

MBA EM GESTÃO COMERCIAL
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

ENDOMARKETING:
Uma ferramenta para o desempenho global da FMS Tintas do Brasil

Agosto/2012

MBA EM GESTÃO COMERCIAL
Coordenador Acadêmico: João Baptista Vilhena, M. Sc.

ENDOMARKETING:
Uma ferramenta para o desempenho global da FMS Tintas do Brasil

Vanusa Alberti

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

Agosto/2012

VANUSA ALBERTI

ENDOMARKETING:

Uma ferramenta para o desempenho global da FMS Tintas do Brasil

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 **ENDOMARKETING: Uma ferramenta para o desempenho global da FMS Tintas** elaborado por Vanusa Alberti 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

A aluna **Vanusa Alberti**, 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 **ENDOMARKETING: Uma ferramenta para o desempenho global da FMS Tintas** é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, ____ de Agosto de 2012

Vanusa Alberti

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: *ENDOMARKETING: Uma ferramenta para o desempenho global da FMS Tintas*, realizado pelo aluno Vanusa Alberti, do Curso Gestão Comercial, do Programa FGV Managemet.

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

(cargo)

FMS Tintas do Brasil

DECLARAÇÃO

A aluna Vanusa Alberti, 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 **ENDOMARKETING: Uma ferramenta para o desempenho global FMS Tintas**, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

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

Vanusa Alberti

RESUMO

Em face à nova realidade, onde o mercado encontra-se orientado para o cliente, e o valor de serviço prestado a este, as empresas devem estrategicamente utilizar os fundamentos do *Endomarketing* (ou marketing interno) para atingir os objetivos estrategicamente planejados.

Além de alinhar-se às estratégias do marketing em atender e satisfazer os clientes, o *Endomarketing* é o eixo capaz de proporcionar a integração entre os setores da empresa.

Estimular e desenvolver as relações entre os colaboradores internos amplia a circulação de informação e melhora as chances de sucesso do negócio.

Os programas e as ações de marketing interno são essenciais para o desenvolvimento e a motivação da equipe. Este artigo faz a defesa do *Endomarketing* como uma ferramenta fundamental para o desempenho global da FMS Tintas do Brasil, principalmente quando abordado dentro da política comercial.

Palavras chaves: Endomarketing; Marketing interno.

ABSTRACT

Facing a new reality, the market/services are consumers oriented. The value proposal to consumers, should be strategically used by companies, based on the *Endomarketing* tactics to achieve planned objectives.

Besides the fact of being aligned to marketing strategies focused into consumers satisfaction, the *Endomarketing* is the pillar capable to integrate companies areas/departments.

It stimulates relationship between employers, amplify the communication and changes of a successful business.

The programs and actions from *Endomarketing* are vital to develop and motivate the team.

This article defends the *Endomarketing* as a powerful tool to FMS Tintas do Brasil global performance, specifically on sales strategies.

Keywords: Endomarketing; Sales management.

SUMÁRIO

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	12
2.	VISÃO E MISSÃO DA EMPRESA	14
2.1	Visão	14
2.2	Missão	12
2.3	Valores	12
2.4	Competência Distinta	14
2.5	Mercado-alvo que visa atender.....	15
2.6	Descrição da empresa.....	15
2.7	Estágio de Desenvolvimento	15
2.8	Cultura, Clima e Estrutura Organizacional	15
2.9	Operações.....	16
2.10	Capacidade e Limitações	17
3.	OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS	18
4.	MERCADO	21
4.1	Tamanho do mercado	21
4.2	Ciclo de vida do mercado	21
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.....	25
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	34

5.4	Papéis de compra.....	35
6.	POLÍTICA COMERCIAL	36
6.1	Definição das Suposições Fundamentais	38
6.2	Estipulação das Metas de Vendas.....	45
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	52
6.11	Política de Treinamento.....	53
6.12	Programas de Endomarketing	54
6.13	Administração de Vendas.....	54
6.14	Orçamento.....	56
6.15	Controle, análise e avaliação.....	58
	APENDICE A – Endomarketing: uma ferramenta no desempenho global da FMS Tintas do Brasil	60
	INTRODUÇÃO	61
7.	MARKETING	64
7.1	Conceitos Básicos e Breve Histórico	64
7.2	Processo e Composto de Marketing	66
8.	DO MARKETING PARA O ENDOMARKETING	68
8.1	Conceito de Endomarketing	68
8.2	Endomarketing = Marketing Interno.....	70
8.3	Objetivo e Função de Endomarketing.....	72
8.4	Satisfação do Funcionário	74
9.	APLICAÇÕES PRATICAS DA FMS TINTAS DO BRASIL	75
10.	CONCLUSÃO	78
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	80

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 investimentos 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 item 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.

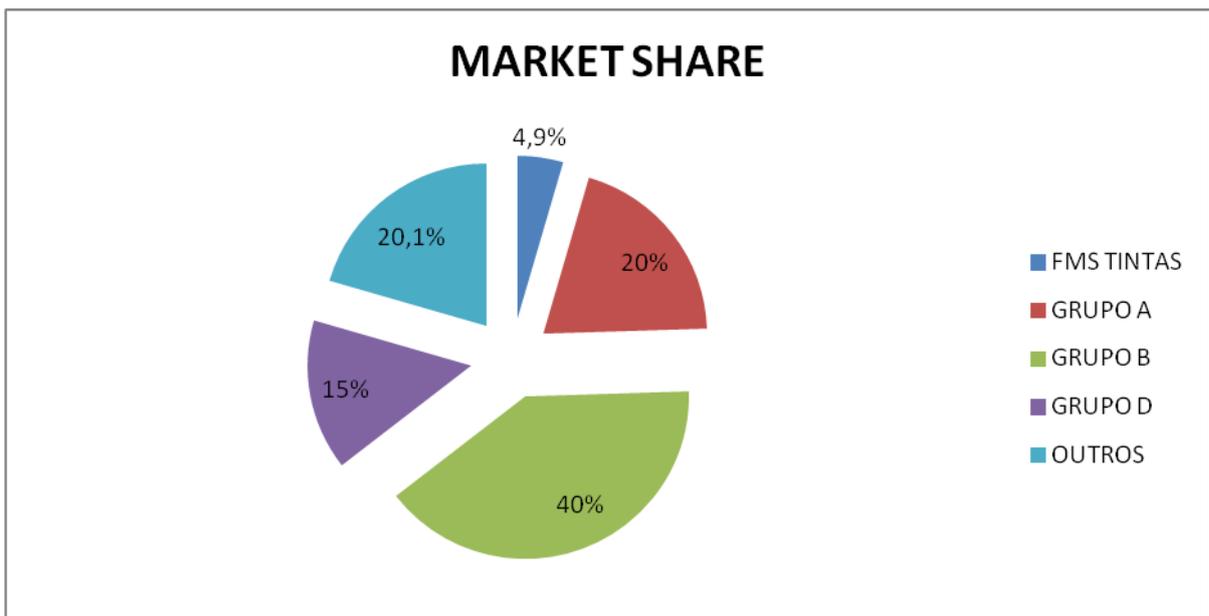
As empresas regionais atuam fortemente no mercado com produtos mais econômicos porem com baixo valor agregado.

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 *Premium* 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 pionerismo 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.

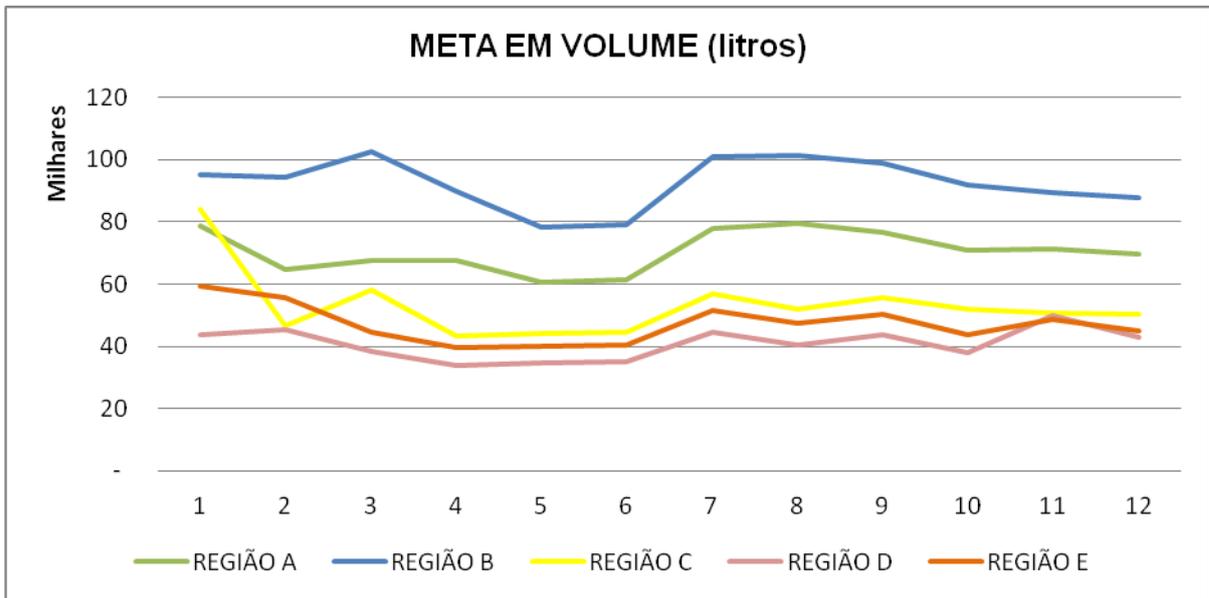
Tabela 13: Metas para 2012: Produto, Volume, Valor Monetário

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

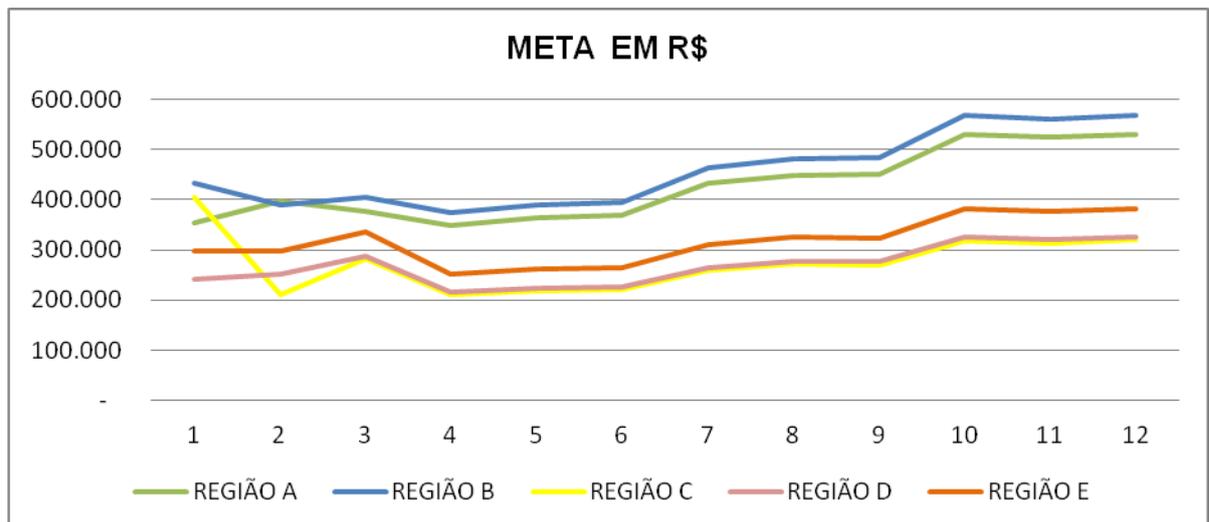
No gráfico 2 encontram-se as metas mensais em volumes, já no gráfico 3 encontram-se as metas mensais em R% das cinco regiões do estado. As metas totalizam o forecast da empresa para 2012, R\$ 21 milhões e 3,65 milhões de litros no estado no ano.

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)		
	Região	A	B	C	A	B		C	A	B
<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, criar mais uma classe de clientes, denominados clientes E. Estes recebem esta classificação por apresentarem faturamento acima de R\$100.000,00 onde estes terão acesso a uma política de descontos diferenciados. Além disso, investimento em ações de pós marketing e sistemas gerenciais.

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		VENDEDOR	
	II		I	
	R\$		R\$	
	3.392,07		2.600,00	
SALÁRIO VARIÁVEL DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (BASE MENSAL)				
% SOBRE AS VENDAS - META FINANCEIRA	TOTAL + SALÁRIO		TOTAL + SALÁRIO	
	VARIÁVEL		VARIÁVEL	
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												
Ordenados de vendedores	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	300000
Bonificações e prêmios	23786,6	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	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
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%

Fonte: FMS Tintas do Brasil Ltda

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.

APÊNDICE A - *ENDOMARKETING*: UMA FERRAMENTA PARA O DESEMPENHO GLOBAL DA FMS TINTAS DO BRASIL.

INTRODUÇÃO

A forma de atuação da área de vendas vem se modificando a todo o momento. Novas tecnologias mudam a maneira de comercializar os produtos e a informática modificou definitivamente a forma de comunicação e a agilidade na informação tanto no processo de produção como na venda dos produtos. A competição cada vez mais acirrada evidencia um cenário onde as mudanças e decisões devem ser tomadas de maneira rápida, abrangente, profunda e principalmente, com a participação de toda a equipe.

Como estratégia competitiva as empresas devem desenvolver cada vez mais funcionários que tenha comprometimento e que estejam envolvidos no aprendizado de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Para isso, a empresa deve começar conquistando seu time através de ações e programas que incluam todos os setores da organização. O foco deve ser a integração corporativa.

No início do século XX, nos Estados Unidos, Ivy Lee iniciou um processo de assessoria profissional para vender dentro das empresas uma boa imagem da organização delas mesmas. A comunicação interna não estava contemplada nesse modelo inicial, pois era completamente diferente o entendimento que se tinha sobre o assunto.

Muito antes disto, durante a revolução industrial na Inglaterra, surgiu a necessidade de se modificar a relação entre patrões e empregados. A origem dessa necessidade foram as pressões que os trabalhadores começaram a fazer contra as explorações do governo e de seus patrões. As péssimas condições de trabalho, a insalubridade, a completa falta de regulamentação da jornada de trabalho, de qualquer tipo de descanso ou compensação tornavam o trabalho algo similar ao que se chama hoje de escravidão.

Mesmo com precariedade de suas estruturas funcionais, os primeiros sindicatos ou agrupamento de operários começaram a publicar e distribuir panfletos de protesto. Como uma das muitas respostas, os empregadores tiveram de buscar a comunicação com os seus servidores. Iniciou-se, assim, a comunicação interna nas

empresas. Nessa época, surgem as primeiras publicações voltadas para o público interno nas empresas. Buscava-se informar aos empregados as políticas dos empregadores para com seus colaboradores. Tornou-se muito evidente a preocupação com os membros da equipe interna e, conseqüentemente, o desenvolvimento de programas e ações voltados exclusivamente para atender este público.

No Brasil, ainda nos anos 50, a comunicação das empresas começou a se profissionalizar. O governo Kubitschek abriu o mercado para as multinacionais e, com elas, veio um novo modo de gestão empresarial. Surgem as soluções para a melhoria na interlocução das empresas com diversos públicos.

Mesmo tantas décadas depois, algumas empresas ainda não promovem esforços em compreender a importância do *endomarketing* para o sucesso de seu próprio negócio. Mais do que vender o produto e se preocupar com a imagem com que é observada pelo público externo, a empresa deve se esforçar em “vender” sua imagem também para o público interno, tanto quanto para o externo, promovendo internamente a própria instituição.

Atenta as modificações do mercado empresarial e ao perfil do consumidor cada vez mais exigente, a FMS Tintas do Brasil, tem como foco dentro de sua Política Comercial o *Endomarketing*.

Ações e programas voltados para o público interno formam uma aliança entre empresa, consumidor, produto e colaborador. É uma estratégia fundamental cativar seus colaboradores, fazendo de seus funcionários parceiros incondicionais. Na concepção de Francisco Viana¹ (1998), a comunicação interna da empresa é o grande escudo de proteção da instituição.

A comunicação interna aliada ao *endomarketing* consegue transmitir os valores e objetivos da empresa, conquistando os seus empregados e alinhando-os nas missões propostas. Assim, a empresa se mantém consolidada a sua mais importante aquisição: seu capital humano.

Os negócios têm sido conduzidos de maneira que princípios como lealdade, confiança, reconhecimento e orgulho tem sido substituídos por individualidade e

¹ VIANA, Francisco. *A Surdez das Empresas*. São Paulo: Ed. Cia Nacional, 2008. p.22

vantagem pessoal. O grande desafio é criar diálogo, interesse, confiança, participação e envolvimento, entre a equipe interna e a empresa. Mesmo num futuro distante, o capital humano ainda será o mais importante bem em qualquer empresa.

Neste contexto, torna-se fundamental o papel do *endomarketing* para fazer a integração da equipe da FMS Tintas, com o intuito de fidelizar seus funcionários, tornando-os felizes e leais colaboradores.

Através destas constatações chega-se ao problema de pesquisa deste trabalho: *De que forma o Endomarketing contribui para influenciar os funcionários na busca de resultados para a companhia?*

Na tentativa de responder o problema, esse artigo tem como objetivo relatar de forma clara a importância do *endomarketing* e sugerir como ele pode auxiliar no desempenho global da empresa. Também se propõe de apontar algumas ações e programas para auxiliar o desempenho global da empresa analisada, a FMS Tintas do Brasil.

7 MARKETING

O foco deste trabalho está voltado para *endomarketing*, entretanto, para melhor análise deste, torna-se necessário o entendimento dos conceitos de marketing. A seguir são abordados os conceitos gerais de marketing: breve histórico, evolução, processos e composto de marketing, sendo finalizado pelo *endomarketing* ou marketing direto. Este será abordado de maneira mais completa no próximo capítulo.

7.1 Conceitos Básicos e Breve Histórico

Ao falarmos de marketing é muito comum nos equivocarmos com sua definição. Primeiramente, devemos abolir a ideia de que marketing está unicamente relacionado a fazer propaganda e vender produtos.

Peter Drucker² (2006) defende que marketing vai muito além de satisfazer às necessidades dos clientes e de vender produtos. Ele menciona que o objetivo do marketing é tornar o esforço de vendas desnecessário.

Atrair novos clientes, manter e cultivar relações são funções de marketing. O marketing está diretamente associado ao sucesso e deve estar presente em toda estrutura corporativa.

Kotler e Armstrong³ (2007) defendem que o marketing promove o desenvolvimento de relações sociais e de lucratividade, além de capturar valor dos clientes. Em sua obra Kotler e Armstrong (2007, p. 4), definem:

Marketing é o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.

Na visão de Las Casas⁴ (2006, p. 26) a definição de marketing é a seguinte:

² Conforme citado em Carolyn P. Neal, "From the editor", Marketing Management, já./fev. 2006, p.3

³ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Princípios de Marketing*. 12. Ed. – São Paulo: Person Prentice Hall, 2007, p.4.

É a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes as relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Ao longo do tempo o marketing passou por várias fases. Na sua evolução podemos destacar 3 fases que são bem distintas:

a) Era da produção: caracterizada pela limitação de produção (início do processo industrial), a demanda maior que a oferta, consumidores desejavam comprar bens e serviços que eram escassos. Com a Revolução Industrial o perfil das empresas se modifica, começam a surgir indústrias organizadas aplicando a administração científica do processo produtivo. Destaque para o aumento da produtividade. (LAS CASAS, 2006);

b) Era de vendas: o consumo e o mercado se modificaram, alguns produtos já demonstram sinais de excesso de oferta. Produção em série leva a oferta superar a demanda, produtos não consumidos se acumulavam no estoque. Mudança para negociações com abordagens de vendas mais agressivas e o foco era vendas. (LAS CASAS, 2006);

c) Era do marketing: a partir da década de 50, ocorre uma mudança mais sensível no entendimento do processo de vendas. A venda a qualquer custo estava fora dos planos dos empresários. Sem constância nas vendas, o empresariado passa a dar foco na conquista e manutenção de clientes, assim como na projeção de negócios em longo prazo. Como consequência há maior valorização das necessidades e desejos dos consumidores. (LAS CASAS, 2006).

⁴ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Jogada de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2006, p.26

7.2 Processo e Composto de Marketing

Uma empresa após reconhecer ou criar uma oportunidade de marketing, segmentando o mercado dentro de suas possibilidades, terá que planejar um “mix” de marketing. Em seguida, dentro de seu plano estratégico definirá mecanismos para diferenciar seu produto dos concorrentes, criando vantagem competitiva através de um posicionamento de mercado eficaz.

Segundo KOTLER, 2003⁵, o composto de Marketing é definido como o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos no mercado alvo.

Peter Drucker (2000) afirma que o composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas a fim de criar valor para os clientes e ainda alcançar os objetivos da organização. São elas: produto, preço, distribuição e promoção. Desta maneira, deve-se estudar cada um delas separadamente.

Para Kotler e Armstrong (2007)⁶ os 4 P's (os quatro “P”) são conceituados desta forma:

a) produto: significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado alvo;

b) preço: quantia de dinheiro que os clientes têm de pagar para obter produto;

c) praça: envolve as atividades da empresa que disponibilizam o produto aos consumidores alvo;

d) promoção: envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo.

Na figura baixo podemos visualizar de maneira mais pratica a divisão e as limitações entre os 4 P's de Marketing. Com foco no mercado alvo nenhum P atua de maneira totalmente independente, eles se sobrepõe.

⁵ KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

⁶ KOTLER, Philip; GARY, Armstrong. *Princípios de Marketing*. 12. ed. Sao Paulo: Prentice Hall, 2007.

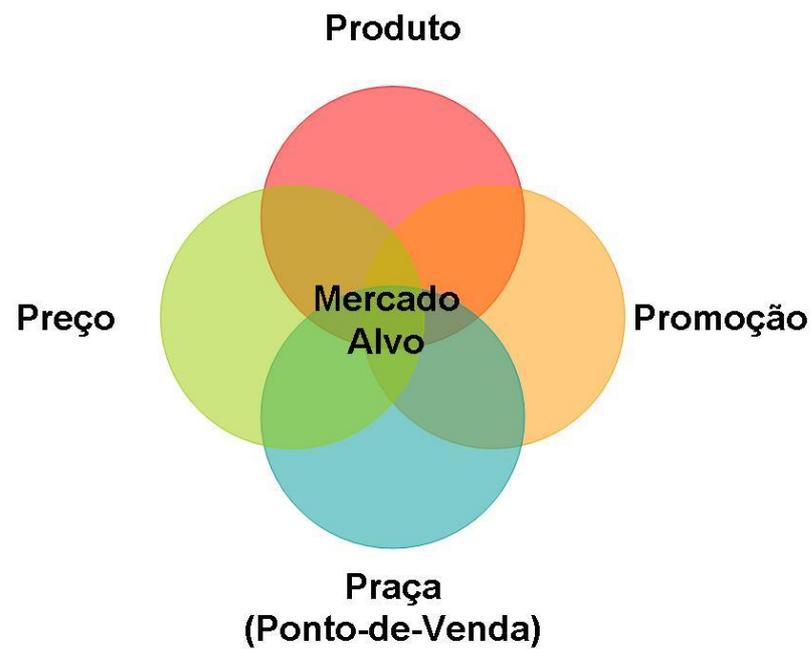


Figura 1 - Composto de Marketing
Fonte: Adaptado de Kotler (2010)⁷

⁷ Figura mix de Marketing:

<http://www.google.com.br/search?q=mix+de+marketing&hl=ptBR&prmd=imvnsb&tbn=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=LoVUP29M4ic8QSp9YCAAw&sqi=2&ved=0CGMQsAQ&biw=1366&bih=667> - acessado em 29/07/2012

8 DO MARKETING PARA O ENDOMARKETING

8.1 Conceito de Endomarketing

O conceito de *endomarketing* é relativamente novo no Brasil. Foi criado em 1986, pelo brasileiro Saul Faingaus Bekin, pela necessidade do mesmo em resolver questões relacionadas ao tema dentro do meio corporativo. A origem da palavra vem do grego *Endo* que significa posição ou ação do interior, ou seja, “movimento para dentro”.

Dessa forma, o *endomarketing* é o marketing voltado para dentro da empresa, designado para se referir ao marketing interno⁸. O autor criou a nomenclatura e a utilização deste novo conceito sendo influenciado pelo novo cenário mundial da globalização. Como consequência, ocorreram modificações no mundo corporativo e no cenário econômico.

Para formular o conceito, Bekin teve a visão e a preocupação de enraizar no conceito a importância de outras ações, dentre elas: conquistar vantagem competitiva, rever atitudes, determinar valores, envolver e comprometer funcionários e incorporar os objetivos da empresa ao cotidiano de cada um.

Bekin⁹ define Endomarketing da seguinte forma:

Endomarketing é um instrumento que completa o esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno. [...] Visa aprimorar a cultura interna para prestar um bom serviço entre setores internos da organização e com os públicos externos, chamados de stakeholders (acionistas). Mas também contribui para o senso de pertencer, para a realização das pessoas. [...] O Endomarketing é um caminho para criar vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável.

⁸ Em inglês: *Internal Marketing* (IM).

⁹ BEKIN, Saul faingaus. *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo Ed. Pearson 2006 p. Apresentação

O *endomarketing* engloba uma série de elementos. Através de ações de marketing interno, abarca a comunicação interna, a missão, os valores e a visão da empresa, as estratégias corporativas, o *knowledge management* (conhecimento em gerenciamento), os treinamentos, os procedimentos e os padrões de serviços e as medidas de estratégias de recursos humanos.

A comunicação interna, como afirma Analisa de Medeiros Brum¹⁰, é a linha mestra que gerencia a entrada e a saída de informações, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, é através da comunicação interna que se pode trabalhar o *endomarketing*.

Para Margarida Kunsch¹¹, o *endomarketing* é identificado equivocadamente como comunicação interna. A autora explica que o *endomarketing* limita-se a ver o funcionário como cliente interno, enquanto que na comunicação interna o colaborador é visto como peça central na organização que ele trabalha.

Na literatura, alguns autores apresentam definições e se posicionam de forma distinta para definir o conceito de *endomarketing*. Neste trabalho, os autores abordados compactuam do mesmo conceito de *endomarketing* ou marketing direto. Eles têm, por sua definição, a estratégia e necessidade de englobar e incentivar o envolvimento dos seus colaboradores em ações e projetos internos, influenciando-os assim, para que a empresa onde estejam engajados se torne um lugar de plena confiança e bem estar.

É uma ferramenta essencial e muito poderosa dentro da política comercial da FMS Tintas do Brasil. De modo geral, o *endomarketing* vem sendo muito utilizado na manutenção e no desenvolvimento de novos clientes. Ações que possuem como foco trazer lucratividade para a empresa.

As empresas vêm se modificando pela exigência do mercado cada vez mais competitivo, flexível e ágil. Deste conceito Brum (2008, p. 35) descreve:

É realmente difícil saber como será a empresa do futuro. Mas certamente os destinos das empresas passam por uma integração cada vez maior com seus colaboradores. Relações mais abertas e transparente,

¹⁰ BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing: de A a Z*. Porto Alegre: Ed. Dora Luzzatto, 2008: p.35.

¹¹ KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Summus Editorial, 2ª edição, 2002, p. 84.

maior acesso à informação, mais convivência entre pessoas diferentes, maior busca da motivação.

8.2 Endomarketing = Marketing Interno

Sem diferenças práticas e teóricas, endomarketing e marketing interno se referem ao mesmo assunto e apresentam um objetivo em comum. Conforme relatado acima, o conceito foi introduzido e registrado por Bekin no Brasil em 1986, e nesta apresentação a essência e o conceito estão alinhados com a literatura internacional.

Para Philip Kotler (1998), marketing Interno é como uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”¹².

Ainda sobre este contexto, Wood¹³ Junior (1995, p. 27) afirma que:

A estratégia de marketing interno orienta as atividades dentro da organização. Assim como a estratégia de marketing externo ajuda a empresa a alcançar os clientes fora da organização, a de marketing interno esta dirigida a atingir clientes internos, tornando mais fácil a cooperação estreita entre indivíduos, departamentos e unidades.

Os norte-americanos Ahmed K. Pervaiz e Mohammed Rafiq¹⁴ criticam o distanciamento teórico das práticas existentes nas empresas. Para eles, tal situação se dá principalmente em virtude da ausência de um conceito unificado para o Marketing Interno. Nas palavras deles:

Despite the rapidly growing literature on Internal Marketing (IM), relatively few organizations actually apply the concept in practice. One of the main problems contributing to this is that there does not exist a single unified

¹² KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

¹³ WOOD JUNIOR, Thomaz. *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

¹⁴ PERVAIZ K. Ahmed e RAFIQ Mohammed. *Internal Marketing: Tools and concepts for costumer-focused management*. Oxford, Reino Unido: Butterworth Heinemann, 2002: p. 3.

concept of what is meant by IM. There are a variety of meanings attributed in the literature as to exactly what IM is, what it is supposed to do, how it is supposed to do it, and who is supposed to do it. This variety of interpretations as to what IM constitutes has led to a diverse range of activities being grouped under the umbrella of IM.

This diversity of interpretations and definitions in turn has led to difficulties in the implementation and widespread adoption of the concept. Most importantly, these problems create contradictions at the conceptual level with respect to defining the precise domain of IM, and make meaningful investigations of the concept more difficult.

Na concepção de Bekin¹⁵ (1995, p. 7), o conceito de *endomarketing* engloba uma visão ampla:

É um ambiente que se cria a partir do momento em que todos aqueles que formam a empresa se comprometam numa ação marcada por valores de cooperação rumo ao objetivo final: satisfazer o cliente, dando-lhe a qualidade esperada. Para chegar a este resultado, é fundamental renovar a própria concepção de marketing, que não pode ser visto mais como uma atividade isolada.

Para Leonard Berry¹⁶, marketing interno é: “viewing employees as internal customers, viewing jobs as internal products that satisfy the needs and wants of these internal customers while addressing the objectives of the organization”¹⁷.

Ahmed e Rafiq¹⁸ Definem que: “Internal Marketing is a planned effort using a marketing-like approach directed at motivating employees, for implementing and integrating organizational strategies towards customer orientation”¹⁹.

Ou seja, segundo eles, o marketing interno tem a estratégia primordial de harmonizar os serviços internos, com o objetivo de melhorar a prestação de serviços

¹⁵ BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing: Um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin*. Paulo: Makron Books, 1995, p. 7.

¹⁶ BERRY, Leonard apud PERVAIZ K. Ahmed e RAFIQ Mohammed. Op. cit., p: 4.

¹⁷ Enxergar os colaboradores (empregados) como consumidores internos, enxergar o trabalho como produtos internos que visam satisfazer as necessidades e desejos destes consumidores internos, ao passo em que satisfazem os objetivos da organização. (Tradução minha).

¹⁸ PERVAIZ K. Ahmed e RAFIQ Mohammed. *Internal Marketing: Tools and concepts for costumer-focused management*. Oxford, Reino Unido: Butterworth Heinemann, 2002. Op. cit.: p. 10.

¹⁹ O Marketing Interno é um esforço planejado que se utiliza de uma abordagem a partir de princípios do Marketing em si que visa a motivação dos empregados para a implementação e a integração de estratégias organizacionais dirigidas a orientação do consumidor. (Tradução minha).

aos indivíduos fora do sistema organizacional, ao mesmo tempo em que se implementam melhorias nas relações de trabalho e no âmbito da corporação em si, gerando aumento dos lucros e criando um ambiente mais produtivo.

8.3 Objetivo e função de Endomarketing

Um dos objetivos principais do endomarketing é estreitar a relação do funcionário com a empresa ao ponto que os limites se confundam. Ele tem por responsabilidade alinhar os objetivos dos funcionários com o da empresa gerando uma harmonia em toda organização. Esta postura é fortemente dissipada e aplicada na FMS Tintas do Brasil.

Defendido (BEKIN,²⁰ 2006) neste processo, é de responsabilidade da empresa desenvolver ações para conhecer seu público interno, obtendo assim maior êxito na comunicação dos seus objetivos

Neste contexto teórico a FMS TINTAS desenvolve ações e programas que tem por objetivo auxiliar no desempenho global da empresa (com atingimento das metas), buscando sua adequação a novas tecnologias e maneiras de operar em um mercado tão dinâmico como o do nosso tempo.

Na FMS Tintas, o momento da ginástica laboral visa promover a integração dos funcionários, mas também se transforma numa demonstração prática da preocupação e cuidado da empresa com seus colaboradores. Reforçando este conceito, Cerqueira²¹ (1994, p. 51) aponta que:

Qualquer projeto de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a auto-estima das pessoas; facilita a prática da empatia e da afetividade.

²⁰ BEKIN, Saul Faigus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

²¹ CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. São Paulo: Qualitymark, 1994

Nesta mesma linha de raciocínio, Brum²² (2010, p.3) define ações e atitudes de *endomarketing* da seguinte forma:

Ações de endomarketing são atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno.

- Atitudes de endomarketing são decisões e iniciativas tomadas pela empresa e suas lideranças no sentido de proporcionar um maior e melhor nível de informação e de integração aos seus empregados, sempre com o foco no seu bem-estar.

Conforme já citado, um dos objetivos do endomarketing é tornar claro para os funcionários quais são os objetivos da organização para que estes possam relacionar com os seus quais são suas vantagens e também suas responsabilidades.

Segundo Brum²³ (2010) o estreitamento desta relação e da transparência dos objetivos dos funcionários com a empresa pode ser amplamente trabalhada através da informação.

Neste contexto, é muito importante não confundir informação com comunicação. Ambas são fundamentais, mas com papéis diferentes. A comunicação da informação deve ser constante, de forma clara e em todos os sentidos da organização, ou seja, no sentido verticalizado, conhecido como hierárquico, mas também deve ocorrer no sentido horizontal (CERQUEIRA²⁴, 1994).

Com esta visão, a FMS Tintas divulga através de um jornal interno as notícias e realizações das equipes, departamentos e corporação, tendo como objetivo o compartilhamento de suas realizações.

²² BRUM, Analisa M. *Endomarketing: de A a Z*. 3. ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2010, p.3.

²³ BRUM, Analisa M. *Endomarketing: de A a Z*. 3. ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2010.

²⁴ CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. São Paulo: Qualitymark, 1994.

8.4 - Satisfação do Funcionário

O comprometimento da empresa com seus clientes internos são fundamentais para a satisfação do funcionário. Brum²⁵ (2010, p. 134) aponta que:

Uma empresa pode se esforçar no sentido de proporcionar um ambiente no qual o bem estar físico e psíquico sejam possíveis, contribuindo fortemente para essa questão complexa e subjetiva que é a felicidade, na qual interferem fatores sociais, culturais, de gênero e tantas outras questões individuais.

No entendimento de Bekin²⁶ (2006) o endomarketing tem como objetivo desenvolver processos onde o funcionário constantemente se mantém motivado, já que por definição o funcionário é cliente da empresa. Entretanto, a motivação, valorização e o comprometimento devem estar presentes nos cotidiano da empresa.

Segundo Bekin²⁷ (1995), a motivação tem um sentido global, deve comprometer os funcionários com os objetivos da empresa a ponto de integra-los à cultura organizacional. Por ser um processo, tem etapas que devem ser repetidas, sendo elas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Ignorar ou pular essas etapas compromete o processo de motivação.

Com relação a remuneração Bekin (1995) é a concretização da valorização do funcionário. Se ele ganhar mal, não terá tranquilidade, dignidade e motivação. Se a empresa mantiver a satisfação do individuo, será recompensada com sua dedicação. Ainda afirma que este se trata de um intercâmbio positivo, o bom salário consagra o pacto entre funcionário e empresa.

²⁵ BRUM, Analisa M. *Endomarketing: de A a Z*. 3. ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2010, p. 134.

²⁶ BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo Ed. Pearson 2006

²⁷ BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing: Um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin*. Paulo: Makron Books, 1995.

9 APLICAÇÕES PRÁTICAS NA FMS TINTAS

Este capítulo têm como objetivo descrever especificamente as práticas de endomarketing no dia-a-dia da FMS Tintas que seguem agora relatadas.

Os programas de endomarketing da FMS Tintas terão suas raízes em um dos focos principais da empresa que é a segurança nas operações. Inicialmente, será implementado um programa de segurança, em toda a empresa, 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, e compartilhar experiências com o grupo no sentido de disseminar a consciência do trabalho seguro como filosofia corporativa. Juntamente com este trabalho serão realizados os encontros de equipes através viagens curtas, onde os funcionários dos respectivos departamentos promoverão atividades para fortalecer e estimular o trabalho em equipe e desenvolver habilidades específicas, colaborando para o atingimento de metas.

Outro ponto a ser destacado é o papel fundamental do RH trabalhando para proporcionar harmonia entre os setores da empresa, principalmente, comercial e marketing que são os pilares na empresa.

A gestão da FMS Tintas compactua com a ideia que funcionários satisfeitos e felizes tendem a produzir e trazer resultados mais qualitativos para a empresa.

Os processos de manutenção de pessoas, remuneração, análise de benefícios e serviços sociais compatíveis com um padrão de vida saudável, avaliação de um ambiente físico e psicológico de trabalho agradável e seguro, são importantes na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, em sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2008).²⁸

No que se refere a ergonomia, todos os funcionários receberão sessões de ginástica laboral e alongamentos sistematicamente realizados por membros

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

treinados dos departamentos. Além disso, 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 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, ou seja, por merecimento, envolvendo todos os funcionários. Serão duas premiações trimestrais, uma escolhida pelos gestores e outra com escolha feita com a participação da equipe. Ambas as premiações serão divulgadas trimestralmente através de reuniões de confraternização realizadas pelos departamentos.

De modo geral, ao candidatar-se para uma vaga, o funcionário busca um benefício financeiro em troca de sua dedicação e trabalho. Esses benefícios podem ser tangíveis (salário, premiação, plano de saúde, etc...) e intangíveis (respeito, reconhecimento, satisfação, etc..).

Atualmente, a abordagem vem mudando e não se fala mais em salários e sim em benefícios que visam motivar os funcionários para que estes possam se manter motivados na busca dos objetivos individuais e da organização. Reforçando este conceito, Marras²⁹ (2009) menciona que as metas organizacionais se concluem quando a empresa consegue garantir o atendimento das necessidades básicas e, por consequência, contribuiu na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos funcionários, redução do estresse etc. Isso torna a empresa competitiva no mercado.

Do ponto de vista da comunicação teremos um jornal interno que propagará as 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.

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Ela é o conjunto de hábitos e crenças estabelecido através de normas, valores, atitudes e

²⁹ MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos*. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

expectativas compartilhadas por todos os membros de uma organização (CHIAVENATO, 2004).³⁰

A empresa deve ter como padrão a unificação das informações. A comunicação deve ocorrer simultaneamente em todos os departamentos da empresa.

Brum³¹ (2010) menciona que quando a empresa tem esta postura, de disparar a mesma informação e com abordagem idêntica, os funcionários, expostos aos mesmos programas internos e com as mesmas mensagens motivacionais, respondem de modo mais satisfatório às informações e tornam-se mais integrados à cultura da empresa. E isso representou resultados positivos também em relação ao relacionamento entre as áreas da corporação.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

³¹ BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing: de A a Z*. 3. ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2010.

10 CONCLUSÃO

Este trabalho tem por objetivo oferecer um leque de ações práticas que podem ser tomadas para promover melhor comunicação na empresa FMS Tintas, com objetivo claro de melhorar significativamente seus resultados. As estratégias são baseadas em análises teóricas de vários autores e abordam a forma como o endomarketing pode auxiliar na melhoria do desempenho de uma organização, seja nos resultados diretos de vendas de produtos, seja na transformação das relações de trabalho e na comunicação interna, tornando os funcionários aliados no desenvolvimento da missão da empresa.

Depois da análise, chega-se a conclusão de que a corporação deve estar atenta à opinião do público interno, que tem grande influência nas perspectivas do consumidor, e promover esforços concretos no sentido de alinhar essa opinião com os objetivos da empresa. Deve, portanto, a corporação apostar em estratégias de *endomarketing* e ações de marketing direto para atrair seu primeiro cliente: seus colaboradores internos. Pois, a imagem que o funcionário tem de sua empresa é a representação externa da empresa que será projetada para a sociedade e, conseqüentemente, para os seus consumidores finais.

Fica evidente assim, para o gestor comercial, a importância de ações e programas de marketing direto ou *endomarketing* para manter a equipe atuando de maneira positiva e motivada, com foco na busca de resultados para a organização.

O programa de endomarketing se faz muito eficaz porque estamos diante de um mercado orientado para os clientes, num mercado cada vez mais competitivo, com exigência de qualidade total, incluindo qualidade de produto, de serviço e de atendimento.

Em um ambiente onde se busca a participação efetiva do empregado, existe também motivação para superar desafios e metas. Quando existe uma relação de confiança e de entendimento entre funcionários e chefia, a empresa como um todo prospera com maior facilidade e eficiência. Essa relação é fortemente estimulada através do *Endomarketing* na FMS TINTAS do Brasil para melhoria do desempenho

global da empresa que tem por objetivo aumentar seu *market share* de 4,9% para 5,5% no estado do Paraná.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre Endomarketing: Um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin. Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo Ed. Pearson 2006 p. apresentação

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing: de A a Z. Porto Alegre: Ed. Dora Luzzatto, 2008

_____. Endomarketing: de A a Z. 3. ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2010.

Carolyn P. Neal, "From the editor", Marketing Management, já./fev. 2006, p.3.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

_____. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998

_____. Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

KOTLER, Philip; GARY, Armstrong. Princípios de Marketing. 12. ed. Sao Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; GARY, Armstrong. Princípios de Marketing. 12. ed. Sao Paulo: Prentice Hall, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. Summus Editorial, 2ª edição, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Jogada de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Gestão estratégica de pessoas. São Paulo: Learning, 2009.

PERVAIZ K. Ahmed e RAFIQ Mohammed. Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management. Oxford, Reino Unido: Butterworth Heinemann, 2002.

VIANA, Francisco. A Surdez das Empresas. São Paulo: Ed. Cia Nacional, 2008.

WOOD JUNIOR, Thomaz. Mudança organizacional. São Paulo: Atlas, 1995.)

REFERÊNCIAS ONLINE

Figura mix de Marketing:

<http://www.google.com.br/search?q=mix+de+marketing&hl=ptBR&prmd=imvnsb&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=LoVUP29M4ic8QSp9YCAAw&sqi=2&ved=0CGMQsAQ&biw=1366&bih=667> - acessado em 29/07/2012