

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

LIVIA ROBERTA BONGIORNI

**ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE GESTÃO NO
NEGÓCIO DE PEÇAS DE REPOSIÇÃO DE *DEALERS* MASSEY FERGUSON**

SÃO LEOPOLDO

2015

Livia Roberta Bongiorno

**ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE GESTÃO NO
NEGÓCIO DE PEÇAS DE REPOSIÇÃO DE *DEALERS MASSEY FERGUSON***

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial o MBA
de Gestão Estratégica de Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientador: Prof. Flávio da Cunha Nerva

São Leopoldo

2015

RESUMO

A presente pesquisa busca apresentar a importância dos Indicadores de Gestão no negócio de peças de reposição dos concessionários do grupo AGCO. A metodologia aplicada fundamenta-se através de uma pesquisa qualitativa de nível descritivo e exploratório, através da realização de um estudo de caso. Conceituando, a contribuição dos indicadores de gestão está relacionada à função de monitoramento das atividades e dos resultados através do controle – indicando a atual posição do que foi planejado. Como resultado da pesquisa, verifica-se que os indicadores de gestão são fundamentais para gestão de peças de reposição, e que todos os *dealers* entrevistados concordam que esta é uma ótima ferramenta para alavancar e melhorar as atividades de peças de reposição. No entanto, percebeu-se a necessidade de nivelamento dos *dealers* quanto ao conhecimento deste tema, visando obter uma padronização dos processos.

Palavras-Chave: Peças de Reposição. Área Comercial. Indicadores de Gestão.

ABSTRACT

This study aims to present the importance of management indicators in the spare part business of the AGCO group dealers. The methodology is based through a qualitative research of descriptive and exploratory level, by conducting a case study. Conceptualizing, the contribution of management indicators is related to the monitoring function of the activities and results through control - indicating the current position of what was planned. As a result of the research, it can be seen that the management indicators are fundamental to spare parts management, and that all dealers interviewed agree that this is a great tool to leverage and improve spare parts activities. However, it was realized the need for leveling of dealers in the knowledge of this issue to achieve a standardization of processes.

Keywords: Spare Parts. Commercial area. Management indicators.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Entrevistados – Sujeitos da pesquisa	24
Quadro 2 – Envio dos indicadores.....	32
Quadro 3- Perfil dos entrevistados	33
Quadro 4– Respostas Principais Indicadores de Gestão	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Trator Massey Ferguson	28
Figura 2- Foto da Planta de Canoas - RS.....	29
Figura 3 - Foto de peças AGCO PARTS	30
Figura 4 - Foto do armazém AGCO PARTS.....	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 ÁREA DE VENDAS.....	13
2.1.1 Papel da área vendas	13
2.1.2 Planejamento de Vendas	14
2.1.3 Plano de Vendas	15
2.2 ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO	16
2.3 GESTÃO DE INVENTÁRIO.....	17
2.4 GESTÃO DOS INDICADORES.....	18
2.4.1 Classificação dos indicadores de gestão	20
2.4.2 Indicadores para área de peças de reposição	20
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	23
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	23
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE	24
3.2.1 Sujeito de Pesquisa	25
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	25
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	25
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA AGCO	27
4.2 INDICADORES DE GESTÃO DE PEÇAS REPOSIÇÃO	31
4.3 ANALISAR A INVESTIGAÇÃO DA GESTÃO DE INDICADORES DOS <i>DEALERS</i>	33
4.4 AÇÕES A SEREM TOMADAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DOS INDICADORES DE GESTÃO DO CONCESSIONÁRIO.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
6 REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTAS	45
APÊNDICE B – INDICADORES ATUAIS UTILIZADOS PELA AGCO PARTS	46

APÊNDICE C – QUADRO DE RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS48

1 INTRODUÇÃO

A AGCO, Your Agriculture Company, é uma das líderes mundiais focada na concepção, fabricação e distribuição de máquinas agrícolas. Para apoiar a maior produtividade no campo a AGCO oferece uma linha completa de produtos que inclui tratores, colheitadeiras, equipamentos para fenação e forragem, pulverizadores, equipamentos para preparo de solo, implementos e peças de reposição relacionadas. Seus produtos são vendidos por meio das marcas Challenger, Fendt, Massey Ferguson e Valtra e distribuídos globalmente por uma rede de 3.100 mil concessionários e distribuidores independentes, em mais de 140 países. (SITE Massey Ferguson)

A Massey Ferguson possui uma rede de distribuidores autorizados a comercializar os produtos da marca, os chamados de '*Dealers*'. Estes *distribuidores* estão presentes no mercado brasileiro e OSA (*Others South America*), ou seja, todos os países da América do Sul, América Central e Caribe. Este estudo tem como foco principal a análise da venda de peças de reposição neste mercado. Cada país possui ao menos um distribuidor autorizado a vender os equipamentos agrícolas Massey Ferguson, fabricados pelo grupo AGCO, bem como suas peças de reposição genuínas para suprir as necessidades destes equipamentos, fornecidas pela AGCO PARTS, empresa do grupo AGCO.

O mercado de peças de reposição para equipamentos agrícolas vem se tornando cada vez mais competitivo. Os clientes que necessitam reparar suas máquinas nem sempre enxergam na qualidade e originalidade das peças genuínas AGCO PARTS o fator diferencial para a decisão de compra. Em muitos casos o fator preço é o principal motivador na hora da compra. A alta recente do dólar fez com que os preços subissem para a importação, pois os equipamentos e peças são fabricados no Brasil. Estes fatores fazem com que alguns concessionários OSA optem pelo mercado paralelo, que trabalha com peças de menor qualidade e desenvolvidas no mercado local, atraindo assim os clientes que buscam principalmente preços baixos.

Diante deste cenário de alta competitividade, se faz necessário o profissionalismo e controle cada vez maior dos *Dealers* OSA para buscarem rentabilidade ao seu negócio, além da satisfação dos seus clientes. Por isso, os indicadores de gestão são ferramentas fundamentais para que os distribuidores

tenham controle sobre o negócio de reposição de peças. Os indicadores são capazes de medir e informar de forma clara o real status do que se deseja medir, facilitando assim a tomada de decisão e definição de um possível plano de ação.

Sendo assim, este estudo busca apresentar a importância da utilização dos indicadores de gestão no negócio de peças de reposição.

No primeiro capítulo será abordado o tema, o problema, os objetivos específicos e objetivo geral, além da justificativa pela escolha do tema para a elaboração deste trabalho.

A fundamentação teórica é apresentada no segundo capítulo, onde a acadêmica pesquisadora, por meio de livros e normativas específicas, procura dar embasamento teórico ao estudo.

No terceiro capítulo os procedimentos metodológicos são descritos, demonstrando os tipos de pesquisas utilizadas, sua abordagem, a população e amostra, o instrumento de coleta de dados e a caracterização do universo da pesquisa.

No quarto capítulo apresenta-se a experiência da pesquisa, juntamente com a análise geral dos resultados. Por fim, no quinto capítulo serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa, sugerindo estudos futuros, seguido das referências e anexos.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Para manter-se competitivo no mercado de peças de reposição e garantir a lucratividade e satisfação do cliente, cada vez mais se faz necessário obter um controle extremamente profissional deste negócio. Por isso, os *Dealers* do mercado OSA, únicos autorizados a comercializar as peças genuínas AGCO PARTS, devem utilizar como ferramenta de trabalho os indicadores de gestão, tema que será estudado neste trabalho.

Os indicadores de gestão são instrumentos essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudanças. Müller (2014, p.86) diz que “um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido, e consensado”.

De acordo com a afirmação acima, entende-se que um indicador deve ser explorado, analisado, bem como ter um padrão para sua medição e importância, pois de nada adianta trabalhar com um indicador sem ter conhecimento quanto a sua métrica, utilidade e impacto nas tomadas de decisões futuras.

Dessa forma, os indicadores servem para mensurar os resultados e gerir o desempenho; embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão; contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais; facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização (SITE Antaq).

Há 2 anos a área comercial da AGCO PARTS desenvolveu alguns indicadores de desempenho que são enviados através de um arquivo em excel aos *dealers* OSA para que estes informem bimestralmente com a intenção de acompanhar o negócio de peças de cada distribuidor. No entanto, estes indicadores foram desenvolvidos pela fábrica, sem haver consenso ou consulta aos distribuidores. Por isso, a frequência de recebimento das informações é muito baixa. Muitas vezes os *dealers* omitem informações fundamentais com receio de sofrerem alguma penalização da área comercial pelo seu baixo desempenho, segundo relato dos próprios distribuidores. Em outros casos, alguns *dealers* alegam não conseguir as informações solicitadas. Já outros, utilizam métricas diferentes, o que acaba distorcendo os resultados a serem analisados. Este é um dos principais problemas encontrados pela equipe Comercial de Peças. A obtenção das respostas dos *dealers* seria de grande valia para a empresa e distribuidores, uma vez que o conhecimento desses KPI's serviria como norte de trabalho para ambas as partes para definição de planos de trabalho e melhoria no processo de vendas e compras.

Portanto, para esta pesquisa propõe-se esclarecer o seguinte questionamento: **Como está a gestão de indicadores no negócio de peças de reposição de um Dealer Massey Ferguson no mercado OSA?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Segundo Vergara (2000, p. 25) enquanto o problema refere-se a uma questão a ser investigada, o objetivo trata-se do resultado a ser alcançado. “O objetivo final, se alcançado, dá a resposta ao problema”. O objetivo geral define o propósito do trabalho, mas é formulado de forma genérica o suficiente para abranger vários objetivos específicos. (ROESCH, 2009).

Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é análise da gestão de indicadores no negócio de peças de reposição de um *Dealer* Massey Ferguson no mercado OSA.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos operacionalizam e especificam o modo como o objetivo geral será atingido. Então, na formulação da pesquisa, os objetivos específicos passam a ser claramente associados às etapas do plano de pesquisa e normalmente encontra-se na literatura indicações de fases ou etapas a serem cumpridas. (ROESCH, 2009).

Portanto, os objetivos específicos desta pesquisa são:

1. Apresentar a marca Massey Ferguson e AGCO PARTS, descrevendo o produto estudado;
2. Apresentar os atuais indicadores de gestão de peças para os *dealers*;
3. Analisar a investigação da gestão de indicadores dos *dealers*;
4. Descrever as ações a serem tomadas para o aperfeiçoamento da gestão dos indicadores de gestão do concessionário.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os indicadores de gestão servem para avaliar, acompanhar, analisar, e auxiliar nas decisões diante dos resultados apresentados. Além disso, podem ser

utilizados como norte para as empresas saberem onde estão, como estão, e o que precisam fazer para cumprirem seus objetivos.

Neste sentido, cabe à cada concessionário identificar os indicadores que melhor lhe atendem conforme seus objetivos e necessidades. No entanto, deve-se ter cuidado para que não haja excessos e não se perca o foco diante de tantas informações, que algumas vezes podem se tornar desnecessárias. Portanto, o distribuidor deve ter o seu foco bem traçado e utilizar corretamente os seus indicadores de desempenho.

A importância se dá quanto à ampliação do conhecimento da acadêmica pesquisadora, além de fornecer um estudo sobre a importância dos indicadores de gestão no negócio de peças de reposição.

Quanto à viabilidade, é importante ressaltar que há interesse por parte da AGCO do Brasil, como fornecedora de peças para os *Dealers* Massey Ferguson, em conhecer os principais indicadores de gestão dos seus concessionários, bem como analisá-los, visando a melhoria dos processos e resultados.

A presente pesquisa também torna-se oportuna uma vez que a pesquisadora trabalha na área comercial de peças de reposição do mercado OSA, possuindo acesso e disponibilidade das informações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta as principais informações que fundamentam teoricamente este trabalho, com base em autores da área de vendas, planejamento, indicadores, comércio exterior.

Dentro os assuntos que são apresentados, podemos destacar os seguintes tópicos: área de vendas, estratégia de distribuição, gestão de inventário, como foco deste estudo.

2.1 ÁREA DE VENDAS

Nos capítulos a seguir a autora descreve sobre o papel da área de vendas, planejamento de vendas, plano de vendas, sendo estes assuntos de suma importância para o desenvolvimento deste trabalho.

2.1.1 Papel da área vendas

Há algum tempo atrás o que interessava era vender os produtos e serviços ao cliente, independente de sua necessidade. Isto está sendo deixado para trás, estamos entrando na área do relacionamento, cujo objetivo é preservar o contato com o cliente e tentar antecipar suas necessidades.

Megido (2007) explica o papel da área de vendas como a única área que gera receita para a empresa. Não se menospreza as demais áreas, pois todas elas são fundamentais para se efetivar uma venda, porém não adianta ter o melhor produto, marca, preço, senão há uma venda eficiente.

O profissional da área de vendas segundo Gobe (2007) deve estar sempre avaliando as oportunidades do mercado para o seu público-alvo. Além disso, é preciso qualificá-las, estimando o potencial de mercado, para executar um plano de ação de conquista de resultados favoráveis para a sua organização.

O vendedor, em sua atividade diária, está em constante contato com o mercado e justamente por isso ninguém melhor que ele pode perceber a ação a ser tomada e o preço da concorrência, e as necessidades não atendidas, avaliar os resultados das promoções e propagandas da empresa, bem como sugerir alterações nas políticas e estratégias de vendas da organização. (KOTLER, 2003).

A área de vendas trabalha em conjunto com os clientes, buscando informações dos mesmos, entendendo suas necessidades e sugerindo produtos adequados as necessidades encontradas e oferecendo um serviço de pós-venda que renda a satisfação desejada, também podemos atribuir a esses profissionais o sucesso de novos produtos, a manutenção dos atuais produtos e a base para surgimento de novas tendências com base em informações extraídas dos clientes finais. (KOTLER, 2003).

Definido o papel da área de vendas, é preciso planejá-las para obter êxito, e veremos no próximo capítulo essa definição.

2.1.2 Planejamento de Vendas

Atualmente escutamos muito sobre planejamento nas empresas, seja um planejamento financeiro, estratégico, compras, vendas, entre outros. Ele está presente em varias áreas das organizações e seu principal objetivo, segundo Chiavenato (2003), o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiente, eficácia e efetividade.

Gobe (2007) diz que nem todas as organizações conseguem efetivamente planejar suas vendas, muitas vezes devido a cultura organizacional, a falta de profissionalismo da sua administração ou até mesmo a um ritmo de crescimento acelerado e desorganizado. Por isso, além do planejamento de vendas, o profissional da área em questão, também deve desenvolver alguns procedimentos e estimular posturas de trabalho que busquem maior produtividade, controles eficientes para monitorar os planos estratégicos que foram elaborados.

O planejamento de vendas é de tanta importância para uma empresa que segundo Kotler (2003) o planejamento significa decidir com antecipação o que deve ser feito e constitui-se na primeira etapa do processo administrativo, através dele é possível precaver contra as eventualidades futuras, adequando a empresa a um nível de atividades necessárias.

Dentro do planejamento de vendas das empresas, Gobe (2007) menciona cinco etapas que são base do processo:

1. Avaliação das oportunidades de mercado (que consiste em sistematizar ações, aproveitando as oportunidade de mercado enquadrando dentro da visão e missão da empresa);

2. Estimativa de potencial de mercado (capacidade de um mercado de determinada área ou setor da economia em absorver uma quantidade de vendas de um produto);
3. Previsão de vendas (avalia o que poderá ocorrer num período sob as diversas influencias do momento);
4. Segmentação de mercado (subdivide o mercado em partes menores);
5. Distribuição e logística (é responsável pelo escoamento mais adequado do produto).

De acordo com Kotler (2003) é indispensável analisar e ter conhecimento do potencial do mercado e da demanda oferecida ao administrador, boa orientação para avaliar as possibilidades de concretização dos objetivos ou mesmo a determinação do produto que pode ser ofertado. Essas etapas fazem parte do planejamento de vendas, e para concretiza-las se faz necessário o desenvolvimento de um plano de vendas.

2.1.3 Plano de Vendas

Após fazer o planejamento é um elaborado um plano de vendas, do qual constam os principais tópicos do planejamento. Este plano de vendas servirá de conduta para as todas as atividades do pessoal envolvido no que foi planejado. (KOTLER, 2003).

Megido (2007) comenta que o plano de vendas é a peça fundamental da área comercial, porém que a maioria das empresas não possui plano de vendas bem estruturado. Entendem apenas como plano de vendas a meta mensal e a relação dos clientes. Enquanto na verdade o plano de vendas deve ser extremamente detalhado, contendo tudo o que precisa ser feito com o combinado entre a equipe de vendas e os revendedores, as áreas internas da empresa, marketing, compras, logística, etc.

Após compreender o papel da área de vendas, planejamento e plano de vendas, é preciso descrever como os produtos chegam fisicamente até o consumidor final, portanto a estratégia de distribuição dos produtos é de suma importância para a área de vendas.

2.2 ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO

O que todo cliente final deseja é poder comprar o produto desejado, na hora exata, através de um local adequado, com um preço competitivo. E é através da distribuição física que isso é possível.

Segundo Gobe (2007) os fabricantes podem proporcionar satisfação para seus consumidores através de um “local adequado”. É possível optar por um ou mais canais de distribuição, isso é uma decisão estratégica da companhia. Além disso, a força de vendas precisa estar preparada e qualificada para atender as diversos tipos de canais.

Canais de distribuição são organizações que assumem a responsabilidade de vender produtos para consumidores finais/ clientes, produtos estes que são originários de um fabricante (MEGIDO, 2007). Kotler (2003) relata que poucos fabricantes vendem seus produtos direto para os consumidores finais, a maioria usa intermediários para levar seus produtos ao mercado. As decisões do canal de distribuição geralmente envolvem compromissos de longo prazo com outras empresas, por exemplo a Ford ou McDonalds podem alterar com facilidade seus materiais publicitários, preços ou programas promocionais. Mas quando estabelecem contrato com franqueados ou revendedores não podem substituir rapidamente esses canais por lojas ou vendas web.

O fabricante deve ter muito cuidado na escolha do tipo de canal de distribuição. Segundo Megido (2007), existem três tipos de sistemas de distribuição:

- Distribuição exclusiva: a fábrica escolhe apenas um canal que irá trabalhar o seu produto, e de nenhum concorrente. Exemplo: carros de luxo.
- Distribuição seletiva: a empresa utiliza alguns canais de distribuição que são focados no seu público alvo, e evita colocar o seu produto em qualquer ponto de venda. Exemplo: grifes de roupas, perfumes importados.
- Distribuição intensiva: é aquela distribuição que uma organização coloca os produtos no maior número de ponto de vendas possível. Exemplo: bens de consumo (feijão, sabonete..)

No estudo em questão o canal de vendas utilizado para a venda de peças no mercado da América do Sul, Central e Caribe, é distribuição indireta, por meio de uma distribuição exclusiva que é nominada “concessionária”, “revendedor” ou “*dealer*”, que segundo Megido (2007) são empresas que representam e vende os produtos do fabricante. É contratada pelo fabricante e não faz parte de suas forças de vendas internas.

É possível e indispensável que o fabricante possua gestão sobre seu canal de distribuição. De acordo com Megido (2007) é importante para o produtor entender quais são as reais necessidades e problemas enfrentados pelos distribuidores, para poder oferecer suporte a eles. De nada adianta a empresa possuir o melhor produto, com preço competitivo, se ele não está a disposição do cliente / consumidor final. Por isso os aspectos de logísticas são muito importantes.

Após definido o canal ideal de distribuição é preciso conhecer a disponibilidade dos produtos para o consumidor final, por isso é extremamente importante que o *dealer* e a fabrica realizem gestão dos seus estoques.

2.3 GESTÃO DE INVENTÁRIO

Segundo o site Sinfic a gestão de inventário, independentemente da empresa que a pratica, consiste numa série de processos com múltiplas funções referentes ao acompanhamento, manuseamento e gestão de materiais em estoque. Uma gestão de inventário eficiente confere sempre vantagem competitiva às empresas, seja qual for a natureza do seu negócio. Além de reduzir os custos operacionais, uma boa gestão do inventário também dá origem a clientes satisfeitos, que continuarão a procurar a empresa no futuro, gerando assim mais negócio.

Já Wanke (2008), fala da importância da gestão de estoque, sendo este um processo complexo que pode acarretar impactos significativos nos níveis de serviço ao cliente e nos custos totais.

Ainda para Wanke (2008), a gestão de peças de reposição possui elevados custos na aquisição, os longos tempos de reposta do ressuprimento e os baixíssimos giros, característicos das peças de reposição, são armadilhas presentes na tomada de decisões de quanto pedir, quando pedir e quanto manter em estoque de segurança. Além disso os estoques de peças de reposição também podem responder por uma das maiores parcelas dos custos corporativos em empresas de

diferentes indústrias. No setor automobilístico, por exemplo, os custos anuais de oportunidade, armazenagem, depreciação, seguro e movimentação de peças de reposição variam entre 25% e 35% do valor contábil de todos os estoques de uma empresa típica. Como consequência de todos esses fatores, a gestão de estoque de peças de reposição é pouco compreendida no ambiente gerencial, apesar de poder representar significativa imobilização de capital.

Apesar das armadilhas existem os sintomas de problemas da gestão de estoque de peças de reposição são os mesmos encontrados na gestão de estoque de produtos acabados ou de matérias primas:

1. Excesso de estoques, como resultado de uma política de antecipação de uso futuro, implicando elevados custos de oportunidades de manter estoques e custos de obsolescência.
2. Falta de estoque, como resultado de uma política conservadora em relação a taxa real de utilização dos estoques, implicando a deterioração dos seus níveis de disponibilidade.

Além disso, a missão da gestão de estoque de peças de reposição também é semelhante a gestão de matérias primas, produtos em processamento e produtos acabados: reduzir os níveis de estoque sem comprometer a sua disponibilidade.

Para se ter um controle sobre a gestão do inventário, é de suma importância definir indicadores chave para medir o desempenho. A seguir a autora definirá a gestão dos indicadores focado na área de peças de reposição.

2.4 GESTÃO DOS INDICADORES

Kaplan e Norton (1997,p.2) citam a importância dos indicadores:

Os executivos assim como os pilotos, precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem o que não teriam como manter o rumo da excelência empresarial.

Lucena (2004) diz que os indicadores são especificações dos resultados esperados, atribuídos às metas estratégicas definidas pela organização.

Para Oliveira (2006, p. 145) o indicador de desempenho é:

o parâmetro e critério de avaliação previamente estabelecido que permite a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na empresa ou negócio.

No ciclo da gestão, os indicadores estão presentes em todas as suas funções, desde o planejamento até as ações. Porém, sua grande contribuição está relacionada à função de monitoramento das atividades e dos resultados através do controle – indicando como está o que foi planejado. O controle é “o processo de monitorar as atividades para garantir que estejam sendo realizadas conforme planejado e corrigir quaisquer desvios significativos” (ROBBINS, 2000, p.141). O processo de controle procura mensurar o desempenho atual, comparar com o estipulado e corrigir os desvios ou padrões inadequados.

Os dados, as informações e os conhecimentos possuem significados importantes para a gestão dos processos e indicadores. Os sistemas de indicadores ou de informações gerenciais “é um sistema utilizado para fornecer regularmente informações de que necessita” (ROBBINS, 2000, p.151). A análise, interpretação e assimilação dessas informações por um indivíduo acabam transformando-se em um conhecimento.

Segundo Müller (2014) o grande risco de um sistema de indicadores é um plano que não vale nada, pois se chega ao nada muito rapidamente. A liderança e a direção das organizações são peças essenciais para que os indicadores sirvam de forma efetiva. Os executivos das empresas devem conhecer como são desenvolvidos e como estes indicadores podem ser utilizados. Como algumas condições mudam entre o planejamento e a execução, um ciclo de monitoramento deve ser implantado através de indicadores de desempenho a fim de mudar o plano e propor melhorias quando se faz necessário.

É importante observar o ambiente que se está atualmente inserido, pois os indicadores devem ser adaptáveis à realidade. Segundo Berliner e Brimson (1992) muitas medições de desempenho não são compatíveis com o momento atual, portanto os indicadores devem ser adaptáveis às necessidades do negócio, assim como em muitos casos os objetivos. Complementa Hronec (1994) que a medição de desempenho deve ser um processo contínuo, proporcionando estabelecimento de novas metas e ajustes de estratégia.

Lucena (2004) comenta que é necessário revisar e atualizar os indicadores devido as mudanças aceleradas que estão ocorrendo em função das incertezas econômicas, avanço tecnológico, questionamento dos hábitos de vida e valores, dentre outros.

2.4.1 Classificação dos indicadores de gestão

Os indicadores de gestão de desempenho organizacional são classificados de diversas maneiras, seguem abaixo algumas classificações segundo o site Portal Administração:

- **Indicadores estratégicos:** esses indicadores informam o quanto a organização está na direção dos seus objetivos. Eles refletem o desempenho em relação a fatores críticos para o êxito e permitem desdobrar as metas e repensar nas formas de melhoria continua dos processos organizacionais.
- **Indicadores de qualidade:** são considerados indicadores de eficácia, pois medem como o produto ou serviço é percebido pelo usuário / consumidor, e qual o processo em atender os requisitos dos consumidores. Podem ser aplicados para a organização como um todo, num processo ou uma área específica.
- **Indicadores de capacidade:** esse tipo de indicador mede a capacidade de resposta de um processo através da relação entre saídas produzidas por unidade de tempo.
- **Indicadores de produtividade:** medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos. Também são considerados os indicadores de desempenho organizacional da eficiência. Os indicadores de produtividades possuem grande ligação com os da qualidade.

2.4.2 Indicadores para área de peças de reposição

A empresa fabricante deste estudo possui revendedores no mercado OSA para vender seus produtos, peças e serviços. Neste estudo o foco é a área de peças, portanto a AGCO PARTS solicita para seus distribuidores que informem bimestralmente alguns indicadores de gestão do seu estoque de peças, sendo inclusive este tema a problemática deste estudo.

Segue abaixo os indicadores solicitados pelo fabricante:

1. Nível de atendimento de peças: é um indicador que mostra o quanto foi solicitado de peças (por quantidade) e o quanto foi atendido de imediato. Este indicador tem a intensão de saber o nível de atendimento, que está relacionado também com o nível de satisfação do cliente.
2. Giro do estoque: este é um dos indicadores mais relevantes para o fabricante e o distribuidor. Este indicador é medido através do custo das vendas no mês (em dólares), dividido pelo custo do inventario total (em dólares).
3. Cobertura de estoque: significa dividir o total das vendas do mês pelo total do inventario e se saberá a cobertura do inventario em unidade monetária.
4. Curva ABC : este indicador é medido por quantidade e por valor, e tem a finalidade de saber como se move o estoque por itens A (de 0 a 12 meses no estoque), itens B (de 13 a 24 meses no estoque) e itens C (mais de 24 meses no estoque). Este indicador demonstra um fator muito importante, o total de itens obsoletos no estoque (por valor e quantidade), sendo o estoque obsoleto um dos maiores vilões do inventario de peças de reposição, pois são aqueles itens que estão em estoque há mais de 24 meses sem venda, ou seja, o capital fica imobilizado e não é interessante para o empresário ter altos % de itens C em seu estoque.
5. Vendas por tipo de canal: esta informação serve para saber por qual canal de vendas o distribuidor vende mais, se é através do balcão da matriz, pelas filiais ou por serviços.
6. Planning x Realizado AGCO PARTS: estes números são de extrema importância para o fabricante, pois este indicador mostra a performance do *dealer* de acordo com o planejado no mês a mês. É um indicador medido em valores faturados pela AGCO PARTS e não por quantidade de peças.
7. Participação da AGCO PARTS no estoque total: este % informado pelo
8. o distribuidor mostra o quanto em valor as peças AGCO PARTS representam no seu estoque total. A intensão deste indicador é saber o quanto se está presente no estoque do revendedor, para saber

também o quão importante o estoque das peças AGCO PARTS são, já que muitos distribuidores possuem estoque de peças de outras marcas que eles representam. Este é medido pelo custo do estoque AGCO PARTS x custo do estoque de peças total.

9. Participação da AGCO PARTS no estoque agrícola: seguindo a mesma intensão do indicador descrito acima, este indicador é mais específico para o negócio de peças de reposição para produtos agrícolas. Este é medido pelo custo do estoque AGCO PARTS x custo do estoque de peças agrícola.
10. Comparação do giro de estoque: compara o giro do estoque AGCO PARTS x giro do estoque de peças total do inventario do distribuidor.
11. Comparação de obsolescência: compara o % de itens obsoletos do estoque AGCO PARTS x % de itens obsoletos de peças total do inventario do distribuidor.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na realização desta pesquisa que, segundo Roesch (2009), é o plano básico da mesma, o que torna o problema pesquisável, de maneira que o mesmo produza respostas específicas as questões de estudo. O capítulo será dividido em delineamento da pesquisa, definição da área e participantes da pesquisa, técnica de coleta de dados e técnica de análise dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Foi adotado o método qualitativo para esta pesquisa, que segundo Malhorta (2001) proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, proporciona insights e a compreensão qualitativa das razões e motivos subjacentes.

A pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que mais frequentemente capacita decidir quanto as informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente as informações (MALHOTRA, 2001, p. 153).

Roesch (2009) coloca ainda que este método busca identificar o que é comum, mas permanecendo aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos. A pesquisa de método qualitativa trata de melhorar a efetividade de um programa, ou mesmo quando se trata de selecionar as metas de um programa, complementa Roesch. Tendo em vista as informações apresentadas, a pesquisa será qualitativa, pois não se trata unicamente de uma coleta de dados e também porque procura explorar as perspectivas dos indivíduos.

Os níveis que podem ser utilizados são: exploratório, descritivo e explicativo, e assim como o método é possível misturá-los, caso isto se faça necessário. Neste trabalho, percebe-se a necessidade de utilizar o exploratório e o descritivo que consiste em descrever precisamente os fatos relativos ao caso, considerando-se as explicações alternativas destes fatos e obtendo-se uma conclusão com base na explicação.

Serão utilizados como estratégias de pesquisa: Estudo de Caso, Pesquisa - ação, Entrevista em profundidade, entre outros, sendo que estes são os mais utilizados. De acordo com Yin (2001, p. 23) o estudo de caso é um estudo empírico

que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Portanto, conclui-se que o Estudo de Caso é a estratégia / método mais apropriada para este trabalho, já que sua pesquisa gira em torno de um tema dentro de um segmento específico.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE

Entende-se por população ou agregado a soma dos elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, e a amostra é um subgrupo selecionado para participar do estudo. (MALHOTRA, 2001)

Segundo Yin (2005) as unidades de análise estão relacionadas à maneira como foram definidas as questões iniciais de pesquisa. Procura-se definir o que é um “caso”. O importante é que a definição de uma unidade não é definitiva, ela pode ser revisitada a qualquer momento durante a pesquisa, a partir de novas descobertas na coleta de dados. Para essa pesquisa definiu-se como unidades de caso os *dealers* Massey Ferguson.

Este trabalho será realizado na empresa AGCO do Brasil Comércio e Indústria Ltda, que é montadora e exportadora de máquinas agrícolas e peças genuínas. Para que a finalidade deste estudo seja atingida, será necessário um aprofundamento no conhecimento da gestão dos indicadores de estoque e vendas de alguns *dealers* Massey Ferguson.

O quadro abaixo mostra os sujeitos da AGCO participantes da monografia.

Quadro 1 - Entrevistados – Sujeitos da pesquisa

Entrevistados - Sujeitos da pesquisa
Gerente de Peças de Reposição – Bolívia
Gerente de Peças de Reposição – Paraguai
Gerente de Peças de Reposição – Colômbia
Coordenadora Comercial Exportação

Fonte: Autora da pesquisa (2015)

3.2.1 Sujeito de Pesquisa

Conforme a definição dada por Vergara (2007), o sujeito de uma pesquisa científica é na verdade as pessoas ligadas ao problema a ser pesquisado, e que tenham informações relevantes ao desenvolvimento e esclarecimento da pesquisa.

No caso, os sujeitos são pessoas envolvidas com os indicadores de desempenho e na AGCO no setor de exportação.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa, conforme Roesch (2009) será utilizada a combinação de algumas técnicas de coletas de dados a fim de se obter as informações necessárias para o esclarecimento do problema. Foram aplicados questionários com perguntas que possibilitem respostas abertas. Roesch (2009) ainda diz que entrevistas, observação e uso de diários são as técnicas mais utilizadas na pesquisa de caráter qualitativo.

Já Yin (2005) apresenta seis fontes distintas de onde podem vir as evidências de um estudo de caso: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Na presente pesquisa foi utilizado um questionário aplicado aos sujeitos citados no capítulo anterior, além da observação do pesquisador.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Yin (2005) diz que os dados coletados precisam ser examinados, categorizados, classificados em tabelas, para assim tratar as proposições iniciais do estudo e analisá-los.

A análise dos dados obtidos de uma pesquisa qualitativa é a fase mais complexa do estudo, e Yin (2005) aconselha os pesquisadores principiantes a começar com estudos de caso mais modestos, pois a experiência será obtida pelo acúmulo subsequente de estudos. Nesta mesma linha, Roesch (2009) diz que o pesquisador ao encerrar a coleta de dados se depara com uma quantidade muito grande de textos, informações, o que gera uma dificuldade para interpretar estes materiais.

Yin (2005) sugere três estratégias gerais para análise dos dados, baseando-se em proposições teóricas, pensando sobre explicações concorrentes e desenvolvendo uma descrição de caso.

Já Roesch (2009) cita técnicas de análise de conteúdo, construção de teoria e análise de discurso.

Neste estudo a pesquisadora utilizará análise de conteúdo e análise de discurso para realizar esta etapa com sucesso.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado o resultado obtido através dos questionários respondidos pelos concessionários dos seguintes países: Bolívia, Colômbia e Chile. A análise destes questionários, visam trazer forma clara a situação da gestão de indicadores no negócio de peças de reposição de um distribuidor Massey Ferguson no mercado OSA.

Os dados apresentados abaixo foram confrontados com a base teórica deste trabalho.

1. Apresentar a marca Massey Ferguson e AGCO PARTS, descrevendo o produto estudado;
2. Apresentar os atuais indicadores de gestão de peças para os *Dealers*;
3. Analisar a investigação da gestão de indicadores dos *Dealers*;
4. Descrever as ações a serem tomadas para o aperfeiçoamento da gestão dos indicadores de gestão do concessionário.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA AGCO

Fundada em 1990, a AGCO *Your Agriculture Company*, oferece uma linha de produtos completa incluindo tratores, colheitadeiras, equipamentos para fenação e forragem, pulverizadores, equipamentos para preparo de solo, implementos e peças de reposição relacionadas. A sua sede está situada em Atlanta, nos Estados Unidos.

Os produtos da AGCO são vendidos através de suas marcas principais: Challenger, Fendt, Massey Ferguson e Valtra, que representam um volume de vendas de cerca de 7 Bilhões de dólares anuais. Sua produção é distribuída através de mais de 3.200 concessionárias e distribuidores independentes em mais de 140 países no mundo.

A AGCO tem como visão fornecer soluções de alta tecnologia para os produtos rurais. Este conceito serve de complemento para a sua filosofia de sempre estar aprimorando os seus produtos, o conhecimento de seus funcionários. Além de constante busca pela a inovação.

A suas aquisições começaram em 1990 com a compra da Deutz Allis. Após, em 1994, adquiriu a marca de tratores mundialmente reconhecida Massey Ferguson.

Continuando neste compasso das aquisições, em 1994, comprou a Fendt, uma empresa alemã reconhecida por ser líder em tecnologia. No ano de 2002 adquiriu a Challenger, líder nos segmentos de tratores de esteira. Em 2004, comprou a finlandesa Valtra o que fortaleceu a sua liderança na Europa e na América do Sul.

Massey Ferguson é a marca líder no mercado brasileiro há mais de 50 anos, produzida pela AGCO do Brasil, maior fabricante de tratores da América Latina e a maior exportadora do produto do país. A Companhia também possui fábrica na França, onde são produzidos pela a AGCO França os tratores da marca Massey Ferguson com maiores faixas de potencia.

Os tratores, colheitadeiras e implementos Massey Ferguson produzidos no Brasil são exportados para mais de 80 países, com atuação destacada nos Estados Unidos, Chile e África do Sul. As fábricas no Brasil estão localizadas no estado do Rio Grande do Sul: Canoas (tratores), Santa Rosa (colheitadeiras) e Ibirubá (implementos).

Figura 1 - Trator Massey Ferguson



Fonte: Material interno da empresa AGCO do Brasil

A AGCO do Brasil é a filial brasileira pertencente ao grupo AGCO. Constituída em 1961, na cidade de São Paulo, como Massey Ferguson do Brasil, dedicava-se à confecção de implementos agrícolas e tratores.

No ano de 1974, foi transferida para as atuais instalações em Canoas - RS, com o nome de Massey Ferguson Perkins S.A., dando início ao desenvolvimento e à fabricação de colheitadeiras Massey Ferguson. No ano de 1989, passou a ser administrada pelo grupo IOCHPE, mudando seu nome para Massey Perkins. Neste

mesmo ano ocorreu à transferência da fabricação de colheitadeiras para a planta de Santa Rosa - RS.

Em 1990, alterou sua razão social para MAXION S.A e, em 1992, para IOCHPE MAXION. Em 1996, o grupo AGCO detentora da marca Massey Ferguson no mundo, fez a aquisição das unidades em Canoas e Santa Rosa, criando desta forma a AGCO do Brasil Com. e Ind. Ltda.

A AGCO do Brasil é uma empresa que desenvolve, produz e comercializa equipamentos para a mecanização agrícola, atuando no mercado local e externo. Na unidade de Canoas são fabricados os tratores das marcas Massey Ferguson e os tratores industriais (retroescavadeiras) das marcas MAXION e MF Industrial. Esta está localizada em uma área de 250 mil m² e com uma área construída de 42 mil m², em um distrito industrial, mas próxima à Região Metropolitana de Porto Alegre, o que facilita o acesso de insumos e de seus funcionários, além de permitir um excelente escoamento da sua produção, por meio de transporte rodoviário.

Figura 2- Foto da Planta de Canoas - RS



Fonte: Dados da empresa AGCO do Brasil, 2015.

A AGCO do Brasil possui ainda três fábricas: uma em Santa Rosa, no Rio Grande do Sul, onde são fabricados colheitadeiras e plataformas. A AGCO Implementos, localizada em Ibirubá, igualmente situada no Rio Grande do Sul, onde

são produzidos implementos agrícolas. E a corporação também retém a empresa Valtra em Mogi das Cruzes – SP.

Na sua forma de organização, para dar suporte a todas estas marcas, foram criadas a *AGCO Finance* e a *AGCO Parts*. E cada uma possui uma função importante para a empresa.

A *AGCO Finance* fornece produtos e serviços financeiros abrangentes para atender as necessidades financeiras dos clientes AGCO em todo o mundo.

A *AGCO Parts* é a empresa do grupo AGCO situada na cidade de Jundiaí – SP, iniciou suas operações em Janeiro/2009, em parceria com AGV LOGISTICA S/A, empresa com mais de 10 anos de atuação no mercado Logístico. O depósito está instalado numa área de 7.144m², com capacidade de estocagem acima de 35 mil itens que dão suporte ao reparo, manutenção e acessórios necessários em todas as marcas AGCO, bem como equipamentos agrícolas da concorrência. Os produtores agrícolas contam com a *AGCO Parts* para qualidade OEM consistente, disponibilidade, preços competitivos e uma garantia valiosa de 12 meses. Ao redor do mundo, os técnicos em suporte de serviço da AGCO dedicam-se a propiciar uma experiência positiva aos nossos clientes. Parte fundamental de cada decisão do produtor diante da compra de equipamentos agrícolas são a disponibilidade, custo e qualidade das peças. O distribuidor AGCO oferece uma linha completa de peças de reposição e acessórios genuínos da AGCO para apoiar todas as marcas AGCO, bem como ofertas adicionais para marcas e modelos competitivos. Além dessas peças de qualidade, o seu revendedor AGCO oferece serviço de alta qualidade a partir de técnicos treinados profissionalmente.

Figura 3 - Foto de peças AGCO PARTS



Fonte: Dados da empresa AGCO do Brasil, 2015.

Figura 4 - Foto do armazém AGCO PARTS



Fonte: Dados da empresa AGCO do Brasil, 2015.

4.2 INDICADORES DE GESTÃO DE PEÇAS REPOSIÇÃO

Este capítulo busca expor a atual situação dos indicadores de gestão de peças de reposição.

Há cerca de dois anos a área comercial de peças de reposição da AGCO PARTS solicita aos seus concessionários que respondam as informações solicitadas nos KPI's, conforme anexo desta pesquisa, para duas finalidades principais: A primeira delas é para que a equipe comercial da AGCO PARTS tenha conhecimento dos resultados obtidos pelos concessionários, afim de conhecer e analisar informações tais como: giro de estoque, nível de obsolescência, vendas por tipo de canal, dentre outras. Estas informações são de grande valia para a área gestora pois é o "raio x" das concessionárias, e servem de base também para acompanhar as vendas na ponta, ou seja, cliente final.

A outra finalidade é fazer com que os concessionários comecem a trabalhar com indicadores de gestão, pois como já evidenciado no referencial teórico "*Os executivos, assim como os pilotos, precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem o que não teriam como manter o rumo da excelência empresarial*". (Kaplan e Norton, 1997,p.2)

Atualmente, existe uma grande dificuldade dos *dealers* de enviarem a planilha de indicadores solicitada. Segue a seguir quadro identificando os distribuidores que enviam ou não as informações dos indicadores:

Quadro 2 – Envio dos indicadores

PAÍS	ENVIAM OS INDICADORES	NÃO ENVIAM OS INDICADORES
Barbados		X
Bolívia	X	
Chile	X	
Colômbia <i>Dealer 1</i>	X	
Colômbia <i>Dealer 2</i>		X
Colômbia <i>Dealer 3</i>		X
Costa Rica		X
Equador	X	
Guatemala		X
Guiana		X
Honduras		X
Jamaica		X
Nicaragua		X
Panamá		X
Paraguai		X
Peru		X
Rep. Dom.		X
Suriname		X
Trinidad		X
Uruguai		X

Fonte: Autora da pesquisa (2015)

Portanto, dos 20 distribuidores no mercado OSA, apenas 4 enviam as informações solicitadas pela área comercial da AGCO PARTS. Além disso, dos 4 distribuidores que enviam, percebe-se que os mesmos encontram dificuldades no preenchimento das informações, conforme exemplos abaixo:

- O distribuidor da Colômbia envia informações incompletas. Além disso, a informação de valores são passadas em pesos colombianos, enquanto deveriam ser em dólares (e esta é uma solicitação da área comercial AGCO PARTS para se ter um padrão na moeda).
- O distribuidor da Bolívia responde as informações solicitadas há dois anos. Todavia, até o presente momento não houve evolução dos pontos negativos por ele apresentados: baixo giro de estoque, altos dias de cobertura de estoque, alto índice de itens de baixo movimento (obsoleto).

Por fim, evidencia-se que em quase sua totalidade, os concessionários não enviam as informações solicitadas, e aqueles que as enviam apresentam dificuldade de entendimento de alguns indicadores e métricas. A partir das situações reais vivenciadas pela autora na área comercial, identificou-se que a falta de entendimento dos poucos *dealers* que respondem os questionamentos solicitados são: falta de conhecimento da importância e utilidade de cada indicador, definição de métricas, e receio de que a área comercial possa usar os dados informados para fazer alguma cobrança.

4.3 ANALISAR A INVESTIGAÇÃO DA GESTÃO DE INDICADORES DOS DEALERS

Este capítulo analisa as respostas obtidas através do questionário aplicado no mês de Setembro do ano de 2015. A pesquisadora aplicou-o com três pessoas de concessionárias diferentes e que participam diariamente no negócio da AGCO PARTS.

Segue abaixo um quadro com o perfil dos entrevistados:

Quadro 3- Perfil dos entrevistados

PERFIL DOS ENTREVISTADOS	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
NACIONALIDADE	Colômbia	Bolívia	Chile
SEXO	Masculino	Masculino	Masculino
CARGO	Gerente de Peças Massey Ferguson	Gerente de Peças Geral	Analista de Inventario
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Superior – Administração	Superior – Engenharia	Superior - Adm / Logística
NOME DA EMPRESA	Motovalle	SACI	Dercomaq
TEMPO DE EMPRESA	4 anos	4 anos	2 anos

Fonte: Autora da pesquisa (2015)

A primeira pergunta questiona se os *dealers* possuem fácil acesso as informações para desenvolver os indicadores que a equipe comercial da AGCO PARTS solicita, bem como onde buscar estas informações. **“Você tem acesso fácil às informações para desenvolver os indicadores? De onde saem estas**

informações?”. Esta questão tem como intensão conhecer de onde são extraídas as informações que são enviadas a equipe comercial e se elas realmente são de fácil acesso, ou seja, podem ser consultadas facilmente sem necessidade de desenvolver manualmente ou que outra pessoa traga as informações. Neste ponto os três concordam que possuem fácil acesso as informações. Porém, os entrevistados 1 e 3 informam que consultam seus ERPs ou sistemas internos para conseguir tais informações. O entrevistado 1 aponta que alguns dados como o de performance comercial é recebido pela própria equipe comercial da AGCO PARTS para montar seu KPI. O entrevistado 3 afirma que “En nuestro caso se tiene un sistema ERP (SAP) que da todo el soporte necesario a la operación del negocio global (Finanzas, Operaciones, RRHH, Comercial, etc) apoyado por un WMS en nuestro centro de distribución. Con esto logramos consolidar mucha información para ser analizada que es de fácil acceso para las áreas que corresponda.” (No nosso caso se tem um sistema ERP (SAP) que da todo o suporte necessário a operação do negócio global (finanças, operações, RH, Comercial, etc) apoiado por um WMS no nosso centro de distribuição. Com isso conseguimos consolidar muitas informações para serem analisadas que é de fácil acesso para as áreas que correspondem).

Com base nestas respostas, pode-se perceber que eles de fato estão em contato com as informações, e possuem sistemas suportes para gera-las.

Já a segunda questão “**É possível tomar decisões olhando os resultados dos indicadores? Qual tipo de decisões?”**, tem como propósito saber se os indicadores desenvolvidos pelos distribuidores ajudam na tomada de decisão, seja ela mais complexa ou mais simples. Neste sentido, entrevistado 3 traz em uma frase a importância dos indicadores: “O que não se mede não se pode melhorar. Sem dúvida os indicadores são de grande ajuda para a tomada de decisões quando estes estão bem definidos e claros na sua forma de calcular e interpretar”. Já o entrevistado 2 diz que é possível tomar decisões de curto, médio e longo prazo através dos indicadores, como por exemplo programação de pedidos através das vendas.

Através das respostas apresentadas pode-se dizer que as decisões podem ser tomadas com base nas informações dos indicadores. Contudo, no ponto de vista da autora, as respostas foram muito superficiais e não se pode concluir de fato se os *dealers* observam os indicadores para a tomada de decisão.

Um dos questionamentos da equipe comercial da AGCO PARTS é se os indicadores que são informados pela equipe de peças da rede de distribuição são levados para a diretoria da concessionária. Na grande maioria das vezes os números apresentados pelos distribuidores não são satisfatórios, o que faz com que a equipe comercial da AGCO PARTS se questione se a alta diretoria tem conhecimento desses resultados. Dito isto, a terceira pergunta que é **“Você informa a diretoria executiva sobre os resultados dos indicadores de peças de reposição? Qual o nível de importância que esses resultados têm para a diretoria executiva?”**. Esta questão indaga se os indicadores são informados para a diretoria, e que nível de importância isso tem.

Neste sentido, as respostas dos 3 entrevistados foram bem distintas uma das outras. O entrevistado 1 diz que informa a Diretoria mensalmente em um comitê agrícola, e que a gerência geral trabalha em planos de ações ou tarefas a serem realizadas de acordo os resultados. Já o entrevistado 2 diz que informa semestralmente para a alta diretoria, e que é uma informação importante pois mostra como está o departamento de peças. O entrevistado 3 diz que informa todos os meses diretamente a sua chefia e que esta leva a informação para os gerentes que são responsáveis.

Portanto, percebe-se que estes 3 entrevistados não informam claramente o nível de importância para a gerência geral ou diretoria da concessionária, e não é possível concluir se de fato a diretoria possui conhecimento e toma alguma ação através dos indicadores.

A pergunta número 4 é a seguinte: **“Você está de acordo com as metas propostas nos indicadores? Se não, favor informar a meta ideal para teu negócio”**. Esta pergunta tem como intenção saber se as metas que a equipe comercial da AGCO PARTS define para os indicadores de gestão, como por exemplo: 70% de itens A, 20% de itens B e 10% de itens C são ideais para o *business* de peças dos entrevistados. Porém, percebe-se que nenhum entrevistado entendeu a questão. O entrevistado 1 respondeu que as metas devem estar de acordo com a situação do mercado. O entrevistado 2 falou que a meta de performance é definida com a equipe comercial da AGCO PARTS mas que sempre é acima do que eles desejam. Já o entrevistado 3 não respondeu a pergunta.

Com isso, pode-se perceber que eles não se atentam as metas informadas nos indicadores, e que quando se fala em meta o distribuidor sempre pensa em performance comercial, e não metas de níveis de inventário, por exemplo.

Com a intensão de saber quais são os principais indicadores, segundo os entrevistados, e para ter conhecimento se estes indicadores informados por eles fazem parte dos solicitados pela equipe da AGCO PARTS, se fez a seguinte pergunta: **“Quais são os indicadores de gestão de peças com mais relevância para seu negócio?”**.

Quadro 4– Respostas Principais Indicadores de Gestão

	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
¿Cuáles son los indicadores de gestión con más relevancia para su negocio?	Venta Bruta	Cantidad de ventas	Venta Bruta
	Utilidad Bruta	Inventarios	Utilidad Bruta
	Inventario	Rotación	Márgenes de Utilidad
	Margenes de Utilidad.		Obsolescencia
			Inventario
			Rotación
			Nível de Servicio
			Estructura de compra (que % es Courier, aéreo, terrestre, marítimo de la compra)

Fonte: Autora da pesquisa (2015)

É possível perceber que mais uma vez os entrevistados 1 e 3 possuem as respostas bem semelhantes. Porém, a informação de inventário é o único item que aparece em comum entre os 3 entrevistados. Não se pode concluir através dessa resposta o porquê houve consenso entre todos entrevistados sobre a importância do inventário. No entanto, do ponto de vista da autora é importante para todos, já que é um item muito cobrado pela diretoria e até mesmo financeiro da empresa, onde um alto inventario onera muitos custos e o alto numero de itens obsoletos significa dinheiro parado, e até mesmo perda de capital investido.

Percebe-se que o entrevistado número 3 traz diversos indicadores como “mais importantes para seu negócio”, mostrando que esta concessionária considera fundamental para a gestão de peças 3 tópicos: gestão do inventario, gestão financeira e logística.

A pergunta seis “**É possível melhorar as compras e vendas olhando os indicadores?**” tem como intenção saber dos entrevistados se é possível melhorar as compras e as vendas olhando os resultados indicadores. Os três entrevistados concordam que é possível, porém cada um trás uma visão diferente para suas respostas. Por exemplo, o entrevistado 1 informou que primeiro os indicadores servem para detalhar os estoques obsoletos e índice de rotação dos mesmo, para após isto avaliar os itens de compra. O entrevistado 2 apenas disse que no caso deles existem muitas variáveis a serem consideradas (porém não informa quais são estas variáveis). Já entrevistado 3 informa que é necessário ter claramente definido os KPIs chaves para a definição dos objetivos com respeito a compras e vendas.

Percebe-se que as respostas dos 3 entrevistados são bem distintas. Interpretando a resposta do entrevistado 1, percebe-se que primeiro ocorre uma análise do nível de obsolescência e de rotação do estoque antes de realizar futuras compras de peças. Acredita-se, portanto, que esta atitude demonstra sensatez e que é muito bem vista dentro das organizações, pois mostra um comprometimento com os índices do inventário.

Por fim, a pergunta de número sete busca saber dos entrevistados “**Como é a sua percepção da importância dos indicadores? Por quê?**”. O entrevistado 1 comenta sobre a forte concorrência e a maneira pela qual os indicadores ajudam a identificar se os negócios vão bem ou mal, bem como as falhas de gestão e a busca de soluções imediatas e assertivas. O entrevistado 2 mais uma vez respondeu o questionamento de forma simples, dizendo apenas que podem tomar decisões importantes através dos indicadores. Já o terceiro entrevistado respondeu: “Los indicadores nos ayudan a analizar cómo vamos evolucionando a través del tiempo ya sea para mejor o peor y esto nos ayuda a definir el camino que estamos siguiendo para lograr nuestros resultados y dándonos la posibilidad de detectar a tiempo posibles desviaciones y mejorarlas como también ver fortalezas que se puede potenciar.” (Os indicadores nos ajudam a analisar como vamos evoluindo através do tempo seja para melhor ou pior e isso nos ajuda a definir o caminho que estamos seguindo para alcançar nossos resultados y dando a possibilidade de detectar a tempo possível os desvios e melhorar como também ver as fortalezas que se pode potencializar).

Portanto, todos entrevistados informam que os indicadores são de muita importância para seu negócio. Destaca-se a resposta do entrevistado 3, que relata o

impacto dos indicadores nos seus resultados, servindo de referencia para o cumprimento dos objetivos e a conhecer os pontos positivos e negativos da empresa.

Ao realizar a análise das respostas das sete questões aplicadas pela entrevistadora, é possível concluir que:

1. Observou-se que não existe um padrão nas respostas, e até mesmo no entendimento das perguntas, podendo-se concluir que não há um nível de entendimento similar entre os entrevistados;
2. Há diferença entre os sistemas utilizados nas concessionárias para se obter determinadas informações importantes. Enquanto um entrevistado apresenta muitos recursos disponíveis em sua concessionária, os outros 2 demonstram poucos recursos;
3. Não há um entendimento sobre as metas que estão propostas nos indicadores;
4. Apesar de não relatarem explicitamente, pôde-se perceber que não há um apoio direto da diretoria executiva na área de peças de reposição dos distribuidores. Já que os resultados dos indicadores são levados para a diretoria executiva, de acordo com as respostas de ambos entrevistados, conclui-se que a diretoria de cada distribuidor possui conhecimento dos resultados apresentados e muitas vezes estes resultados são insatisfatórios. Portanto, não há uma ação direta para a gestão da área de peças de reposição com a intenção de melhorar os resultados;

Baseado nas respostas e na vivência diária da autora com estes entrevistados é possível perceber que estes possuem acesso aos indicadores através de sistemas internos, bem como acesso as informações para desenvolvê-los. Também, pode-se perceber que os entrevistados reconhecem a importância dos indicadores de gestão, já que todos apresentaram respostas positivas e categóricas, informando que podem melhorar as compras e vendas através destes resultados. Contudo, a percepção da autora é que a área de peças dos 3 distribuidores não possui a importância devida para a empresa de cada um, uma vez que os resultados apresentados nos últimos 2 anos são insatisfatórios. Observou-se também um baixo índice de rotação e alto nível de peças obsoletas, sem nunca ter havido alguma

melhora significativa no negócio de peças de reposição de ambos concessionários. Sendo assim, a autora acredita que apesar da diretoria executiva conhecer os resultados, não há um plano de ação, envolvimento, nem qualquer investimento nesta área a fim de melhorar os resultados, a qualidade do estoque de peças, vendas, cobertura do mercado e a satisfação do cliente final.

No próximo capítulo será descrito as ações a serem tomadas para melhorar o entendimento e gerenciamento dos indicadores de gestão em cada concessionária.

4.4 AÇÕES A SEREM TOMADAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DOS INDICADORES DE GESTÃO DO CONCESSIONÁRIO

Através das respostas que se encontram no anexo, e com o que foi analisado no capítulo anterior, é possível determinar algumas sugestões de ações a serem tomadas para o aperfeiçoamento da gestão de indicadores dos entrevistados.

A autora define 4 ações:

1. A primeira ação é o nivelamento do conhecimento sobre o tema 'indicadores de gestão'. A sugestão da autora é que a fábrica proporcione para todos os responsáveis da área de peças e do titular da concessionária, um curso ministrado por pessoas capacitadas no tema, com a presença da equipe comercial da AGCO PARTS, visando detalhar cada indicador solicitado. Este curso poderia demonstrar a importância dos indicadores de gestão bem como sua utilidade como uma importante ferramenta de trabalho para todos.
2. O segundo passo é o acompanhamento da equipe comercial de peças próximo aos responsáveis de peças das concessionárias, e que nas visitas que serão realizadas haja um espaço para analisar e debater junto com o responsável e o dono da concessionária.
3. O terceiro passo é a definição de um plano de ação em conjunto (comercial AGCO PARTS e responsáveis da concessionária) para melhora de todos os pontos que não são satisfatórios nos indicadores. Exemplo: giro de estoque baixo.
4. Por fim, para aqueles concessionários que não enviam as informações dos indicadores, a autora sugere que haja um

engajamento da gerência / diretoria da área comercial da AGCO PARTS para solicitar essas informações, bem como incluir na avaliação de final de ano de cada concessionária se essas informações são enviadas ou não, com a intenção de melhorar a gestão de peças do distribuidor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo será apresentado o resultado obtido através de pesquisa e entrevistas realizadas com participantes do processo na empresa AGCO e concessionários.

Com a alta competitividade de peças de reposição agrícola no mercado da América do Sul, Central e Caribe, se faz cada vez mais necessário uma gestão apurada da área de peças dos distribuidores oficiais das marcas do grupo AGCO, visando manter-se competitivos frente a um mercado tão agressivo.

Como os concessionários AGCO são os únicos autorizados a venderem as peças da AGCO PARTS, empresa do grupo AGCO que fornece as peças necessárias para manter os equipamentos em plena funcionalidade, a fabricante exige cada vez mais que seus distribuidores sejam competitivos, cubram o mercado, detenham o mercado paralelo, e atendam com qualidade a todos os seus clientes. Por isso, a empresa deste estudo se interessa tanto pelo tema indicadores de gestão, pois são eles instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudanças.

Há cerca de 2 anos atrás a área comercial da AGCO PARTS solicita informações da gestão de peças, como índice de rotação do inventários, curva ABC, dentre outros, e foi desde então que se percebeu que os distribuidores não possuíam conhecimento suficiente para trazer as informações que lhe eram solicitadas. Foi então que a pesquisadora deste estudo, que também atua na área comercial da AGCO PARTS, propôs este estudo com a intensão de entender mais sobre este tema e mais ainda entender, através de três entrevistados de Três distribuidores distintos, como está a gestão de peças e qual a importância dos indicadores de gestão para esta área.

Esta análise foi realizada com o apoio do material coletado nas entrevistas e do confronto do referencial teórico estudado.

Para solidificar o objetivo geral e para respondê-lo foram elaborados três objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico de **Apresentar a marca Massey Ferguson e AGCO PARTS, descrevendo o produto estudado**, foi atendido na descrição do

grupo AGCO, a marca Massey Ferguson que pertence ao grupo, e explicando a existência da empresa AGCO PARTS que abastece com as peças genuínas necessárias para a manutenção dos equipamentos Massey Ferguson.

Em relação ao segundo objetivo de **apresentar os atuais indicadores de gestão de peças para os Dealers**; foi cumprido, pois foi apresentado e detalhado um a um o seu objetivo e importância para a AGCO e para o concessionário.

O terceiro objetivo de **Analisar a investigação da gestão de indicadores dos Dealers**; foi realizado através da análise da entrevista desenvolvida com os três entrevistados de diferentes distribuidores, sendo um entrevistado da Colômbia, outro da Bolívia e o último do Chile.

E por fim, o último objetivo **Descrever as ações a serem tomadas para o aperfeiçoamento da gestão dos indicadores de gestão do concessionário**; também foi atendido, onde a autora propôs 4 ações, sendo a primeira de capacitação / treinamento / nivelamento das informações sobre a importância dos indicadores de gestão, a segunda etapa de acompanhamento da equipe comercial AGCO PARTS diretamente com o distribuidor, terceira etapa de definição de um plano de ação em conjunto distribuidor e comercial AGCO PARTS e por fim a quarta ação que é incluir na avaliação de desempenho o envio dos indicadores por cada distribuidor.

Portanto, os objetivos específicos foram alcançados no decorrer da apresentação dos dados pesquisados, o que possibilitou na ampliação dos conhecimentos da acadêmica e na obtenção de uma visão crítica e entendedoras da percepção dos concessionários sobre o tema estudado.

Por fim, o desenvolvimento deste estudo foi de grande valia para a acadêmica pesquisadora, uma vez que a mesma é parte integrante dos profissionais da equipe comercial AGCO PARTS, possibilitando assim, o seu aprimoramento profissional, sobre um tema bastante importante que pode trazer para as organizações um diferencial para aumento de vendas de peças e satisfação do cliente através das operações da gestão de indicadores.

Para trabalhos futuros pode-se realizar um estudo da importância da área de peças de reposição para os Dealer Massey Ferguson, já que esta foi uma das dúvidas da autora sobre a real importância deste business nos concessionários.

6 REFERÊNCIAS

ANTAQ (Agência Nacional de Transportes Aquaviários) Disponível em <http://www.antaq.gov.br/portal/Portal_Planejamento_Estrategico/PlanejamentoGestao_Indicadores_de_desempenho.asp> Acesso em: set. 2015.

AGCO do Brasil. Disponível em <<http://www.agco.com.br>> Acesso em: set. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GOBE, Carlos... [et al.]; coordenação Julio Cesar Tavares Moreira. **Administração de Vendas**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão de desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASSEY FERGUSON Disponível em <<http://www.massey.com.br>> Acesso em: Set 2015.

MEGIDO, José Luiz Tejon; Szulcsewski, Charles Jhon. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MULLER, Claudio José. **Planejamento Estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTAL da Administração. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/indicadores-de-desempenho-organizacional.html>> Acesso em: out. 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. 3. Ed São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WANKE, Peter. **Gestão de estoques na cadeia de suprimentos: decisões e modelos quantitativos**. 2. Ed São Paulo: Atlas, 2008.

SINFIC. Disponível em: <
<http://www.sinfic.pt/SinficWeb/displayconteudo.do2?numero=24958>>. Acesso em:
set. 2015

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTAS

O questionário abaixo foi desenvolvido de acordo com os objetivos estabelecidos para a realização desta pesquisa.

- 1. ¿Usted tiene acceso fácil a las informaciones para desarrollar los indicadores? ¿De dónde salen las informaciones?**

- 2. ¿Es posible tomar decisiones mirando los resultados de los indicadores? ¿qué tipo de decisiones?**

- 3. ¿usted informa a la junta directiva los resultados de los indicadores? ¿qué nivel de importancia tiene para la junta directiva?**

- 4. ¿usted está de acuerdo con las metas propuestas en los indicadores? Si no, favor informar la meta ideal para tu negocio.**

- 5. ¿Cuáles son los indicadores de gestión con más relevancia para su negocio?**

- 6. ¿Es posible mejorar las compras y ventas mirando los indicadores?**

- 7. ¿Cómo es tu percepción de la importancia de los indicadores? ¿Porque?**

APÉNDICE B – INDICADORES ATUAIS UTILIZADOS PELA AGCO PARTS

Seguem os indicadores que a área comercial da AGCO PARTS solicita para os seus distribuidores:



REPORTE: GESTIÓN DE PIEZAS - INDICADORES



Nivel de Atención (% Piezas del Taller)

	REALIZADO			PLANEADO
	Total de Piezas Solicitadas	Total de Piezas Atendida	%	Objetivo
Ene				
Feb				
Mar				
Abr				
May				
Jun				
Jul				
Ago				
Sep				
Oct				
Nov				
Dec				
Promedio				

Giro del Stock* (Nº. Giros en el periodo)

	REALIZADO				PLANEADO
	Total de costo de ventas en el mes	Valor del costo del stock	Nº Giros / Mes	Nº Giros / Año	Objetivo
Ene					
Feb					
Mar					
Abr					
May					
Jun					
Jul					
Ago					
Sep					
Oct					
Nov					
Dec					
Promedio					

* Utilizar precio de costo

Cobertura del Stock* (meses)

	REALIZADO			PLANEADO
	Total de ventas en el mes	Valor del stock	Dias de Inventario	Objetivo
Ene	\$ -	\$ -		
Feb	\$ -	\$ -		
Mar	\$ -	\$ -		
Abr	\$ -	\$ -		
May	\$ -	\$ -		
Jun	\$ -	\$ -		
Jul	\$ -	\$ -		
Ago	\$ -	\$ -		
Sep	\$ -	\$ -		
Oct	\$ -	\$ -		
Nov	\$ -	\$ -		
Dec	\$ -	\$ -		
Promedio	\$ -	\$ -		

* Utilizar precio de costo

Movilidad del Stock

	Total de costo de las piezas en stock (U\$)	Total de piezas en stock (Cant.)	Giro Rapido			Giro Medio			Piezas Obsoletas		
			Piezas con movimentación entre 1 y 12 meses (U\$)	Piezas con movimentación entre 1 y 12 meses (Cant.)	% Realizado	Piezas con movimentación entre 12 y 23 meses (U\$)	Piezas con movimentación entre 12 y 23 meses (Cant.)	% Realizado	Piezas con movimentación con más de 24 meses (U\$)	Piezas con movimentación con más de 24 meses (Cant.)	% Realizado
Ene											
Feb											
Mar											
Abr											
May											
Jun											
Jul											
Ago											
Sep											
Oct											
Nov											
Dec											
Objetivo					70,0%			20,0%			10,0%
Promedio											

Facturación de piezas por Canal (%)

	Taller						Mostrador					
	Efectivo		Objetivo		%		Efectivo		Objetivo		%	
	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado
Ene	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Feb	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Mar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Abr	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
May	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Jun	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Jul	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Ago	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Sep	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Oct	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Nov	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Dec	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Promedio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		

	Sucursales / Distribuidores						TOTAL					
	Efectivo		Objetivo		%		Efectivo		Objetivo		%	
	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado
Ene	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Feb	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Mar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Abr	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
May	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Jun	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Jul	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Ago	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Sep	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Oct	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Nov	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Dec	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Promedio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		

Cumplimiento de los Objetivos - AGCO

	Realizado		Meta		%	
	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado
Ene						
Feb						
Mar						
Abr						
May						
Jun						
Jul						
Ago						
Sep						
Oct						
Nov						
Dec						
Promedio						

Participación de AGCO PARTS en el Stock Total

Costo del Inventario AGCO PARTS	Costo del Inventario Total	%

Participación de AGCO PARTS en el Stock Agrícola

Costo del Inventario AGCO PARTS	Costo del Inventario Agrícola	%

Comparación de Giro de Stock

Giro del Stock Total	Giro Stock AGCO PARTS

Comparación de Obsolescencia

% Obsoleto Total	% Obsoleto AGCO PARTS

APÉNDICE C – QUADRO DE RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

	Entrevistado 1 COLOMBIA	Entrevistado 2 BOLIVIA	Entrevistado 3 CHILE
<p>¿Usted tiene acceso fácil a las informaciones para desarrollar los indicadores? ¿De donde salen las informaciones?</p>	<p>Si, contamos con la información que nos suministra Agco PArts, igualmente contamos con la información de nuestro sistema “Quiter” que nos ayuda sacar toda la información para realizar nuestros indicadores de gestión por cada uno de los frentes de negocio de la compañía.</p> <p>Con Agco contamos con la información sobre el Performance (Presupuestos de compra), igualmente nosotros con Dealers debemos de realizar los KPIS que suministramos a fábrica.</p>	<p>Si tengo acceso a la información. La información sale de diferentes partes como ser, ventas realizadas, ventas perdidas, quiebres de stock, etc., con la cual se alimentan los KPI.</p>	<p>Es vital tener fácil acceso a la información de los distintos tipos de negocios para poder generar mediciones claras del como lo estamos haciendo. En nuestro caso se tiene un sistema ERP (SAP) que da todo el soporte necesario a la operación del negocio global (Finanzas, Operaciones, RRHH, Comercial, etc) apoyado por un WMS en nuestro centro de distribución.</p> <p>Con esto logramos consolidar mucha información para ser analizada que es de fácil acceso para las áreas que corresponda. Con respecto al tema de abastecimiento también se cuenta con un software que cumple con la función de generar pronósticos de la demanda y dar sugerencias de pedidos de reposición pensados a un cierto nivel de servicio. Con estas herramientas somos capaces de realizar informes como Obsolescencia, Niveles de Servicio, Rotación, Ventas, etc.</p>
<p>¿Es posible tomar decisiones mirando los resultados de los indicadores? ¿qué tipo de decisiones?</p>	<p>Los indicadores son importantes para la toma de decisiones, esa información nos ayuda a determinar los planes de acción a ejecutar como pueden ser la rotación de inventarios (compras, obsolescencia, repuestos de baja y mediana</p>	<p>Si, es posible tomar decisiones a corto, mediano y futuro plazo, como programar pedidos en función a las ventas y demanda de ciertos productos.</p>	<p>Lo que no se mide no se puede mejorar. Sin duda los indicadores son de gran ayuda para la toma de decisiones cuando estos están bien definidos y claros en su forma de calcular e interpretar. Siempre se debe tener en cuenta que para una decisión</p>

	rotación), en ventas (promociones, campañas etc) y en márgenes de utilidad.		no solo basta mirar un solo indicador, tiene que ser un conjunto de índices que generalicen la situación a ser analizada. Por ejemplo, cuando vamos al doctor no solo nos controlan la presión para comentarnos que estamos enfermos o no, también se realizan muchos más exámenes para poder dar un correcto pronóstico de nuestra salud como la temperatura, peso, exámenes de sangre, etc. Llevado al caso del abastecimiento, los indicadores nos ayudan a definir si se están obteniendo los resultados esperados y esto nos ayuda a tomar por ejemplo decisiones de mejora, ya sea como en el Nivel de Servicio, Stock de Seguridad, Alcances, Rotación, etc.....
¿usted informa a la junta directiva los resultados de los indicadores? ¿qué nivel de importancia tiene para la junta directiva?	Los indicadores se muestran cada mes en un comité de maquinaria agrícola (Repuestos + Servicios + Comercial) ante la gerencia General de la compañía para trabajar en los planes de acción o tareas a realizar según los resultados.	Si se les informa de manera semestral, esta información es muy importante ya que muestra como está funcionando el departamento.	Los indicadores como la obsolescencia, nivel de servicio, rotación (también cabe mencionar Informe de Venta, Estructura de los pedidos, etc) son de alta importancia para nuestra área de abastecimiento y es tema de análisis y conversación de todos los meses. Este se comenta con Jefatura Directa el cual lo habla con los Gerentes correspondientes.
¿usted está de acuerdo con las metas propuestas en los indicadores? Si no, favor informar la meta ideal para tu	Los indicadores precisamente se realizan para llegar a una meta ideal, pero a veces esas metas deben de estar acorde al comportamiento del mercado. La idea de los indicadores es que el jefe de área a evaluar este acorde con lo	La meta propuesta es consensuada, aunque normalmente es un poco mayor a lo que quisiéramos.	

negocio.	propuesto en los indicadores, para que sea una meta real a las condiciones o comportamiento del mercado. En la caso de Motovalle lo planteado es nuestros indicadores están elaborados con las directrices o decisiones del área.		
¿Cuál es son los indicadores de gestión con más relevancia para su negocio?	Venta Bruta Utilidad Bruta Inventario Margenes de Utilidad.	Cantidad de ventas, Inventarios y Rotación.	Venta Bruta Utilidad Bruta Márgenes de Utilidad Obsolescencia Inventario Rotación Nivel de Servicio Estructura de compra (que % es Courier, aéreo, terrestre, marítimo de la compra)
¿Es posible mejorar las compras y ventas mirando los indicadores?	Si claro, es el caso de los inventarios este nos sirve para evaluar la rotación de repuestos según referencias, detallar la obsolescencia y posteriormente evaluar los ítems a comprar por la clasificación. Igualmente al observar los indicadores y entrar en más detalle nos sirve para evaluar que tan competitivos somos en comparación con el mercado (procedencia del producto, precio, calidad, etc);	Si es posible, aunque en nuestro caso hay muchas variables que hay que considerar.	Es totalmente necesario para mejorar tener claramente establecidos los KPI's claves para la definición de objetivos con respecto a la compra/venta. Por ejemplo si no sabemos cuál es nuestro costo de venta y cuál va a ser nuestro presupuesto para ese costo no podremos generar un plan de abastecimiento adecuado durante el año, llevándonos por ejemplo a quedarnos con muchas mercancías sin vender o en el caso contrario teniendo serios quiebre de stock.
¿Cómo es tu percepción de la importancia de los indicadores?	Los indicadores son de mucha importancia, debido que hoy en día la competencia es más agresiva, lo que conlleva que la compañía de optimizar y	Los indicadores son herramientas de gestión muy importantes donde te dan una muestra	Los indicadores nos ayudan a analizar cómo vamos evolucionando a través del tiempo ya sea para mejor o peor y esto nos ayuda a definir el camino que

¿Porque?	mejorar notablemente sus desempeños que cada uno de sus frentes, y la mejor manera de poder identificar en que vamos bien o mal en con los indicadores de gestión; esto nos ayuda a determinar las fallas o problemas para buscar las mejores soluciones.	clara del negocio, ya que con ellos se pueden tomar importantes decisiones.	estamos siguiendo para lograr nuestros resultados y dándonos la posibilidad de detectar a tiempo posibles desviaciones y mejorarlas como también ver fortalezas que se puede potenciar.
----------	---	---	---