

**MBA EM GESTÃO COMERCIAL
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA FMS TINTAS DO
BRASIL LTDA**

Novembro / 2012

MBA EM GESTÃO COMERCIAL

Coordenador Acadêmico: João Baptista Vilhena, M. Sc.

**POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FMS
TINTAS DO BRASIL LTDA**

Marcos Goedert Melo

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado ao Curso
MBA em Gestão Comercial – turma GCOM 1/11- Curitiba
Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização
Programa FGV Management

Novembro /2012

MARCOS GOEDERT MELO

***POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FMS
TINTAS DO BRASIL LTDA***

Coordenador Acadêmico: João Baptista Vilhena, M. Sc.

Orientador: João Baptista Vilhena, M. Sc.

Curitiba – PR

2012

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao curso de MBA em Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para obtenção do título de Especialista. TURMA Gestão Comercial GCOM 1/11.

FOLHA DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso ***POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FMS TINTAS DO BRASIL LTDA*** elaborado por Marcos Goedert Melo e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do diploma em **Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____.

Assinatura do Coordenador Acadêmico

Coordenador Acadêmico João Baptista Vilhena, M. Sc.

Assinatura do Professor Orientador do TCC

Orientador: João Baptista Vilhena, M. Sc.

TERMO DE COMPROMISSO

O Aluno Marcos Goedert Melo abaixo-assinado, do Curso de MBA em gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, localizada em **Curitiba**, no período de março de 2011 a setembro 2012, declara que o conteúdo do TCC – TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO intitulado ***POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FMS TINTAS DO BRASIL LTDA*** é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, ____ de Novembro de 2012

Marcos Goedert Melo

DECLARAÇÃO

A empresa FMS Tintas do Brasil, representada neste documento pelo Sr....., (cargo)....., autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: **POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FMS TINTAS DO BRASIL LTDA**, realizado pelo aluno Marcos Goedert Melo, do Curso Gestão Comercial, do Programa FGV Management.

Curitiba,..... de Agosto de 2012.

Gerência Comercial

FMS Tintas do Brasil

DECLARAÇÃO

O aluno Marcos Goedert Melo, abaixo-assinado, do Curso de MBA em gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, localizada em Curitiba, no período de março de 2011 a setembro 2012, **(x) AUTORIZA** a divulgação de informações e dados apresentados na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, intitulado ***POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FMS TINTAS DO BRASIL LTDA***, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba,..... de Novembro de 2012.

Marcos Goedert Melo

RESUMO

Diante da necessidade de atualização constante (formação continuada) das pessoas e dos colaboradores, as organizações vêm valorizando e investindo no treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores para uma disputa cada vez mais acirrada do mercado.

Somente constituir uma força de vendas não é mais suficiente para conquistar mercado. A política de treinamento e desenvolvimento das companhias apresenta-se como fator chave no sucesso da política comercial, ganhando muitas vezes importância que há áreas específicas para cuidar de tal assunto.

A Política de Treinamento e Desenvolvimento na FMS é considerada como um dos fatores de diferencial perante os seus concorrentes, podendo criar valor ao produto vendido e buscando o incremento dos seus resultados.

A seguir será apresentado a política de treinamento e desenvolvimento da empresa para a área comercial do estado do paraná.

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	11
2. VISÃO E MISSÃO DA EMPRESA	13
2.1 Visão	13
2.2 Missão	13
2.3 Valores.....	13
2.4 Competência Distinta.....	15
2.5 Mercado-alvo que visa atender	14
2.6 Descrição da empresa	14
2.7 Estágio de Desenvolvimento	14
2.8 Cultura, Clima e Estrutura Organizacional	14
2.9 Operações	16
2.10 Capacidade e Limitações	16
3. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS	18
4. MERCADO	21
4.1 Tamanho do mercado.....	21
4.2 Ciclo de vida do mercado	22
4.3 Sazonalidade	22
4.4 Impacto da tecnologia.....	23
4.5 Concorrentes	23
4.6 Participação de Mercado	25
4.7 Segmentação do mercado.....	26
4.8 Características do P de produto	26
4.9 Características do P de ponto (distribuição).....	28
4.10 Características do P de promoção (comunicação).....	29
4.11 Características do P de preço	31
4.12 Projeções de mercado	33

5.	CONSUMIDORES	34
5.1	Perfil do consumidor	34
5.2	Desejos e necessidades do consumidor	34
5.3	Hábitos de uso e atitudes do consumidor.....	35
5.4	Papéis de compra	35
6.	POLÍTICA COMERCIAL	36
6.1	Definição das Suposições Fundamentais.....	36
6.2	Estipulação das Metas de Vendas	36
6.3	Atividades que precisam se exercidas para serem alcançadas as metas	45
6.4	Classificação dos Canais de distribuição	45
6.5	Políticas de Preços	46
6.6	Política de Determinação de Serviços Complementares	48
6.7	Política de relacionamento com os clientes.....	48
6.8	Política de Recrutamento e Seleção de profissionais da Área Comercial.....	49
6.9	Política de Remuneração	50
6.10	Política de Avaliação do Desempenho	53
6.11	Política de Treinamento	54
6.12	Programas de Endomarketing	54
6.13	Administração de Vendas	55
6.14	Orçamento	57
6.15	Controle, análise e avaliação.....	59
7.	APÊNDICE	61
7.1	Introdução.....	62
7.2	Capítulo 1	63
7.3	Capítulo 2	65
7.4	Capítulo 3	72
7.5	Conclusão	74
7.6	Referências	74

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver uma política comercial para a FMS Tintas do Brasil, mais especificamente com foco no estado do Paraná. As ações e constatações aqui descritas são o resultado de uma profunda pesquisa realizada nas atividades da organização no estado em questão, a qual resultou em uma gama de sugestões e recomendações pra que o novo modelo de política comercial fosse apresentado a empresa.

Fundada há quase 150 anos, a FMS Tintas é uma indústria multinacional líder no mercado norte americano que atua no Brasil desde 1944, ocupando a terceira posição no ranking nacional. O faturamento do grupo chega perto dos US\$ 10 bilhões nos diversos segmentos de mercado em que atua em todo o mundo (atualmente a empresa tem participação em mais de 109 países). No Brasil, a indústria é líder em vendas no mercado de tintas automotivas, industriais e aerosol e busca a liderança do mercado de tintas imobiliárias.

No tocante às tintas imobiliárias, apesar da organização atuar no em território nacional há muitos anos, e ter expressivo faturamento, muitas práticas ainda estavam defasadas ou pouco exploradas pela empresa, tais como: campanhas de marketing e comunicação, investimentos mais consistentes na marca dentro do estado, discrepâncias no sistema de remuneração, dentre outros pontos importantes. Fatores estes que contribuem com a falta de liderança no mercado local e nacional dentro do segmento supracitado.

A empresa possui ainda destaque no atendimento ao mercado de tintas em pó (eletrostáticas). Pioneirismo, inovações, qualidade dos produtos, bem como a manutenção desses, pintura de patrimônios, símbolos mundiais e nacionais são marcas registradas da empresa.

O mercado nacional na divisão de tintas imobiliárias possui um consumo anual de aproximadamente 1,1 bilhões de litros de tintas imobiliárias*, onde o estado do Paraná participa com 6% deste potencial (algo em torno de 66 milhões de litros)

Para 2012, a empresa tem como objetivo no Paraná, vender 3,65 milhões de litros de tintas com faturamento na ordem R\$ 21 milhões.

A FMS Tintas quer aumentar sua participação no mercado preservando os valores que estão impregnados na visão da empresa e que acompanham todo o processo de produção e vendas e a relação com seus colaboradores. A FMS Tintas se mantém focada no propósito de desenvolver tecnologias inovadoras, que garantam seu crescimento no mercado e que também ajudem a preservar os recursos naturais e promovam um desenvolvimento sustentável da sociedade.

Entendendo assim, potencializar as características comerciais, aliando-as com planejamento de marketing e uma gestão de equipes comerciais alinhada com o objetivo estratégico da organização, é o escopo do presente trabalho através da criação e do desenvolvimento de uma Política Comercial da FMS Tintas do Brasil Ltda para o estado do Paraná.

2. VISÃO E MISSÃO DA EMPRESA

2.1 Visão

Expansão dos negócios com investimento em tecnologia, interesse pela busca por diferentes opções de cores, fabricar produtos de qualidade.

2.2 Missão

“Fornecer produtos e serviços de revestimento decorativo e de proteção, que excedam as expectativas dos clientes, valendo-se do diferencial tecnológico e da valorização dos recursos humanos, assegurando o retorno do investimento e perpetuando o crescimento da empresa, integrada a sociedade e ao meio ambiente”.

2.3 Valores

- Integridade
- Pessoas
- Serviços
- Qualidade
- Desempenho
- Inovação
- Crescimento

2.4 Competência Distinta

Desenvolvimento de produtos inovadores para seu Mercado frente aos concorrentes.

2.5 Mercado-alvo que Visa Atender

A **FMS tintas do Brasil Ltda** esta presente em mais de 100 países, com atuação no Brasil em todos os estados nos segmentos: *tintas imobiliárias, tintas em aerosol, tintas industriais, tintas eletrostáticas e tintas automotivas.*

Nesse trabalho da formulação da Política Comercial da FMS focaremos no mercado do estado do Paraná no segmento de tintas imobiliárias.

2.6 Descrição da empresa

Indústria química fabricante de produtos de revestimento decorativo e de proteção (tintas, vernizes e resinas), cuja matriz está localizada em Taboão da Serra – SP.

2.7 Estágio de Desenvolvimento

A empresa está presente no Brasil desde 1944. No mundo, está presente em 109 países.

2.8 Cultura, Clima e Estrutura Organizacional.

Antes de focar na estratégia de vendas, a companhia preza por um processo de desenvolvimento de uma equipe de trabalho de alta *performance* com a redução de perdas e riscos. Os colaboradores estão envolvidos no programa de redução de

perdas visando à otimização do trabalho com o acompanhamento de auditoria interna e externa.

Outro programa desenvolvido para os colaboradores diz respeito à qualidade de vida através da ginástica laboral realizada diariamente em todos os departamentos através de uma empresa terceirizada especializada.

A empresa dissemina entre os colaboradores seis temas essenciais: *Comprometimento, Respeito, Honestidade, Reputação, Caráter e Orgulho*. No entendimento da FMS Tintas estes temas permeiam todos os públicos dos quais ela se relaciona, dentre eles os colaboradores (incluindo estagiários e terceiros), clientes, fornecedores e comunidade.

Esta iniciativa faz com que a empresa entre em contato com os princípios de governança corporativa e fortalece os valores citados no ítem 2.3 - Valores.

Os colaboradores na empresa estão em sinergia com a **Política Integrada de Gestão**, que consolida os principais aspectos sobre clima e cultura da organização, conforme abaixo:

- Política da Qualidade (através da ISO 9001);
- Política do Meio ambiente (através da ISO 14000);
- Política de Segurança e saúde no trabalho (através da OHSAS 18000);

Adicionalmente o objetivo destes programas é promover o desenvolvimento dos colaboradores e dos negócios, acrescentar mais valor ao trabalho que a FMS Tintas realiza, apoiar o crescimento da mesma e a constante busca pela excelência. Todos os programas desenvolvidos buscam o alinhamento com a missão da companhia.

Uma das diretrizes da FMS Tintas como multinacional americana é a garantia de uma rentabilidade que satisfaça o corpo acionista e procure perpetuar o negócio, onde esta cultura organizacional é transmitida a cada colaborador.

2.9 Operações

A empresa conta com duas plantas produtivas. Uma localizada no município de Taboão da Serra- SP (produtos a base de água) e outra em Sumaré- SP (produtos a base de solventes). A empresa dispõe ainda de uma fábrica de menor porte localizada no parque fabril de Taboão da Serra, onde produz resinas, um dos principais insumos utilizados nas tintas.

Além das unidades de produção acima mencionadas, a empresa conta com dois CD's (Centros de Distribuição). O centro localizado no estado de Alagoas, na cidade de Maceió, é responsável pelo atendimento da região Nordeste. E o outro, situado no estado de Santa Catarina, na cidade de Joinville, é responsável pelo atendimento ao estado de Santa Catarina, do Rio Grande do Sul e uma parte do estado do Paraná (o litoral, a capital e a Região Metropolitana de Curitiba até os limites da cidade de Campo Largo). As demais cidades do Estado do Paraná são atendidas pelas plantas de Taboão da Serra e Sumaré, localizadas no estado de São Paulo.

O ERP (Enterprise Resource Planning) que gerencia toda a operação da empresa é o MFG/Pro (**ManuFACTurinG**). O sistema é capaz de gerenciar estoques de matérias primas e o ponto de ressuprimento, produtos acabados e o faturamento. O faturamento é feito pelo Departamento de Expedição, cabendo à Administração de Vendas somente o gerenciamento da entrada de pedidos.

2.10 Capacidade e Limitações

Em 2011, a empresa participou do mercado de tintas imobiliárias com aproximadamente 120 milhões de litros, cabendo ao estado do Paraná 3,24 milhões de litros. O mercado nacional possui um consumo anual de aproximadamente 1,1 bilhões de litros de tintas imobiliárias*, onde o estado do Paraná participa com 6% deste potencial (algo em torno de 66 milhões de litros). * FONTE: ABRAFATI (Associação Brasileira de Fabricantes de Tintas) (www.abrafati.com.br)

A empresa possui estrutura para comportar um crescimento cerca de 50% maior que sua produção atual.

Todo o transporte das mercadorias é feito por empresas terceirizadas e hoje a empresa conta com mais de 150 transportadoras cadastradas. No estado do Paraná o transporte é feito por duas transportadoras.

O crescimento da FMS Tintas no ano de 2011 foi de 1% em volume, onde o estado do PR sofreu uma regressão de 17% em volume comparando ao ano anterior. Em *Net Sales* a regressão apresentada foi de 3% tendo em vista o aumento do preço médio, impulsionado pelo aumento da tabela de preços e mudança de mix de produtos.

3. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

Em 2011 no estado do Paraná, a empresa atuou junto a 102 clientes (média mês), sendo estes revendedores especializados de tintas e lojas de materiais de construção. Estes clientes geraram um faturamento no primeiro quadrimestre de 2011 na ordem de R\$ 4,5 milhões em *Net Sales*.

A empresa vem qualificando e redimensionando sua *Customer Base* em 2012, onde a média mensal de clientes diretos caiu para 98 (queda de cerca de 4%). Sendo que, no primeiro quadrimestre de 2012, o faturamento chegou a R\$ 5,1 milhões, um crescimento de 13% comparando-se a 2011.

Tabela 1: Panorama Histórico do nº de Clientes x Faturamento

	Realizado 1º Quadrimestre 2011	Forecast 1º Quadrimestre 2012	Realizado 1º Quadrimestre 2012	Δ % YTD	Δ % X FCST
Faturamento (Net sales) - (em R\$ milhões)	4,5	4,9	5,1	13,33	4,08
Faturamento volume (litros) – em milhões	1,03	1,25	1,05	1,94	-16,0
Clientes Ativos	102	95	98	-3,92	3,16

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

Para 2012, a empresa tem como objetivo no Paraná comercializar 3,65 milhões de litros de tintas, com faturamento na ordem R\$ 21 milhões, com uma base de clientes mais ajustada conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2: Projeção para 2012 - Faturamentos x Clientes

	Realizado 2011	Forecast 2012	Δ % YTD
Faturamento (Net Sales) - (em R\$ milhões)	15,6	21,0	34,61
Faturamento volume (litros) - em milhões	3,24	3,65	12,65
Clientes Ativos	102	90	-11,76

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

Tabela 3: Previsão de Resultado para 2012

	Realizado 2011	Forecast 2012
Lucro Líquido %	20,9	18,8
Lucro Líquido em R\$	3,26	3,68

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

Estima-se que em 2011, o Estado do Paraná consumiu 66 milhões de litros de tintas imobiliárias, onde a FMS participou com 3,24, ou seja, 4,9% de *Market Share*.

Segundo a **ABRAFATI**, o mercado nacional crescerá na ordem de 4% (base 2012), onde o crescimento previsto para o estado do Paraná beira 1%. A estimativa da FMS Tintas é chegar a 5,5% de *Market Share* em 2012 no Estado.

A estratégia corporativa da empresa é baseada na diferenciação.

A empresa é reconhecida no mercado por seus produtos inovadores (em alguns casos, percebidos como únicos pelos clientes).

Algumas inovações da empresa a destacar são: o primeiro látex PVA do mercado; primeira tinta acrílica do mercado e primeiro esmalte solúvel em água.

Algumas destas inovações conferem a empresa uma margem de negociação com o mercado de forma exclusiva durante um determinado tempo (o tempo de resposta da concorrência para o lançamento de um produto equivalente geralmente passa de um ano). Constantemente, a empresa está engajada em apresentar produtos inovadores para o mercado.

A empresa detém no estado a quinta marca mais lembrada pelos clientes e consumidores, e tem na sua política “estável”, qualidade e inovações como um grande diferencial. Além disso, possui uma equipe de vendas específica para o segmento de tintas imobiliárias.

Todos os dados presentes neste trabalho, como: tamanho de mercado, volume em litros e faturamento, refere-se à divisão de tintas imobiliárias.

4. MERCADO

4.1 Tamanho do Mercado

O mercado potencial do estado do PR possui um volume estimado de 66 milhões de litros/ano, onde a capital, participa com 25% deste volume, ou seja, 16,5 milhões de litros/ano. As demais cidades em ordem decrescente em volume são:

- Londrina – 4,3 milhões de litros/ano – 6,5% do total do estado;
- Maringá – 3,3 milhões de litros/ano – 5% do total do estado;
- Cascavel – 2,2 milhões de litros/ano – 3,4% do total do estado;
- Ponta Grossa – 2,05 milhões de litros/ano – 3,1% do total do estado;
- Foz do Iguaçu – 1,9 milhões de litros/ano – 2,9% do total do estado;
- São José dos Pinhais – 1,2 milhões de litros/ano – 1,8% do total do estado;
- Guarapuava – 0,99 milhões de litros/ano – 1,5% do total do estado;
- Colombo – 0,94 milhões de litros/ano – 1,43% do total do estado;

* Fonte: S Consultoria.

Estas cidades são responsáveis por 50,6% do volume de tintas/ano comercializado no estado.

Todos os volumes e valores de venda mencionados referem-se à atuação da empresa diretamente ao varejo, pois os canais de venda direta e distribuição ainda estão em início das atividades no estado.

Estima-se que o mercado de tintas imobiliárias no Brasil nos últimos 10 anos cresceu em volume (litros) na taxa de 71%, onde a FMS Tintas no mesmo período cresceu 86%. Já no estado do Paraná o crescimento da empresa chegou a 81%. Estima-se que o crescimento do mercado no estado do PR não tenha chegado a 60% nos últimos 10 anos.

4.2 Ciclo de Vida do Mercado

O mercado de tintas imobiliárias está em franco crescimento, a exemplo do programa do Governo Federal (Minha Casa, Minha Vida) e de tantos outros empreendimentos imobiliários advindos do setor privado no Brasil.

O mercado imobiliário no país está em ebulição e algumas regiões crescem a taxas muito superiores ao mesmo como um todo (caso do norte e nordeste).

Outro fator importante são os próximos grandes eventos que se aproximam (Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas em 2016), onde os investimentos em infraestrutura nas cidades sede principalmente serão muito expressivos.

Um grande número de novos hotéis reforma de aeroportos, projetos de urbanização, reforma de estádios e novas construções, aumentarão o consumo de tintas e vernizes, de forma a garantir o crescimento deste mercado por pelo menos mais 10 anos.

A estimativa é que o mercado de tintas imobiliárias cresça em torno de 4% em volume no ano de 2012. * FONTE: ABRAFATI

4.3 Sazonalidade

Em relação a este tema o mercado tem um comportamento muito similar em todo o território nacional.

A variação climática e o período de inverno, principalmente no sul e sudeste, causam uma sensível retração do consumo. Portanto, no período de verão é que estão os picos de venda e consumo.

Nos anos de 2010 e 2011, a “**curva sazonal**” da **FMS Tintas** se desenvolveu de acordo com os dados da tabela 4.

A curva sazonal da empresa no Paraná é bem similar ao desempenho da empresa nacionalmente, esta pode avaliada na tabela 4.

Tabela 4: Histórico de Consumo 2011x2010

		2010				2011			
		1ºQT	2ºQT	3ºQT	4ºQT	1ºQT	2ºQT	3ºQT	4ºQT
FMS BRASIL	Litros	23%	22,3%	25,7%	29%	23,9%	21,3%	26,8%	28,0%
	R\$	23,2%	22,1%	25,6%	29,1%	26,1%	23,2%	29,3%	21,4%
FMS	Litros	27,6%	21,4%	24,5%	26,5%	26,8%	21,7%	26,8%	24,7%
PR	R\$	26,4%	21,4%	24,3%	27,9%	22,6%	21%	27,3%	29,1%

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

4.4 Impacto da Tecnologia

A tecnologia tem provocado no mercado de tintas uma mudança muito importante no que diz respeito a lançamento de novos produtos, e principalmente, mudança de características em alguns produtos já existentes no mercado.

Há 10 anos, a maioria do mix de produtos das principais empresas do mercado, era composta de produtos a base de solventes.

Hoje com a evolução tecnológica, muitos destes produtos já migraram para base de água (produtos ecológicamente corretos) ou no mínimo possuem esta opção. Em alguns mercados, a exemplo da região sul do país, a cultura ainda faz com que produtos a base de solventes tenham uma demanda bem acentuada.

Anualmente, promovemos lançamentos de novos produtos, com novas tecnologias e novas composições para produtos já reconhecidos.

A FMS Tintas se destaca como a mais inovadora das empresas deste segmento, pioneira no lançamento de produtos como: Primeiro látex do mercado; Primeira tinta acrílica; Primeiro esmalte base de água; Primeiro epóxi a base de água e a Primeira tinta para azulejos.

4.5 Concorrentes

Várias empresas participam deste mercado. No estado do Paraná os principais concorrentes da FMS são:

- **Grupo B (Multinacional Alemã):** possui a liderança em *Market Share*, assim como, a marca mais lembrada pelos consumidores. Estima-se

que a participação no estado do Paraná gire em torno de 40% (estimativa FMS Tintas).

Tem como **pontos fortes**: tradição, qualidade dos produtos, *recall* de marca, grande investimento em publicidade e propaganda, presença nos principais varejistas do estado. Apresentam um mix de produtos competitivo e liderança absoluta na linha *Premium* (mais rentável para indústria). Como **pontos fracos**: destacamos que os varejistas tem pouca identificação com a equipe de vendas, sendo muito fiéis aos produtos e a marca. Possuem pouca competitividade em produtos feitos em sistemas tintométricos.

- **Grupo A (Multinacional Holandesa)**: é o segundo em *Market Share* no estado, com cerca de 20% de participação.

Tem como **pontos fortes**: tradição, qualidade dos produtos, mix de produtos mais competitivos do mercado, equipamento tintométrico com a melhor gama de cores. Quanto aos **pontos fracos**: alto *turn over* nos últimos anos, política comercial instável.

- **Grupo D (Empresa local)**: possui algo em torno de 15% de *Market Share* no estado, calcado principalmente em produtos econômicos e complementos.

Tem como **pontos fortes**: velocidade nos processos e tomada de decisão, identificação com o varejista local por conta da origem. A respeito dos **pontos fracos**: produtos com qualidade inferior as multinacionais de mercado, pouca participação em linha *Premium* e tintas de maquinas tintométricas, pouco poder de barganha na negociação de matérias primas.

Algumas outras empresas regionais atuam no estado do Paraná. Na região de Londrina, por exemplo, a FMS possui mais de 15 fabricantes de tintas. Algumas indústrias de Santa Catarina também participam do mercado.

Vale ressaltar que somente algumas empresas possuem atestado de qualificação, fornecido pela ABRAFATI. Das atuantes no Paraná, possuem o atestado de qualificação: a FMS Tintas, o Grupo A, Grupo B e o Grupo D.

Este documento é conferido a empresas que estejam em conformidade com o PBQPH (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat), onde os produtos testados são escalonados em categorias (*Premium*, *Standard* e

Econômica). Além disto, precisam estar em conformidade com as normas de qualidade por categoria onde são analisados: ciclos de lavabilidade, cobertura seca, cobertura úmida e alastramento.

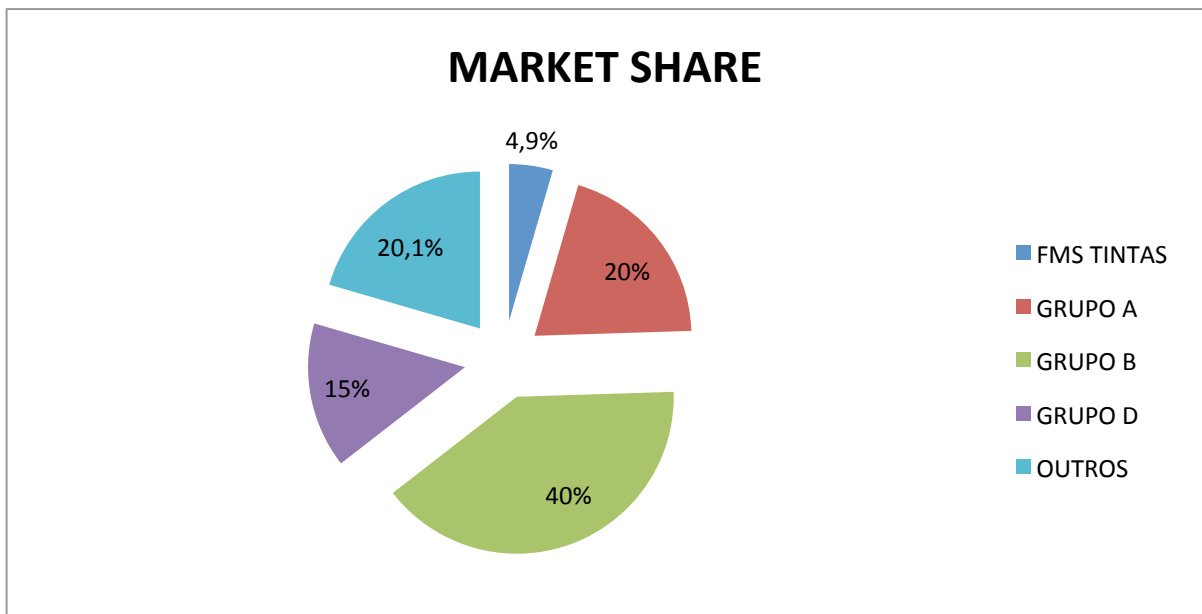
As empresas regionais atuam fortemente no mercado com produtos mais econômicos porem com baixo valor agregado.

Os concorrentes atuam de forma híbrida no atendimento aos PDV'S no estado. Empresas como a do Grupo B e Grupo A, atuam na maior parte das regiões com vendedores próprios. Já as regionais atuam, em sua maioria, com representantes comerciais (empresas prestadoras de serviços terceirizadas).

4.6 Participação de Mercado

No mercado Paranaense, temos o grupo B na liderança com aproximadamente 40% de participação. O grupo A, possui cerca de 20%, em seguida o Grupo D com 15% de participação. A FMS Tintas participa com 4,9%.

Gráfico 1: Market Share no Estado do Paraná



Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

4.7 Segmentação do Mercado

O mercado de tintas está dividido em seus principais segmentos: Imobiliário com representatividade de 80% do volume e 63% do faturamento; automotivo (montadoras) com 4% do volume e 7% do faturamento; repintura automotiva com 4% do volume e 8% do faturamento e tintas para indústria em geral (eletrodomésticos, móveis, autopeças, naval, aeronáutica, tintas de manutenção e outras) com 12% do volume e 22% do faturamento. * (FONTE ABRAFATI)

As características de cada segmento são bem diferentes entre si, tais como: demanda, público alvo, preço, canal de distribuição e também equipe de vendas. As equipes de venda para tintas industriais possuem característica de ordem técnica.

4.8 Características do P de Produto

Os principais produtos existentes no mercado do Paraná são: Tintas Acrílicas *Premium*, Tintas Acrílicas *Standard*, Tintas Econômicas e complementos (massas e seladores).

No mix de produtos da FMS Tintas no estado do PR, as tintas econômicas participam com 23,5% do volume de vendas em litros. Já a linha *Standard* representa 20,8% das vendas. A linha acrílica *Premium* participa com 55,7% das vendas, sendo esta composta por produtos de maior valor agregado e melhor margem de contribuição.

A principal estratégia da empresa é o foco em linha *Premium*.

Já os concorrentes do Grupo A e B, também possuem linhas *Standard* em equipamentos tintométricos, tendo o Grupo B uma grande participação com linha *Premium*.

Estima-se que 70% do volume de vendas do Grupo B estejam calcados em linha *Premium*. Já o Grupo A possui maior participação de produtos *Standard*.

Na tabela 5 estão descritos o mix de produtos para o segmento de tintas imobiliárias.

Tabela 5: Mix de produtos do Segmento de Tintas Imobiliárias

Produtos/ Empresas	Produtos/ Empresas	FMS	Grupo B	Grupo A	Grupo D
PREMIUM	Acrílico Fosco <i>Premium</i>	FMS Acrílico Fosco	B Acrílico Fosco	A Acrílico Fosco	D Acrílico Fosco
	Acrílico Acetinado <i>Premium</i>	FMS Acrílico Acetinado	B Acrílico Acetinado	A Acrílico Acetinado	D Acetinado
	Acrílico Semi- Brilho <i>Premium</i>	FMS Acrílico Semi-Brilho	B Acrílico Semi- Brilho	A Acrílico Semi- Brilho	D Semi- Brilho
STANDARD	Acrílico Fosco <i>Standard</i>	FMS Acrílico Fosco Standard	B Acrílico Fosco Standard	A Acrílico Fosco Standard	D Acrílico Fosco Standard
	Acrílico Acetinado <i>Standard</i>	FMS Acrílico Acetinado Standard	B Acrílico Acetinado Standard	A Acrílico Acetinado Standard	D Acrílico Acetinado Standard
	Acrílico Semi- brilho <i>Standard</i>	FMS Acrílico Semi-brilho Standard	B Acrílico Semi- brilho Standard	A Acrílico Semi- brilho Standard	D Acrílico Semi- brilho Standard
ECONÔMICO	Acrílico Fosco Econômico	FMS Acrílico Fosco Econômico e FMS Econômico	B Acrílico Fosco Econômico	A Acrílico Fosco Econômico	D Acrílico Fosco Econômico

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

O Grupo D possui sua estratégia calcada em produtos econômicos, sendo estes quase 60% de suas vendas.

A FMS Tintas e o Grupo B possuem uma estratégia claramente focada em linha *Premium*, onde os produtos possuem um maior valor agregado e alta margem de contribuição.

Já a falta de *recall* de marca em linha *Premium* faz com que o Grupo A concentre suas ações em linha *Standard*. O Grupo D não atua fortemente em

produtos *Premium*, por conta dos consumidores investirem em marcas reconhecidas e com maior tecnologia, direcionando sua estratégia em produtos econômicos que possuem grande demanda no mercado.

Os produtos da FMS Tintas são considerados de maior qualidade pelo consumidor, por exceder as expectativas e o número de ciclos de lavabilidade exigido pela ABRAFATI.

As principais fabricantes são: FMS; Grupo B; Grupo A; Grupo D.

As marcas, as cores predominantes nas embalagens e volumes em litros são descritas na tabela 6.

Tabela 6: Marcas, Cores e Embalagens

Marcas, cores e embalagens.	FMS	B	A	D
	Vermelho	Vermelho, Laranja e Amarelo.	Azul e Branco	Vermelha
	Quarto -0,9 l	Quarto – 0,9 l	Quarto – 0,9 l	Quarto – 0,9 l
	Galão – 3,6 l	Galão – 3,6 l	Galão – 3,6 l	Galão – 3,6 l
	Lata- 18 litros	Lata – 18 l	Lata – 18 l	Lata – 18 l

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

4.9 Características do P de Ponto (distribuição)

Os canais de distribuição que servem ao mercado de forma geral são:

- Varejos Especializados (lojas de tintas);
- Varejos de Materiais de Construção;
- *Home Centers*;
- Distribuidores e Atacadistas;

- Venda Direta (Construtoras, empresas de engenharia e empresas de pintura).

No estado do Paraná, a empresa FMS Tintas atua principalmente através dos varejos especializados e materiais para construção. Estes canais de distribuição representam quase a totalidade das vendas.

Nacionalmente na FMS Tintas esta relação está distribuída:

- Varejos Especializados e Materiais de Construção – 62%
- *Home Centers* – 15%
- Distribuidores e Atacadistas – 15%
- Venda Direta – 6%
- Outros – 2%

Geralmente, nos canais de varejos especializados, materiais de construção, distribuidores e atacadistas os negócios são desenvolvidos através de um profissional de vendas da empresa (vendedor ou representante).

A negociação com estes revendedores está calcada em uma tabela de preços, com descontos incidentes sobre os produtos constantes nesta e os clientes são classificados através de curva ABC.

Para *Home Centers* o negócio na maioria das vezes é conduzido por um profissional de vendas da empresa, junto com o gerente de compras em questão. Acordos comerciais, metas e contratos de fornecimento são estabelecidos entre as partes.

4.10 Características do P de Promoção (Comunicação)

Os produtos das empresas concorrentes Grupo B e Grupo A, se assemelham em uma escala de qualidade.

Estas empresas são as concorrentes diretas da FMS Tintas em função do posicionamento dos produtos e qualidade.

Como citado anteriormente os produtos da FMS Tintas são reconhecidos principalmente por sua qualidade superior, este reconhecimento é ainda mais acentuado em linha *Premium*.

O fato é que para quase todos os produtos existentes no mercado através de uma determinada indústria, existem os produtos correlatos das demais empresas, o fim é o mesmo, o diferencial entre eles está na qualidade.

As embalagens das empresas que participam deste mercado, já são um enorme veículo de comunicação.

Anteriormente, muitas destas embalagens tinham um teor racional por mostrarem belas casas pintadas, que para as empresas refletiam o sonho do consumidor.

Atualmente, muitas empresas já vêm humanizando as embalagens, mostrando pessoas em um ambiente acolhedor com grande sensação de bem estar, configurando um teor emocional. A FMS Tintas está em processo de migração de muitas de suas embalagens para este novo conceito.

Além disso, nas embalagens podemos encontrar todas as informações quanto à aplicação dos produtos, bem como seus principais atributos. Alguns não possuem odor, outros possuem rendimento superior, alguns possuem maior cobertura, outros secam mais rápido, ou seja, existem produtos com as mais variadas características para todos os tipos de pinturas, em qualquer substrato (superfície).

Além de uma política de descontos bem agressiva, neste mercado várias são as estratégias promocionais que visam alavancar vendas. Brindes para pintores (bonés, camisetas, canetas), e para lojistas são ações muito comuns entre as empresas concorrentes no mercado. Estas ações são muito adotadas para estreitar relacionamento, e conseqüentemente, incrementar vendas.

Algumas campanhas publicitárias são desenvolvidas também neste mercado. O grupo B atuava constantemente no programa “Caldeirão do Hulk” promovendo a marca em um quadro onde as pessoas tinham suas casas totalmente recuperadas, mobiliadas e modificadas.

Já o grupo A está desenvolvendo um trabalho de revitalização de alguns patrimônios históricos, dentre eles: Pelourinho em Salvador, na BA; Rua Riachuelo e Largo da Ordem em Curitiba, no PR. Esta ação está sendo divulgada através da TV e em *outdoors* nas cidades em que ocorrem. Em 2012, a FMS Tintas firmou parceria com a *Fox Films* e patrocinou o lançamento do longa metragem de animação Rio.

Algumas ações envolvendo lojistas do segmento com analogia ao desenho ocorreram inclusive o lançamento de um leque novo com cores, utilizado unicamente no equipamento tintométrico em alusão aos personagens do filme. Esta ação reforça o foco em linha *Premiun* e produtos para equipamento tintométrico.

Os materiais promocionais utilizados pela maior parte das empresas referem-se a banners, cartelas de cores dos produtos e folders.

O nível de investimento dos concorrentes em comunicação segundo estimativas ultrapassa os R\$ 100 milhões/ano. Investimento vindo principalmente do Grupo B e A, um numero bem alto levando-se em conta todas as empresas que participam deste mercado. Para o estado do PR a estimativa é que cheguem próximo dos R\$ 6 milhões. A FMS Tintas não possui orçamento em comunicação para o estado do PR, todos os investimentos estão calcados em operações comerciais.

4.11 Características do P de Preço

Se pontuarmos o preço médio de linha Premium da FMS Tintas em R\$ 136,90 (base), o grupo B posiciona o preço do produto correlato na ordem de 16% a maior (R\$ 159,20), em função do alto recall de marca, o limite de “*overprice*” também é bastante acentuado. Já o grupo A está na mão inversa e posiciona o produto 5% a menor (R\$ 125,55).

Estes são preços que chegam aos revendedores (lojas de tintas, materiais de construção e *Home Centers*). Os mesmos precificam os produtos na maioria dos casos utilizando-se da ferramenta *mark-up*. O produto do Grupo A é o que detém o maior *mark up*, porém com menor giro, já o do Grupo B possui alto giro e baixo *mark-up*, principalmente, em função do número de competidores que atuam com a marca.

Os preços mencionados acima são da embalagem lata, que são 70% do giro no mercado. O *mark-up* estimado para as embalagens galão e um quarto de galão são maiores respectivamente.

Estima-se que na média estes produtos cheguem aos consumidores cerca de 40% a maior que os preços de chegada aos revendedores.

Portanto, um acrílico da FMS Tintas chegará ao consumidor na faixa de R\$ 191,65, já um do Grupo B chegará a R\$ 206,95 e o do Grupo A chegará ao preço de R\$ 182,05.

O *Mark-up* médio praticado pelo comércio varejista está na ordem de 1,4. Este *Mark-up* é diferente por região, pois a incidência ou não de um grande número de competidores pode fazer com que os preços de ponta variem de acordo com a situação de mercado.

Os impostos aplicados aos produtos em sua maioria são IPI (caso de produtos a base de solventes e massas) e a substituição tributária (para produtos faturados fora do estado de destino da mercadoria).

A FMS Tintas fatura por SP e por Joinville para o estado do PR, portanto a tabela base para faturamento será de ICMS 12%.

Produtos sem IPI, produtos a base de água tem incentivo do governo com IPI 0% e possuem 14,08% de STB (Substituição Tributária) para o PR, estes significam mais de 70% do giro no mercado. Produtos com 2% IPI (caso das massas), possuem 14,6% de STB o que totaliza uma carga de impostos na ordem de 16,6%. Produtos a base de solventes (que possuem incidência de IPI na ordem de 5%), possuem STB de 13,55%, o que gera um imposto total da ordem de 18,55%.

Os prazos de pagamento são bem flexíveis, giram até 120 dias, porém existem as taxas financeiras por período que são cobradas dos clientes, principalmente os que demandam maior prazo.

O Grupo B ainda adota um *plus* de desconto (na ordem de 2%) para pedidos emitidos até o dia 15 de cada mês, como estratégia competitiva.

A tabela 7 demonstra a tabela de preços e o *Mark Up* da FMs Tintas e seus principais concorrentes

Tabela 7: Tabela de Preços x *Mark Up*

	Preço Tabela	Desconto Médio %	IPI + STB Medio	Custo ao Lojista	Mark Up Lojista	Preço ao Consumidor	Δ %
GRUPO A	R\$ 244,57	55%	14,08 %	R\$ 125,55	1,45	R\$ 182,05	- 5,0 %
GRUPO B	R\$ 181,23	23%	14,08 %	R\$ 159,20	1,3	R\$ 206,95	8,0 %
FMS TINTAS	R\$ 200,00	40%	14,08 %	R\$ 136,90	1,4	R\$ 191,65	

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

4.12 Projeções de Mercado

No mercado do PR se consome algo em torno de 66 milhões de litros/ano de tinta. Mais de 85% deste volume está no varejo (lojas de tintas, materiais de construção e *Home Centers*). Mais de 40% deste volume está na capital e região metropolitana. A região norte tem participação expressiva também, com mais de 29% (por conta das cidades de Maringá e Londrina). Quase 13% estão concentrados na região oeste, e a região dos campos gerais e central (Ponta Grossa e Guarapuava se destacam), possui participação que passa dos 10%. No sul do estado a participação chega a 5% do mercado potencial.

Hoje nossa organização participa do mercado paranaense com cerca de 4,9%, e a projeção para 2012 é chegar a 5,5% de participação.

Os concorrentes não trabalham com base potencial diferente.

5. CONSUMIDORES

5.1 Perfil do Consumidor

Em sua maior parte os consumidores de tintas imobiliárias são pessoas físicas, no Paraná representam mais de 90%.

O produto é consumido por todas as classes e perfis culturais, uma vez que as empresas possuem escalonamentos de preços e produtos, para todos os perfis de consumidores. Desde apartamentos de aluguel, pequenas residências, até as mais sofisticadas edificações, estão presentes os produtos para pintura.

5.2 Desejos e Necessidades do Consumidor

O consumidor de forma geral tem preferência pelos produtos de maior cobertura e rendimento.

As empresas possuem inúmeros produtos com estas características, porém nos últimos anos os atributos com baixo odor, e a procura por produtos ecologicamente corretos estão aumentando.

A FMS Tintas foi à primeira empresa a conseguir o certificado ISO 14000, que está diretamente ligado a empresas ecologicamente corretas.

5.3 Hábitos de Uso e Atitudes do Consumidor

O consumidor de forma geral compra a partir de uma necessidade, como: bem estar, renovação do ambiente, aluguel de imóvel. As lojas especializadas (lojas de tintas), ainda são os locais mais procurados pelos mesmos.

Esta situação vem mudando ao longo dos anos, uma vez que os grandes *Homes Centers* possuem um mix de produtos voltados para a casa muito diversificado, alguns chegam a ter mais de 50.000 itens, área de lazer para os filhos, loja climatizada, estacionamento amplo, lojas de conveniência e inúmeras facilidades para pagamento.

Como a mulher cada vez mais tem a decisão de compra, este canal de distribuição cresce aproximadamente, 20% ao ano, uma taxa maior que todos os outros canais do mercado.

Novas residências, novas tendências de cores, nascimento de filhos, podem ser fatores determinantes para a compra. Questões históricas, como o hábito de pintar a casa a cada fim de ano para receber a família, ou até mesmo a percepção que a parede está suja, são também fatores determinantes para a decisão de compra.

O volume médio de consumo por habitante no país chega a quase 5,7 litros por habitante/ano, pouco mais de um galão e meio. No estado do Paraná este consumo chega a 6,4 litros/habitante por ano.

5.4 Papéis de Compra

Por inúmeras vezes o pintor, o decorador, o arquiteto, são quem decidem a compra. O pintor por sua vez é quem utiliza o produto. Estes também possuem papel fundamental na decisão do produto a ser comprado, e principalmente, em cidades de interior, possuem grande poder de convencimento junto a seus clientes.

Entretanto, nas capitais, com o advento dos grandes home centers, e seus sistemas de vendas "*do it your self*" (faça você mesmo), este paradigma está sendo quebrado.

Os consumidores finais, principalmente as donas de casa, estão cada vez mais antenados com as inovações, características, composições e todas as informações pertinentes aos principais produtos do mercado.

6. POLÍTICA COMERCIAL

6.1 Definição das Suposições Fundamentais

O objetivo deste item é estruturar a Política Comercial para FMS Tintas no estado do Paraná. Os principais desafios e oportunidades para o êxito ou não desta política poderão estar associados:

- Mudança do comportamento do consumidor com alta capacidade de adaptação as mudanças de mercado;
- Desenvolvimento de Marketing construir um planejamento estratégico de marketing para orientar as ações de marketing e fortalecer a marca no mercado;
- Desenvolvimento de ações de endomarketing;
- Grande quantidade de Players regionais;
- Reformulação da política de remuneração;
- Segmentação comercial com foco em atender os principais clientes geradores de receita.

O mercado de tintas imobiliárias vem crescendo de forma acelerada nos últimos anos. Com o aumento da renda, redução da taxa de desemprego, crescimento do mercado imobiliário, realização de grandes eventos esportivos como Copa do Mundo em 2014, Jogos Olímpicos em 2016, e o desenvolvimento de regiões mais remotas do país, a FMS Tintas vem investindo em novas tecnologias, treinamento para a equipe de colaboradores e equipes de seus clientes diretos, informação ao consumidor por meio de internet, órgãos regulamentadores e associações pertinentes ao segmento e até mesmo através de clientes diretos, ministrando cursos e palestras técnicas em parceria com os mesmos.

O consumidor final mais exigente e informado passou a ter mais conhecimento para a tomada de decisões sobre qual produto adquirir. Algum tempo atrás, esta decisão ficava por conta do pintor, que por muitas vezes, indicava o produto mais rentável a sua necessidade de ganho financeiro, e não o mais indicado para satisfazer as necessidades do consumidor.

A FMS Tintas é pioneira em vários aspectos: tecnológico, mercadológico, responsabilidade social, atendimento das necessidades dos consumidores e cuidado

com o crescimento sustentável. Esse pioneirismo está ajustado à visão e à missão da empresa, uma vez que os valores estão explícitos nas ações e nos processos de produção.

Visão:

Promover o desenvolvimento da sociedade, valorizando a busca da excelência e a preservação dos valores humanos. Buscar a liderança do mercado nacional trabalhando com o objetivo de expandir negócios sustentáveis, com tecnologia de ponta que resultem em produtos de qualidade.

Missão:

Fornecer produtos de qualidade, com tecnologia sustentável, e serviços de revestimento decorativo e de proteção. Trabalhar com afinco para atender e até mesmo superar as expectativas dos clientes, valendo-se de investimento em pesquisa tecnológica e da valorização dos recursos humanos. Desenvolver seus colaboradores e parceiros, a garantia do retorno dos investimentos, perpetuando deste modo o crescimento da empresa, integrando-a a sociedade e ao meio ambiente.

Valores:

- Integridade
- Busca da excelência
- Valorização do ser humano
- Serviços de qualidade
- Desenvolvimento sócio-econômico
- Inovação tecnológica
- Crescimento sustentável

As empresas que conseguirem estar mais em sintonia com o que o consumidor deseja, bem como estabelecer uma linha de contato mais tênue com estes, certamente possuirá vantagem competitiva e se destacará no mercado.

A FMS Tintas no estado do Paraná atua principalmente, no atendimento ao mercado varejista tradicional e lojas de materiais de construção, a empresa entende que o segmento de construção civil certamente será um mercado que deverá ser mais explorado, pois as grandes construtoras e empresas de engenharia estão

demandando produtos diretamente da indústria, e grande parte destas empresas, priorizam produtos que estão dentro das normas de conformidade e qualidade.

A empresa possui foco em produtos da linha Premium e a estes dedica maiores investimentos, tempo em pesquisa, desenvolvimento, treinamento e capacitação de pessoas, para que o processo de vendas seja de acordo com os valores e crenças da empresa.

A conduta ética, a certeza de possuir os produtos mais inovadores e no mais alto padrão de qualidade exigido pelo mercado, é disseminada para todos os colaboradores, principalmente, para a equipe de vendas, que atuará focada no atendimento aos clientes de forma convergente com estes valores.

6.2 Estipulação das Metas de Vendas

O potencial de mercado no estado do Paraná está estimado em 66 milhões de litros/ano, segundo pesquisa da FMS Tintas junto a S Consultoria. O estado divide-se em cinco regiões como a seguir:

- Região A - Curitiba/Região Metropolitana/Litoral – 43% do mercado potencial, com consumo de 28,4 milhões de litros/ano;
- Região B - Norte e Noroeste do Paraná – 29,5% do mercado potencial, com consumo de 19,5 milhões de litros/ano;
- Região C - Região Campos Gerais e Central - 10,5% do mercado potencial com consumo de 6,9 milhões de litros/ano;
- Região D - Região Oeste – 12% do mercado potencial, com consumo de 7,9 milhões de litros ano;
- Região E - Sul e Sudoeste – 5% do mercado potencial, com consumo de 3,3 milhões de litros/ano.

As tabelas 8 descrevem as 5 principais cidades e o mercado potencial de cada região A.

Tabela 8: Cidades Região A x Mercado Potencial

CIDADES REGIÃO A	MERCADO POTENCIAL (milhões litros)
CURITIBA	16,5
SAO JOSE DOS PINHAIS	1,2
COLOMBO	0,94
PARANAGUA	0,79
PINHAIS	0,60

Fonte: FMS do Brasil Ltda

As tabelas 9 descrevem as 5 principais cidades e o mercado potencial de cada região B.

Tabela 9: Cidades Região B x Mercado Potencial

CIDADES REGIÃO B	MERCADO POTENCIAL (milhões litros)
LONDRINA	4,3
MARINGA	3,3
APUCARANA	0,75
UMUARAMA	0,67
CAMPO MOURAO	0,64

Fonte: FMSTintas do Brasil Ltda

As tabelas 10 descrevem as 5 principais cidades e o mercado potencial de cada região C.

Tabela 10: Cidades Região A x Mercado Potencial

CIDADES REGIÃO C	MERCADO POTENCIAL (milhões litros)
PONTA GROSSA	2,05
GUARAPUAVA	0,99
ALMIRANTE TAMANDARE	0,42
UNIAO DA VITORIA	0,41
CASTRO	0,40

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

As tabelas 11 descrevem as 5 principais cidades e o mercado potencial de cada região D.

Tabela 11: Cidades Região D x Mercado Potencial

CIDADES REGIÃO D	MERCADO POTENCIAL (milhões litros)
CASCADEL	2,2
FOZ DO IGUACU	1,9
TOLEDO	0,65
MARECHAL CANDIDO RONDON	0,30
ASSIS CHATEAUBRIAND	0,27

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

As tabelas 12 descrevem as 5 principais cidades e o mercado potencial de cada região E.

Tabela 12: Cidades Região E x Mercado Potencial

CIDADES REGIÃO E	MERCADO POTENCIAL (milhões litros)
PATO BRANCO	0,52
FRANCISCO BELTRAO	0,45
DOIS VIZINHOS	0,20
SAO MATEUS DO SUL	0,19
RIO NEGRO	0,16

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

A meta de participação de mercado da empresa para 2012 é atingir 5,5% de Market Share no estado do Paraná. Isto significa chegar a faturar aproximadamente 3,65 milhões de litros no estado.

Em relação às metas por linhas de produtos, a empresa atribuiu que 57,0% de suas vendas em litros estejam calcadas em linha Premium, sendo assim, pretende atingir um volume de vendas nesta linha de 2,08 milhões de litros no estado em 2012. A linha Standard participará com 20,8% das vendas em litros no estado, chegando assim a 0,76 milhões de litros. Já a linha econômica tem participação estimada de 22,2% das vendas, ou 0,81 milhões de litros no ano.

A distribuição da meta de participação dos produtos acrílicos Premium, é:

- FMS Tintas Acrílico Fosco – 70% das vendas de linha Premium, a um preço de R\$ 6,53 o litro;
- FMS Tintas Acrílico S/B – 10% das vendas de linha Premium, a um preço de R\$ 7,52 o litro;
- FMS Tintas Acrílico Acetinado – 20% das vendas de linha Premium, a um preço de R\$ 7,06 o litro.

A distribuição da meta de participação dos produtos acrílicos Standard nas vendas em litros é:

- FMS Tintas Acrílico Fosco Standard – 80% das vendas de linha Standard, a um preço de R\$ 5,55 o litro;
- FMS Tintas Acrílico S/B Standard – 5% das vendas de linha Standard, a um preço de R\$ 6,76 o litro;
- FMS Tintas Acrílico Acetinado Standard – 15% das vendas de linha Standard, a um preço de R\$ 6,35 o litro.

A distribuição da meta de participação dos produtos acrílicos Econômicos é:

- FMS Tintas Acrílico Fosco Econômico – 80% das vendas de linha Econômica, a um preço de R\$ 3,33 o litro;
- FMS Tintas Econômico – 20% das vendas de linha Econômica, a um preço de R\$ 3,00 o litro.

As metas em volume e em R\$ do estado, por territórios e por produtos são estipuladas através de dados históricos do ano anterior, analisados através de curva sazonal.

A curva sazonal por território não é utilizada como análise para atribuição das metas, porém os ajustes são feitos no início do ano para que sejam corrigidos possíveis gaps.

Descrito na tabela 13 a distribuição das metas em volume e valor monetário por produtos e participação dos mesmos.

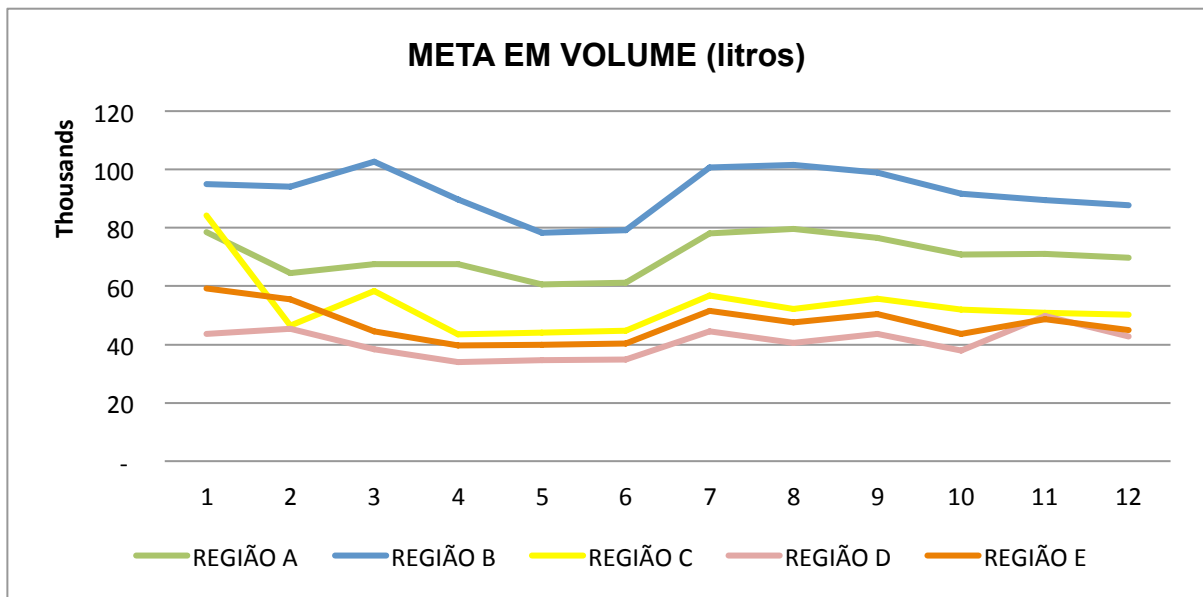
Tabela 13: Metas para 2012: Produto, Volume, Valor Monetário

LINHA	Produto	Meta de vendas (milhões de litros)	Meta de vendas (milhões r\$)	Participação % nas vendas (litros)	Participação % nas vendas (r\$)
PREMIUM	Fms tintas acrílico fosco	1,5	9,5	39,9%	45,4%
	Fms tintas acrílico semi brilho	0,2	1,6	5,7%	7,5%
	Fms tintas acrílico acetinado	0,4	2,9	11,4%	14,0%
STANDARD	Fms tintas acrílico fosco <i>standard</i>	0,6	3,4	16,7%	16,2%
	Fms tintas acrílico semi brilho <i>standard</i>	0,04	0,3	1,0%	1,2%
	Fms tintas acrílico acetinado <i>standard</i>	0,1	0,7	3,1%	3,3%
ECONÔMICO	Fms tintas acrílico fosco econômico	0,6	2,2	17,8%	10,5%
	Fms tintas economic	0,2	0,4	4,4%	1,9%
Total empresa		3,65	20,97	100,0%	100,0%

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

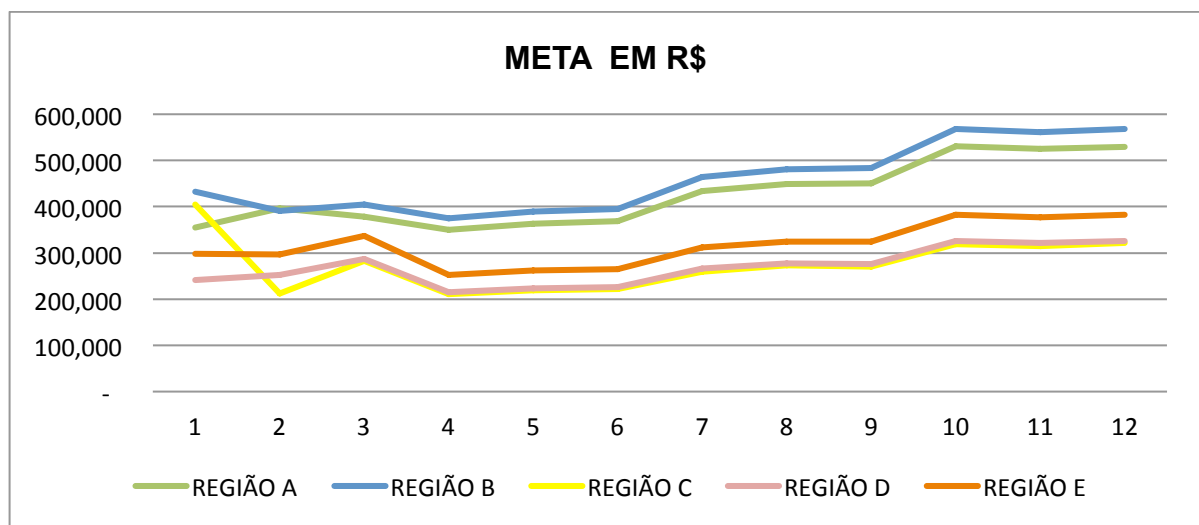
No gráfico 2 encontram-se as metas mensais em volumes, já no gráfico 3 encontram-se as metas mensais em R% das cinco regiões do estado. As metas totalizam o forecast da empresa para 2012, R\$ 21 milhões e 3,65 milhões de litros no estado no ano.

Gráfico 2: Meta Mensal em Volume (litros) por Região



Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

Gráfico 3: Meta Mensal em Valor Monetário (R\$) por Região



Fonte: FMS do Brasil Ltda

O impacto da variação cambial afeta diretamente o negócio FMS Tintas. Um dos desafios é manter a equipe de vendas motivada quando a meta não condiz com a realidade do mercado atual, para isso faz-se necessário a reavaliação trimestral para redimensionamento da meta.

Não existe meta de número de visitas para os clientes da empresa no estado. Estes são classificados em curva A/B/C e fica a critério do vendedor/representante, o número de visitas mensais e semanais aos mesmos.

6.3 Atividades que precisam ser exercidas para serem alcançadas as metas.

Os clientes classificados como A são os que possuem maior volume de compras e conseqüentemente maior faixa de descontos comerciais e foco por parte da equipe de vendas. Estes são aproximadamente 30% da curva em número de clientes e significam mais de 45% do faturamento. A maior parte destes ainda possuem acordos de objetivos, onde as metas para compras anuais são estipuladas, e no caso de atingimento por parte dos clientes, um percentual destas compras em R\$ é revertido em bônus, através de abatimentos em duplicatas.

A equipe é focada e orientada para a venda de produtos de linha Premium, e a partir destes o departamento de marketing, atuando conjuntamente com a área comercial discute ações de sell-in e sell-out, podendo ser: ações cooperadas, campanhas de vendas em produtos ou de custo total para a indústria.

O departamento de marketing ainda analisa curva de tendência de produtos, relatórios de vendas por cores, por territórios e por clientes. As análises são sempre tratadas no fluxo: território → cliente → produto.

6.4 Classificação dos Canais de Distribuição

Visando atingir 5,5% do mercado no estado do Paraná em 2012, a FMS Tintas estrategicamente reposicionará seus canais de distribuição, de acordo com a segmentação de clientes estabelecida por valor, ou seja, os clientes de maior valor

serão atendidos diretamente pela empresa, e os de menor valor através de distribuidores.

A meta total da empresa tanto em faturamento quanto em litros, orienta-se na sua totalidade através dos canais de distribuição. A força de vendas da empresa é composta por cinco vendedores divididos por região conforme abaixo:

- **Região A** - Curitiba/Região Metropolitana/Litoral – o atendimento é feito por um vendedor, funcionário da empresa, com contrato de trabalho baseado na CLT;
- **Região B** - Norte e Noroeste do Paraná – o atendimento é feito por um representante comercial, com contrato de prestação de serviços, sendo este proprietário ou sócio de empresa de representações comerciais;
- **Região C** - Região Campos Gerais e Central – o atendimento é feito por um representante comercial, com contrato de prestação de serviços, sendo este proprietário ou sócio de empresa de representações comerciais;
- **Região D** - Região Oeste – o atendimento é feito por um vendedor, funcionário da empresa, com contrato de trabalho baseado na CLT;
- **Região E** - Sul e Sudoeste – o atendimento é feito por um representante comercial, com contrato de prestação de serviços, sendo este proprietário ou sócio de empresa de representações comerciais.

O planejamento de reestruturação para equipe de vendas consiste na substituição dos representantes das regiões: B/C/E por vendedores CLT.

6.5 Políticas de Preços

A política de preços da empresa é formatada a partir do custo, porém como os fornecedores de matérias primas são os mesmos para as principais empresas participantes do mercado, assim como as tecnologias utilizadas acabam sendo as mesmas que os outros players também utilizam a formação do custo dos principais produtos acabam sendo equivalentes.

Como visto, os custos de fabricação dentre os principais players são equivalentes, a FMS Tintas utiliza o modelo estratégico de precificação baseado nos

preços praticados pela marca líder, e seu posicionamento (dentro de uma escala de valor estimado) determina-se em relação a empresa que lidera o mercado.

No tocante a reajustes, os preços são reajustados de acordo com a variação econômica e necessidades da indústria em permanecer com uma margem de contribuição que garanta a saúde financeira da mesma. A sensibilidade à variação cambial é muito grande em função de mais de 70% das matérias primas envolvidas no processo de fabricação serem cotadas usando a moeda americana (dólar) como referência. É bem comum no mercado de tintas imobiliárias de um a dois reajustes de preços ao ano.

Já no que diz respeito aos descontos comerciais, estes são escalonados em três níveis, respeitando a classificação dos clientes na curva A/B/C, a partir destes níveis os vendedores possuem autonomia para aplicar a política de descontos seguindo as premissas abaixo:

A tabela 14 aponta a classificação de faturamento que justifica a aplicação da política de prazos da FMS Tintas.

Tabela 14: Classificação Faturamento x Política de Prazo

Área	Classe cliente			Faixa de valores (r\$)			Mínimo por pedido	Prazo (dias)		
	A	B	C	A	B	C		A	B	C
<i>UF</i>	%	%	%	Acima de:	Até	Até	(R\$)	<i>dias</i>	<i>dias</i>	<i>Dias</i>
PR	45	40	35	30.000,00	30.000,00	8.000,00	1.500,00	77	42	28

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

Os clientes ainda podem obter um desconto adicional de 3% para pedidos à vista. A empresa tem uma política de avaliação de sua base de clientes, que determina a revisitação e análise dos clientes, no quesito descontos, a cada trimestre, podendo haver reclassificação para uma faixa acima, abaixo ou permanência na classificação anterior.

O gerente de vendas possui autonomia para concessão de prazos e até 5% de desconto adicional para ações pontuais tais como: combate a concorrência, estratégia de ganho de mercado ou captação de novas contas.

6.6 Política de Determinação de Serviços Complementares

A oferta de um Sistema de Gerenciamento de estoque, nos moldes do conceito de VMI (Vendor Managed Inventory) aos principais clientes, respeitando a classificação da curva ABC, com foco no grupo A, que representa 45% dos clientes.

Este grupo de clientes poderá se beneficiar do serviço, atrelado ao sistema, tendo vantagens como: garantia de estoque mínimo contínuo sem interrupção no fornecimento; gerenciamento de estoque para levantar possíveis itens com problemas de giro; gerenciamento através de consumo/uso; melhor entendimento dos padrões de consumo em períodos sazonais e melhor identificação da participação da empresa no cliente.

6.7 Política de Relacionamento com os Clientes

Diante do mercado consumidor cada vez mais informado e experiente e em face de todos os players concorrentes num mesmo mercado, o cerne das atividades e objetivo das organizações é sem dúvida o cliente. A maneira pela qual o relacionamento é estabelecido pelas empresas com seus clientes é determinante para o êxito de suas operações, haja vista que no cenário atual não basta somente relacionar-se, mas sim identificar e atribuir o correto valor aos mais diversificados clientes atendidos pelo negócio em questão. A Implementação de um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) que garanta a integração entre os departamentos, visando a manutenção da informação para o cliente em tempo real, ou seja, possibilitar ao cliente a mesma informação independente do setor que ele venha a procurar possibilita uma estratégia de negócio voltada totalmente para o cliente, levando em conta suas necessidades atuais e futuras.

Desenvolver uma central de relacionamento com os clientes para dar suporte a grandes contas e distribuidores, é um dos objetivos para fortalecer o relacionamento em todas as fases do pedido onde o analista dedicado a estes clientes daria suporte a questões como: status do pedido, informações logísticas, status de limite de crédito, interface com área de cobrança, possíveis correções em faturas, correções e ou informações sobre preços. Fortalecendo assim a relação vendedor e cliente, através de uma relação altamente comercial.

Além das categorias ABC, a empresa objetiva criar mais uma classe de clientes, dentro do escopo dos clientes atendidos diretamente pela empresa, que apresentem faturamento acima de R\$100.000,00/mês. Estes clientes terão acesso a uma política de descontos diferenciados, maior acesso à força de vendas e ao call-center da empresa.

Sugerimos a classificação de cliente por produto e não somente por faturamento absoluto conforme classificação abaixo:

- **Cliente Embaixador:** compra de todos os produtos do portfólio, onde nossa empresa deve representar 60% do faturamento, e que venda a imagem de nossa empresa de forma positiva;
- **Parceiro Valioso:** compra de todos os produtos do portfólio, onde nossa empresa deve representar 60% do faturamento;
- **Cliente Comprador:** os produtos de nossa empresa fazem parte do portfólio do cliente e não denotam muita representatividade;
- **Fiel ao produto:** cliente tem faturamento expressivo em um ou dois itens do portfólio.

6.8 Política de Recrutamento e Seleção de Profissionais da Área Comercial

A área comercial do estado do Paraná passa a atuar com 5 vendedores e um gerente de vendas. Anteriormente haviam representantes de vendas incluídos na equipe, sendo agora sugerido o novo modelo, a empresa contará apenas com vendedores no regime de contratação CLT.

Estes profissionais poderão ser contratados através de agências, empresas de recolocação profissional, *head hunters*, RH da própria empresa, indicação de clientes ou até mesmo do gerente comercial responsável pelo estado em questão.

A Seleção destes profissionais deverá respeitar algumas etapas, tais como: análise de currículo; aplicação de testes habilidades técnicas e análise de perfil; entrevista com RH da empresa; simulação / teste prático e entrevista com o gestor.

Para contratação de vendedores algumas competências serão decisivas, a destacar: profissional com atitude pró-ativa; dotados de bom raciocínio lógico; habilidades com ferramentas como: word, excel e internet são básicas para avaliação. Além disso, formação acadêmica preferencialmente em administração ou marketing será bem avaliada no processo de recrutamento e seleção.

Outra característica que não será descartada é o histórico em outra empresa do segmento, ou conhecimento do mercado no segmento de materiais para construção.

Os vendedores são divididos em níveis. Vendedores I, responsáveis pelas regiões com menor potencial de mercado, vendedores II responsáveis por atender as regiões de maior potencial de mercado, como por exemplo capitais, mercados onde a competitividade é mais acirrada.

Os vendedores são responsáveis pelo atendimento aos clientes, prospecção de novas contas, pedidos de venda, transmissão e acompanhamento de novos pedidos. Além disso, precisam entregar um relatório de atividades mensais apresentando as informações pertinentes ao mercado em que atuam, tais como: ações da concorrência, preços de ponta praticados, inclusive dos produtos correlatos dos concorrentes e status de sell-out dos clientes.

6.9 Política de Remuneração

Os vendedores serão remunerados com uma parte fixa e outra parte variável, que será incorporada a partir do atingimento de 100% da meta de vendas. Esta remuneração variável será escalonada de acordo com a porcentagem de cobertura, até o nível de 160%, ou seja, se os vendedores atingirem índices maiores de

cobertura da meta em valores monetários, conseqüentemente terão remuneração variável maior.

A tabela 15 demonstra o comparativo de ganho salarial dos vendedores e a escala da remuneração variável.

Tabela 15: Comparativo de Ganho Salarial Vendedor x Desempenho

BASE SALARIAL	VENDEDOR II			VENDEDOR I		
	R\$ 3.392,07			R\$ 2.600,00		
SALÁRIO VARIÁVEL DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (BASE MENSAL)						
% SOBRE AS VENDAS - META FINANCEIRA	VARIÁVEL		TOTAL + SALÁRIO	VARIÁVEL		TOTAL + SALÁRIO
De 100.0% a 104.9%	46,6%	1.580,47	4.972,54	51,1%	1.327,62	3.927,62
De 105.0% a 109.9%	54,4%	1.843,88	5.235,95	59,6%	1.548,89	4.148,89
De 110.0% a 114.9%	62,1%	2.107,30	5.499,37	68,1%	1.770,16	4.370,16
De 115.0% a 119.9%	69,9%	2.370,71	5.762,78	76,6%	1.991,44	4.591,44
De 120.0% a 124.9%	77,7%	2.634,12	6.026,19	85,1%	2.212,71	4.812,71
De 125.0% a 129.9%	85,4%	2.897,53	6.289,60	93,6%	2.433,98	5.033,98
De 130.0% a 134.9%	93,2%	3.160,94	6.553,01	102,1%	2.655,25	5.255,25
De 135.0% a 139.9%	101,0%	3.424,36	6.816,43	110,6%	2.876,52	5.476,52
De 140.0% a 144.9%	108,7%	3.687,77	7.079,84	119,1%	3.097,79	5.697,79
De 145.0% a 149.9%	120,4%	4.082,89	7.474,96	131,9%	3.429,69	6.029,69
De 150.0% a 154.9%	132,0%	4.478,00	7.870,07	144,7%	3.761,60	6.361,60
De 155.0% a 159.9%	143,7%	4.873,12	8.265,19	157,4%	4.093,51	6.693,51
Acima 159.9%	167,0%	5.663,36	9.055,43	183,0%	4.757,32	7.357,32

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

6.10 Política de Avaliação do Desempenho

Todos os funcionários da área comercial são avaliados por seus superiores através de um sistema de avaliação que contempla: Habilidades Interpessoais, Habilidades de Negociação, Conhecimento Técnico, Ética e Conduta. Essas variáveis são analisadas de forma subjetiva e validadas pelos superiores. Juntamente a esta avaliação, existe outro modelo que é baseia-se em resultados. Nele são avaliados os resultados financeiros (vendas e despesas) realizados no período em relação ao orçamento e ao período anterior.

As avaliações são realizadas anualmente, e através das mesmas é possível detectar necessidades de treinamento, perfis com potencial para assumir cargos estratégicos, além de servirem de critérios para aumento de salários, promoções por mérito e até desligamentos.

Tabela 16: Avaliação x Desempenho de Resultados Financeiros por Período

Dados da Avaliação				Desempenho dos Resultados Financeiros para este Período		
Avaliado	Cargo	Avaliador	Área	Total Vendas	Despesas Controláveis	Margem de Contribuição
				Real 2012 (R\$):	Real 2012 (R\$):	Real 2012 (R\$):
				Real 2012 (%):	Real 2012 (%):	Real 2012(%):
José da Silva	Vendedor I	Silva Junior	Vendas Sul	Orçamento 2012 (R\$):	Orçamento 2012 (R\$):	Orçamento 2012 (R\$):
				Orçamento 2012 (%):	Orçamento 2012 (%):	Orçamento 2012 (%):
				Ano Anterior 2011 (R\$):	Ano Anterior 2011 (R\$)	Ano Anterior 2011 (R\$):
				Ano Anterior 2011 (%):	Ano Anterior 2011 (%):	Ano Anterior 2011 (%):

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

6.11 Política de Treinamento

Para a FMS Tintas, o treinamento é o processo de mudanças no comportamento dos colaboradores, visa a aquisição de habilidades relacionadas às tarefas do cargo – atendendo aos padrões e aumentando a produtividade, aperfeiçoando desempenhos e as relações interpessoais. É parte fundamental para o bom desempenho dos colaboradores, inclusive da área comercial. Desde treinamentos para conhecimento de produtos e políticas corporativas, como treinamentos para atingir níveis de excelência em vendas por exemplo.

Os treinamentos voltados para produtos e políticas corporativas são de aplicação imediata, no momento da contratação de um novo funcionário (integração), no lançamento de novos produtos, na introdução de uma nova política, sendo ela de qualidade, ambiental ou segurança. São ministrados por colaboradores, geralmente responsáveis pelas áreas que são o foco do treinamento. Os gerentes comerciais são treinados da mesma forma.

Os treinamentos voltados para a função de vendas geralmente são desenvolvidos em módulos, muitas vezes por profissionais contratados pela empresa, e neste caso, os gerentes comerciais geralmente fazem parte da continuidade do processo, como multiplicadores e avaliadores. A periodicidade varia de acordo com o módulo, porém ao menos anualmente uma sequência ou avaliação é realizada. Os métodos de treinamentos adotados são: *on the job*, formal interno e treinamento à distância.

A empresa promove anualmente uma convenção de vendas com objetivo de desenvolvimento, treinamento e motivação dos colaboradores.

6.12 Programas de Endomarketing

Os programas de endomarketing da FMS Tintas terão suas raízes em um dos focos principais da empresa que é segurança nas operações. Será implementado um programa de segurança em toda a empresa com foco em promover a cultura organizacional com objetivo de unir as equipes e compartilhar experiências.

Todos os departamentos da empresa terão líderes de segurança e ergonomia que se reportarão aos seus gestores funcionais. No âmbito da segurança o intuito é envolver os colaboradores com prevenção de acidentes pessoais e de trabalho, compartilhar experiências com o grupo no sentido de disseminar a consciência do trabalho seguro como filosofia corporativa, juntamente com este trabalho são realizados os encontros de equipes através viagens curtas onde os funcionários dos respectivos departamentos desenvolverão atividades para fortalecer e estimular o trabalho em equipe e desenvolver habilidades específicas, colaborando para o atingimento de metas.

No que se refere a ergonomia, todos os funcionários receberão sessões de ginástica laboral e alongamentos sistematicamente realizados por membros treinados dos departamentos, além disso também contarão com uma equipe de fisioterapeutas que darão suporte ao set-up das estações de trabalho para minimizar riscos de afastamentos por lesões ou esforços repetitivos visando sempre o bem estar no ambiente de trabalho.

Em paralelo com as ações corporativas de segurança e ergonomia, no tocante ao time comercial as equipes terão um programa de reconhecimento que premiará os funcionários com melhor desempenho, pelo sistema meritocrático envolvendo todo o time. Serão duas premiações trimestrais, uma escolhida pelos gestores e outra com a participação da equipe. Ambas as premiações serão divulgadas trimestralmente através de reuniões de confraternização realizadas pelos departamentos.

Do ponto de vista da comunicação teremos um jornal interno que propagará as últimas notícias e realizações das equipes, departamentos e corporação tendo o objetivo de disseminar ainda mais a cultura organizacional e compartilhamento de realizações da FMS Tintas.

6.13 Administração de Vendas

A equipe da FMS Tintas se destaca no mercado em questão pelo carisma e competência dos líderes.

Na FMS Tintas, as atribuições do gerente comercial são:

- Avaliar e planejar estratégias de vendas e atuação;
- Estruturar, organizar e distribuir sua equipe de vendas;
- Assegurar o cumprimento dos objetivos e metas de vendas estabelecidas para a equipe de vendas;
- Avaliar as melhores práticas de mercado e implementá-las;
- Avaliar o mix de produtos e as margens de lucro;
- Avaliar e gerenciar as despesas do departamento, evitando desperdícios e gastos desnecessários;
- Estabelecer rotina de reuniões com sua equipe, estimulando o trabalho em grupo;
- Incentivar a criatividade, incentivar formas de aperfeiçoamento constante da equipe;
- Estrutura da força de vendas;
- Motivação da equipe;
- Avaliação de desempenho da mesma;
- Aplicação e compreensão da política comercial.

As funções de *coaching* estão calcadas no processo de vendas em 7 etapas: Planejamento de visitas; Construindo relações; Identificando necessidades; Apresentando a proposta; Resolvendo objeções; Fechando a venda e Acompanhando e construindo relações. O gestor é responsável por acompanhar e orientar a equipe para que os “sete passos” estejam sendo plenamente desenvolvidos, bem como avaliar os resultados.

O *feedback* para a equipe de vendas é constante, sempre após uma visita acompanhada do gerente, o vendedor recebe feedback de pontos específicos da mesma, aplicando-se o processo de vendas ou não. Situações de mercado também são amplamente discutidas e dúvidas quanto à atuação são sanadas pelos gestores.

Os valores são empregados de forma a convergirem com os da empresa: Integridade; Busca da excelência; Valorização do ser humano; Serviços de qualidade; Desenvolvimento sócio-econômico; Inovação tecnológica e Crescimento Estes são sempre pontuados, discutidos em reuniões, e é o principal foco de disseminação do gestor para a equipe.

6.14 Orçamento

As despesas relacionadas às vendas serão orçadas e lançadas mensalmente conforme planilha a seguir:

Tabela 17: Previsão de Despesas Anuais

Despesas	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	TOTAL
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
Ordenados de vendedores	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	300000
Bonificações e prêmios	23786,1	23786,6	23786,6	23786,6	23786,6	23786,6	23786,6	23786,6	23786,6	23786,6	23786,6	23786,6	285439,20
13º Salário e encargos	4063,9	4063,9	4063,9	4063,9	4063,9	4063,9	4063,9	4063,9	4063,9	4063,9	4063,9	4063,9	48766,8
Férias e encargos	5420,2	5420,2	5420,2	5420,2	5420,2	5420,2	5420,2	5420,2	5420,2	5420,2	5420,2	5420,2	65042,4
INSS	9757,3	9757,3	9757,3	9757,3	9757,3	9757,3	9757,3	9757,3	9757,3	9757,3	9757,3	9757,3	117087,6
FGTS	3902,9	3902,9	3902,9	3902,9	3902,9	3902,9	3902,9	3902,9	3902,9	3902,9	3902,9	3902,9	46834,8
Prev. Sobre 13º/férias/DSR	3868,8	3868,8	3868,8	3868,8	3868,8	3868,8	3868,8	3868,8	3868,8	3868,8	3868,8	3868,8	46425,6
Comissões de terceiros													0,00
Telefones celular	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	86400
Correios e malote	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Total despesas	83119,70	83119,70	83119,70	83119,70	83119,70	83119,70	83119,70	83119,70	83119,70	83119,70	83119,70	83119,70	997436,40

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

As despesas inerentes a área de vendas no estado do PR são divididas em salários e encargos relacionados a vendedores e gerente, telefones celulares utilizados pelos vendedores e gerente e despesas com envios de relatórios através de correios e malotes.

As despesas serão lançadas posteriormente no P&L (lucros e perdas) para obtenção e mensuração dos resultados operacionais realizados.

Tabela 18: Demonstrativo de Lucros e Perdas

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Volum (litros)	360.653	306.124	311.423	274.219	257.464	260.368	331.491	321.389	325.320	296.161	310.079	295.310	3.650.000
Preço Médio	4,80	5,06	5,42	5,11	5,65	5,67	5,23	5,62	5,55	7,18	6,77	7,21	5,75
Vendas/ Milhão R\$	1.730	1.548	1.687	1.402	1.455	1.476	1.734	1.804	1.805	2.125	2.099	2.128	21.000
(-) Frete + Outros	51.915	46.459	50.637	42.070	43.661	44.281	52.040	54.143	54.153	63.778	62.998	63.863	630.000
(-) Custo dos produtos vendidos/Milhão	0,991	0,892	0,982	0,813	0,836	0,854	1,009	1,046	1,045	1,231	1,224	1,219	12,147
(-) Abatimento de vendas	10.383	10.376	11.647	10.237	14.554	10.480	10.581	11.912	11.733	14.669	14.700	16.604	147.875
Margem de Contribuição - R\$	676.625	599.792	643.263	536.670	560.321	566.654	662.467	691.952	694.062	816.577	797.980	828.510	8.074.873
% Margem de Contribuição / Vendas R\$	39,1%	38,7%	38,1%	38,3%	38,5%	38,4%	38,2%	38,3%	38,5%	38,4%	38,0%	38,9%	38,5%
DESP. C SERVIÇOS E DESP. INDIRETAS													
Marketing	34.610	30.973	33.758	28.047	29.108	29.521	34.693	36.096	36.102	42.519	41.999	42.575	420.000
Promoção	5.191	4.646	5.064	4.207	4.366	4.428	5.204	5.414	5.415	6.378	6.300	6.386	63.000
Adm de Vendas + Outros	43.262	38.716	42.198	35.058	36.384	36.901	43.367	45.119	45.128	53.149	52.499	53.219	525.000
DESPESAS DIRETAS													
Salários & Bonificações	48.787	48.787	48.787	48.787	48.787	48.787	48.787	48.787	48.787	48.787	48.787	48.787	585.444
Benefícios dos Empregados	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200	302.400
Despesas Relacionadas aos Empregados	27.013	27.013	27.013	27.013	27.013	27.013	27.013	27.013	27.013	27.013	27.013	27.013	324.156
Promoção & Publicidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Serviços & Suprimentos	43.262	38.716	42.198	35.058	36.384	36.901	43.367	45.119	45.128	53.149	52.499	53.219	525.000
Distribuição & Armazenagem	3.250	2.890	2.760	4.670	2.143	2.356	2.769	2.987	2.456	2.345	6.543	249	35.418
Despesas Fixas	752	752	752	752	752	752	752	752	752	752	752	752	9.024
Alocações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas c/ Serviços R\$	231.328	217.693	227.730	208.792	210.138	211.859	231.151	236.488	235.981	259.291	261.591	257.400	2.789.442
% Despesas / Vendas R\$	13,4%	14,1%	13,5%	14,9%	14,4%	14,4%	13,3%	13,1%	13,1%	12,2%	12,5%	12,1%	13,3%
Margem de Contribuição R\$	445.297	382.098	415.534	327.878	350.183	354.794	431.316	455.464	458.082	557.285	536.389	571.111	5.285.431
% Margem de Contribuição / Vendas R\$	25,7%	24,7%	24,6%	23,4%	24,1%	24,0%	24,9%	25,2%	25,4%	26,2%	25,5%	26,8%	25,2%
Outras Despesas Administrativas	48.454	43.362	47.262	39.265	40.751	41.329	48.571	50.534	50.543	59.527	58.799	59.605	588.000
Lucro Operacional R\$	396.843	338.736	368.272	288.613	309.432	313.465	382.745	404.930	407.539	497.759	477.590	511.505	4.697.431
% Lucro Operacional / Vendas R\$	22,9%	21,9%	21,8%	20,6%	21,3%	21,2%	22,1%	22,4%	22,6%	23,4%	22,7%	24,0%	22,4%

6.15 Controle, Análise e Avaliação

Assim como no caso da FMS Tintas, a política comercial em nível estratégico é o norte das ações comerciais de qualquer empresa. No plano de ação e planejamento de nossa empresa esta política será constantemente avaliada, revisitada e controlada para que as atividades comerciais, ou qualquer ação por parte dos diversos departamentos da empresa, estejam sempre alinhados com o objetivo estratégico da política em questão, minimizando riscos e garantindo padrões.

Um comitê permanente será instituído composto de gerências regionais e diretoria nacional, sendo que no Paraná o gerente comercial será responsável pelo reporte trimestral ao diretor comercial nacional da FMS Tintas. Estas reuniões periódicas terão o intuito de avaliar em detalhes se todas as métricas estão em conformidade com os padrões determinados. O gerente comercial do Paraná terá acesso às métricas abaixo através de sua equipe de vendas e do sistema de CRM devidamente implantado na empresa e nos casos de inconformidade pedirá as ações corretivas necessárias para que os padrões sejam sempre mantidos.

Entrada e atualização de preços: a entrada e atualização de preços são cruciais para que as faturas geradas ao cliente estejam sempre corretamente emitidas, evitando remissões de boletos ou perdas financeiras. A contínua manutenção de preços também contribui para que todas as decisões de aumento ou diminuição de preços para um ou mais clientes, por produto ou não, aconteçam sem interferir na capacidade operacional da empresa.

Tempo de emissão de faturas e condições de pagamento: como cada cliente tem negociações e condições de pagamento customizadas às suas necessidades, é determinante que as faturas sejam geradas sempre respeitando as condições vigentes, e também continuamente reavaliadas nos casos de alteração destas condições.

Métricas de entrega e logística: as métricas de tempo de entrega dos pedidos, informa ao gestor qual a frequência de entregas feitas dentro e fora do tempo acordado com o cliente. Essa medição tem o objetivo de atingir às expectativas dos clientes e melhorar constantemente sua experiência com as

entregas de pedidos, ponto sensível na operação de todos os clientes. No Paraná o tempo limite de entrega de pedidos é de quatro dias, ou seja qualquer pedido entregue fora do prazo deve ser registrado para futuras ações corretivas.

Limites de crédito: os limites de crédito são revisados semestralmente pelas áreas comercial e financeira, e de acordo com as mudanças e demandas do mercado, os principais casos de limites incoerentes com as necessidades dos clientes, que possam afetar a atividade comercial da FMS Tintas, também são discutidos no comitê de política comercial.

Métricas de atendimento ao cliente: a central de suporte e atendimento aos clientes é responsável por seguir um padrão mínimo de atendimento, atuação que será constantemente verificada pela área de vendas da empresa. Pontos como tempo de atendimento a ligações, pedidos entrados no regime de one step order, ou seja sem necessidades de revisões ou atrasos dentre outros são de suma importância para que este time atue de forma eficiente para manter-se a resposta requerida às constantes demandas dos clientes.

Controles e ações corretivas: para toda não conformidade identificada em quaisquer das principais métricas supracitadas, uma ação corretiva será implantada e registrada no CRM da empresa, com prazo máximo de 30 dias para sua resolução, estes registros serão constantemente avaliados pelo comitê de política comercial para que se mantenham os níveis de qualidade e excelência das operações da FMS Tintas, sempre com o intuito de alinhar as áreas da empresa com o objetivo estratégico da política comercial implantada.

7. APÊNDICE A

Análise Crítica da Política de Treinamento e Desenvolvimento da Empresa FMS

Tintas do Brasil Ltda

7.1 Introdução

A política de **Treinamento e Desenvolvimento Comercial** para a FMS Tintas do Brasil, inserida na Política Comercial e na Política de Gestão de Pessoas da organização é vista como um assunto de grande relevância pelo seu corpo diretivo e acredita que este assunto poderá ser um dos fatores de diferenciais perante os seus concorrentes.

O foco deste desenvolvimento é a equipe comercial do estado do Paraná, alinhado com a Visão e Missão da companhia.

As ações e constatações aqui descritas são o resultado de uma profunda pesquisa realizada nas atividades da organização no estado em questão, bem como em estudos de metodologias aplicadas para o treinamento e desenvolvimento de equipes comerciais.

O Treinamento tem se tornado cada vez mais vital ao sucesso das empresas modernas, onde estas buscam frequentemente obter as competências – conjuntos básicos de conhecimentos e experiências, que resultam em vantagens sobre os concorrentes. Ao desempenhar papel fundamental no desenvolvimento e no fortalecimento dessas competências, o treinamento tornou-se parte da coluna vertebral da implementação de estratégias (BOHLANDER George, SNELL Scott, SHERMAN Arthur, Administração de Recursos Humanos, Thompson, Capítulo 5, página 134).

Atualmente, entende-se por **treinamento** o aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade dos recursos – físicos, financeiros, informações, sistemas etc. – colocados à disposição dele para realizar o seu trabalho. É a preparação para levar uma pessoa a ser capaz de fazer algo que nunca fez antes, mas sem a assistência de quem a ensinou. (MORI, Darcy Mitiko Hanashiro, MENDES, Maria Luisa Teixeira, MENEGON Laura Zacarelli, Gestão do Fator Humano, Uma Visão Baseada em Stakeholders, Capítulo 9, página 262)

Por **desenvolvimento**, entende-se a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. Isso pressupõe a existência de uma carreira com a explicitação das demandas dos cargos futuros (MORI, Darcy Mitiko Hanashiro, MENDES, Maria Luisa Teixeira, MENEGON Laura Zacarelli, Gestão do Fator Humano, Uma Visão Baseada em Stakeholders, Capítulo 9, página 262)

Mediante o cenário nacional atual, com as barreiras apresentadas pela concorrência e a importância no investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas, a FMS terá uma política na gestão por competências baseada **no CHA, que são os conhecimentos (C), as habilidades (H), competências técnicas, e as atitudes (A).**

7.2 CAPÍTULO 1

Integração com a Empresa e seus Produtos

Para a FMS Tintas, o **treinamento e desenvolvimento** é o processo de mudanças no comportamento dos colaboradores. Visa adquirir habilidades relacionadas às tarefas do cargo – atendendo aos padrões e aumentando a produtividade, aperfeiçoando desempenhos e as relações interpessoais. É parte fundamental para o bom desempenho dos colaboradores.

O treinamento constitui-se no processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimento e atitudes (VIERA, Antonio de Carvalho, DO NASCIMENTO, Luiz Paulo, Administração de Recursos Humanos – Volume 1, Capítulo 5, página 154)

A seguir, apresentamos os módulos a serem desenvolvidos com a equipe comercial. A política de treinamento da empresa será avaliada ao longo deste período através de reuniões com os gestores envolvidos.

7.2.1 Apresentação da empresa (integração)

A palavra integração pode significar tanto o processo de integração, como o seu resultado.

Integrar é obter uma operação mais eficaz dos processos de negócio de uma empresas e entre eles, compreendendo as pessoas, máquinas e informação, de acordo com os objetivos da empresa (Goranson 1997). Integração significa unificar componentes heterogêneos de uma forma sinérgica. Em uma empresa trata de facilitar o acesso a informação, o controle e fluxo de material, conectando todas as funções e entidades funcionais heterogêneas. Com isso melhora a comunicação, cooperação e coordenação dentro da empresa, de forma que ela se comporte como um "todo" integrado, assim como sua produtividade, flexibilidade e capacidade de gerenciamento de mudança (Vernadat 1996).

Fonte: http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/intcim.html
em 15/11/12.

Todo colaborador que ingressa na FMS passa por um programa de treinamento de apresentação da empresa e sua política, incluindo sua história, visão, missão, valores, além das atividades da sua área de atuação, comercial, e das demais áreas interligadas.

Nos **3 primeiros dias de trabalho** o colaborador se habituará com a sua área e nos próximos **3 dias** visitará e acompanhará as atividades das demais áreas envolvidas, fazendo parte a apresentação de toda a diretoria do estado do Paraná, situada em Curitiba.

O objetivo desta integração reforçando o citado pelo autor anteriormente, é **integrar** os novos colaboradores para que possam conhecer a política da empresa, seus parceiros de trabalho e os processos entre os departamentos. A área de Recursos Humanos é responsável pela realização deste treinamento.

Esta integração também é realizada com colaboradores de fora da região de Curitiba, sendo que os mesmos se deslocam para a capital.

O valor de investimento para este treinamento em termos de recursos ou contratações é baixo, uma vez que os insumos básicos para realização do mesmo já foram existe (sala, materiais de apresentação da empresa, data-show, dentre outros).

7.2.1 Apresentação do produto

No mundo globalizado, onde o cliente tem vários meios de comunicação, o vendedor tem que conhecer o produto em todas as suas características, tais como, peso, formato, sabor, aparência, composição, compatibilidade, dentre outros. O segundo treinamento a ser realizado para cada colaborador da FMS é a apresentação dos produtos da empresa, **com duração previsto para 1 dia.**

O objetivo deste treinamento é apresentar ao colaborador as características do produto, sua fabricação, composição, vantagens perante os concorrentes, composição de preços, processo de armazenagem, dentre outros.

O treinamento de apresentação de novos produtos sempre será realizado para a força de vendas, ao prévio lançamento, onde terá a **previsão de realização de 3 horas**, com responsabilidade da área de marketing em conjunto com a área comercial.

7.3 CAPÍTULO 2

Política de Treinamento e Desenvolvimento e a Força de Vendas

O termo “treinamento” muitas vezes é usado de forma casual para descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, distinguem *treinamento* (mais focado e orientado às questões concernentes ao desempenho no curto-prazo) e *desenvolvimento* (orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades). Os dois termos tendem a combinar-se numa única frase – **“treinamento e desenvolvimento”** – para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários (BOHLANDER George, SNELL Scott, SHERMAN Arthur, Administração de Recursos Humanos, Thompson, Capítulo 5, página 134).

Em perspectiva mais ampla, o objetivo do treinamento é contribuir para a **realização das metas gerais da empresa**. Os gerentes devem manter-se atentos às metas e estratégias empresariais, sendo estas a base para a orientação do treinamento. Infelizmente, muitas empresas nunca fazem a ligação entre seus objetivos estratégicos e seus programas de treinamento. Em vez disso, com frequência, os modismos ou “o que a concorrência estiver fazendo” são os principais propulsores da programação de treinamento empresarial. Como resultado, boa parte dos investimentos da empresa pode ser desperdiçada – com programas de

treinamento mal dirigidos, mal concebidos ou avaliados inequadamente – e esse problema afeta diretamente o desempenho da empresa (BOHLANDER George, SNELL Scott, SHERMAN Arthur, Administração de Recursos Humanos, Thompson, Capítulo 5, página 135)

Na FMS a política de treinamento será avaliada e aprovada pelo Gestor Comercial com o acompanhamento/desenvolvimento da área de Recursos Humanos e empresas especializadas contratadas.

Cada colaborador da força de vendas será orientado para desenvolver e aprimoramento de atitudes, sendo:

- Assertividade;
- Franqueza;
- Objetividade;
- Equilíbrio;
- Foco no problema;
- Saber perguntar;
- Saber revelar necessidades;
- Surpreender.

Cada colaborador será também desenvolvido e orientado para os 4 V's da força de vendas: **Vitalidade, Visão, Vivência e Velocidade.**

A seguir, apresentamos os **módulos específicos** para a equipe comercial da FMS Tintas:

Módulo I – Iniciativa

Parece óbvio que fazer e antecipar o que tem de ser feito é uma atitude fundamental a todo profissional, porém, ainda há muita gente de ‘braços cruzados’ diante da oportunidade de agir e mudar a realidade para melhor. Os fatores que influenciam as pessoas a terem essa atitude são:

- Falta de objetivo;
- Falta de pró-atividade;
- Medo de errar;
- Medo de retaliação;
- Insegurança;
- Resistência a mudanças;
- Preguiça.

Com o objetivo de atingir resultados mais expressivos individualmente e do grupo, assim como tornar o ambiente de trabalho ainda mais agradável e produtivo, será estipulado o desenvolvimento da iniciativa de cada colaborador mediante um Módulo com duração de **10 horas, divididas nas seguintes fases**: (I) conversa para levantamento de informações (1 hora e 30 min), (II) aplicação de uma pesquisa avaliativa (1 hora), (III) avaliação da pesquisa avaliativa (2 horas), (IV) implementação de ações de melhoria (2 horas e 30 min) e (V) acompanhamento e ajustes das ações (3 horas).

Este módulo será aplicado a toda força de vendas, inclusive com a participação do gerente de vendas.

O valor de investimento para este treinamento será de **R\$ 10.000,00** através de uma empresa especializada em treinamento e desenvolvimento de equipes comerciais.

Módulo II – CHA – Conhecimento – Habilidade e Atitude

A razão básica das empresas treinarem novos funcionários é levar seus CHAs ao nível exigido para um desempenho satisfatório. À medida que esses funcionários continuam no emprego, o treinamento adicional lhes oferece oportunidades de adquirir conhecimento e habilidades. Como resultado, os funcionários podem ser mais eficientes no emprego e capazes de desempenhar cargos em outras áreas ou níveis superiores (BOHLANDER George, SNELL Scott, SHERMAN Arthur, Administração de Recursos Humanos, Thompson, Capítulo 5, página 134).

Segundo o site Wikipédia em 4 de agosto de 2012, ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Competência_\(administração\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Competência_(administração))), Competência em administração, é a integração e a coordenação de um conjunto de **conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.)** que na sua manifestação produz uma atuação diferenciada. O administrador - para ser bem-sucedido profissionalmente - precisa desenvolver três competências pessoais duráveis: o **conhecimento** (informações, conceitos, ideias, experiências), a **perspectiva** (colocar o conhecimento em ação) e a **atitude** (fazer as coisas acontecerem).

Pela presente complexidade da competição entre os negócios, o conhecimento passou a ser elemento fundamental na criação e desenvolvimento de novas competências. Fala-se, hoje, em “trabalhador do conhecimento, aquele que detém mais autonomia, que inova continuamente o seu trabalho, que busca um aprendizado permanente, que se compromete com a alta qualidade do desempenho e com os resultados da organização com um todo. (MORI Darcy Mitiko Hanashiro, MENDES Maria Luisa Teixeira, MENEGON Laura Zacarelli, Gestão do Fator Humano, Uma Visão Baseada em Stakeholders, 2 edição, página 260)

Como todo vendedor necessita ter este tripé equilibrado para um bom desempenho de vendas, o módulo será dividido da seguinte forma:

Conhecimento	Clientes - descubra o motivador de compra para decifrar seus clientes.	5 Horas
	Produtos e Serviços - descubra as características e vantagens do que você vende para melhorar seus resultados.	5 horas
Habilidades	Abordagem: 5 estilos para 'quebrar o gelo' nos primeiros segundos com o cliente.	5 horas
	Levantamento de Necessidades: faça perguntas abertas e fechadas para descobrir a real necessidade do cliente.	5 horas
	Preparação e Planejamento: como organizar seu dia para melhorar sua produtividade nas vendas.	5 horas
	Negociação: descubra como contornar objeções ao preço sem recorrer a descontos.	5 horas
Atitudes	Eu amo vender: descubra como a paixão por vendas pode levar ao sucesso.	5 horas
	Iniciativa: extermine os monstros que impedem você de agir! -- - Motivação	5 horas

	Autodesenvolvimento: como se aprimorar continuamente para conquistar melhores resultados.	5 horas
--	---	---------

A realização deste módulo será através da contratação de uma empresa especializada em vendas com a participação de toda a equipe comercial, inclusive o gerente comercial, com um investimento previsto de **R\$ 70.000,00** (setenta mil reais).

Módulo III - Dinâmica em cima de 8 FOCOS para fechar mais vendas

Com o apoio de uma empresa especializada em vendas será desenvolvido um programa de foco em vendas, **8 FOCOS para fechar mais vendas**, com a **duração de 10 horas**, fazendo parte da metodologia do CHA, implantada na companhia. Serão abordados os seguintes focos neste módulo:

1. Foco na atitude;
2. Foco na emoção;
3. Foco na abordagem;
4. Foco nas necessidades;
5. Foco na ansiedade;
6. Foco na energia;
7. Foco na autoconfiança;
8. Foco na manutenção;

O investimento previsto para este módulo é de **R\$ 10.000,00**, dividido em 3 etapas.

Módulo IV - Como lidar com clientes enfurecidos

Este módulo tem como objetivo trabalhar com situações de pós-vendas, em que o vendedor se encontra em uma situação delicada com o cliente. Serão abordados os seguintes aspectos com o apoio de uma empresa especializada em vendas (duração prevista de **7 horas de treinamento**, dividida em 7 etapas).

1. Deixe o cliente desabafar;
2. Ofereça ajuda;
3. Descubra a raiz da questão;
4. Defina “sucesso” para essa interação;
5. Ofereça uma solução;
6. Consiga um acordo verbal;
7. Apresente os próximos passos;

O investimento previsto para este módulo é de **R\$ 10.000,00**.

Módulo V - Dinâmica de grupo – Desafio ao ar livre

Para despertar e desenvolver todo o potencial do grupo e o potencial individual será realizado uma atividade externa, com o auxílio de uma empresa contratada, visando estimular as pessoas a trabalharem com seus limites, romper barreiras, desenvolver a autoconfiança: vencer!

Segundo o autor VIERA Antonio de Carvalho, DO NASCIMENTO Luiz Paulo, Administração de Recursos Humanos, página 192, todo ser humano possui certas aptidões intelectuais e motoras em comum, entretanto, o desenvolvimento dessas aptidões se manifesta de maneira distinta de pessoas para pessoas.

Esta dinâmica será realiza durante um dia inteiro, em um hotel fazenda próximo a Curitiba, com atividades de desafios junto à natureza com grau de complexidade crescente, tais como: solução de problemas, desafios de iniciativas, estratégias, percursos de cordas aéreas, arvorismo, caminhadas de regularidade.

Após cada atividade será realizada uma reflexão sobre o resultado e como este foi alcançado, levando a força de vendas avaliar suas competências e possibilidade de desenvolvimento, embasado na ideologia do CHA.

O investimento previsto para a realização deste treinamento é de R\$ **20.000,00**, incluindo todas as despesas com transportes e alimentação.

Módulo VI – Convenção Anual FMS Tintas

Além da realização dos treinamentos citados anteriormente, faz parte do treinamento e desenvolvimento da empresa a realização de uma convenção anual com a participação de toda a equipe comercial a nível nacional, onde é realizada uma palestra final de motivação, com um palestrante de destaque nacional. O investimento previsto é de **R\$ 20.000,00**.

7.4 CAPÍTULO 3

Política de Feedback e Resultados Esperados da Política do Treinamento e Desenvolvimento da FMS

Segundo BOHLANDER, George, SNELL, Scott, SHERMAN, Arthur, Administração de Recursos Humanos, Thompson, Capítulo 5, página 144, “Parte do feedback vem da automonitoração, e parte dos treinadores, colegas dos treinadores e outros. À medida que o treinamento de um funcionário evolui, o feedback serve a dois propósitos relacionados: (1) conhecimento dos resultados e (2) motivação”.

É preciso fazer uma distinção preliminar entre “medir” e avaliar” conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas expressões são, quase sempre, empregadas como significando a mesma coisa. Essencialmente, “medir” é atribuir números na descrição de pessoas, coisas e fatos. Os resultados da medição são traduzidos em números impessoais, frios, sem nenhum envolvimento ético. Já avaliar significa atribuir determinados valores, incluindo aspectos pessoais, os quais dependem da escala de valores de cada indivíduo (VIERA, Antonio de Carvalho, DO NASCIMENTO Luiz Paulo, Administração de Recursos Humanos, página 222, Capítulo 5, Cengage Learning.

A ideologia do *feedback* é utilizada pelos integrantes da FMS visando o aprimoramento dos processos e a busca contínua pela qualidade e o alcance das metas previstas.

A FMS busca através do investimento em treinamento e desenvolvimento, além de atingir e superar os resultados previstos, os seguintes aspectos:

- Elevação do saber (CHA)
- Aumento da produtividade;
- Redução de custos;
- Motivação;

- Melhoria no Clima organizacional;
- Desenvolvimento de novos líderes;
- Redução de *turn-over*;

Na política de treinamentos e desenvolvimento da FMS, a diretoria tem a plena consciência de que a avaliação dos resultados dos treinamentos é uma tarefa difícil, que passa muito além de atingir metas, passa pela transformação geral, reação, aprendizado, troca de experiências, mudanças de comportamento e resultados.

Segundo o autor BOOG, Gustavo G, Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Um guia de operações, página 10, Combinando **avaliação**, **validação** e **treinamento**, pode-se definir que uma das etapas do processo de treinamento é a busca de informações que levem a uma conclusão sobre o alcance dos objetivos propostos para o evento em si, em que medida, com que intensidade, e em que circunstâncias, sob a forma de conclusões expressas em indicadores.

Os Diretores e Gerentes da FMS acreditam que o treinamento não é algo somente destinado à equipe de vendas, com o intuito de “consertar” as pessoas, mas sim que o treinamento resulte na melhoria dos processos, da equipe e da companhia como um todo.

A FMS acredita que todo o investimento em treinamento possa incrementar o conhecimento pessoal e profissional dos vendedores, e que não seja visto como uma ação que vise somente aumentar a produtividade e lucratividade da companhia.

A Diretoria acredita que este alinhamento é vital para a motivação dos funcionários.

7.5 CONCLUSÃO

Através dos tópicos deste trabalho procurou-se apresentar e avaliar as iniciativas que a FMS Tintas do Brasil deve ter quanto à sua política de treinamento e desenvolvimento de colaboradores. Personalizar e aprimorar o treinamento dos colaboradores proporcionará os mesmos um melhor desempenho, auto-estima, uma melhor qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente melhores resultados para a empresa.

Segundo BOOG, Gustavo G, Manual de Treinamento e Desenvolvimento. Gestão e Estratégias , página 236, A Qualidade de vida no trabalho representa hoje um dos maiores desafios empresariais. Não é uma tarefa simples conciliar competitividade aos novos padrões de conhecimento, aliados à qualificação profissional e aos novos estilos de vida.

Conclui-se que o assunto vêm tomando uma grande importância no mercado, tornando-se um fator de diferenciação perante as empresas, onde as mesmas vêm destinando recursos expressivos, no entanto conforme destacado pelos autores a avaliação e feedbacks dos treinamentos são estratégicos para retorno efetivo do investimento.

Salienta-se que a política de treinamento e desenvolvimento devera estar integrada com as demais tópicos da política comercial da companhia para eficiência máxima, assim como, o comprometimento das pessoas são cruciais, podendo-se assim alcançar as metas estabelecidas de faturamento e Market share no estado.

8. Referências

BOHLANDER, George, SNELL Scott, SHERMAN Arthur. Administração de Recursos Humanos, Thompson, 2003.

BOOG, Gustavo G, Manual de Treinamento e Desenvolvimento. Gestão e Estratégias , 2006, São Paulo, Pearson Prentice Hall.

MORI, Darcy Mitiko Hanashiro, MENDES, Maria Luisa Teixeira, MENEGON Laura Zacarelli, Gestão do Fator Humano, Uma Visão Baseada em Stakeholders, Editora Saraiva.

VIERA Antonio de Carvalho, DO NASCIMENTO Luiz Paulo, Administração de Recursos Humanos, Cengage Learning.