

**FACULDADE DE ECONOMIA DO PORTO - UNIVERSIDADE DO PORTO  
MESTRADO DE GESTÃO COMERCIAL**



**Relatório de trabalho de projeto  
Atlas Copco Nigeria**

**Sergio Vaz Lopes**

**Orientador:**

**Professor Doutor Pedro Quelhas Brito**

**2012**

## Índice

1	Introdução .....	4
2	Descrição da empresa.....	4
2.1	Actividades da empresa.....	6
2.2	Divisão de Compressores e Geradores.....	7
2.2.1	Departamento de Vendas .....	7
2.2.2	Departamento Após-venda (Assistência Técnica).....	10
2.3	Organigrama.....	12
3	Descrição do trabalho de projeto .....	13
4	Identificação dos conhecimentos .....	16
5	Cronologia do trabalho de projeto .....	16
6	Plano de Negócio .....	19
6.1	Gestão de Território .....	19
6.2	Gestão dos distribuidores .....	22
6.3	1:1 Ratio .....	24
6.4	Eficiência da força de vendas.....	26
6.5	Desenvolvimento de Competências .....	27
6.6	Segmentação de Clientes.....	34
6.7	Customer Relationship Management (Sales Force).....	35
6.8	Desenvolvimento da organização.....	36
7	Caso de estudo .....	38
7.1	Problemática e Relevância .....	38
7.2	Revisão Bibliográfica e Fundamentação.....	38
7.2.1	Sistemas de incentivos para a equipa de vendas (relação entre a performance do vendedor e os sistemas de incentivos existentes).....	38
7.2.2	Componentes dos planos de incentivos para a equipa de vendas .....	39
7.2.3	Tipos de planos de incentivos para a equipa de vendas.....	41
8	Definição do sistema de incentivos da equipa de vendas .....	42
9	Bibliografia .....	43

## Índice de Figuras

Figura 2-1 O Grupo Atlas Copco.....	6
Figura 2-2 Organigrama Funcional da Atlas Copco Nigeria.....	12
Figura 2-3 Organigrama funcional da Divisão de Compressores – Departamento Após Venda	13
Figura 6-1 Mapa da Nigéria.....	22
Figura 6-2 Intelli Quoter Square.....	23
Figura 6-3 1:1 Ratio para Ar isento de óleo.....	24
Figura 6-4 1:1 Ratio para Ar Industrial.....	25
Figura 6-5 1:1 Ratio para Ar Portátil.....	25
Figura 6-6 Matriz de competências.....	33
Figura 6-7 Sales Force.....	35
Figura 6-8 Organigrama actual.....	36
Figura 6-9 Organigrama para o 2 trimestre de 2013.....	37

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Plano de formação 4º trimestre 2011.....	29
Tabela 2 - Plano de formação 1º trimestre 2012.....	30
Tabela 3 - Plano de formação 2º trimestre 2012.....	31
Tabela 4 - Plano de formação 3º trimestre 2012.....	31
Tabela 5 - Plano de formação 4º trimestre 2012.....	32

## **1 Introdução**

O Presente relatório descreve o trabalho de projeto de Sérgio Eduardo Vaz Lopes, Licenciado em Engenharia Electrotécnica e de Computadores pela Universidade do Porto (FEUP) em Dezembro de 2007, tendo em vista a conclusão do Mestrado em Gestão Comercial pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP).

O trabalho de projeto teve a duração de 1 ano, com início em 1 de Julho de 2011 e fim em 30 de Junho de 2012, e foi realizado na empresa Atlas Copco Nigéria, que é um líder mundial no fornecimento de soluções para a produtividade industrial.

Os objectivos estabelecidos para o trabalho de projeto foram, desenvolvimento das competências críticas ao pleno desempenho de uma actividade profissional na área da Gestão Comercial, com vista a aplicação e aquisição de conhecimentos e procedimentos inerentes a actividade profissional e a organização da empresa, necessários ao correcto exercício da profissão.

Após concluído o trabalho de projeto pode constatar-se que as expectativas foram superadas, tendo sido satisfeitos os objectivos previstos inicialmente. O Estagiário adquiriu e consolidou conhecimentos fundamentais a actividade profissional.

Neste relatório, o aluno, apresenta descritivamente a formação teórica e prática, que constitui uma amostra representativa do trabalho de projeto efectuado.

## **2 Descrição da empresa**

O Grupo Atlas Copco, desde cedo verificou um crescimento excepcional resultante não só da qualidade dos seus produtos, como também da preocupação constante em estar perto dos seus clientes com um espírito dominante de parceria.

Tendo em vista melhorar todo o processo de gestão e especialização, em 1991, o grupo iniciou um processo de Divisionalização, de que resultou a formação de quatro divisões dotadas de total autonomia nos planos orçamental, operacional e comercial:

- Divisão de Compressores;
- Técnica Industrial.
- Minas e Desmonte de Rocha;
- Construção;

O papel da área de negócios é desenvolver, implementar e acompanhar os objectivos e a estratégia do negócio.

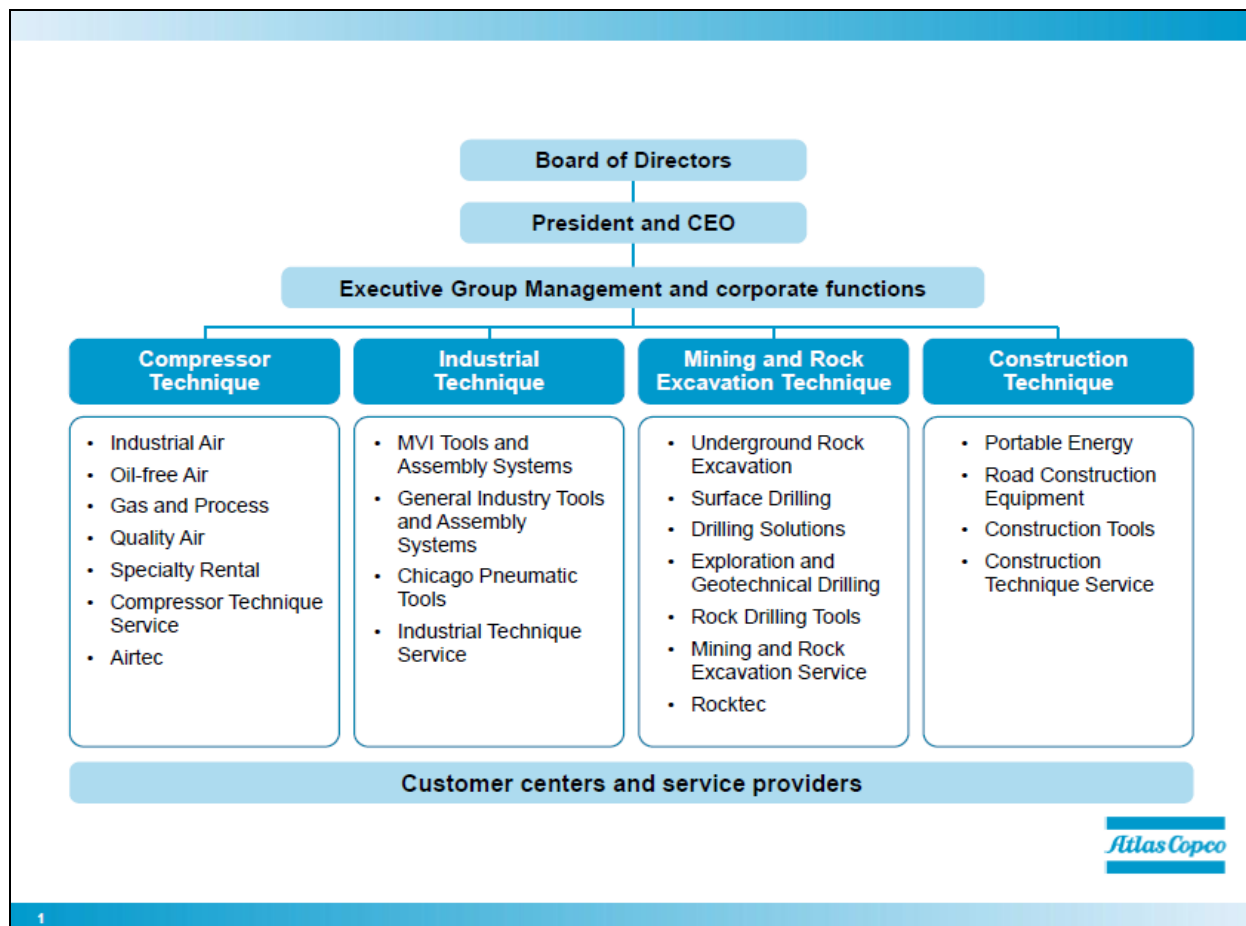
As divisões são unidades operacionais independentes, cada uma responsável por fomentar o crescimento e o lucro em conformidade com as estratégias e objectivos definidos pela área de negócios. As divisões conduzem normalmente os seus negócios através de centros de clientes, centros de distribuição e empresas de produtos.

Os prestadores de serviços comuns – internos e externos – foram criados tendo como missão prestar serviços mais rapidamente, com maior qualidade e a um custo mais baixo, permitindo assim que as divisões se foquem nos seus negócios principais.

O Grupo está presente em mais de 170 mercados diferentes actuando directamente, com centro de clientes em cerca de 80 países. Nos restantes países, os produtos são vendidos através de distribuidores ou revendedores.

O Grupo tem 76 unidades de produção em 20 países. A produção esta maioritariamente concentrada na Bélgica, Suécia, Alemanha, Itália, Estados Unidos, Índia e China.

Presentemente, a Atlas Copco opera na Nigéria através da Atlas Copco CMT&CT Nigéria Ltd., empresa 100% subsidiária da Atlas Copco AB, com sede em Estocolmo, Suécia agrega a Divisão de Compressores e Divisão de Construção e Divisão de Minas e Desmonte de Rocha como companhias operacionalmente independentes.



**Figura 2-1 O Grupo Atlas Copco**

## 2.1 Actividades da empresa

A Atlas Copco é um líder mundial no fornecimento de soluções para produtividade industrial.

Os produtos e serviços abrangem desde equipamento de ar e gás comprimido, geradores, equipamento de construção e exploração mineira, ferramentas industriais e sistemas de montagem até serviços de pós-venda e aluguer relacionados.

Em cooperação estreita com os clientes e parceiros comerciais e com mais de 130 anos de experiência, a Atlas Copco inova, para uma produtividade superior.

## **2.2 Divisão de Compressores e Geradores**

A Divisão de Compressores e Geradores tem produtos e soluções para Ar Comprimido em Compressores Estacionários ou Móveis, Equipamentos Auxiliares e Grupos Geradores.

### **2.2.1 Departamento de Vendas**

A estrutura de vendas da Atlas Copco acompanha especialização exigida pelos produtos e pelas aplicações dos nossos clientes.

#### **a) Compressores estacionários**

O Departamento de Ar Industrial está integrado na área de negócio da Divisão de Compressores do Grupo Atlas Copco. Desenvolve, produz e introduz no mercado global uma vasta gama de compressores estacionários de pistão, parafuso e orbitais, lubrificados e isentos de óleo, com potências entre 0,5 e 90 kW, que fornecem ar de qualidade para uma grande variedade de aplicações. O serviço pós-venda e os sistemas de monitorização são igualmente parte da gama de produtos.

Com a introdução, em 1994, dos compressores de velocidade variável, o Ar Industrial desempenhou um papel importante na inovação dentro do Grupo Atlas Copco. Por meio da tecnologia VSD – accionamento de velocidade variável – foi possível pela primeira vez, combinar perfeitamente a capacidade do compressor à necessidade de ar comprimido.

Graças aos níveis de ruído extremamente baixos dos compressores e a integração do tratamento de ar e dos condensados, foi possível ultrapassar a necessidade de uma sala de compressores separada. O compressor pode simplesmente ser instalado junto dos outros equipamentos na fábrica. Este é o significado do conceito Workplace™ da Atlas Copco: um sistema completo de ar comprimido.

#### **b) Ar Isento de Óleo**

O Departamento de Ar Isento de Óleo responde pela comercialização na Nigéria de compressores e equipamentos de ar comprimido, utilizados pela Indústria Pesada, nomeadamente os sectores de Papel e Pasta Papel, Vidro, Cimenteiro, Químico, Petroquímico, Farmacêutico, Alimentar, Têxtil, Energia e outros.

Os compressores da série Z estão presentes em praticamente todas as grandes indústrias, sendo o produto mais popular, com mais de 500 unidades em operação.

Os equipamentos de tratamento do ar comprimido, secadores de refrigeração, absorção e sistemas de filtragem, fazem parte de uma vasta gama, dedicada à área do Ar de Qualidade.

A série Millenium corresponde a um evoluído sistema de gestão, com monitorização das condições de operação dos equipamentos Atlas Copco, permitindo o controlo em tempo real a partir qualquer ponto do planeta.

### c) Tratamento de ar

A qualidade do ar é vital para a fiabilidade e funcionamento dos processos industriais e para a qualidade do produto final.

O ar húmido pode provocar corrosão na rede de distribuição, desgaste crescente em válvulas e o desgaste prematuro de ferramentas, originando perdas significativas de produção e aumento de custos.

No último século, a Atlas Copco desenvolveu e aperfeiçoou de forma inovadora as técnicas de compressão e secagem de ar. Seja qual for a sua aplicação ou requisitos de qualidade, a Atlas Copco pode oferecer a solução correcta de tratamento de ar.

Todos os produtos são concebidos, construídos e testados individualmente e certificados em conformidade com as normas ISO 9001 e ISO 14001. Contudo, como uma qualidade consistente e a mais elevada eficiência energética requerem uma compatibilidade perfeita entre os diferentes componentes, que constituem um sistema de ar comprimido completo, a Atlas Copco não permite que os seus equipamentos, de reconhecida qualidade, sejam construídos por terceiros. Desde o compressor ao secador, desde o filtro ao separador, a Atlas Copco produz o seu equipamento internamente, nas mais avançadas linhas de produção, na maior fábrica de



equipamentos de ar comprimido a nível mundial. Desta forma, só a Atlas Copco pode assegurar qualidade a 100%, não apenas no momento da entrega, mas durante muitos anos.

#### d) Instalações e projectos

O desempenho de equipamentos de produção e tratamento de ar comprimido está fortemente relacionado com as condições em que se encontram instalados. Deste modo, a Atlas Copco interage com os clientes, no sentido de fornecer instruções de instalação detalhadas, otimizando a exploração da central de compressores.

Actualmente, a standardização de componentes assume um papel preponderante no desenvolvimento de projectos integrais de raiz, facto que origina a elaboração de especificações técnicas detalhadas. No que respeita a centrais de ar comprimido, várias especificações poderão ser aplicáveis, tais como, qualidade do ar, tubagens, materiais, eléctricas, instrumentação, etc.

#### e) Energia portátil

Os equipamentos portáteis (Compressores e Geradores), são fontes de energia para máquinas e ferramentas utilizadas maioritariamente pelo sector da construção, havendo no entanto um conjunto diversificado de aplicações industriais complementares.

A concepção de equipamentos portáteis para aplicações com elevada exigência de mobilidade, robustez e requisitos ambientais, está bem patente na respectiva gama de compressores portáteis de baixa pressão (XAS), de alta pressão (X,Md) e geradores portáteis (QAS e QAX).

Os Compressores e Geradores Atlas Copco são produzidos e testados para trabalhar nas mais exigentes condições, seguindo as rigorosas normas ISO 9001, para garantir que cada unidade cumpre as suas expectativas de qualidade.

Devido ao seu baixo nível de ruído, os equipamentos Atlas Copco são adequados para funcionamento em ambientes sensíveis a ruído, incluindo imediações de hospitais, escolas e áreas residenciais.

## 2.2.2 Departamento Pós-venda (Assistência Técnica)

Desde intervenções pontuais a manutenções programadas os nossos centros de Assistência Técnica estão preparados para cuidar dos seus equipamentos, assegurando um alto nível de operacionalidade e máxima produtividade.

### a) Manutenção

Com o objectivo de oferecer aos seus clientes a possibilidade de melhorar a gestão dos equipamentos, através de uma manutenção atempada, garantindo a fiabilidade do seu equipamento, reduzindo assim longos períodos de paragens, a Atlas Copco lançou no mercado, em 1982, os Planos de Assistência Programada, podendo o cliente de acordo com os seus regimes de funcionamento optar por um dos seguintes tipos de planos:

### b) Plano de Responsabilidade Total

Este é o sistema de manutenção mais completo. Assume-se a responsabilidade total do equipamento, com excepção da manutenção diária, mantendo a (s) unidade (s) operacional (ais), através de uma programação prévia, de acordo com as necessidades de laboração dos clientes. Cobre todos os custos de mão-de-obra e peças. Adicionalmente, todas as evoluções destinadas a aumentar o desempenho e fiabilidade serão automaticamente instaladas no equipamento.

### c) Plano de Manutenção Preventiva

Este esquema de manutenção preventiva proporciona serviço programado e verificações de diagnóstico. Engloba toda a mão-de-obra e peças específicas destinadas às intervenções pré-programadas, de forma a substituir, na altura mais favorável, todos os componentes sujeitos a desgaste ou ruptura. Isto implica uma menor indisponibilidade do equipamento e menores custos de manutenção. Após cada intervenção, serão fornecidos relatórios detalhados sobre as condições de operação, trabalho efectuado e recomendações sobre futuras acções de assistência a realizar.

#### d) Plano de Inspeção

Este esquema extremamente flexível foi concebido para se enquadrar com o programa de manutenção dos clientes. Consiste na realização de inspeções regulares de diagnóstico, com vista à avaliação do estado do equipamento, combinadas com visitas de manutenção preventiva, de forma a evitar avarias inesperadas. Os relatórios elaborados permitir-lhe-ão identificar as acções necessárias para que possa gerir eficaz e eficientemente o funcionamento da sua unidade.

#### e) Revisões a Preço Fixo

A Atlas Copco Nigéria proporciona aos seus clientes revisões a preço fixo. Serão apresentadas cotações válidas por prazo determinado de acordo com as intervenções necessárias e regime de funcionamento do equipamento. A gestão ficará a cargo do cliente, que solicitará a intervenção aos serviços Pós-venda, mencionando sempre o valor da intervenção pretendida.

#### f) Auditoria, Monitorização e Controlo

O ar comprimido é um recurso vital no seu processo de produção, mas é também um importante contribuinte para a sua conta de energia: a energia é responsável por 75% do custo de vida de um sistema de ar comprimido. Um outro factor é que se desperdiça energia até 30%.

A Atlas Copco concebeu o AirScan™ – um sistema extremamente rigoroso e independente, de inspeção e emissão de relatório, que tem como alvo as áreas onde, em determinada fábrica, podem ser feitas potenciais poupanças.

O método consiste, primeiro, em descobrir exactamente qual a origem da perda de energia e, em seguida, tomar as medidas necessárias para remediar e otimizar a situação.

Uma manutenção adequada do equipamento de ar comprimido tem um impacto directo na fiabilidade e custos de funcionamento de todo o sistema. Uma instalação de ar comprimido com a devida assistência é uma forma de evitar o risco de paragem no processo de produção, devido a uma interrupção não programada do fornecimento de ar comprimido de uma fábrica.

Os serviços AirMonitor/ AirOptimizer, para além de um variado portfolio de Planos de Assistência da Atlas Copco, constituem uma técnica excelente para assegurar o funcionamento constante de uma instalação de ar comprimido na sua eficiência máxima.

## 2.3 Organigrama

A empresa Atlas Copco na Nigéria, encontra-se organizada de acordo com o organigrama representado a seguir. Este Organigrama evidencia as unidades de negócio no fornecimento de soluções para a produtividade industrial.

O trabalho de projeto realizado inseriu-se no Departamento Pós-venda, na Divisão de Compressores. O Orientador de trabalho de projeto tem a função de Country Manager da Divisão de Compressores, gerindo e coordenando as equipas de acordo com o seguinte organigrama.

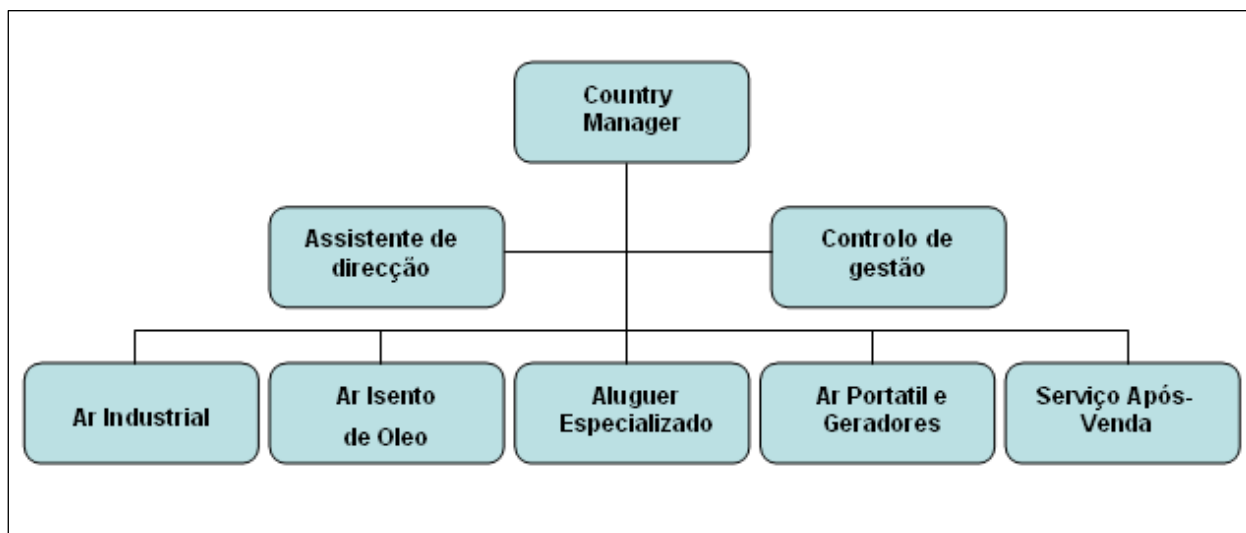


Figura 2-2 Organigrama Funcional da Atlas Copco Nigéria

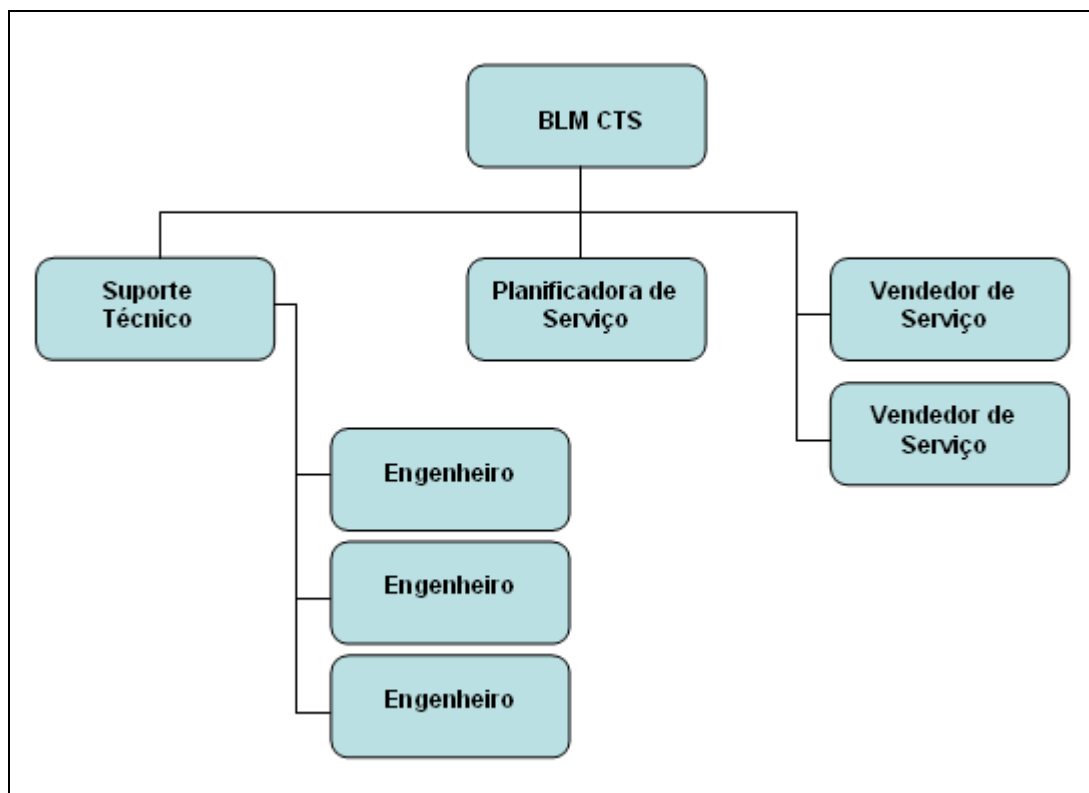


Figura 2-3 Organograma funcional da Divisão de Compressores – Departamento Após Venda

### 3 Descrição do trabalho de projeto

O trabalho de projeto formal teve a duração de um ano, com início no dia 1 de Julho de 2011, data de nomeação para o cargo de Business Line Manager Compressor Technique Service na Atlas Copco Nigéria, e data final no dia 30 de Junho de 2012.

O tema definido para o trabalho de projeto foi a criação e desenvolvimento do Departamento de Serviço Após Venda da Divisão de Compressores na Atlas Copco Nigéria.

Os Objectivos do trabalho de projeto foram:

- Criação e desenvolvimento do departamento de serviço após venda de forma a melhorar a eficiência das operações e vendas.

- Cumprir objectivos propostos para o departamento ao nível do crescimento e lucro consolidado.
- Preparar, definir e executar o Plano de Negócio através de uma abordagem proactiva.
- Ser responsável pela gestão de território incluindo a definição de zonas de vendas, monitorização das actividades e criação de novo centro de suporte após venda no país.
- Assegurar um apoio contínuo e consistente aos distribuidores.
- Implementar e acompanhar as estratégias de preços.
- Identificar clientes, segmentos chave e avaliar o seu potencial e as suas necessidades.
- Acompanhar e monitorizar as actividades dos principais concorrentes.
- Interagir com a divisão de marketing da divisão CTS para desenvolver e implementar planos de negócio e fornecer feedback sobre a evolução do mercado e dos produtos assim como a evolução das actividades dos concorrentes.
- Liderar, motivar e apoiar o desenvolvimento das equipas de serviço, vendas e de suporte.
- Criar e manter uma atmosfera saudável e positiva no departamento de serviço após venda através de um espírito de comunicação, equidade, não discriminação e respeito por todos em todas as áreas.
- Definir um plano de formação para as equipas do serviço após venda Atlas Copco e distribuidores de forma a garantir o desenvolvimento de competências dos departamentos através de um constante upgrade de conhecimento e formação sistemática.
- Contribuir para o desenvolvimento de ferramentas ao nível técnico, vendas, marketing e back office.
- Contribuir para a implementação de uma nova ferramenta de CRM (Customer Relationship Management) e de quotas comerciais.
- Contribuir para o desenvolvimento e actualização de uma base de dados de equipamento instalado no país.

- Acompanhar, manter sob controlo e reportar mensalmente dados relativos a vendas, custos funcionais, lucro, inventário e recebimentos e implementar medidas correctivas sempre que necessário.

- Contribuir, como membro da equipa de directores, para uma gestão flexível e competente da empresa.

- Garantir que "The Way We Do Things" e a as regras de conduta e boa prática são seguidas à risca.

- Apoiar a visão do Grupo Atlas Copco "First in Mind, First in Choice" contribuindo de forma contínua para uma cultura de valores orientada para o cliente final.

- Perceber e pôr em prática os valores do Grupo Atlas Copco "Apostados na produtividade sustentável" em todas as relações e actividades internas e externas.

De realçar que o objectivo principal do trabalho de projeto é a iniciação profissional, implicando não só a integração dos conhecimentos adquiridos na formação escolar, e a experiência da sua aplicação prática, mas também a percepção das condicionantes de natureza deontológica, legal, económica, ambiental, de recursos humanos, de segurança e de gestão geral que caracterizam o exercício da profissão.

O trabalho de projeto na empresa Atlas Copco Nigéria, foi inserido na Divisão de Compressores, teve como orientador o Director Geral, Redha Hadeffi.

A relação com os colegas, localmente e na fábrica na Bélgica, foi muito dinâmica, quer na colaboração conjunta, quer no esclarecimento de dúvidas pontuais relevantes permitindo um trabalho como equipa multidisciplinar e multicultural nos vários projectos inseridos.

Para a preparação e implementação do sistema de incentivos da equipa de vendas, ou seja, para a aplicação de conceitos apreendidos durante a formação académica, houve uma consulta e pesquisa bibliográfica de vários manuais recomendados. O trabalho de projeto permitiu complementar a formação com conhecimentos na área de finanças, recursos humanos, negociação e marketing. Permitiu também consolidar conhecimentos apreendidos durante o mestrado em gestão comercial nomeadamente na área de vendas com a preparação e implementação do sistema de incentivos da respectiva equipa.

## 4 Identificação dos conhecimentos

Durante o trabalho de projeto, ao longo do trabalho consecutivo na gestão da linha de negócio, foram apreendidos conhecimentos novos na área de finanças, logística, operações, recursos humanos e consolidados conhecimentos adquiridos na Faculdade na área de gestão comercial.

Assim, os trabalhos realizados durante o trabalho de projeto necessitaram da aplicação de conhecimentos académicos mas também de conhecimentos complementares diversos (bibliografia, cursos de formação, ensinamentos do orientador e dos colegas experientes, ...)

Das disciplinas frequentadas durante a formação académica as mais pesquisadas e com utilidade prática para o trabalho de projeto foram:

- Gestão dos Recursos Humanos
- Liderança
- Negociação
- Gestão Comercial
- Gestão da Qualidade
- Análise Financeira de Projectos

## 5 Cronologia do trabalho de projeto

O trabalho de projeto formal iniciou-se em 1 de Julho de 2011 e teve a duração de 1 ano. Durante este período foram realizadas pelo Estagiário as seguintes actividades:

- Frequência de cursos e acções de formação;
- Preparação e implementação do plano de formação e de desenvolvimento de competências a adquirir para a equipa de engenheiros de serviço, administração e de vendas.
- Preparação e implementação do plano de negócio para os 3 anos com base na análise da situação político-financeira do país.
- Processo de análise de candidatos e recrutamento para formar a equipa após venda.



- Análise da política de preços em vigor e respectivo ajustamento.
- Análise de resultados financeiros.
- Avaliação do potencial dos distribuidores existentes e fortalecimento de relacionamento existente com a Atlas Copco.
- Definição do sistema de incentivos para a equipa de vendas.
- Implementação do Sales Force (CRM).
- Implementação de processos e procedimentos.

De seguida apresenta-se algumas das tarefas e datas em que foram executadas:

De 04/07/2011 a 29/07/2011: Processo de integração, estudo e análise do estado actual da organização. Avaliação dos membros da equipa, análise de processos e procedimentos em vigor. Análise e avaliação da colaboração existente entre a Atlas Copco e os distribuidores existentes na Nigéria.

De 01/08/2011 a 06/08/2011: Estudo e preparação do plano de negócio.

De 08/08/2011 a 13/08/2011: Início do processo de recrutamento para a posição de Assistente de Serviço Após Venda.

De 15/08/2011 a 26/08/2011: Estudo e preparação do plano de desenvolvimento de competências para a equipa.

De 29/08/2011 a 16/09/2011: Estudo, avaliação e definição do sistema de incentivos para a equipa de vendas.

De 19/09/2011 a 23/09/2011: Início do processo de recrutamento para a posição de Vendedor de Serviço Após Venda.

De 03/10/2011 a 07/10/2011: Formação na área da liderança - The Explorer Leadership Programme, para directores que gerem equipas. Nesta formação foram abordados os seguintes assuntos:

- a importância de fortalecer a rede de liderança no Grupo Atlas Copco.
- a necessidade de apoiar o crescimento do negócio particularmente nos mercados emergentes.

- a necessidade de abraçar o desenvolvimento da liderança e talento como ponto-chave para o crescimento do negócio. A formação teve lugar em Joanesburgo, África do Sul.

De 10/10/2011 a 14/10/2011: Conclusão do processo de recrutamento para a posição de Assistente de Serviço Após Venda.

De 16/01/2012 a 20/01/2012: Análise da política de preços em vigor e respectivo ajustamento.

De 12/03/2012 a 16/03/2012: Formação – Estratégia, Marketing e Finanças. Este foi o primeiro módulo da formação Masterclass que teve lugar na Vlerick Leuven Gent Management School. A formação teve lugar em Gent, Bélgica. Conteúdos abordados neste módulo:

- Estratégia.
- Segmentação.
- Proposta com valor acrescentado.
- Finanças.
- Finanças no Grupo Atlas Copco.

De 19/03/2012 a 30/03/2012: Preparação da reunião trimestral para dar a conhecer a forma como o negócio está a ser gerido. Estas reuniões realizam-se trimestralmente com os vice-presidentes das áreas de negócio com o objectivo de avaliar o estado dos principais indicadores e fazer respectivos ajustamentos se necessário.

De 21/05/2012 a 01/06/2012: Formação - Operações de Serviço e Gestão de Pessoas. Este foi o segundo módulo da formação Masterclass que teve lugar na Vlerick Leuven Gent Management School. A formação teve lugar em Gent, Bélgica. Conteúdos abordados neste módulo:

- Competição através das pessoas.
- Estratégia e performance em service B2B.
- O service como processo.
- Servitização & inovação, processo de desenvolvimento de produtos.
- Desenvolvimento de competências no Grupo Atlas Copco.
- Processos de negócio em operações de serviço no Grupo Atlas Copco

De 04/06/2012 a 08/06/2012: Formação – Processos de Negócio. Conteúdos abordados nesta formação:

- Introdução aos processos num negócio.
- Compreensão de processos.
- Ligação entre a estratégia e os processos.
- O papel das pessoas nos processos.
- Diagnóstico de processos.
- O desafio existente nos processos.

De 11/06/2012 a 15/06/2012: Conclusão do processo de recrutamento para a posição de Vendedor de Serviço Após Venda. Implementação do Sales Force (CRM).

De 18/06/2012 a 19/06/2012: Preparação e implementação do plano de formação para os vendedores de serviço após venda.

## **6 Plano de Negócio**

Durante o trabalho de projeto foi necessário desenvolver um plano de negócio. É evidente que com o passar do tempo este plano de negócio tem vindo a sofrer algumas modificações comprovando que nem sempre é possível implementar o plano inicial, tal como previsto, devido a limitações, essencialmente do foro cultural. De seguida far-se-á uma descrição do plano de negócio referido.

### **6.1 Gestão de Território**

A Nigéria é oficialmente uma república constitucional federal, constituída por trinta e seis estados e um Território da Capital Federal. A capital é a cidade de Abuja e os três maiores e mais influentes grupos étnicos na Nigéria são os Hausa, Igbo e Ioruba. A Nigéria é o país mais populoso de África e o oitavo país mais populoso do mundo. Estima-se que terá mais de 150 milhões de habitantes e contém a maior população “negra” do mundo. A economia da Nigéria é uma das com o crescimento mais rápido do mundo.

A economia da Nigéria tem como base o petróleo mas devido à má gestão macroeconómica, atravessa uma reforma substancial, posta em prática pela nova liderança civil

do país. Os anteriores governantes militares da Nigéria não foram capazes de diversificar a economia de forma a evitar a sobre dependência do sector petrolífero. O sector agrícola, em grande medida de subsistência, não acompanhou o rápido crescimento da população e a Nigéria, em tempos um grande exportador de alimentos, precisa agora de os importar.

O centro de suporte a clientes da Atlas Copco está localizado na capital e os dois distribuidores com quem estabeleceu uma parceria estão sediados em Lagos. Os distribuidores têm ramos localizados em Kano, Warri, Port Harcourt e Abuja. Nesta fase ainda não está a ser feita a gestão do território porque a informação disponível acerca dos clientes e respectiva capacidade instalada é limitada.

O relacionamento entre os distribuidores e a Atlas Copco é um pouco frágil. No passado, a equipa que estava a gerir a Atlas Copco na Nigéria não terá tido uma abordagem correcta com os distribuidores. O sentimento de ameaça e medo está presente nas duas organizações com quem a Atlas Copco estabeleceu esta parceria. Após um ano de contacto e relacionamento foi possível aumentar o grau de confiança ao ponto de haver partilha de informação (clientes e equipamento instalado no país). É um processo lento que limita a velocidade de implementação do plano de negócio, ao nível da gestão de território.

O plano para a gestão do território passa pelo equilíbrio entre a actividade dos distribuidores e a actividade da Atlas Copco. Para tal ser possível foi feita uma análise das gamas dos equipamentos da Atlas Copco e respectivos serviços disponíveis no departamento após venda. Além da referida análise e tendo em conta a estratégia do Grupo, houve a necessidade de colaborar com os outros departamentos na Atlas Copco Nigéria no sentido de saber quais seriam os produtos cuja exclusividade poderia ser dada aos distribuidores. Foi acordado que os equipamentos vendidos pelos distribuidores poderiam também ser alvo de manutenção pelas suas equipas de técnicos. Assim sendo, os compressores que se encontram na gama do ar industrial e inferior a 90kW, assim como os compressores na gama do ar portátil serão da exclusividade dos distribuidores. Está neste momento a ser compilada uma lista global com todos os clientes e capacidade instalada, por estado, no sentido de implementar o plano de ataque ao mercado nigeriano.

Irá ser feita uma distribuição de clientes entre a Atlas Copco e os distribuidores. Esta mesma distribuição terá os seguintes critérios:

- tipo de cliente (cliente chave)
- localização
- histórico de relacionamento com o distribuidor
- dimensão do escritório do distribuidor no estado em questão
- capacidade instalada
- contratos de manutenção existentes

Após compilação da base de dados e após distribuição de clientes serão definidos processos e procedimentos para evitar duplicação de quotasções (distribuidores e Atlas Copco) sempre que exista uma consulta.

É extremamente importante identificar e acompanhar a evolução dos principais concorrentes da Atlas Copco no país e os distribuidores representam um papel fundamental pelo seu conhecimento, experiência e presença no mercado.

O clima de insegurança que se vive hoje em dia no país torna difícil para não dizer impossível a actividade da Atlas Copco no país. Boko Haram (figurativamente, "a educação ocidental ou não-islâmica é um pecado") é uma organização fundamentalista islâmica de métodos terroristas, que busca a imposição da lei Sharia (código moral e lei religiosa do Islão) nos estados do Norte da Nigéria. Este grupo é conhecido pelos ataques consecutivos aos cristãos e igrejas. Prevalece um clima de considerável insegurança em todo o país, havendo zonas consideradas de alto risco que cobrem, entre outras, as cidades de Lagos e Port Harcourt, mas sobretudo os Estados do Delta do Níger, com especial relevância para "Rivers", "Delta" e "Bayelsa", no sul do país, onde tem lugar a maioria das actividades do sector petrolífero, sendo frequentes os sequestros.



Figura 6-1 Mapa da Nigéria

## 6.2 Gestão dos distribuidores

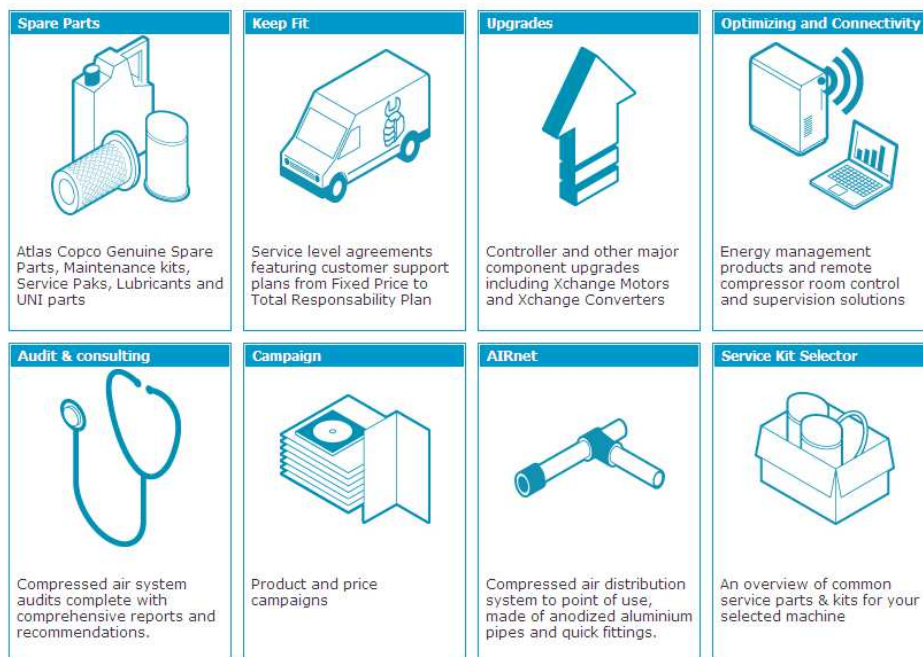
A gestão dos distribuidores consiste em implementar um conjunto de acções que permita a Atlas Copco um acompanhamento das actividades desenvolvidas pelos distribuidores. É importante referir também que os distribuidores são monitorizados de forma a garantir que a sua

actividade tem como base os Valores do Grupo e que é cumprido o código de conduta e de boas práticas.

É realizado um relatório mensal de vendas realizadas pelos distribuidores onde poderá ser feito um comentário acerca das suas actividades mensais e explicar os resultados obtidos.

A implementação de uma ferramenta CRM (Customer Relationship Management) está prevista para os próximos anos. A Atlas Copco Nigéria implementou muito recentemente o Sales Force e o objectivo é alargar a sua utilização de forma a que toda a informação disponível no país acerca dos clientes e actividade seja partilhada com os distribuidores.

Intelli Quoter Square é uma ferramenta web criada para a equipa de vendas e que foi desenvolvida pelo Grupo Atlas Copco para a quotação de peças e serviços. O sistema foi implementado durante o passado ano na Atlas Copco Nigéria. O próximo passo será alargar a sua utilização dando a oportunidade à equipa de vendas dos distribuidores de utilizar esta ferramenta. Assim será possível primeiro fazer um acompanhamento do número e volume de cotações criadas e segundo uniformizar o documento de quotação em utilização neste momento.



**Figura 6-2 Intelli Quoter Square**

### 6.3 1:1 Ratio

Existe uma grande população de equipamento Atlas Copco no terreno:

- Compressores estacionários
- Compressores portáteis e geradores
- Secadores e filtros

Cada uma destas unidades precisa de manutenção de forma regular e existe um potencial de crescimento tremendo. A forma como a Atlas Copco escolhe prestar suporte técnico ao equipamento identificado terá uma grande influência na satisfação do cliente assim como nos resultados registados no centro de suporte a clientes. O conceito 1:1 Ratio consiste no número de unidades intervencionadas directamente pelos técnicos da Atlas Copco nos últimos 12 meses versus população disponível para ser alvo de intervenções. O objectivo consiste em garantir que para cada equipamento vendido, se consiga fazer pelo menos uma intervenção por ano.

O desafio neste momento está em conseguir fazer um completo rastreio do equipamento instalado no mercado.

Group	Sub Group	Q-ty, Not Serviced	Q-ty, Serviced	Q-ty, Contracted	1-1 ratio
01. GA/GR >90 kW	01.1 GA/GR 90-160 KW	2			0.0%
01. GA/GR >90 kW	01.2 GA 200-500 KW	3			0.0%
01. GA/GR >90 kW	01.3 GA/GR VSD >90 KW				-
02. Piston AIF	02.1 Piston AIF				-
03. ZR/ZT AIF	03.1 ZR/ZT 55-90 KW	13			0.0%
03. ZR/ZT AIF	03.2 ZR/ZT 110-275 KW	3			0.0%
03. ZR/ZT AIF	03.3 ZR/ZT 300-750 KW	2			0.0%
03. ZR/ZT AIF	03.4 ZR/ZT VSD 75-90 KW				-
03. ZR/ZT AIF	03.5 ZR/ZT VSD 132-315 KW	5			0.0%
03. ZR/ZT AIF	03.6 ZR/ZT VSD 400-900 KW				-
04. Low Pressure ZE/ZA/ZL/ZB/ZS	04.1 ZE/ZA				-
04. Low Pressure ZE/ZA/ZL/ZB/ZS	04.2 ZL/ZB/ZS				-
05. ZH Turbo	05.1 ZH Turbo	1			0.0%
06. AirTreatment AIF	06.1 Adsorption Dryers AIF	1			0.0%
06. AirTreatment AIF	06.2 Ref. Dryers AIF	3			0.0%
06. AirTreatment AIF	06.3 Filters+Ancillaries AIF				-
06. AirTreatment AIF	06.4 Other AirTreatm. AIF				-
<b>Compressors AIF</b>		<b>29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>
<b>Total AIF</b>		<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>

Figura 6-3 1:1 Ratio para Ar isento de óleo



Group	Sub Group	Q-ty, Not Serviced	Q-ty, Serviced	Q-ty, Contracted	1-1 ratio
07. SF/AQ/Z <55 kW	07.1 SF				-
07. SF/AQ/Z <55 kW	07.2 AQ/Z <55 KW		2		0.0%
07. SF/AQ/Z <55 kW	07.3 AQ/Z VSD <55 KW				-
08. GA/GX <90 kW	08.1 GA/GX =<30 KW		15		0.0%
08. GA/GX <90 kW	08.2 GA/GX VSD =<30 KW				-
08. GA/GX <90 kW	08.3 GA >30 KW		13		0.0%
08. GA/GX <90 kW	08.4 GA VSD >30 KW				-
09. Piston L/B/K	09.1 Piston L/B/K				-
10. AirTreatment All	10.1 Dryers All		7		0.0%
10. AirTreatment All	10.2 Filter All				-
10. AirTreatment All	10.3 MED				-
10. AirTreatment All	10.4 Other AirTreatm. All				-
<b>Compressors All</b>		<b>30</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>
<b>Total All</b>		<b>37</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>

**Figura 6-4 1:1 Ratio para Ar Industrial**

Group	Sub Group	Q-ty, Not Serviced	Q-ty, Serviced	Q-ty, Contracted	1-1 ratio
01. XA(T,H)S 37-97					-
02. XA(T,H)S 107-137			1		0.0%
03. XA(T,H,V)S 146-186			2		0.0%
04. XA(M,H)S 237-287			1		0.0%
05. XA(M,T,H,V)S 307-407			13		0.0%
06. X(A,R)(M,T,H,V)S 396-746			3		0.0%
07. XR(V,X)S 566-606					-
08. XAX 900			1		-
09. OA(H,V) 2-4 / OR(V,X) 10-12					-
10. QAX 12-60					-
11. QAX 24-70			2		0.0%
12. QAS 14-40			1		0.0%
13. QAS 60-80-100			4		0.0%
14. QAS & QAX Lighting tower					-
15. QAS 125-325			1		0.0%
16. QAC 500-750-1000					-
<b>Compressors</b>		<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>
<b>Generators</b>		<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>
<b>Total APE</b>		<b>29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>

**Figura 6-5 1:1 Ratio para Ar Portátil**

## 6.4 Eficiência da força de vendas

A equipa de vendas é fundamental para o Departamento Após Venda. A Atlas Copco Nigéria está dependente da performance dos distribuidores e a informação acerca do mercado está a ser fornecida apenas pelas respectivas equipas de vendas. A qualidade da informação recebida até à data está longe dos padrões de qualidade e precisão desejados. Portanto, a opção passa por formar a própria equipa de vendas. Esta tarefa revelou ser um verdadeiro desafio. O primeiro método utilizado foi o típico anúncio de jornal. Para as duas vagas de vendedor foram recebidas cerca de 5000 candidaturas. Foi impossível avaliar todos os candidatos. Apesar de tudo, cerca de 100 pessoas foram presencialmente entrevistadas e nenhuma foi seleccionada. Os perfis avaliados não preenchiam os pré-requisitos no que toca a personalidade, proactividade entre outros. O segundo método utilizado foi uma empresa de head hunting local que forneceu os candidatos com o perfil desejado após uma análise das necessidades da Atlas Copco. Todo este processo demorou um ano para ser concluído. Neste momento, os dois vendedores do Departamento Após Venda encontram-se em formação.

Plano para o departamento de vendas:

- Recrutamento de uma equipa de 4 vendedores.
- Melhorar a relação entre o cliente e a Atlas Copco através do contacto com os vendedores
- Formação técnica e de vendas para os vendedores
- Aumentar a eficiência do departamento
- Análise da capacidade instalada e implementação de plano para incrementar o nível de facturação
- Identificação dos principais clientes
- Focar nas principais indústrias do país (petróleo, gás natural, cimenteiras, alimentar)

## 6.5 Desenvolvimento de Competências

O desenvolvimento de competências é um tema ao qual se dá extrema importância uma vez que o centro de suporte a clientes é recente e há muita inexperience e falta de competências. Para que os níveis locais se consigam aproximar do standard da Atlas Copco a que os clientes estão habituados é necessário um esforço acrescido e um plano de formação intensivo. Cada colaborador tem um plano de formação criado à sua medida e de acordo com aquilo que é expectável do seu trabalho diário e contacto com o cliente.

De seguida é apresentado um quadro que descreve as acções de formação para os anos de 2011 e 2012 (Antuérpia, África do Sul, Argélia e Abuja). Muitos dos conceitos apresentados não terão tradução directa pelo que se optou por manter o conteúdo na língua original, o Inglês.

Um plano de formação foi também preparado para os distribuidores da Atlas Copco Nigéria no sentido de uniformizar o nível de conhecimento técnico de todos os engenheiros.

4º Trimestre de 2011		
Semana	Formando	Conteúdo da acção de formação
42	Bayonle Adesina	Training on Basic theory on drying,What is air Moisture content, ADP / PDP,Drying methods. Training on Atlas Copco Brands of Dryers, i.e, CD, BD, and FD.PDP measurements. Basic and advanced working principles of different dryers.
	Simeon Etuh	
	Uduma Uduma	
	Bayonle Adesina	Training on Handling of the maintenance tools, for Refrigerants Dryers.
	Simeon Etuh	
	Uduma Uduma	
	Bayonle Adesina	Training on Basic principles of GA,Symbols and GA/GR product range,Flow diagrams,Air circuit,Oil circuit, Cooling,General working principles,Service and maintenance.
	Simeon Etuh	
	Uduma Uduma	
	Bayonle Adesina	Training on Characteristics,Symbols, Flow diagram,Drive Elements,Regulation,Service Diagram, Motor regreasing and troubleshooting of Z Compressors
	Simeon Etuh	
	Uduma Uduma	

	Bayonle Adesina	Basic training on usage of programming tools, training on Gateway, networking, programming and Limitations of Mk IV,Mk5 High-tech look: including small display
	Simeon Eteh	
	Uduma Uduma	
42	Uchenna Peters	Job description. Formal introduction to AC Nigeria's colleagues.
		Logistics and the parts order process. Stock, parts in stock and liaison with logistics department. ASC webpage.
43	Uchenna Peters	Dealing with customers,
		BPCS, open jobs, close jobs
		Parts quotation
		Labour hour count
		Shedule engineers work
44	Uchenna Peters	Basic Knowlegde on Stationary Compressors
		Basic Knowlegde on Portable Compressors
		Basic Knowledge on Dryers
		Basic Knowledge on Generators
		Introduction of overview of BPCS quotes and orders. Importing external data into excel. Download of BPCS files into excel.
45	Uchenna Peters	Basic Knowlegde on Stationary Compressors
		Basic Knowlegde on Portable Compressors
		Basic Knowledge on Dryers
		Basic Knowledge on Generators
		Visit to customer's sites
45	Bayonle Adesina	Introduction to Accident response. First Aid treatment and situations. Handling, practical application.
	Simeon Eteh	
	Bayonle Adesina	Basic principle of fire fighting and practical application. practical application of escpe from the scene of fire incidents and sustainance methods for the victims of the accidents. Basic introductions to the offshore facilities.
	Simeon Eteh	
	Bayonle Adesina	
	Simeon Eteh	
46	Uchenna Peters	Logistics and the parts order process.

		Stock, parts in stock and liaison with logistics department.
		ASC webpage.
47	Uchenna Peters	BPCS, open jobs, close jobs
		Queries
48	Uchenna Peters	BPCS, open jobs, close jobs
		Queries
49	Uchenna Peters	Service Reporting, IQ2, GBP, Soft Skills
		Installed base database
		List of quotations per month
		List of jobs per month
		List of invoices per month
50	Uchenna Peters	Dealing with customers,
		BPCS, open jobs, close jobs
		Parts quotation
		Labour hour count
		Shedule engineers work

**Tabela 1 - Plano de formação 4º trimestre 2011**

<b>2º Trimestre de 2012</b>		
<b>Semana</b>	<b>Formando</b>	<b>Conteúdo da acção de formação</b>
23	Ramatu Abdullahi	Job description. Formal introduction to AC Nigeria's colleagues. Business Code of Practice
	Bayonle Adesina	Introduction to Business Processes, Understanding Processes
	Etuh Simeon	Linking strategy to processes, The role of people in Processes
	Uduma Uduma	Process diagnoses
	Uchenna Peters	The challenge of Process
23	Ramatu Abdullahi	Basic GA training
		Basic Z training
24	Ramatu Abdullahi	iPSM training
		The Atlas Copco Circle

		Dealing with customers
24	Uduma Uduma	Compressor and Generator Basics Training APE
	Simeon Etuh	
25	Ramatu Abdullahi	BPCS - open jobs, close jobs, parts quotation, schedule FSE labour hour count, installed base database list of quotations per month list of jobs per month list of invoices
25	Bayonle Adesina	P compressor Training
26	Uchenna Peters	General BPCS overview and relationship of SJA to other BPCS modules Service order processing Service - Accounting interface and setup SPA module
26	Ramatu Abdullahi	Basic Portable Compressors training Basic Generators
27	Ramatu Abdullahi	Visit with service engineers to put into practice the concepts learned
28	Ramatu Abdullahi	Visit with service engineers to put into practice the concepts learned
29	Ramatu Abdullahi	Sales Visit with the equipment sales engineers
30	Ramatu Abdullahi	Sales Visit with the equipment sales engineers

**Tabela 2 - Plano de formação 1º trimestre 2012**

<b>2º Trimestre de 2012</b>		
<b>Semana</b>	<b>Formando</b>	<b>Conteúdo da acção de formação</b>
23	Ramatu Abdullahi	Job description. Formal introduction to AC Nigeria's colleagues. Business Code of Practice
	Bayonle Adesina	Introduction to Business Processes, Understanding Processes
	Etuh Simeon	Linking strategy to processes, The role of people in Processes
	Uduma Uduma	Process diagnoses
	Uchenna Peters	The challenge of Process
	Ramatu Abdullahi	

23	Ramatu Abdullahi	Basic GA training
		Basic Z training
24	Ramatu Abdullahi	iPSM training
		The Atlas Copco Circle
		Dealing with customers
24	Uduma Uduma	Compressor and Generator Basics Training APE
	Simeon Etuh	
25	Ramatu Abdullahi	BPCS - open jobs, close jobs, parts quotation, schedule FSE
		labour hour count, installed base database
		list of quotations per month
		list of jobs per month
		list of invoices
25	Bayonle Adesina	P compressor Training
26	Uchenna Peters	General BPCS overview and relationship of SJA to other BPCS modules
		Service order processing
		Service - Accounting interface and setup
		SPA module
26	Ramatu Abdullahi	Basic Portable Compressors training
		Basic Generators
27	Ramatu Abdullahi	Visit with service engineers to put into practice the concepts learned
28	Ramatu Abdullahi	Visit with service engineers to put into practice the concepts learned
29	Ramatu Abdullahi	Sales Visit with the equipment sales engineers
30	Ramatu Abdullahi	Sales Visit with the equipment sales engineers

**Tabela 3 - Plano de formação 2º trimestre 2012**

3º Trimestre de 2012		
Semana	Formando	Conteúdo da acção de formação
37	Uduma Uduma	Generator Advanced Training APE
38	Simeon Etuh	

**Tabela 4 - Plano de formação 3º trimestre 2012**



4º Trimestre de 2012		
Semana	Formando	Conteúdo da acção de formação
40	Uduma Uduma	Kubota Training
	Simeon Etuh	
43	Uduma Uduma	Deutz Training
	Simeon Etuh	

**Tabela 5 - Plano de formação 4º trimestre 2012**

Dado o conjunto de equipamentos disponíveis (mais de 7000 modelos diferentes) e dado o nível técnico e experiência necessária para as tarefas nas visitas de manutenção, houve a necessidade de mapear e definir o nível técnico requerido para as executar. A figura seguinte mostra um excerto da matriz de competências. O nível de expertise/competência de cada engenheiro é definindo de acordo com a formação que adquiriu através das acções de formação e através da experiência. Existem 3 níveis de competência (básico, médio e avançado). Para uma simples mudança de óleo e filtros, o engenheiro nível 1 será o mais indicado. Para uma revisão de válvulas, o engenheiro nível 2 será o mais indicado. O engenheiro de nível avançado deverá ser utilizado e situações de grande exigência como por exemplo fazer a revisão ao elemento do compressor ou até mesmo numa situação de resolução de avaria técnica.

Para um mesmo compressor, dependendo da intervenção, poderá ser necessário utilizar diferentes níveis de competência.



Model		A	B	C	D	E	F	Repair
GA	Oilfree Air-----	1	1	2	3	3	2	3
GR	Oilfree Air-----	1	1	2	3	3	2	3
ZR	Oilfree Air-----	1	2	3	3	3	2	3
ZR VSD	Oilfree Air-----	1	2	3	3	3	2	3
ZT	Oilfree Air-----	1	2	3	3	3	2	3
ZT VSD	Oilfree Air-----	1	2	3	3	3	2	3
ZE	Oilfree Air-----	1	2	3	3	3	2	3
ZA	Oilfree Air-----	1	2	3	3	3	2	3
ZE VSD	Oilfree Air-----	1	2	3	3	3	2	3
ZS	Oilfree Air-----	1	2	3	3	3	2	3
ZL	Oilfree Air-----	1	1	2	2	n/a	n/a	3
ZH	Oilfree Air-----	1	3	3	S	S	3	S
MD	Oilfree Air-----	1	2	3	3	3		S
MD VSD	Oilfree Air-----	1	2	3	3	3		S
BD	Oilfree Air-----	1	2	3	3	3		S
CD	Oilfree Air-----	1	2	3	3	3		S
FD	Oilfree Air-----	1	2	3	3	3		S
FD VSD	Oilfree Air-----	1	2	3	3	3		S
XD	Oilfree Air-----	1	2	3	3	3		S
DD	Oilfree Air-----	1	1	n/a	n/a	n/a	n/a	1
PD	Oilfree Air-----	1	1	n/a	n/a	n/a	n/a	1
QD	Oilfree Air-----	1	1	n/a	n/a	n/a	n/a	1
Crepelle	Oilfree Air-----	1	3	3	3	3	3	S
GA	Industrial Air-----	1	1	1	2	n/a	1	2
GA VSD	Industrial Air-----	1	1	1	2	n/a	1	2
GX	Industrial Air-----	1	1	1	2	n/a	1	2
GN	Industrial Air-----	1	1	1	2	n/a	1	2
ZT VSD	Industrial Air-----	1	1	2	3	3	1	3
ZP VSD	Industrial Air-----	1	1	2	3	3	1	3

Figura 6-6 Matriz de competências

## 6.6 Segmentação de Clientes

A informação disponível acerca do mercado na Nigéria é escassa. O padrão de distribuição da indústria ao nível das cidades, indica que há uma acentuada concentração de estabelecimentos industriais na parte sul do país e, especialmente em Lagos, Ibadan e Benin. Outras localizações de relativa alta concentração são Kano no norte e Enugu e Port Harcourt no sudeste do país.

A Atlas Copco faz a seguinte segmentação de clientes/indústria na Nigéria:

- petróleo e gás natural
- construção
- indústria alimentar
- indústria de bebidas
- indústria têxtil
- indústria tabaqueira
- indústria vidreira
- indústria cimenteira
- indústria do papel e pasta de papel

Sendo a Nigéria um país rico em recursos naturais, nomeadamente o petróleo e o gás natural, todas as actividades ligadas ao processo de extracção, transporte e refinação de petróleo representam um papel de destaque face aos restantes segmentos.

É importante referir que, dependendo do segmento e dimensão da indústria/cliente em questão, diferentes modelos (compressores) estarão instalados. A segmentação de clientes é também feita de forma a estabelecer regras e formas de actuação no mercado. Se, por exemplo, um determinado cliente for considerado cliente chave ou se tiver uma capacidade instalada considerável, a Atlas Copco assume o compromisso de lidar directamente com o mesmo cliente. Se não for o caso, a Atlas Copco reserva-se no direito de nomear um dos distribuidores para dar suporte ao nível do serviço após venda.

## 6.7 Customer Relationship Management (Sales Force)

Customer Relationship Management (CRM) é uma ferramenta que permite gerir o relacionamento com os clientes Atlas Copco Nigéria, usando uma combinação de pessoas, processos e tecnologia.

A Atlas Copco decidiu implementar esta ferramenta em alguns centros de suporte a clientes, a nível mundial, Nigéria inclusive. A implementação desta ferramenta faz parte de uma estratégia global para conseguir perceber os clientes, comportamentos e respectivas necessidades. Esta ferramenta requer a colaboração de vários departamentos como por exemplo, o departamento de marketing, vendas e o departamento técnico.

O processo de implementação foi executado durante o trabalho de projeto. Houve uma primeira fase de preparação em que toda a informação acerca dos clientes, contactos, potência instalada foi reunida. Foram definidas datas para executar todos os passos necessários à implementação do sistema. Na segunda fase, o estagiário deslocou-se à fábrica em Antuérpia para participar numa acção de formação, para aprender a utilizar o CRM. Os mesmos conhecimentos apreendidos durante a formação foram partilhados com os utilizadores locais (AC Nigéria) numa acção de formação programada para esse efeito.

Ainda é cedo para avaliar os resultados tendo em conta que o CRM está em utilização desde o passado dia 1 de Julho.



Figura 6-7 Sales Force

## 6.8 Desenvolvimento da organização

O desenvolvimento da organização está dependente do negócio e do seu crescimento. A figura seguinte mostra como a organização está formada no dia de hoje, ao nível do departamento após venda. Prevê-se que muito em breve seja necessário recrutar uma pessoa para o suporte de vendas. O número de cotações irá justificar esta necessidade possibilitando assim, à equipa de vendas, passar mais tempo no terreno a visitar clientes.

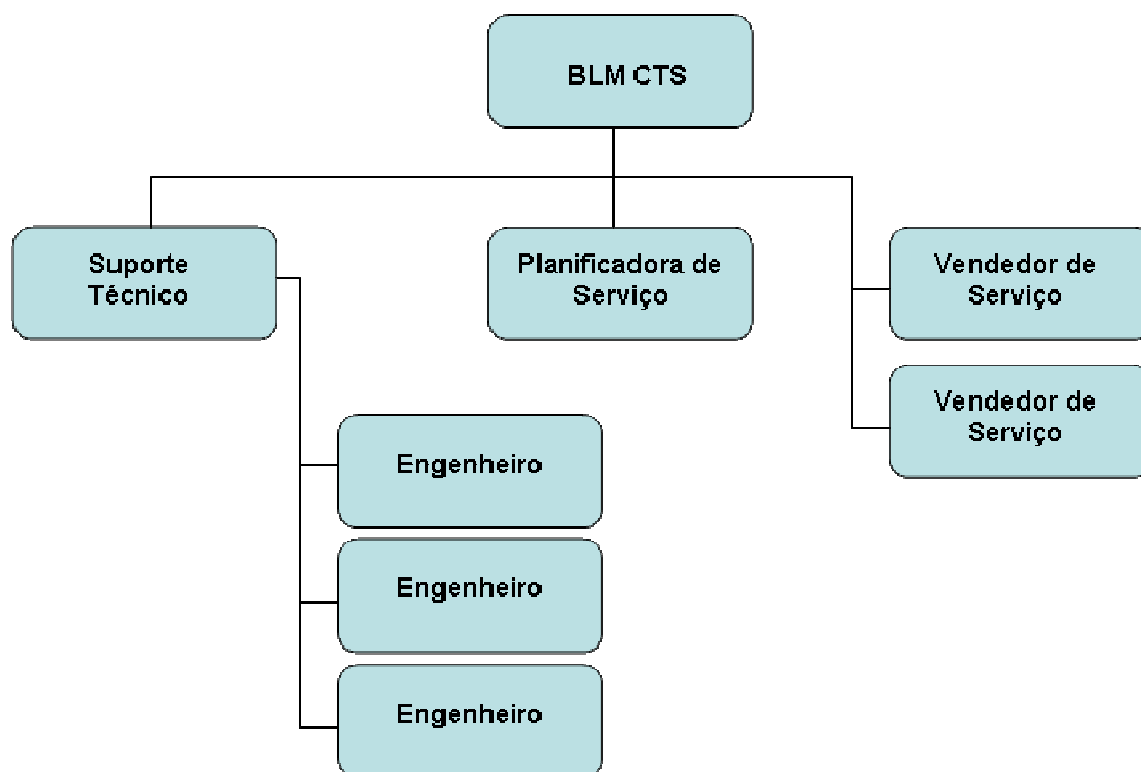


Figura 6-8 Organograma actual

Foi feita uma projecção para o segundo trimestre de 2013. Ao analisar a figura 6.9 confirma-se o recrutamento de um engenheiro adicional. Assume-se que o volume de vendas

creança e justifique a necessidade de recrutamento. A disponibilidade dos engenheiros é fundamental para conseguir corresponder ao número de novos serviços conseguidos. Faz parte dos objectivos, o reforço da equipa de vendas com dois novos elementos uma vez que o país é francamente grande e o trabalho desenvolvido pelos distribuidores não corresponde às expectativas. A equipa de vendas deverá direccionar as suas actividades para os clientes chave existentes no país. O gerente de serviço irá ser responsável pelas operações dando assim mais tempo ao BLM para se dedicar à implementação e melhoramento do plano de negócio.

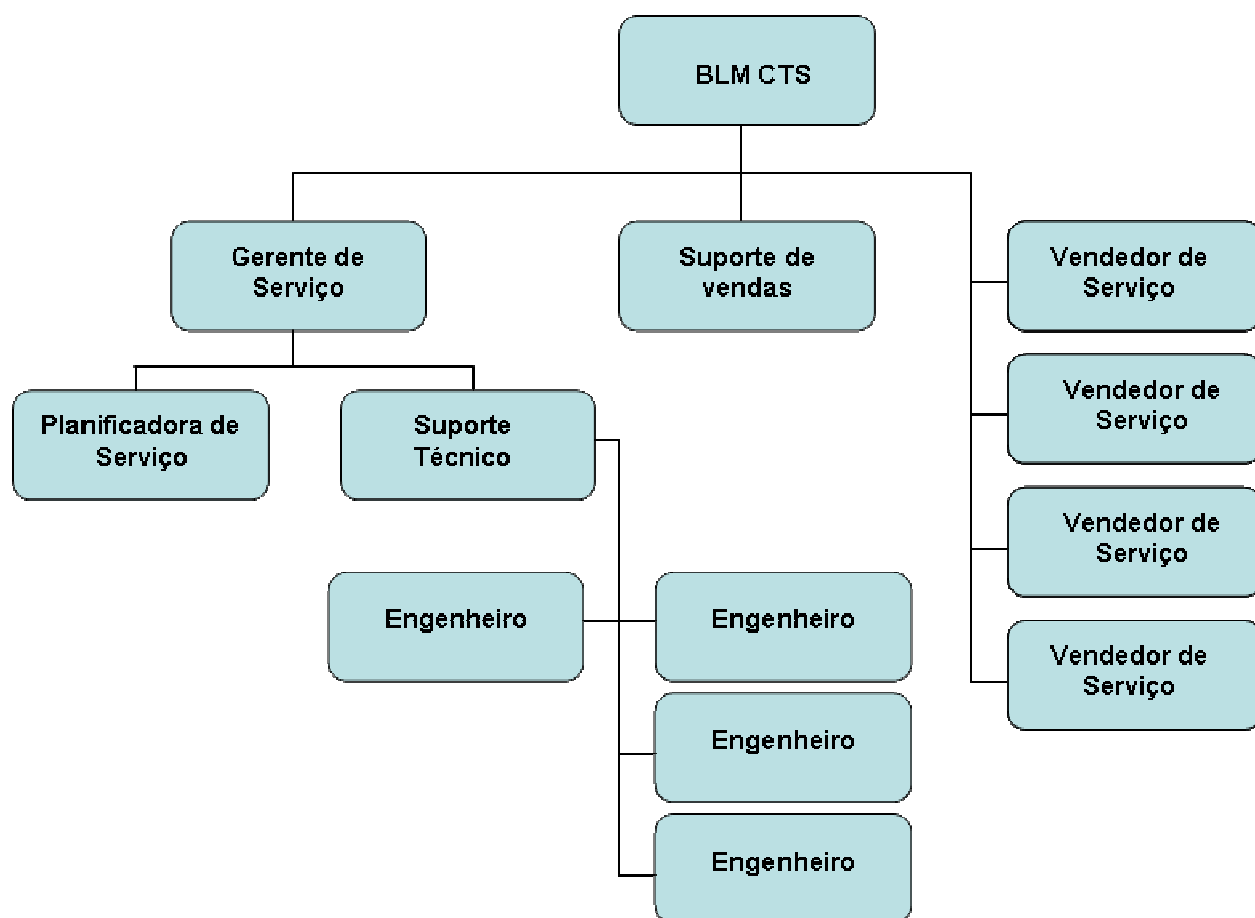


Figura 6-9 Organograma para o 2 trimestre de 2013

## **7 Caso de estudo**

### **7.1 Problemática e Relevância**

A evolução crescente da competitividade entre as empresas no panorama concorrencial atual, leva a que os gestores comerciais liderem e motivem as suas equipas de forma a que as mesmas consigam atingir e ultrapassar os objetivos comerciais propostos.

Neste caso prático pretende-se, abordar esta temática, evidenciando a importância que os sistemas de incentivos têm nas equipas comerciais. Para tal, foi feita uma pesquisa e análise de alguns modelos de incentivos existentes de forma a identificar as variáveis que os compõem. Baseado na análise, será desenvolvido e implementado um sistema de incentivos para a Atlas Copco Nigéria.

A razão que me levou a optar por esta abordagem está relacionada com o interesse pessoal sobre a temática.

### **7.2 Revisão Bibliográfica e Fundamentação**

#### **7.2.1 Sistemas de incentivos para a equipa de vendas (relação entre a performance do vendedor e os sistemas de incentivos existentes)**

A gestão de uma equipa de vendas é da responsabilidade de um diretor comercial. Segundo (Churchill et al., 2006) o processo de gestão engloba 3 grandes fases, ou seja, a formulação de um plano estratégico de vendas, a execução desse mesmo plano e posteriormente a respectiva avaliação e controlo do rendimento da equipa de vendas. Na fase de implementação não podemos esquecer do factor motivação. Existe uma relação direta entre o sistema de incentivos e remuneração da equipa de vendas e o respectivo desempenho (Churchill et al., 2006; Yanadori et al., 2002). Esta motivação é uma responsabilidade primordial da administração. Desta forma é possível garantir que a equipa de vendas se dedica, com maior esforço, ao objetivo comum que é a facturação global da empresa em questão (Churchill et al., 2006; Yanadori et al., 2002). Muitas empresas dependem exclusivamente da motivação da força de vendas para

efectuar a venda dos produtos e para tal desenvolvem um conjunto de soluções retributivas que garantam níveis de motivação adequados.

O desenho de sistemas de incentivos representa um desafio (Lawler e Cohen, 1992; Farley, 1964; Basu et al., 1985; John et al., 1989) pela sua versatilidade e pelos factores que poderão ser incluídos em cada sistema. Temos uma grande variedade de recompensas existentes, todos os vendedores são diferentes na medida em que valorizarão factores diferentes. Existe a dificuldade de atribuir adequadamente os incentivos de acordo com os resultados obtidos e a contínua mudança de necessidades ou objetivo que leva à necessidade de adaptar o respectivo plano de incentivos.

Apesar da diversidade existente (Day e Bennet, 1962; Churchill et al., 2006; Coughlan e Sen, 1989), vários estudos comprovam que os incentivos têm um papel fundamental para a motivação da equipa de vendas. A retribuição ocupa constantemente o primeiro lugar.

### **7.2.2 Componentes dos planos de incentivos para a equipa de vendas**

O pacote de remuneração da equipa de vendas pode ser composto por vários elementos, dependendo dos objetivos estratégicos (Chapman e Kelliher, 2011; Churchill et al., 2006). O pacote pode ser constituído por componentes tais como o salário fixo, as comissões, o ou os bonus, campanha de vendas e pelos benefícios sociais também designados por componentes extra-salarial. O plano mais comum tem componente variável, bónus e componente fixa (Churchill et al., 2006; Coughlan e Sen, 1989).

O elemento mais comum nos planos de incentivos consiste na componente variável, ou seja, comissão que será paga consoante os resultados obtidos. Os planos com componentes variáveis levam a equipa de vendas a pensar a curto prazo na medida em que tentam dedicar-se às vendas mais facilmente realizáveis num curto espaço de tempo. Uma vez que existe uma relação directa entre o volume de vendas e a comissão recebida, consegue-se arranjar forma de motivar a equipa de vendas e garantir o esforço e dedicação (Basu et al., 1985; John et al., 1989; Churchill et al., 2006). Em contrapartida, este tipo de plano pode levar a que os vendedores não

se esforcem para conseguir novos clientes. Pode levar também a uma situação em que as tarefas que não estão ligadas directamente à venda sejam esquecidas ou evitadas. Do ponto de vista da equipa de vendas, as referidas tarefas não dão estabilidade financeira.

A componente fixa que é paga em intervalos de tempo regulares é garantida independentemente do resultado que se obtenha a nível de vendas (John et al., 1989; Churchill et al., 2006). A componente fixa do salário está dependente do seu nível de experiência, competência e período durante o qual desempenhou determinadas funções. Os ajustes salariais são feitos com base na sua avaliação de desempenho individual. É valorizada a sua dedicação à actividade, nomeadamente a busca de novos clientes e acompanhamento após venda com os clientes existentes.

A bonificação é atribuída sempre que for ultrapassado um objetivo pré-definido de facturação (como por exemplo, volume de vendas anual ou número de novos clientes obtidos durante um determinado período). Por norma, deverá ser calculado como uma percentagem da componente fixa do pacote (Churchill et al., 2006).

As campanhas de vendas também estão inseridas nos planos de incentivos (Churchill et al., 2006). O objetivo primordial é estimular a equipa de vendas e promover um esforço extra direccionado à concretização de objetivos específicos a curto prazo. Uma campanha pode, por exemplo, oferecer uma gratificação financeira aos vendedores que consigam fidelizar um conjunto de novos clientes. É natural que estas campanhas sejam feitas com alguma frequência durante o ano mediante os objetivos da empresa em questão.

Por último, os benefícios sociais, é mais uma componente dos planos de incentivos. Os benefícios têm como objetivo satisfazer as necessidades básicas dos vendedores. Temos como exemplos de benefícios sociais, as pensões de reforma, os seguros de saúde e de vida assim como viatura com utilização parcial ou total (Churchill et al., 2006).



### **7.2.3 Tipos de planos de incentivos para a equipa de vendas**

Apesar de quase todas as empresas oferecerem algum tipo de benefício social e fazerem campanhas de vendas, com mais ou menos frequência, a bibliografia consultada permite constatar que há essencialmente três planos de incentivos para as equipas de vendas: (a) salário fixo, (b) salário variável, (c) plano combinado (Basu et al., 1985, Armstrong 2002, Churchill et al., 2006).

Segundo (Churchill et al., 2006), os sistemas de salário fixo e os sistemas de salário variável que correspondem a um plano única e exclusivamente de comissões, evoluíram para um plano combinado com uma componente fixa e uma componente variável. Com base no estudo, feito em 1997, os autores informam que 83% dos planos são combinados, 12,4% corresponde a planos de salário fixo e 5,1% corresponde a planos baseados unicamente em comissões.

#### **7.2.3.1 Planos de salário fixo**

Os planos de salário fixo são apropriados essencialmente quando temos os seguintes cenários (Basu et al., 1985, Churchill et al., 2006):

- a) a direcção comercial pretende que os vendedores alcancem objetivos diferentes em termos de volume de facturação a curto prazo;
- b) quando o impacto individual do vendedor no desempenho da sua função é muito difícil de medir num determinado período de tempo.

#### **7.2.3.2 Planos de comissão pura**

Neste tipo de planos, a comissão é paga mediante a venda efectuada. Segundo (Day et al., 1962 e Churchill et al., 2006) os planos de comissão pura estimulam o esforço de uma forma clara e directa. O vendedor irá tentar maximizar o volume de vendas uma vez que existirá uma retribuição directa. O vendedor irá concentrar-se nos produtos e nos clientes que à partida permitirão obter um maior retorno em vendas.

### **7.2.3.3 Planos combinados**

Os planos combinados são os mais comuns, segundo (Basu et al., 1985, Churchill et al., 2006) e podem ser assumir diversas formas:

- salário fixo mais comissões;
- salário fixo mais bonus;
- salário fixo mais comissões mais bonus.

Quando se pagam comissões, o funcionamento acaba por ser idêntico ao plano de comissão pura mas neste caso a comissões pagas são mais baixas.

Uma das maiores dificuldades surge no momento em que se deve definir a relação entre a parte fixa e a parte variável. Se esta ponderação não for bem definida, isso irá influenciar o comportamento da equipa de vendas assim como influenciar a sua motivação.

## **8 Definição do sistema de incentivos da equipa de vendas**

Com base no estudo efectuado e tendo por base a política do Grupo Atlas Copco, foi decidido que o sistema de incentivos seria um plano combinado, assumindo a forma de um salário fixo mais comissões mais bónus. Tendo em conta os produtos disponíveis, a respectiva comissão irá depender de factores tais como o volume de vendas e também pelo nível de lucro conseguido em cada venda.

## 9 Bibliografia

[1] Churchill G. A. et al.; Sales Force Management, 8ª ed., McGraw-Hill, 2006

[2] Yanadori, Yoshio, Sturman, Michael C., Milkovich, George T., Marler, Janet H., 2002, “Organizational Pay Mix: The Implications of Various Theoretical Perspectives for the Conceptualization and Measurement of Individual Pay Components”

[3] Lawler, Edward E., Cohen, Susan G., 1992, “Designing pay systems for teams”

[4] Farley, John U. (1964), “An Optimal Plan for Salesmen's Compensation”, Journal of Marketing Research, Vol. 1, No. 2 (May, 1964), pp. 39-43.

URL: <http://www.jstor.org/stable/3149920> acedido em 14/05/2011

[5] Basu, A. K., Lal, Rajiv, Srinivasan, V. e Staelin, Richard (1985), “Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective”, Marketing Science, Vol. 4, No. 4 (Autumn, 1985), pp. 267-291

URL: <http://www.jstor.org/stable/184057> acedido em 15/05/2011

[6] John, George e Weitz, Barton (1989), “Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary versus Incentive Compensation”, Journal of Marketing Research, Vol. 26, No. 1 (Feb., 1989), pp. 1-14

URL: <http://www.jstor.org/stable/3172665> acedido em 15/05/2011

[7] Day, R. L. e Bennet, P. D. (1962), “Should Salesmen's Compensation Be Geared to Profits?” The Journal of Marketing, Vol. 26, No. 4 (Oct., 1962), pp. 6-9

URL: <http://www.jstor.org/stable/1248331> acedido em 18/05/2011

[8] Coughlan, Anne T. e Sen, Subrata K., (1989), “Salesforce Compensation: Theory and Managerial Implications”, Marketing Science, Vol. 8, No. 4 (Autumn, 1989), pp. 324-342

URL: <http://www.jstor.org/stable/183979> acedido em 21/05/2011

[9] Darmon, R. Y. e Rouziès, D. (2002), “Optimal Sales Force Compensation Plans: An Operational Procedure” The Journal of the Operational Research Society Vol. 53, No. 4 (Apr., 2002), pp. 447-456

URL: <http://www.jstor.org/stable/822828> acedido em 18/05/2011

[10] Chapman, Jonathan e Kelliher, Clare, (2011), “Influences on reward mix determination: reward consultants’ perspectives”

[11] Jackson Jr, Donald W., Hollmann, Thomas e Gallan, Andrew S., (2011) “Examining career development programs for the sales force”

[12] Armstrong, M.(2002), People and Organizations Employee Reward, 3<sup>rd</sup> ed.,