								2	1		1
			1					2	2		1
2									1		1
30	0	0	21	0	0	0	0	16	16	13	10
	5								1		
	3								0		
	0								0		
	8				0				1		
	4								-2		

ANEXO 02: FLUXO - CONTINUAÇÃO DO ANEXO 01

7				8				9			
Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.
	2	1		2			1				
1	1	1						2	1	1	
2	1		2				1	1	1		1
								1	1		1
				1	1	2	1	3	2		
2	1		1				1				1
2	1		1	1	2		1		2		
1				1		1			1		
	1				1			2	1		2
				1	1			1			
				2	1		1	2	1	1	
				1		1	1	1	1		
2	1		1	1			1				
1	1							4	1		2
2	1								1		
1	1		1	1	1				2	1	
2	1			1	2		2		2		
16	12	2	6	12	9	4	10	17	17	3	7
	5				2				2		
	0				1				0		
	2				5				-1		
	7				8				1		
	2				5				3		

10				11				12			
Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.
4	1	2	1	2			2				
	1			3			4				
1	1			3			2				
2	1	1		1			2				
3	1		2	2			3				
3	1		3	4			2				
1				3			3				
2	1		2	4			2				
3	1		2	3			3				
3	1		1	3			1				
1	1			1			3				
4	2			4							
4	1			4			1				
1	2										
2	3	2		6							
2	3			2			1				
36	21	5	11	45	0	0	29	0	0	0	0
	2				13						
	1										
	2				3						
	5				16				0		
	5				0						

ANEXO 03: FLUXO - CONTINUAÇÃO DO ANEXO 02

13				14				15			
Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.
	1		1	2			2				
1	1	2			1	1					
2			1		2						
2			1	1			1				
2	1	1		1	2	2	2				
2	1		1	1	1		1				
2	1		1	1							
1	3		1								
1		1		1							
1	1	1		1	2	2	1				
				1			1				
1				1	1						
1			2	1	2						
1	2		1	1	2		1				
1	1	1	1	1	3						
1					2						
1					1						
20	12	6	10	13	19	5	9	0	0	0	0
	5										
	1				1						
	-2				5						
	4				6				0		
					3						

16				17				18			
Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.
				2			3	2			1
			1	2			3	1			2
2	1		1		1			2			1
1			1	1				5			1
1	2		1	2	1	1	1	5			
1	2			3	2		1	4			1
	1		1				1	6			1
1	2		2	1	1	1	1	3			1
	2			3	1		1	3			1
	1			1	1		2	3			2
	1			2			2	4			1
1	1	1	1		1		2	2			1
1	1	1		1				4			1
	1			1				4			2
		1		1	2			1			
2			1	1	4		1				
2			2	1	1						
12	15	3	11	22	15	2	18	49	0	0	16
	4				12				10		
									2		
	1				1				2		
	5				13				14		
	6				12				1		

ANEXO 04: FLUXO - CONTINUAÇÃO DO ANEXO 03

19				20				21			
Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.
				4	1		3	1			1
					1			2	1		
				2	1			1			1
				3	1		2	1	1		1
				2	1	1	4	2	1	1	
				3	2		1		1		1
				2	1		4	1	3		1
				1	1		2				
				3	2		1				
				2	1				2		1
				1	1		2				
				3	1		2				
				2	1		1	1	1		2
				3	1		1	2	1		
				3	1	1	1	2	1	1	1
				2	2	1	1				
				1				3	1		1
0	0	0	0	37	19	3	25	16	13	2	10
					8						
					1				2		
					1				4		
	0				10				6		
					4				7		

22				23				24			
Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.
	1		1	2				3			1
			1	3	1		2	2		2	
			1	2			1	1	2		
1			1	1				1		2	1
		2		3		1	1	3	2	2	5
1				2	1		2	4	3	1	1
2			1	2			1	1	2		1
3	1		2	2	2	1	2	2		2	2
				2	3		1	1	2		
2		1	2	1		1	1	3	3	2	2
3				3		2	4	2	2	1	1
1	1	1		2	1	1		1		2	3
2				2				2	1		2
1								1	2	1	1
	1				3			1	2	1	1
1			1	1	4	2	1	2	2		1
1	2			2	2			1	1		
18	6	4	10	30	17	8	16	31	24	16	22
	9				7				11		
	1				2				1		
	-1				3				8		
	9				12				20		
	1				4				2		

ANEXO 05: FLUXO - CONTINUAÇÃO DO ANEXO 04

25				26				27			
Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.
3		1	4					2	1	2	1
2			2						1		
4			1					2			1
4		1	7					2			1
7			3					3	1	1	3
6			3					2	2		1
3			5					2	1		3
4			2					2	1		2
5			1					3	1		4
5			1					2	1	2	1
5			3					3		1	1
4		1	3					1	1	2	1
5			3					3	1	1	3
								1			
								2	2		1
2								2			
3									1		1
62	0	3	38	0	0	0	0	32	14	9	24
	10								6		
	-2										
	2								3		
	10				0				9		
	1								9		

27				28				29			
Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.
2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1
	1			1		1	1	1	1		3
2			1	2	1						
2			1	3	1	2	2		1		2
3	1	1	3	2		1	1	1	2	2	1
2	2		1	2	2		2	2	1		2
2	1		3	2	1	1	1	3	2		1
2	1		2	3	2	1		1			1
3	1		4	1	1				2		1
2	1	2	1	2	2	1	3	2			1
3		1	1	2	1				2		
1	1	2	1		1	2	1	1	1	2	1
3	1	1	3	1	3	2	1	1	1		1
1				1	1		1	1	2		2
2	2		1		1			2	1		
2					1	3		1	2		1
	1		1	2				1			1
32	14	9	24	26	19	16	14	18	19	5	19
	6				12				9		
					3						
	3				-2				9		
	9				13				18		
	9				2				5		

ANEXO 06: FLUXO - CONTINUAÇÃO DO ANEXO 05

30				31				TOTAL				Total	Vendas	Aproveitamento %
Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.	Loja	Fone	Lead	Aval.			
1		1	1					38	11	11	34	60	16	26,67
		1	2					20	13	12	21	45	19	42,22
	2							33	17	0	15	50	8	16,00
1								35	6	7	26	48	6	12,50
2	1	3						55	22	28	35	105	10	9,52
								50	23	1	30	74	11	14,86
1								39	20	1	32	60	9	15,00
2		1	1					38	19	8	24	65	12	18,46
								6	2	3	5	11	2	18,18
1								36	21	1	18	58	10	17,24
1		1	1					37	16	12	25	65	12	18,46
	2							40	12	5	23	57	6	10,53
3	1		1					35	14	13	21	62	11	17,74
1	1		1					47	17	6	21	70	8	11,43
	1							26	21	2	11	49		0,00
	2							31	29	8	7	68	1	1,47
			1					23	27	7	13	57		0,00
1	1							27	17	0	10	44		0,00
								0	0	0	0	0	1	
14	11	7	8	0	0	0	0	616	307	125	371	1048	142	17,77
									137					
									20					
									50					
									207					
									94					

ANEXO 07: FLUXO - CONTINUAÇÃO DO ANEXO 06

VENDEDOR	OBJETIVO	FATURADO	RES/NEG	PROGRESSO	TOTAL	FALTA
ANDRÉ	15	16			16	-1
DANIEL	25	19			19	6
DEIVISON	13	8			8	5
ELIANE	10	6			6	4
FABRÍCIO	20	10			10	10
FRANCISCO	10	11			11	-1
GILDO	14	9			9	5
GISELA	13	12			12	1
JÉSSICA		2			2	-2
LUCAS	10	10			10	0
LUÍS FERNANDO	12	12			12	0
OSWALDO	10	6			6	4
VITOR	13	11			11	2
VOLNEI	11	8			8	3
PAULO VERDI		0			0	0
RENE		1			1	-1
ROGER		0			0	0
ZIR		0			0	0
DEPARTAMENTO		1	1		2	-2
TOTAL/MÉDIA	176	142	1	0	143	33

VENDEDOR	AVALIAÇÕES	FATURAMENTO	TAXA CONVERSÃO
ANDRÉ	34	14	41,18
DANIEL	21	13	61,90
DEIVISON	15	5	33,33
ELIANE	26	4	15,38
FABRÍCIO	35	5	14,29
FRANCISCO	30	7	23,33
GILDO	32	6	18,75
GISELA	24	7	29,17
JÉSSICA	5	2	40,00
LUCAS	18	8	44,44
LUÍS FERNANDO	25	11	44,00
OSWALDO	23	4	17,39
VITOR	21	7	33,33
VOLNEI	21	6	28,57
PAULO VERDI			
RENE			
ROGER			
ZIR			
DEPARTAMENTO			
TOTAL	330	99	30,00

ANEXO 08: Mapa de Competências - Rede

ASSISTENTE DE VENDAS - VEÍCULOS NOVOS							
COMPETÊNCIAS	C.H.A.	CÓDIGO	CURSO	STATUS	VALIDADE	TIPO	DURAÇÃO
Foco no Cliente	Atendimento ao Cliente Avançado	VD-GO010-10-CW	Capacitação Entrega Técnica - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
	Atendimento ao Cliente Intern	VD-GE041-10-CW	Padrões do Excelência em Vendas - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
Conhecimento de Produtos e Serviços	Apresentação Técnica	VD-TA001-10-CW	Tecnologia Automotiva – Módulo I - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		VD-TA002-10-CW	Tecnologia Automotiva – Módulo 2 - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		VD-TA003-10-CW	Tecnologia Automotiva – Módulo 3 - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		VD-TA004-10-CW	Tecnologia Automotiva – Módulo 4 - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		VD-IS001-10-CW	Nova Metodologia de Pesquisa ISC - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
	Argumentação	VD-GO201-10-CW	Orient. Condução Mais Econômica(Vídeo)-CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
	Lançamento de Veículos	VD-PR014-15-CW	Capacitação Chevrolet S10 (2018) - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		VD-PR033-14-CW	Capacitação Chevrolet Tracker (2018)-CW	Disponível	2 anos	WEB	0:45.00
	Produtos Chevrolet	VD-PR008-14-CW	Capacitação Chevrolet MyLink-CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		VD-PR047-11-CW	Capacitação OnStar (2016) - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		VD-PR400-14-CW	Capacitação Camaro	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		VD-PR031-15-CW	Capacitação Chevrolet Trailblazer (2018)	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		VD-PR021-11-CW	Capacitação Onix e Prisma Joy MY18- CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		VD-PR019-16-CW	Capacitação Chevrolet Onix (2018) - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		VD-PR020-15-CW	Capacitação Chevrolet Prisma (2018) - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		VD-PR410-16-CW	Capacitação Chevrolet Montana (2018) - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		VD-PR017-16-CW	Capacitação Chevrolet Spin (2018)	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		VD-PR012-16-CW	Capacitação Chevrolet Cobalt (2018) - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		VD-PR131-16-CW	Capacitação Cruze Sport6 2018-CW	Disponível	2 anos	WEB	0:30.00
		VD-PR015-16-CW	Capacitação Cruze Sedan 2018-CW	Disponível	2 anos	WEB	0:45.00
VD-PR054-10-CW		Capacitação Equinox: Módulo 5 - CW	Disponível	2 anos	WEB	0:15.00	
Gestão do Negócio	Gestão Administrativa	VD-GO055-10-CW	Novo Sistema de Distribuição Nacional de Veículos	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
	Gestão Comercial	GR-GE035-10-CA	Ética na Rede Chevrolet_	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		GR-GE001-10-CW	Find New Roads - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
		GR-GO260-10-CW	Gestão do Tempo - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00
Introdução ao Negócio	GR-GO019-10-CW	Conhecendo a Concessionária - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00	
Valor da Marca	DNA Chevrolet	GR-GO300-11-CW	Conheça a Chevrolet - CW	Disponível	2 anos	WEB	1.00:00

ANEXO 09: PAINEL DE INDICADORES

VENDEDORES	VOLUME	MARGEM	TAXA CONVERSÃO	CONV. AVALIAÇÃO	ISC	TREINAMENTO	SEG. PROT. FINAN.	ACESSÓRIOS	EMPLACAMENTO	TICKET MÉDIO
ANDRÉ	16	2,97	26,67	41,18		100	70	R\$ 22.197,00	81,25	R\$ 56.772,50
DANIEL	19	2,86	42,22	61,9		90,24	50	R\$ 28.957,00	78,95	R\$ 70.944,47
DEIVISON	8	4,67	16,00	33,33		91,67	50	R\$ 8.434,10	75,00	R\$ 75.957,50
ELIANE	6	3,24	12,50	15,38		97,14	66,67	R\$ 9.358,00	83,33	R\$ 66.005,00
FABRÍCIO	10	5,49	9,52	14,29		100	60	R\$ 12.954,00	100	R\$ 72.481,47
FRANCISCO	11	3,08	14,86	23,33		97,17	100	R\$ 3.179,00	72,73	R\$ 52.468,18
GILDO	9	4,13	15,00	18,75		100	100	R\$ 6.359,00	100	R\$ 60.077,78
GISELA	12	3,51	18,46	29,17		85,71	100	R\$ 20.642,50	83,33	R\$ 56.003,83
JÉSSICA	2	7,25	18,18	40		100	0	R\$ 2.750,00	100,00	R\$ 124.800,00
LUCAS	10	2,32	17,24	44,44		100	100	R\$ 7.144,10	100	R\$ 66.181,77
LUIS	12	3,66	18,46	44		100	55,56	R\$ 10.264,00	91,67	R\$ 66.913,00
OSWALDO	6	3,96	10,53	17,39		71,43	80	R\$ 3.698,00	100	R\$ 61.690,00
VITOR	11	4,74	17,74	33,33		97,14	66,67	R\$ 11.267,00	90,91	R\$ 70.802,27
VOLNEI	8	4,37	11,43	28,57		100	25	R\$ 9.608,00	100	R\$ 91.963,00
MÉDIA	10,00	4,02	17,77	31,79	#DIV/0!	95,04	65,99	R\$ 11.200,84	89,80	R\$ 70.932,91
DESVIO PADRÃO	4,22	1,27	8,26	13,64	#DIV/0!	8,15	29,78	R\$ 7.720,33	10,43	R\$ 18.401,95
TOTAL	140							R\$ 156.811,70	125	
OBJETIVO	12	5	25	40	100	100	80			

ANEXO 10: RELATÓRIO DE VENDAS

Vendedor	Valor Vendido	Objetivo	Diferença	Custo Cont.	Custo Oper.	Qtd Vendida Mês Ant.	Qtd Vendida	Qtd. Obj.	Diferença	% Rent. Bruta	% Rent. Líquida	% Luc. Obj.	Rent. Bruta	Rent. Líquida	Valor Venda Pres.
DANIEL DOMINGUES BRAGA	R\$ 1.347.945,00	R\$ 0,00	1.347.945,00	R\$ 1.309.394,26	R\$ 1.416.426,79	12	19	0	19	% 2,86	-% 5,08	% 0,00	R\$ 38.550,74	-R\$ 68.481,79	R\$ 1.347.945,00
ANDRE SILVA ROSTIROLA	R\$ 908.360,00	R\$ 0,00	908.360,00	R\$ 881.387,17	R\$ 945.060,68	14	16	0	16	% 2,97	-% 4,04	% 0,00	R\$ 26.972,83	-R\$ 36.700,68	R\$ 908.360,00
LUIS FERNANDO MAYER DE SOUZA	R\$ 802.956,00	R\$ 0,00	802.956,00	R\$ 773.544,79	R\$ 831.951,73	6	12	0	12	% 3,66	-% 3,61	% 0,00	R\$ 29.411,21	-R\$ 28.995,73	R\$ 802.956,00
GISELA FIDELLIS	R\$ 672.046,00	R\$ 0,00	672.046,00	R\$ 648.428,79	R\$ 696.185,00	10	12	0	12	% 3,51	-% 3,59	% 0,00	R\$ 23.617,21	-R\$ 24.139,00	R\$ 672.046,00
FRANCISCO XAVIER DA SILVA	R\$ 577.150,00	R\$ 0,00	577.150,00	R\$ 559.385,62	R\$ 602.361,90	11	11	0	11	% 3,08	-% 4,37	% 0,00	R\$ 17.764,38	-R\$ 25.211,90	R\$ 577.150,00
VITOR LEANDRO JARDIM PANITZ	R\$ 778.825,00	R\$ 0,00	778.825,00	R\$ 741.890,03	R\$ 801.533,15	9	11	0	11	% 4,74	-% 2,92	% 0,00	R\$ 36.934,97	-R\$ 22.708,15	R\$ 778.825,00
LUCAS MANGINI ANTUNES	R\$ 661.817,67	R\$ 0,00	661.817,67	R\$ 646.476,11	R\$ 695.784,16	5	10	0	10	% 2,32	-% 4,77	% 0,00	R\$ 15.341,56	-R\$ 31.664,16	R\$ 664.120,00
FABRICIO MARTINS TAVARES	R\$ 724.814,72	R\$ 0,00	724.814,72	R\$ 685.017,58	R\$ 743.503,41	13	10	0	10	% 5,49	-% 2,58	% 0,00	R\$ 39.797,14	-R\$ 18.688,69	R\$ 724.814,72
GILDO MIONI	R\$ 540.700,00	R\$ 0,00	540.700,00	R\$ 518.361,62	R\$ 557.596,70	8	9	0	9	% 4,13	-% 3,12	% 0,00	R\$ 22.338,38	-R\$ 16.896,70	R\$ 540.700,00
DEIVISON PERES DOS SANTOS	R\$ 607.660,00	R\$ 0,00	607.660,00	R\$ 579.309,16	R\$ 626.577,50	13	8	0	8	% 4,67	-% 3,11	% 0,00	R\$ 28.350,84	-R\$ 18.917,50	R\$ 607.660,00
VOLNEI RODRIGUES BARBOSA	R\$ 735.704,00	R\$ 0,00	735.704,00	R\$ 703.555,86	R\$ 762.726,58	11	8	0	8	% 4,37	-% 3,67	% 0,00	R\$ 32.148,14	-R\$ 27.022,58	R\$ 735.704,00
ELIANE BECKER GROSS	R\$ 396.030,00	R\$ 0,00	396.030,00	R\$ 383.198,12	R\$ 412.199,01	6	6	0	6	% 3,24	-% 4,08	% 0,00	R\$ 12.831,88	-R\$ 16.169,01	R\$ 396.030,00
OSWALDO AUGUSTO HOSTERT SOBRINHO	R\$ 370.140,00	R\$ 0,00	370.140,00	R\$ 355.474,79	R\$ 381.255,91	5	6	0	6	% 3,96	-% 3,00	% 0,00	R\$ 14.665,21	-R\$ 11.115,91	R\$ 370.140,00
JESSICA DE OLIVEIRA ROSA	R\$ 249.600,00	R\$ 0,00	249.600,00	R\$ 231.514,80	R\$ 252.937,05	4	2	0	2	% 7,25	-% 1,34	% 0,00	R\$ 18.085,20	-R\$ 3.337,05	R\$ 249.600,00
ROBSON MULLER RAYTHZ	R\$ 60.400,00	R\$ 0,00	60.400,00	R\$ 58.037,69	R\$ 61.411,46	0	1	0	1	% 3,91	-% 1,67	% 0,00	R\$ 2.362,31	-R\$ 1.011,46	R\$ 60.400,00
RENE DA ROCHA FORTES	R\$ 49.125,29	R\$ 0,00	49.125,29	R\$ 44.789,26	R\$ 47.410,38	1	1	0	1	% 8,83	% 3,49	% 0,00	R\$ 4.336,03	R\$ 1.714,91	R\$ 49.125,29
52	9.483.273,68	0,00	9.483.273,68	9.119.765,65	9.834.921,41	141,00	142,00	0,00	142,00	3,83	-3,68	0,00	363.508,03	-349.345,40	9.485.576,01



Franchise Meeting 2017



Revisão Critérios para Avaliação
- Rede de Concessionárias Chevrolet -
Regional Porto Alegre

ANEXO 12: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 11

1. PERFORMANCE EM VENDAS E PÓS-VENDAS

1.1 Atingimento da Campanha Chave de Ouro

Será avaliada a relação entre o objetivo estabelecido para o critério Chave de Ouro e o efetivamente realizado pela Concessionária no acumulado no ano, de janeiro a dezembro 2017. Serão considerados os objetivos finais da soma de meses acumulados até a data de referência, já ajustados pela variação da indústria e pela variação do market share da marca, levando em consideração a data base de 5 dias úteis antes do término do mês de referência. Para o cálculo do realizado, serão considerados os volumes de venda, conforme regras de apuração do critério Chave de Ouro vigentes em cada mês.

PONTUAÇÃO

	0 Pontos	8 Pontos	14 Pontos
Campanha Chave de Ouro	Menor que 90%	Maior ou igual a 90% e menor que 100%	Maior ou igual a 100%

Lembrando que:

- Para Atingimento de Campanha Chave de Ouro, se houver resultados com casas decimais, será feito um arredondamento matemático simples, com zero casa decimal.

1.2 Performance em Pós-Vendas (Peças e Acessórios)

A Performance em Pós-Vendas representa 20 pontos na avaliação do Franchise Meeting, divididos em 3 subcritérios: 10 pontos são referentes ao Objetivo de Peças, 5 pontos ao IRC e 5 pontos ao Objetivo de Acessórios. Veja os subitens detalhados abaixo:

1.2.1 Objetivo de Peças

O objetivo de peças é medido de duas formas: performance por compras (válido para todas as concessionárias) **ou** pelo autogiro (válido apenas para não equalizados). No caso dos não equalizados, é considerada a maior pontuação entre as duas métricas (objetivo de compra e autogiro).

Para efeitos desta Cartilha, entende-se por concessionárias não equalizados aquelas que operam a comercialização de peças através do canal de varejo. Concessionárias equalizadas são aquelas que além de

ANEXO 13: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 12

operarem a comercialização de peças através do canal de varejo, operam também através do canal de atacado, atuando como Distribuidoras, sendo necessário para isso a adequação de suas estruturas em razão de altos volumes adquiridos e a consequente oficialização desse status por parte da GMB.

Performance por Compras

Será avaliada a relação entre o volume de peças comprado pela Concessionária da GMB (valor definido como “Distribuído” no sistema de controle de vendas da GMB) e o Objetivo estipulado para o Grupo ou Concessionária no acumulado do ano.

Caso seja considerado o objetivo coletivo do Grupo de Concessionárias (grupo formado por um ou mais códigos de um determinado grupo econômico de Concessionárias, escolhido de comum acordo entre GMB e cada Concessionária, periodicamente, que poderá inclusive considerar mais de um código de Concessionária Plena), será tomado por base o volume de vendas realizado pela soma de todos os códigos de Concessionárias e Distribuidoras de Peças, conforme registrados em "Compras Grupo", nos sistemas de controle de vendas da GMB (incluindo Matriz e Filiais), conforme definidos junto à área comercial de Pós-Vendas da GMB. Caso deva ser considerado apenas o objetivo individual de um único código de Concessionária, deverá ser tomado por base o registro constante em “Compras individual”, que considerará o valor da Concessionária analisada, bem como o resultado de suas Filiais. O período analisado será de 1 de janeiro de 2017 a 31 de dezembro de 2017.

PONTUAÇÃO

	0 Pontos	5 Pontos	8 Pontos	10 Pontos
Objetivo de Peças	Menor que 90%	Maior ou igual a 90% e menor que 100%	Maior ou igual a 100% e menor que 110%	Maior ou igual a 110%

Medição pelo AutoGIRO

AutoGIRO é entendido como o sistema de reposição automática de peças licenciado pela GMB a cada um dos Concessionárias.

A medição pelo AutoGiro será estabelecida considerando os seguintes critérios:

- Aprovação da Política de Estocagem (PE) sugerida pelo AutoGiro
- Envio diário do arquivo “. DMS”
- Número de linhas em reposição automática (RA) sobre o número total de linhas de pedidos

ANEXO 14: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 13

- Fidelidade: calculada pela venda de Peças GM através do sistema AutoGIRO, contabilizando o apontamento contido nos arquivos “. DMS”. O percentual de fidelidade é igual à divisão do montante “Distribuído” (compra GM) pela Venda apurada pelo AutoGIRO.

A pontuação depende do desempenho nos quatro quesitos, de acordo com a tabela abaixo:

Critério		0 pontos	5 pontos	10 pontos
Autogiro	Aprovação da PE	Menor que 90%	Maior ou igual a 90% e menor que 95%	Maior ou igual a 95%
	Envio do DMS	Menor que 85%	Maior ou igual a 85% e menor que 90%	Maior ou igual a 90%
	Linhas em RA	Menor que 60%	Maior ou igual a 60% e menor que 65%	Maior ou igual a 65%
	Fidelidade	Menor que 85%	Maior ou igual a 85% e menor que 90%	Maior ou igual a 90%

A métrica do AutoGIRO será equivalente à métrica de peças, ou seja, para um grupo serão compilados os códigos das Concessionárias (incluindo Matriz e Filiais), conforme definidos junto à área comercial de Pós-Vendas da GMB.

Para uma concessionária individual, será considerado no valor da Concessionária Plena analisada, o resultado também de suas Filiais. O período analisado será de 1 de janeiro de 2017 a 31 de dezembro de 2017. Lembrando que:

- Para % Performance em Objetivo de Peças, se houver resultados com casas decimais, será feito um arredondamento matemático simples, com uma casa decimal.
- Todos os dados e métricas do AutoGIRO estão sujeitos a auditoria por parte da GMB.

1.2.1 Índice de Retenção de Clientes (IRC)

Nesse campo é avaliado o índice de retenção de clientes da Concessionária: o IRC é calculado como o número de ordens de serviço dos últimos 12 meses sobre o potencial de vendas dos últimos 60 meses. O potencial de vendas é calculado considerando o número médio de 2,6 passagens na concessionária por ano para cada veículo, e uma mortalidade de 6%.

$\text{IRC} = \frac{\text{Número de OSs dos últimos 12 meses}}{\text{Potencial de Vendas dos últimos 60 meses}}$
--

ANEXO 15: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 14

PONTUAÇÃO

Cada região possui um objetivo de IRC, e a pontuação de cada concessionária depende do atingimento do objetivo de sua região, conforme a tabela abaixo:

Atingimento	Pontos
90%	3
100%	4
110%	5

Objetivo Regional

Região 3	51.7%
----------	-------

1.2.1 Acessórios Chevrolet

Será avaliada a relação entre o valor efetivo, em reais, da compra de Acessórios Chevrolet e o número de veículos emplacados pela Concessionária de entrega (Delivery Dealer - Renavam) oriundos de vendas no varejo, chamada de Ticket Médio de Acessórios. Os grupos serão definidos pela área comercial de Pós-Vendas da GMB. O período analisado será de 1 de janeiro de 2017 a 31 de dezembro de 2017.

PONTUAÇÃO

Cada região possui um objetivo de Ticket Médio de Acessórios, e a pontuação de cada concessionária depende do atingimento do objetivo de sua região, conforme a tabela abaixo.

	0 Pontos	2 Pontos	3 Pontos	5 Pontos
Acessórios Chevrolet	Menor que 90%	Maior ou igual a 90% e menor que 100%	Maior ou igual a 100% e menor que 110%	Maior ou igual a 110%

Objetivo Regional

Região 3	R\$ 518
----------	---------

ANEXO 16: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 15

Lembrando que:

- Para Ticket médio de Acessórios, se houver resultados com casas decimais, será feito um arredondamento matemático simples, com zero casa decimal.

1.2.2 Serviço Chevrolet

Serviço Chevrolet (item 15 do Anexo C da XII Convenção Parcial da Marca)

Nesse campo será demonstrado o status da avaliação de qualidade do programa (calibração) de Serviços Chevrolet. Caso a Concessionária plena tenha uma Filial Compacta ou Show Room com Serviço, será incluída a calibração da Filial Compacta/Show Room com Serviço na média da Matriz, considerando uma média proporcional ao número de boxes para cada ponto de venda.

A calibração do Serviço Chevrolet válida para a avaliação final do Franchise Meeting será a realizada no último trimestre do ano analisado e é obrigatória a Calibração mesmo para Concessionárias consideradas “new” no ano analisado.

Lembrando que:

- Para Calibração do Serviço Chevrolet, se houver resultados com casas decimais, será feito um arredondamento matemático simples, com zero casa decimal.

- **CRITERIO DE Elegibilidade Calibração de Serviço Chevrolet**

A Concessionária não poderá apresentar calibração inferior a 70%, caso isso ocorra, a mesma não será elegível à classificação “A”.

Lista de avaliação: os itens individuais que serão considerados para calibração de Serviços serão os contidos na listagem disponibilizada no Portal Universidade Chevrolet (www.universidadechevrolet.com.br);

- **CRITERIO DE Elegibilidade de Performance em Pós-Vendas:**

Caso a soma dos avaliadores em Pós-Vendas (1.2.1, 1.2.2, 1.2.3) não atinja o mínimo de 11 pontos, a concessionária não será elegível a classificação “A”.

ANEXO 17: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 16

1. ATENÇÃO AO CLIENTE

O ISC (Índice de Satisfação do Cliente) é medido mensalmente através de um instituto independente que mensura a satisfação e recomendação dos clientes que tiveram experiência com as Concessionárias Chevrolet. O foco de atenção ao cliente será a sua disposição na RECOMENDAÇÃO da Concessionária com base nos eventos de Vendas (venda de um veículo novo: 0 km) ou Pós-Vendas (serviço em garantia: V2 e recall).

A Atenção ao Cliente representa 24 pontos de um total de 100 pontos máximos possíveis no Franchise Meeting, onde 12 pontos são referentes ao ISC de Vendas e outros 12 são referentes ao ISC de Pós-Vendas.

2.1 Recomendação com base na experiência de Vendas e Pós-Vendas

Abaixo segue a questão que avaliará a disposição do cliente em recomendar a Concessionária de acordo com sua experiência Vendas e Pós-Vendas, considerando que a pergunta de recomendação tem escala de 0-10 pontos:

Questão de Recomendação:

- QSC10. Qual a probabilidade de você RECOMENDAR a concessionária a um familiar ou amigo?

O cálculo do resultado de recomendação será com base na metodologia Net Promoter Score (NPS) que é calculado da seguinte forma: % de soma das notas 9 e 10 (promotores) subtraídas o % de soma de notas 0 a 6 (detratores). As notas 7 e 8 são neutras e não tem peso para o resultado final.



A pontuação final será acumulada com os índices referentes aos eventos de Fevereiro/2017 a Novembro/2017, totalizando 10 meses de medição. A questão indicada acima (QSC10) será avaliada individualmente e terá uma faixa de pontuação específica.

ANEXO 18: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 17

Lembrando que:

- Para a questão QSC10. RECOMENDAÇÃO (% de notas 0-10) de Vendas e Pós-vendas, se houver resultados com casas decimais, será feito um arredondamento matemático simples, com uma casa decimal.
- O resultado do ISC para FM será o resultado da consolidação Matriz + Filial.

2.2 Pontuação ISC de Vendas e Pós-Vendas

A seguir, veja as tabelas as mudanças na grade de pontuação: o resultado obtido pela Concessionária será comparado com a “média por região” e classificado conforme tabela abaixo:

Pontuação	0	7	10	12		
	<90%	90%	100%	110%		
Intervalo	<90%	>= 90%	<100%	>=100%	<110%	>=110%

Observação: em compromisso firmado com a ABRAC, por ser uma nova metodologia, os objetivos poderão ser revisados durante o ano de 2017.

➤ **CRITÉRIO DE Elegibilidade em Atenção ao Cliente:**

Se a Concessionária não apresentar o somatório mínimo de 7 pontos na questão do ISC de Vendas e mínimo de 7 pontos na questão do ISC de Pós-Vendas, não será elegível à classificação “A”.

2.3 Qualidade da Base de Dados – Vendas

A cada venda realizada, a Concessionária analisada deverá lançar o respectivo Aviso de Vendas em seu sistema de controle de concessão, denominado DMS (*Dealer Management System*). O Instituto de Pesquisa contratado pela GMB para a realização da pesquisa ISC utilizará essa base de dados de registros de vendas lançados no DMS para a realização das entrevistas do ISC.

Serão considerados registros inválidos os registros cujos campos referentes ao Nome, Modelo do Veículo, Endereço, Data do evento, E-mail e VIN (chassi) estejam incorretos. O processo de análise de dados para pontuação no *Franchise Meeting* está descrito no comunicado CC04/15 enviado à Rede Chevrolet.

A pontuação será atribuída de acordo com o % de registros preenchidos com veracidade e corretamente, o que entendemos por registros válidos. Para este critério, quanto menor os níveis percentuais de registros corretos, mais pontos serão descontados dos pontos acumulados pela Concessionária no critério de ISC, conforme tabela abaixo. A data do período a ser analisada será de Fevereiro/2017 a Novembro/2017.

ANEXO 19: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 18

PONTUAÇÃO

Qualidade da Base de Dados - Vendas % de Registros Válidos						
Pontuação Nacional	-10	-8	-6	-4	-2	0
	Menor que	Maior ou igual a				Maior ou igual a
	70%	70%	75%	80%	85%	90%

Lembrando que:

- Para % de registros válidos da qualidade da Base de Dados, se houver resultados com casas decimais, será feito um arredondamento matemático simples, com uma casa decimal.

1. PARTICIPAÇÃO RELATIVA (Market Share relativo)

Representando 14 do total de 100 pontos no *Franchise Meeting*, a Participação Relativa é o índice apurado a partir do volume total de veículos emplacados pela Concessionária de Venda (Sales Dealer – *Renavam*) e suas Filiais ou *Show Rooms* em sua área operacional + exportação máxima (*detalhes no parágrafo a seguir*) em relação ao volume total de veículos emplacados pelo mercado nessa mesma área operacional. O período analisado será de 01 de Janeiro de 2017 a 31 de Dezembro de 2017.

Fórmula:

$$Participação\ relativa = \frac{W}{X \cdot (Y/Z)}$$

Onde:

W = Emplacamento considerado, incluindo exportação máxima na AOP* (item 0)

X = Mercado total de veículos na AOP

Y = Peso da Concessionária considerando a tabela abaixo.

Z = total de Concessionárias, Filiais e Show Rooms Chevrolet nesta AOP, considerando os seguintes pesos (item 0):

	Peso
Matriz / plenas	1
Filiais Compactas ou Show Rooms	0,2

* AOP: área operacional

ANEXO 20: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 19

Lembrando que:

- Para participação relativa da Concessionária e participação da GM na indústria nacional e regional, se houver resultados com casas decimais, será feito um arredondamento matemático simples, com uma casa decimal.

3.1 Exportação Máxima

Além do volume emplacado dentro da área operacional, fará parte da Participação Relativa o volume emplacado em outras áreas operacionais diferentes da sua em até 10% do volume total de emplacados pela Concessionária.

Exemplos:

	Exemplo "X"		Exemplo "Y"	
Emplacamento total da Concessionária	1.000		800	
Emplacamento da Concessionária - fora da área operacional (exportado)	150		75	
Emplacamento da Concessionária - dentro da área operacional	850		725	
Exportação máxima limitada à 10% do volume total da Concessionária	100	Emplacamento total = 1.000 veículos. Exportação máxima de 10% = 100, embora tenha exportado 150.	75	Emplacamento total = 800 veículos. Exportação máxima de 10% = 80, mas o total exportado foi de 75.
Emplacamento considerado	950	(850 dentro da área + 100 exportados).	800	(725 dentro da área + 75 exportados).

3.2 Critérios de "Pesos" para Plenas, Filiais Compactas e Show Rooms

As Concessionárias Plenas, Filiais Compactas e *Show Rooms* terão pesos diferentes, em relação à participação relativa para o *Franchise Meeting*. Para a contagem da quantidade de Concessionárias em uma Área Operacional, serão adotados os seguintes pesos:

	Peso
Matriz / plenas	1
Filiais Compactas	0,2
Show Rooms	0,2

Para melhor entendimento, segue exemplo:

Área Operacional "X"	Peso	
Quantidade de concessionárias Chevrolet (Plenas): 5	5	→ (5 Plenas x 1 peso)
Quantidade de concessionárias Chevrolet (Filiais Compactas): 4	0,8	→ (4 Filiais Compactas x 0,2 peso)
Quantidade de concessionárias Chevrolet (Show Rooms): 3	0,6	→ (3 Show Rooms x 0,2 peso)
TOTAL (PESO) DE CONCESSIONÁRIAS NA ÁREA OPERACIONAL "X"	6,4	

ANEXO 21: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 20

3.3 Grupo de Concessionárias

São consideradas Concessionárias de um Grupo aquelas pertencentes a um mesmo grupo econômico, cujos sócios ou maior parte deles, sejam coincidentes. Este grupo deverá estar assim cadastrado junto ao Departamento de Desenvolvimento da Rede da GMB.

Serão atribuídos à Concessionária analisada os emplacements realizados dentro da área operacional de sua responsabilidade, oriundos de vendas feitas por outras Concessionárias do mesmo Grupo, localizadas em áreas operacionais diferentes da Concessionária analisada.

Para participação relativa, todas as Concessionárias serão analisadas individualmente. A exceção se dará para casos de Concessionárias de um mesmo Grupo em uma mesma Área Operacional, onde a participação relativa será calculada considerando a soma das vendas destas operações nesta mesma Área Operacional. Neste último caso, continuam valendo os critérios de pesos para Filiais/Show Rooms (item 0) e Exportação (0).

Exemplo a seguir:

Concessionária	Grupo	Área Operacional	Mesma Área Operacional?	Emplacemento dentro da Área Operacional	Emplacemento fora da área operacional - Exportação	Peso por Concessionária (item 2.1.2)	Motivo (peso)
A00	GRUPO X	SÃO PAULO	Sim	150	50	1.4	1 Plena e 2 Filiais
A01	GRUPO X	SÃO PAULO	Sim	250	30	1	1 Plena
A02	GRUPO X	SÃO PAULO	Sim	300	40	1.2	1 Plena e 1 Show Room
A03	GRUPO X	B. HORIZONTE	Não	400	200	1	
Soma total das Concessionárias do mesmo grupo na mesma área Operacional:				700 (A)	120 (B)	3.6	

CÁLCULO PARA CONCESSIONÁRIAS DO MESMO GRUPO E MESMA ÁREA OPERACIONAL

Concessionária	Emplacemento dentro da Área Operacional (GRUPO)	Emplacemento fora da área operacional - Exportação (GRUPO)	Peso por Concessionária (item 2.1.2)	% Peso por Conc., sobre total Concs. do mesmo Grupo e mesma AOP.
A00	272 =A * G	47 =B * G	1.4 (C)	G 39% =C/F
A01	194 =A * H	33 =B * H	1 (D)	H 28% =D/F
A02	233 =A * I	40 =B * I	1.2 (E)	I 33% =E/F
TOTAL GRUPO E MESMA AOP	700 (A)	120 (B)	3.6 (F)	100%

EMPLACAMENTO FINAL DE TODO O GRUPO X

Concessionária	Grupo	Área Operacional	Mesma Área Operacional?	Emplacemento dentro da Área Operacional (GRUPO)	Emplacemento fora da área operacional - Exportação (GRUPO)
A00	GRUPO X	SÃO PAULO	Sim	272	47
A01	GRUPO X	SÃO PAULO	Sim	194	33
A02	GRUPO X	SÃO PAULO	Sim	233	40
A03	GRUPO X	B. HORIZONTE	Não	400	200

ANEXO 22: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 21

3.4 Área Operacional Múltipla

Para a Concessionária que se localiza em área operacional múltipla, isto é, área operacional com mais de uma Concessionária Chevrolet, o volume do mercado será dividido de acordo com os “pesos” da quantidade de Concessionárias Plenas, Filiais Compactas e *Show Rooms* Chevrolet instalados na área operacional.

Exemplos de cálculo de participação relativa:

	Exemplo 1	Exemplo 2	Exemplo 3
	Área Singular	Área Múltipla	Área Múltipla
Emplacamento Total da Concessionária	100	800	800
Emplacamento da Concessionária - dentro da área operacional	95	680	680
Emplacamento da Concessionária - fora da área operacional (exportado)	5	120	120
Exportação máxima (limitada a 10% do volume total da Concessionária)	5	80	80
Total da Concessionária (limitado a 10% de exportação)	100	760	760
Emplacamento de outra Concessionária do Grupo dentro da área operacional da Concessionária analisada	5	100	100
(A) Emplacamento Considerado	105	860	860
Peso referência			
* Plena: 1			
* Filial Compacta: 0,2			
* Show Room: 0,2			
Possui Filial Compacta? Quantidade?	Sim - 1 Filial	Sim - 2 Filiais	Não
Possui Show Room? Quantidade?	Não	Sim - 4 Show Rooms	Não
(B) Qtdade (peso) Concessionária Plena + Filial Compacta + Show Room	1,2	2,2	1,0
(C) Mercado Total na área Operacional	1.000	90.000	90.000
(D) Nº de Concessionárias Chevrolet na área operacional (incluindo Plenas, Filiais Compactas e Show Room)	1,2	40,4	40,4
(E) Fatia de mercado para a Concessionária analisada ((B/D)*C)	1.000	4.901	2.228
(A/E) Participação Relativa da Concessionária	10,5%	17,5%	38,6%

3.1 Concessionárias nomeadas no ano de 2017

Se a Concessionária plena for nomeada no ano de 2017, será considerada como “New”. Para efeito de participação relativa, o sistema de “pesos” (descrito no item 0) será calculado proporcionalmente, contando a partir da sua data de nomeação, tanto para peso da Concessionária quanto para a Área Operacional em que se encontra. No caso de Filiais Compactas e *Show Rooms* que forem nomeados em 2017, não serão considerados os “pesos” no resultado da Matriz e nem serão considerados os pesos no cálculo de número de Concessionárias Chevrolet total na Área Operacional.

ANEXO 23: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 22

Exemplos:

Concessionária	Data de nomeação oficial	Tipo de concessão	Peso para Conc. Plena no ano
XX1	15/02/2017	Plena	Cálculo: peso em proporção no ano => 12 meses de emplacamento no ano => Operação da Conc (desde nomeação): 10 meses => 10 meses dividido por 12 meses = 0,833333 de "peso" para esta Concessionária
XX2	08/06/2017	Plena	Cálculo: peso em proporção no ano => 12 meses de emplacamento no ano => Operação da Conc (desde nomeação): 6 meses => 6 meses dividido por 12 meses = 0,5 de "peso" para esta Concessionária
XX3	12/12/2017	Plena	Cálculo: peso em proporção no ano => 12 meses de emplacamento no ano => Operação da Conc (desde nomeação): 0 mês => 0 meses dividido por 12 meses = 0 (zero) de "peso" para esta Concessionária

Lembrando que:

- Para cálculo do “peso”, se houver resultado com casas decimais, será feito um arredondamento matemático simples, com duas casas decimais.

3.2 Concessionárias canceladas no ano de 2017

Se a Concessionária for cancelada no ano de 2017, para efeito de participação relativa, o sistema de “pesos” (descrito no item 0) será calculado proporcionalmente, tanto para peso da Concessionária quanto para a Área Operacional em que se encontra, contando até a data de seu cancelamento.

Exemplos:

Concessionária	Data de cancelamento oficial	Peso para AOP no ano
XX1	15/02/2017	Cálculo: peso em proporção no ano => 12 meses de emplacamento no ano => Operação da Conc até cancelamento: 1 mês => 1 mês dividido por 12 meses = 0,083333 de "peso" a ser considerado na soma da AOP onde esta concessionária operou em 2015
XX2	08/06/2017	Cálculo: peso em proporção no ano => 12 meses de emplacamento no ano => Operação da Conc até cancelamento: 5 meses => 5 meses dividido por 12 meses = 0,416666 de "peso" a ser considerado na soma da AOP onde esta concessionária operou em 2015
XX3	12/12/2017	Cálculo: peso em proporção no ano => 12 meses de emplacamento no ano => Operação da Conc até cancelamento: 11 meses => 11 meses dividido por 12 meses = 0,916666 de "peso" a ser considerado na soma da AOP onde esta concessionária operou em 2015

ANEXO 24: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 23

Lembrando que:

- Para cálculo do “peso” para as Concessionárias canceladas, se houver resultado com casas decimais, será feito um arredondamento matemático simples, com duas casas decimais.

PONTUAÇÃO

1) Ganha até 14 pontos:

Em relação à Área Operacional:

Se GM for líder na Área Operacional **e** a Concessionária apresentar índice de participação relativa igual ou superior à participação da liderança da GM na Área Operacional.

OU

2) Ganha até 14 pontos, pela soma dos itens “a” e “b” abaixo:

a) Em relação à Região:

- Ganha 7 pontos se a participação relativa da Concessionária for igual ou superior ao market-share (participação) da GM na sua Região, ou,
- Ganha 3 pontos se a participação relativa da Concessionária for maior ou igual a 90% e menor que 100% do market-share da GM na sua Região.

b) Em relação ao Nacional:

- Ganha 7 pontos se a participação relativa da Concessionária for igual ou superior ao market-share da GM na indústria Nacional, ou,
- Ganha 3 pontos se a participação relativa da Concessionária for maior ou igual a 90% e menor que 100% do market-share da GM na indústria Nacional

Lembrando que:

- *Se a Concessionária se enquadrar na categoria 1) automaticamente deixará de ser avaliada/considerada na categoria 2).*

ANEXO 25: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 24

Apresentamos alguns exemplos de pontuação de participação relativa:

		Exemplo 1	Exemplo 2	Exemplo 3	Exemplo 4	Exemplo 5	Exemplo 6	
Participação Relativa da Concessionária		22.0%	30.0%	18.0%	17.5%	15.0%	13.0%	
14 pontos	Participação da GM na área Operacional	21.8%	18.0%	17.9%	18.5%	17.0%	15.0%	
	Liderança da GM na Área Operacional?	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	
	Pontuação	14	-	-	-	-	-	
OU								
14 pontos	Participação da GM na indústria da Região da Concessionária							
	a) até 7 pontos	Participação da GM na Região	24.0%	25.0%	15.0%	17.5%	16.0%	15.0%
		Pontuação	0	7	7	7	0	0
		Part. Relativa da Conc => à participação da GM na sua Região	21.6%	22.5%	13.5%	15.8%	14.4%	13.5%
	b) até 3 pontos (se não pontuado no item "a")	90% da participação da GM na Região	91.7%	120.0%	120.0%	100.0%	93.8%	86.7%
		Pontuação	3	Pontuado pelo item "a"	Pontuado pelo item "a"	Pontuado pelo item "a"	3	0
		Part. Relativa da Conc => 90% da participação da GM na sua Região						
	Participação da GM na indústria Nacional							
	c) até 7 pontos	Participação da GM na indústria Nacional	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
		Pontuação	7	7	0	0	0	0
		Part. Relativa da Conc => à participação da GM na indústria Nacional	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%
	d) até 3 pontos (se não pontuado no item "c")	90% da participação da GM Nacional	110.0%	150.0%	90.0%	87.5%	75.0%	65.0%
Pontuação		Pontuado pelo item "c"	Pontuado pelo item "c"	3	0	0	0	
Part. Relativa da Conc => 90% da participação da GM na indústria Nacional								
Pontuação		10	14	10	7	3	Zero	
Pontuação Final		14	14	10	7	3	Zero	
Motivo		GM é líder na Área Operacional e Concessionária apresenta índice superior à participação da liderança da GM	Concessionária apresenta participação maior que a GM na Região e maior que a participação da GM Nacional	Concessionária apresenta participação maior que a GM na Região (+5 pontos), e atinge entre maior ou igual a 90% e menor que 100% da participação da GM Nacional (+3 pontos)	Concessionária com participação igual a GM na Região (+5 pontos), porém não atinge o mínimo de 90% da participação da GM Nacional	Concessionária atinge participação entre maior ou igual a 90% e menor que 100% da participação da GM na Região, porém não atinge mínimo de 90% da participação da GM Nacional	Concessionária não atinge mínimo de 90% em relação à GM na Região e não atinge mínimo de 90% em relação à participação da GM Nacional.	

➤ **Elegibilidade em Participação Relativa:**

Caso a Concessionária não atingir a pontuação mínima de 7 pontos na Participação Relativa, a mesma, não será elegível à classificação "A".

1. PERFORMANCE FINANCEIRA

A Concessionária terá sua performance financeira informada através dos índices de Capitalização e relação entre Despesas e Lucro Bruto. Ambos os índices de Performance Financeira serão extraídos do relatório operacional FACTS¹.

¹ FACTS – Relatório operacional de demonstração financeira enviado mensalmente a GMB. Obs.: Quando o FACTS for considerado com falta de consistência, os pontos decorrentes deste serão desconsiderados.

ANEXO 26: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 25

4.1 Capitalização

Para o cálculo deste avaliador, o resultado válido será o do Grupo Econômico em que a Concessionária estiver inserida e serão excluídos os itens que bloqueiam o capital². O período analisado será o acumulado do ano de 2017. Veja a fórmula:

$$\text{Capitalização Atual} = \begin{array}{l} + \text{Ativo Circulante} \\ + \text{Plano de Capitalização Total} \\ - \text{Passivo Circulante (Pág. 01 - linha 31)} \\ - \text{Itens que bloqueiam o Capital} \end{array}$$

$$\% \text{ Capitalização} = \frac{\text{Capitalização atual}}{\text{Capitalização mínima (Pág. 01. linha 45)}}$$

PONTUAÇÃO

	0 ponto	3 pontos	5 pontos
Capitalização	menor que 100%	Maior ou igual a 100%	maior ou igual a 110%

Lembrando que:

- Para Capitalização, se houver resultados com casas decimais, será feito um arredondamento matemático simples, com zero casa decimal.

1.2 Relação entre Despesas Totais e Lucro Bruto Total

Este item visa analisar a relação entre o total de Despesas da Concessionária e o seu Lucro Bruto total³. O período analisado será o acumulado do ano de 2017. O resultado deverá ficar abaixo dos limites estabelecidos a seguir:

² Itens que bloqueiam o capital = (a + b)

a) Peças GM sem giro há mais de 270 dias: Pág.7 Contas 242 + 242A + 242B (Linhas 33 + 34 + 35) da coluna \$\$\$>270 dias.

b) Contas a receber vencidas: Pág.7 Contas 210 Veículos + 210 Outros + 220 Veículos + 220 Serviços e Peças + 220 Outros (Total na Linha 57 - Coluna Total), subtraindo Pág.7 Contas 210 Veículos + 210 Outros + 220 Veículos + 220 Serviços e Peças + 220 Outros (Total na Linha 57 - Coluna A Vencer).

³ Despesas Totais (incluindo variáveis): Pág.2 (Linha 57) da coluna "Total da Concessionária Acumulado".

Lucro Bruto Total: Pág.2 (Linha 2) da coluna "Total da Concessionária Acumulado".

ANEXO 27: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 26

	0 Pontos	3 Pontos	5 Pontos
% Despesas totais vs. Lucro Bruto total Reglão 3	Maior que 86%	Menor ou Igual a 86%	Menor ou Igual a 81%

Lembrando que:

- Para Relação entre Despesas totais e Lucro Bruto total, se houver resultados com casas decimais, será feito um arredondamento matemático simples, com zero casa decimal.

1. AVALIAÇÃO DE INSTALAÇÕES (Calibração de Instalações)

As instalações da Concessionária devem ser avaliadas pelo check-list de Instalações, de acordo com o Manual de Instalações Chevrolet vigente desde 2011 e disponível para consulta pela Concessionária no Portal Universidade Chevrolet. São obrigatórias duas calibrações ao ano, onde a do primeiro semestre é informativa e a do segundo semestre será considerada para a pontuação final do ano vigente.

As calibrações serão realizadas pelo representante regional (GNV / GNPV / GOD) de cada distrito, e poderão passar por auditoria interna para se manter a homogeneidade das respostas comparando as fotos versus o padrão de instalações. Vale lembrar que todas as instalações com código vigente passarão por calibração, sejam Filiais Compactas/*Show Rooms* ou Unidades de Serviço, com comprovação de fotos individuais e planos de ação para os itens que necessitarem de adequação. Para efeito de Franchise Meeting, serão consideradas no resultado da Concessionária Plena através de um cálculo de média ponderada. Cada unidade receberá o percentual pelo peso que a instalação equivale, por exemplo, o Showroom de Vendas equivale à 75% de uma concessionária plena pois não tem as áreas de pós-vendas.

ANEXO 28: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 27

Cada aspecto avaliado terá o seguinte peso percentual na composição da nota da Concessionária:

Ex. para cálculo de um grupo:

Cálculo da média de Instalações (matriz e filiais)					
Código*	Tipo de unidade**	Resultado da Calibração (A)	Peso equivalente (B) (por tipo de unidade)	Percentual em relação ao grupo (D)	Nota por unidade (E)
A01	CONC	100	100	37%	37
A02	FCOM	50	95	35%	18
A03	SRVN	80	75	28%	22
Total (soma do peso das unidades) (C)			270	Nota final	77
* Preencher o código, o tipo de unidade (**) e o resultado da calibração de instalações, que serão considerados no cálculo de média ponderada entre a nota da matriz e suas filiais.					
**Tipos de unidades possíveis: CONC / FCOM / SRSV / SRVN / UNSV / UNFP					

C = Soma dos pesos equivalentes a cada unidade do grupo (B)

D = (B) dividido por (C)

E = (A) multiplicado (D)

Para os casos de *Show Rooms* e *Filiais Compactas* que forem nomeadas no ano de 2017, se tiverem menos de 6 meses de nomeação em 2017, as calibrações não contarão como média na Calibração das respectivas matrizes.

PONTUAÇÃO

Calibração de Instalações por tipo					
Tópicos avaliados	Concessionária (CONC)	Filial (FCOM)	Showroom com Serviço (SRSV)	Showroom (SRVN)	Unidade de Serviço (UNSV)
IMAGEM CHEVROLET	30	30	30	30	26
VENDAS	35	35	35	35	0
PÓS-VENDAS	25	20	20	0	20
GERAL (VENDAS e PÓS-VENDAS)	10	10	10	10	4
TOTAL (Peso por unidade)	100	95	95	75	50
0 Ponto	02 Pontos	04 Pontos	06 Pontos	08 Pontos	10 Pontos

ANEXO 29: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 28

	REPROVADA Não atende aos padrões Chevrolet			APROVADA Atende aos padrões Chevrolet		
	Calibração Menor que 50%	Calibração maior ou igual a 50% e menor que 60%	Calibração maior ou igual a 60% e menor que 70%	Calibração maior ou igual a 70% e menor que 90%	Calibração maior ou igual a 90% e menor que 95%	Calibração maior ou igual a 95%

Em caso de dúvidas, pedimos que entre em contato com o Escritório Divisional que atende a sua Concessionária, através dos GNVs (Gerentes de Negócios de Vendas) e dos GNPVs (Gerentes de Negócios de Pós-Vendas). É prerrogativa da General Motors do Brasil a realização de auditorias ao longo de 2017.

Lembrando que:

- Para % de Calibração de Instalações, se houver resultados com casas decimais, será feito um arredondamento matemático simples, com zero casa decimal.

- **Elegibilidade em Calibrações:**

Se a Concessionária apresentar avaliação de instalações menor que 70%, não será elegível à classificação "A".

Lista de avaliação: os itens individuais que serão considerados para a avaliação das instalações serão os contidos na listagem disponibilizada no Portal da Universidade Chevrolet: www.universidadechevrolet.com.br >> Capacitações >> Manuais >> Check-list para avaliação de Instalações.

1. Programa Rede Digital e Conversão de Leads

Será demonstrado nesse avaliador as OPVs (Oportunidades de Vendas geradas pela General Motors) e OPSs (Oportunidades de Serviços geradas pela General Motors) enviadas para as Concessionárias através da ferramenta APRIMO. O período analisado será de 1 de Janeiro de 2017 a 31 de Dezembro de 2017 e serão consideradas as Filiais Compactas e Show Rooms no resultado da matriz.

ANEXO 30: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 29

OPVs

Os itens analisados em relação as OPVs serão:

- 1) OPVs recebidas: são as OPVs disponibilizadas para a Concessionária na ferramenta “APRIMO” (ferramenta de gerenciamento de oportunidade de vendas e serviços digitais)
- 2) Conversão em vendas de OPVs: é o percentual (%) de conversão em vendas das OPVs recebidas. Segue fórmula para este cálculo:

$$\% \text{ de conversão em vendas} = \text{Vendas resultantes de OPVs recebidas} / \text{total de OPVs recebidas}$$

PONTUAÇÃO OPVS

	0 Ponto	1 Ponto	2 Pontos
OPV	menor que 8%	maior ou igual a 8% e menor ou igual 9,9%	maior ou igual a 10%

OPs

Os itens analisados em relação as OPs serão:

- 1) OPs recebidas: são as OPs disponibilizadas para a Concessionária na ferramenta “APRIMO” (ferramenta de gerenciamento de oportunidade de vendas e serviços digitais)
- 2) Conversão em execução de serviços de OPs: é o percentual (%) de conversão em execução de serviços das OPs recebidas. Segue fórmula para este cálculo:

$$\% \text{ em execução de serviços} = \text{serviços executados através de agendamento online} / \text{total de OPs recebidas.}$$

PONTUAÇÃO OPSS

	0 Ponto	1 Ponto	2 Pontos
OPS	menor que 80%	maior ou igual a 80% e menor ou igual 89,9%	maior ou igual a 90%

ANEXO 31: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 30

Lembrando que:

Para CRM, se houver resultados com casas decimais, será feito um arredondamento matemático simples, com zero casa decimal.

- *As informações relativas a conversão de vendas através de OPVs serão informadas semanalmente através do Ranking de OPVs. As informações relacionadas a conversão de execução de serviços através de OPSs serão informadas semanalmente através do Ranking de OPSs.*
- *Para efeito de auditoria das vendas através de OPVs informadas na ferramenta APRIMO, será feito o cruzamento com o Aviso de Vendas e pesquisas quantitativas e qualitativas com clientes impactados.*
- *Para efeito de auditoria dos serviços executados através de OPSs informados na ferramenta APRIMO, serão realizadas pesquisas quantitativas e qualitativas com clientes impactados.*

1. AVALIADORES GERAIS

7.1 Índice de Capacitação

A Concessionária analisada não poderá apresentar nenhuma área (Vendas, Peças e Serviço) com conclusão e aprovação do índice de capacitação abaixo de 80% do total de convocados no fechamento do ano. A análise será feita trimestralmente e em nenhum dos quatro trimestres tal índice poderá ser inferior a 40%.

As Concessionárias Plenas e suas Filiais Compactas terão suas vagas, participações e ausências contabilizadas em conjunto, resultando em um único percentual.

Os funcionários deverão concluir e serem aprovados em:

- Todos os cursos presenciais ou seus TCs (Testes de Conhecimento) do trimestre.
- Caso não existam cursos presenciais, os funcionários deverão realizar 6 cursos WBTs ou os seus TCs do trimestre.
- Os funcionários que estiverem com seus Mapas de Competências “VERDES” e não possuírem vagas atribuídas para cursos presenciais ou WBTs, terão a participação de 100% (equivalente ao status OK no índice de capacitação)
- O total de horas/curso excedidas em um trimestre, não será considerado no próximo.
- As férias e/ou licenças serão administradas dentro dos 20% de funcionários que não concluírem seus cursos dentro do trimestre.

ANEXO 32: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 31

PONTUAÇÃO

	0 Ponto	2 Pontos	4 Pontos
Aprovação do índice de capacitação do total de convocados	Menor que 80% no ano ou abaixo de 40% em pelo menos um trimestre <i>*Mínimo estabelecido para cada área (Vendas, Peças e Serviço).</i>	Maior ou igual a 80% no fechamento do ano & mínimo de 40% em cada trimestre <i>*Mínimo estabelecido para cada área (Vendas, Peças e Serviço).</i>	Maior ou igual a 80% no fechamento do ano & mínimo de 60% em cada trimestre <i>*Mínimo estabelecido para cada área (Vendas, Peças e Serviço).</i>

Lembrando que:

- Para índice de capacitação, se houver resultados com casas decimais, será feito um arredondamento matemático simples, com zero casa decimal.
- Para pontuação, serão considerados somente os trimestres fechados.

➤ **Elegibilidade em Capacitação:**

A Concessionária não poderá zerar em Capacitação.

7.1 Auditoria

A Concessionária deverá apresentar situação regular em auditorias realizadas pela GMB. Serão consideradas para o Franchise Meeting as auditorias publicadas no ano corrente, lembrando que a auditoria analisa os últimos dois anos e o ano vigente e não audita o mesmo período duas vezes.

Havendo irregularidades constatadas pela auditoria estas serão classificadas da seguinte forma, conforme quantidade e tipo de irregularidades apuradas:

➤ **Irregularidades Severas**

- Constatação de Falhas Sistêmicas ou no processo de controle internos da concessionária e;
- Quantidade de irregularidades graves acima de 2,5% do total auditado e/ou;
- Documentação alterada.

➤ **Irregularidades Graves**

- Constatação de Falhas Sistêmicas ou no processo de controle internos da concessionária e;
- Quantidade de irregularidades graves acima de 1,0% e menor que 2,5% do total auditado e;
- Histórico de irregularidades acima de 1,0% do total Auditado na última auditoria realizada na Concessionária.

➤ **Irregularidades Secundárias**

- Quantidade de irregularidades graves acima de 1,0% e menor que 2,5% do total auditado e;
- Sem histórico de irregularidades graves ou quantidade de irregularidades menor de 1% do total da última auditoria realizada na Concessionária.

ANEXO 33: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 32

> Irregularidades para arquivo

- Quantidade de irregularidades abaixo de 1,0% do total auditado e;
- Sem histórico de irregularidades graves ou quantidade de irregularidades menor de 1% do total da última auditoria realizada na Concessionária.

Exemplos:

- > **X < 1%**: Irregularidades para arquivo
- > **1.0% ≤ X < 2.5%**
 - Sem Histórico: Irregularidades Secundárias - Elegível
 - Com Histórico: Irregularidades Graves - Inelegível
- > **X ≥ 2.5%**: Irregularidades Severas - Inelegível

IMPORTANTE: Todas as categorias de gravidade exigem Plano de Ação que deverá ser enviado pela Concessionária para o Escritório Regional, no prazo de 90 dias após publicação do relatório de auditoria, para posterior envio ao Departamento de Auditoria. A não apresentação do plano consistirá em inelegibilidade para o ano subsequente.

> Elegibilidade em Auditoria:

A Concessionária com irregularidades severas ou graves em Auditoria, não será elegível à classificação "A".

7.1 Consistência do Relatório Operacional FACTS

A Concessionária deverá apresentar situação regular no que compreende o correto preenchimento do relatório operacional FACTS. Este deverá estar de acordo com as recomendações do Plano de Contas GMB, apresentar assiduidade e pontualidade no envio mensal do relatório e **refletir a real situação econômico-financeira e operacional da Concessionária.**

Conforme análise feita pelo grupo de Planejamento Estratégico da Rede, o relatório operacional FACTS será classificado como "consistente" ou "inconsistente". Caso o relatório seja classificado como "inconsistente", todas as informações que decorrem do mesmo serão desconsideradas para efeito da contagem de pontos, isto é, a Concessionária poderá perder até 10 pontos, correspondentes aos itens: 0 Capitalização e 0 Relação entre Despesas totais e Lucro Bruto total.

Lembrando que:

- 1) Nos casos em que a Concessionária atrasar ou não enviar o relatório FACTS por 3 meses ao longo do ano (consecutivos ou não), seu status para efeito de Franchise Meeting será classificado como "inconsistente". E ainda, mesmo que todos os FACTS anteriores tenham sido enviados no prazo correto, caso o FACTS de dezembro de 2017 não seja enviado corretamente e no prazo previsto, também será classificado como "inconsistente".

ANEXO 34: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 33

2) Se a Concessionária for “New” em 2017, terá a carência de envio de até 3 meses após a data da sua nomeação.

➤ **Elegibilidade em Consistência:**

A Concessionária não poderá apresentar “inconsistência” no relatório operacional FACTS. Caso isso ocorra, não será elegível à classificação “A”.

1. ELEGIBILIDADES E PONTUAÇÃO GERAL

8.1 Elegibilidades

Para estar elegível à classificação “A”, a Concessionária não poderá:

1. Apresentar Calibração do Serviço Chevrolet inferior a 70%, (item 1.2.4).
2. Atingir menos de 11 pontos no somatório dos avaliadores de Pós-Vendas (itens: 1.2.1/ 1.2.2/ 1.2.3)
3. Apresentar o somatório das questões do ISC de Vendas abaixo do mínimo de 7 pontos ou o somatório das questões do ISC de Pós-Vendas abaixo do mínimo de 7 pontos (item 2.2).
4. Obter menos de 7 pontos no avaliador Participação Relativa (item 3).
5. Obter Calibração da Avaliação de Instalações inferior a 70% (item 5).
6. Obter zero pontos no avaliador de Capacitação (item 7.1).
7. Receber a classificação de Irregularidade Severa ou Grave em Auditoria (item 7.2).
8. Apresentar “Inconsistência” no relatório operacional FACTS (item 7.3).

7.2 Pontuação Geral

A classificação da Concessionária se dará conforme a pontuação total obtida, através da soma de todos os pontos apurados em cada um dos critérios acima estabelecidos e, observando os itens de elegibilidade. Veja a tabela de pontuação geral:

Pontuação	Classificação
De 80 a 100	A
De 66 a 79	B
De 51 a 65	C
De 0 a 50	D

ANEXO 35: FRANCHISE MEETING – CONTINUAÇÃO DO ANEXO 34

9. OUTRAS INFORMAÇÕES

- Serão avaliadas INDIVIDUALMENTE e elegíveis à classificação todas as Concessionárias ativas no ano de 2017.
- Concessionárias que possuem Filiais Compactas ou *Show Rooms*, terão seus resultados sumarizados no código da Concessionária Plena (matriz).
- Concessionárias que iniciarem suas operações em 2017, serão avaliados, obterão sua pontuação, mas não serão elegíveis à classificação, isto é, serão consideradas “NEW” em virtude do início de suas atividades.
- Quaisquer outros casos não previstos neste documento, serão tratados e discutidos excepcionalmente na reunião de revisões do *Franchise Meeting* com os Diretores da GMB.
- Ao longo do ano, a GMB divulgará prévias com os resultados parciais do *Franchise Meeting* 2017 com resultados até o mês de novembro.

ANEXO 36: INFORMATIVO DE CAPACITAÇÃO

Fique por **Dentro**



INFORMATIVO DE CAPACITAÇÃO / DISTRIBUIÇÃO INTERNA DA REDE CHEVROLET / CONTÉM INFORMAÇÕES DE USO EXCLUSIVO DAS CONCESSIONÁRIAS E NÃO DEVE SER DISTRIBUÍDO PARA CLIENTES.

Fevereiro/2017

A CHEVROLET APRESENTA

A NOVA PESQUISA GLOBAL



ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE - ISC



A NOVA PESQUISA GLOBAL TEM COMO OBJETIVO AUMENTAR A EFICIÊNCIA E VISIBILIDADE DA OPINIÃO DO CLIENTE SOBRE AS EXPERIÊNCIAS EM VENDAS E PÓS-VENDAS NA REDE CHEVROLET. TEMOS O PRAZER DE COMUNICAR ATRAVÉS DESSE FIQUE POR DENTRO AS ALTERAÇÕES E OS BENEFÍCIOS DESSA NOVA METODOLOGIA.

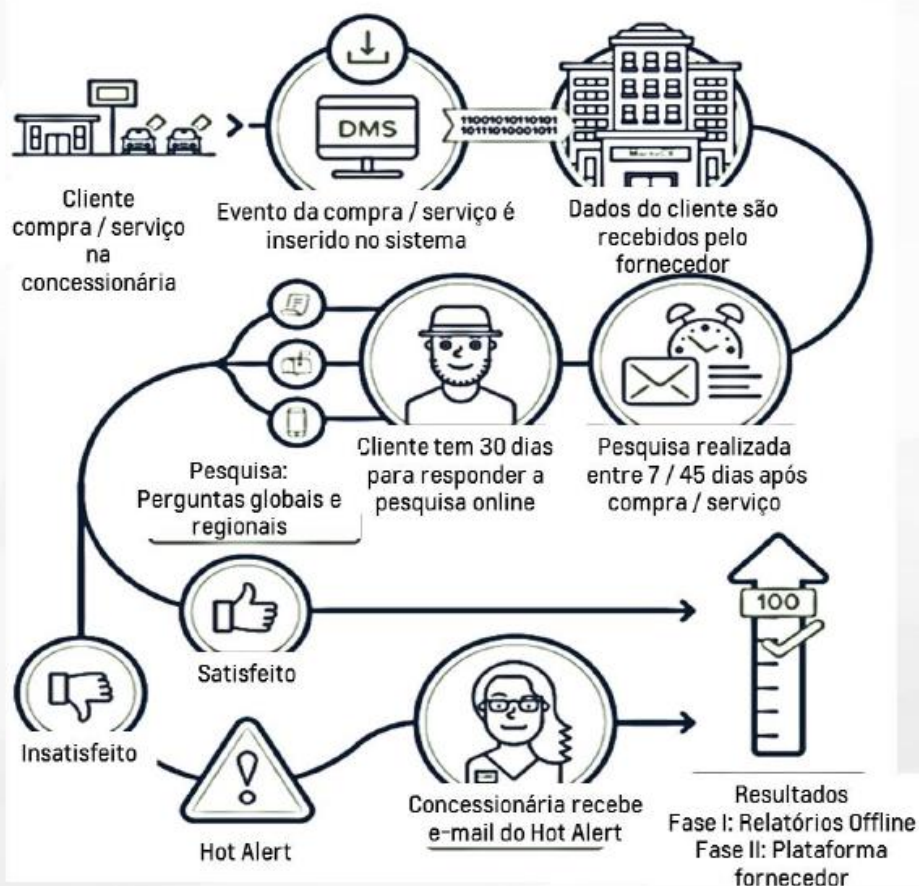
ANEXO 37: INFORMATIVO DE CAPACITAÇÃO – CONTINUAÇÃO ANEXO 36

NOVA PESQUISA GLOBAL - ISC

MUDANÇAS

AS MUDANÇAS NA PESQUISA ISC GLOBAL FORAM PROJETADAS COM O INTUITO DE AUMENTAR A **EFICIÊNCIA** OPERACIONAL E **PADRONIZAR** RELATÓRIOS E MEDIÇÕES.

POR ESTA RAZÃO A **CHEVROLET** DESENVOLVEU UM NOVO FLUXO DO PROCESSO DE **AValiação DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE**



ANEXO 38: INFORMATIVO DE CAPACITAÇÃO – CONTINUAÇÃO ANEXO 37

NOVA PESQUISA GLOBAL - ISC

LANÇAMENTO DA PESQUISA



As pesquisas iniciaram em **02 de fevereiro** para o público de Vendas e **16 de fevereiro** para o público de Serviço. Os eventos pesquisados a partir de **janeiro/2017!**

METODOLOGIA



Pesquisas serão realizadas entre 7^o e 45^o dia após a baixa do Aviso Vendas ou Ordem de Serviço.



Clientes receberão um e-mail após 7 dias da baixa do Aviso de Vendas ou do Serviço executado (OS). Caso **NÃO** tenham respondido, após 5 dias do e-mail inicial será enviado um e-mail "lembrete".



Caso não tenhamos o e-mail na base de dados, o cliente será contatado por telefone.



Caso o cliente que não responda a pesquisa até o 7^o dia, no 8o dia ele será contatado para realizá-la a via telefone.



Eventos Elegíveis: Clientes de veículos "0" KM e Clientes que executaram algum Serviço em Garantia.



A pesquisa é protegida por instrumentos modernos de "cyber-security" para evitar fraudes e haverá monitoramento online nos acessos ao site da pesquisa.

ELEGIBILIDADE

Quem **PODE** ser entrevistado?

Pessoa Física - que possua entre 1 a 4 veículos



Funcionários GM

Quem **NÃO PODE** ser entrevistado?

Funcionários de Concessionárias Chevrolet



Pessoa Jurídica



Vendas Diretas

A CHEVROLET CONTA COM VOCÊS PARA ASSEGURAR A QUALIDADE DA BASE DE DADOS TELEFONES E E-MAILS. ESTA É A BASE DESTA NOVA PESQUISA!

ANEXO 39: INFORMATIVO DE CAPACITAÇÃO – CONTINUAÇÃO ANEXO 38

NOVA PESQUISA GLOBAL - ISC

PRINCIPAL MÉTRICA

NO NOVO FORMATO DE PESQUISA GLOBAL DO ISC, A **PRINCIPAL MÉTRICA** É RELACIONADA A **RECOMENDAÇÃO**. A **PRIMEIRA PERGUNTA** PARA VENDAS E SERVIÇOS ESTARÁ NUMA ESCALA DE **0 A 10** E SERÃO CONSIDERADAS **AS NOTAS 9 E 10 (PROMOTORES)**, SUBTRAÍDAS AS NOTAS DE **0 A 6 (DETRATORES)**, DE ACORDO COM A METODOLOGIA **NPS** - NET PROMOTER SCORE. DESSA FORMA, PODEMOS COMPARAR OS RESULTADOS GLOBALMENTE.



IMPORTANTE...

TODAS AS DEMAIS PERGUNTAS NÃO SERÃO CONSIDERADAS PARA **FRANCHISE MEETING**, PORÉM EXPLICAM **A EXPERIÊNCIA** DO CLIENTE DURANTE O PROCESSO DE COMPRA E RETIRADA/ SERVIÇO EXECUTADO NA CONCESSIONÁRIA.



Objetivos para o Franchise Meeting serão informados brevemente e serão baseados em médias regionais.

ANEXO 40: INFORMATIVO DE CAPACITAÇÃO – CONTINUAÇÃO ANEXO 39

NOVA PESQUISA GLOBAL - ISC

HOT ALERT

MAS O QUE É O HOT ALERT?



SÃO **ALERTAS** ENVIADOS VIA E-MAIL PARA O GNV, GNPV, TITULAR/OPERADOR, GAC E GSC, GERADOS SE HOVER UMA **NOTA 0 A 6** PARA “RECOMENDAÇÃO DA CONCESSIONÁRIA” OU **NOTA 1 E 2** PARA A PERGUNTA “SATISFAÇÃO TOTAL”

O alerta tem como objetivo atuar em casos críticos de satisfação e rápida comunicação com a Concessionária.

RED ALERT

QUANDO UM CLIENTE AMEAÇA ENTRAR NA JUSTIÇA CONTRA A CHEVROLET, O RED ALERT É ACIONADO.



NESSE CASO, O CALL CENTER ENTRA EM CONTATO **IMEDIATAMENTE** COM O TIME DE ATENÇÃO AO CLIENTE POR EMAIL.

A ÁREA DE ATENÇÃO AO CLIENTE (CALL CENTER) DA GMB REVISARÁ A PESQUISA, CONTATARÁ O CLIENTE E TOMARÁ AS MEDIDAS NECESSÁRIAS PARA RESOLVER AS RECLAMAÇÕES DO CONSUMIDOR.

ANEXO 41: INFORMATIVO DE CAPACITAÇÃO – CONTINUAÇÃO ANEXO 40

NOVA PESQUISA GLOBAL - ISC**DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS**

INICIALMENTE, A CONCESSIONÁRIA RECEBERÁ UM LINK PARA REALIZAR O DOWNLOAD DOS RELATÓRIOS.

NO MÊS DE OUTUBRO DE 2017 SERÁ LANÇADA UMA PLATAFORMA ONLINE PARA ACESSO AS INFORMAÇÕES.

**COMPARATIVO**

O COMPARATIVO ABAIXO MOSTRA AS DIFERENÇAS ENTRE O MODELO ANTERIOR DE PESQUISA E O QUE ENTROU EM VIGOR NO MÊS DE FEVEREIRO. CONFIRA!

	MODELO ANTERIOR	MODELO NOVO
PESQUISA DE SERVIÇO APÓS AQUISIÇÃO VEÍCULO NOVO	<ul style="list-style-type: none"> • MÍNIMO 90 DIAS 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ MÍNIMO 35 DIAS
CASOS CRÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • RED ALERT 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ RED ALERT E HOT ALERT
FILTRO	<ul style="list-style-type: none"> • CLIENTES COM ATÉ 2 VEÍCULOS 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CLIENTES COM ATÉ 4 VEÍCULOS
CONTATO COM CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • 14 DIAS APÓS O AVISO DE VENDAS OU EMISSÃO DA OS 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 7 DIAS APÓS O AVISO DE VENDAS OU EMISSÃO DA OS
PERGUNTA PRINCIPAL	<ul style="list-style-type: none"> • SATISFAÇÃO GERAL COM A CONCESSIONARIA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ RECOMENDAÇÃO
FORMA DE CONTATO	<ul style="list-style-type: none"> • TELEFONE 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ TELEFONE E E-MAIL
MÉTRICA PRINCIPAL	<ul style="list-style-type: none"> • PERGUNTA CHAVE COM NOTA DE 1 A 5 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PERGUNTA DE RECOMENDAÇÃO COM NOTA DE 0 A 10

ANEXO 42: INFORMATIVO DE CAPACITAÇÃO – CONTINUAÇÃO ANEXO 41

NOVA PESQUISA GLOBAL – ISC**PONTOS IMPORTANTES!**

O processo de exclusão permanece inalterado! A concessionária pede a exclusão para o seu GNV/GNPV, que solicita a análise da equipe da GMB, que verifica as entrevistas/verbalizações, aprovando ou não a exclusão. O processo é válido para Recomendação com notas de 0-6.

Para evitar excesso de entrevistas:
 Um cliente entrevistado em Vendas somente poderá ser entrevistado por uma passagem em Serviço após 35 dias.
 Um cliente entrevistado em Serviço somente poderá ser entrevistado por outra passagem em Serviço após 90 dias.

O consumidor tem 30 dias para completar a pesquisa online a partir da data de envio do convite.

Vendas: 5 perguntas globais+ 9 perguntas locais + 1 pergunta aberta+ 1 pergunta sobre a marca
 Serviços: 6 perguntas globais+ 10 perguntas locais + 1 pergunta aberta + 1 pergunta sobre a marca

BENEFÍCIOS

Realizar comparativos com todos os países



Melhor leitura dos resultados



Visão real da experiência dos nossos clientes

SUCESSO !