

**VALDEMIR BASTOS JULIO**

**POLITICA COMERCIAL DA TIGRE:**

**Análise Crítica dos Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da Força de  
Vendas**

João Baptista de Paula Vilhena Soares  
Coordenador Acadêmico Local

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello  
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Comercial de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista.

TURMA [MBAGC2/2014]

**CURITIBA – PR**

**2016**

O Trabalho de Conclusão de Curso

## **POLÍTICA COMERCIAL DA TIGRE:**

### **Análise Crítica dos Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da Força de Vendas**

Elaborado por Valdemir Bastos Julio e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas lato sensu, Nível de Especialização.

Curitiba, 27 de maio de 2016.

---

Prof. João Baptista de Paula Vilhena Soares  
Coordenador Acadêmico

---

Prof. Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello  
Professor Orientador do TCC

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno VALDEMIR BASTOS JULIO, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE – INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO MERCOSUL, no período de MARÇO DE 2014 A ABRIL DE 2016, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: POLÍTICA COMERCIAL DA TIGRE VOLTADA PARA OS PRODUTOS DE FERRAMENTAS PARA PINTURA é autêntico e original.

Curitiba, 05 de março de 2016.

---

VALDEMIR BASTOS JULIO

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus filhos João Vitor Julio e João Pedro Julio por existirem em minha vida, é por eles que luto todos os dias e procuro ser uma pessoa melhor.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	7
<b>2</b>	<b>VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b> .....	8
2.1	VALORES .....	9
2.2	MISSÃO.....	9
2.3	VISÃO .....	9
2.4	DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	10
2.5	HISTÓRICO DA EMPRESA .....	10
2.6	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	11
2.7	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	12
2.8	PRODUTOS E SERVIÇOS .....	12
2.9	OPERAÇÕES .....	13
2.10	CAPACIDADES E LIMITAÇÕES .....	13
2.11	ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA .....	14
2.12	ADMINISTRAÇÃO .....	15
2.13	CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO .....	15
2.14	DIVERSIDADE, INCLUSÃO E DIREITOS HUMANOS .....	16
2.15	ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING .....	16
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS</b> .....	17
3.1	ESTRATÉGIA .....	17
3.2	CADEIA DE VALOR .....	18
<b>4</b>	<b>MERCADO</b> .....	23
4.1	HISTÓRICO DO MERCADO .....	23
4.2	TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO .....	24
4.3	O SETOR DE TINTAS NO BRASIL .....	24
4.4	ANÁLISE DO MICROAMBIENTE .....	26
4.5	ANÁLISE DO MACROAMBIENTE .....	27
4.6	CONCORRENTES .....	27
4.7	AS CARACTERÍSTICAS DA CONCORRÊNCIA .....	28
4.8	ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE .....	28
4.9	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS .....	29
4.10	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....	29

4.11	ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's) .....	29
4.12	PROJEÇÕES DE MERCADO .....	32
<b>5</b>	<b>CONSUMIDORES</b> .....	<b>33</b>
5.1	PERFIL DO CONSUMIDOR .....	33
5.2	NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR .....	33
5.3	HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR .....	34
5.4	PAPÉIS DE COMPRA .....	34
<b>6</b>	<b>POLÍTICA COMERCIAL</b> .....	<b>35</b>
	<b>UNIDADE 1 CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO, TAMANHO E</b>	
	<b>ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS</b> .....	<b>35</b>
1.1	Análise Crítica: Canais de Comercialização.....	35
1.1	Política Comercial: Canais de Comercialização.....	41
	Análise do Comprimento de Canal .....	43
	Análise dos Resultados .....	44
1.2	Análise Crítica: Tamanho da Equipe de Vendas .....	44
1.2	Política Comercial: Tamanho da Equipe de Vendas	46
	.....	
1.3	Análise Crítica: Organização da Equipe de Vendas .....	46
1.3	Política Comercial: Organização da Equipe de Vendas.....	51
	REFERÊNCIAS .....	52

## CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

A Política Comercial proposta neste documento prevê uma revisão geral em todos os aspectos da área comercial, com objetivo principal de aumentar a produtividade e rentabilidade da Tigre Ferramentas para Pintura de forma sustentável, considerando todos os aspectos do mercado em que ela atua.

A metodologia usada para definição de metas tangíveis e intangíveis foram revistas e estão sendo avaliados novos parâmetros, baseados em análise de mercado, histórico dos clientes e informações dos vendedores, de forma a alcançar os objetivos previstos pela diretoria da empresa, com qualidade de atendimento na pré-venda, durante a venda e no pós-venda, pensando na manutenção dos clientes.

As atividades da equipe de vendas foram revistas e medidas foram apresentadas a fim de que haja planejamento na rotina da equipe, prevendo aumento da produtividade, minimizando gastos desnecessários e consequentemente aumentando a lucratividade.

Analisando o mercado em que a Tigre Ferramentas para Pintura está inserida, foi definido um novo modelo de atuação dos canais de venda, agora segmentados geograficamente e atendidos por representantes da região.

Um plano de capacitação dos colaboradores também foi proposto, tendo como objetivo principal a equalização dos perfis, a transferência de conhecimento e qualificação da equipe. Acredita-se que desta forma é possível formar uma equipe de vendas de alta performance.

O plano de remuneração foi revisto, considerando a combinação de salário e comissionamento, baseado em uma escala de mix de produtos e canais de distribuição.

E por fim, a política de preços, orçamentos e controle, também foram revistos de forma a tornar o negócio da Tigre Ferramentas para Pintura mais rentável.

O incentivo a venda de produtos com maior ticket médio e margem de contribuição, que consequentemente trazem mais rentabilidade para empresa, são essenciais para atingir os objetivos.

Conclui-se que com a nova Política Comercial a Tigre Ferramentas para Pintura poderá atingir seus objetivos financeiros e ampliar sua participação no mercado.

## CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

### 2.1 VISÃO:

Temos certeza que o lugar onde as pessoas vivem pode ser sempre melhor.

### 2.2 MISSÃO:

Criar soluções inovadoras para o mundo da construção.

### 2.3 VALORES:



#### Relacionamento

A Tigre é uma organização empresarial que coloca o bem estar dos seus colaboradores e a satisfação dos clientes em primeiro lugar, através de relacionamentos que se baseiam na transparência, na ética e no espírito de cooperação. O respeito é a base para o relacionamento com colaboradores, clientes, revendas, profissionais e consumidores do mundo da construção, gerando bons frutos para todas as partes.



#### Conhecimento



A proximidade com os colaboradores, profissionais da construção, revendedores, universidades e sociedade faz com que a Tigre esteja sempre absorvendo e desenvolvendo conhecimento. Não se trata de um conhecimento adquirido rapidamente, mas sim do desenvolvimento, ao longo dos anos, de uma base sólida, que forma uma das características mais reconhecidas da sua marca: a confiança. A Tigre dissemina esse conhecimento através da capacitação de seus colaboradores, dos profissionais da construção e da entrega de soluções completas para o mercado, melhorando assim o lugar onde as pessoas vivem.



### **Inovação**

A história de sucesso da Tigre tem origem na ousadia, criatividade e empreendedorismo do seu fundador. Esses ingredientes deram origem a uma cultura de pioneirismo e inovação, que encoraja a pensar diferente e a fazer melhor. E é com esse espírito que a Tigre cria soluções inovadoras que surpreendem o mercado, estabelecendo novos parâmetros de qualidade em produtos e serviços para a construção. Faz parte do DNA da Tigre buscar sempre o aprimoramento dos processos construtivos, melhorando o lugar onde as pessoas vivem.



### **Sustentabilidade**

Conduzir os negócios com respeito e responsabilidade é um compromisso da Tigre. A continuidade da empresa depende não só da geração de lucros, mas também do respeito ao

meio ambiente e da melhora na qualidade de vida das pessoas. Neste contexto, a Tigre tem um papel fundamental na construção de um lugar melhor para se viver.

## 2.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Nome da empresa: Tigre Ferramentas para Pintura

Razão Social: Pincéis Tigre Ltda.

Localização:



Maior fábrica do continente americano em sua área, a Pincéis Tigre está localizada no município de Castro, no interior do Paraná. A fábrica possui 164.590 m<sup>2</sup> de área total e 17.781,26 m<sup>2</sup> de área construída.

A Empresa não quer parar no tempo e continua a olhar para o futuro e com espírito inovador e de acordo com sua vocação, a Tigre - Ferramentas para Pintura faz constantemente grandes lançamentos.

Atualmente, a Tigre - Ferramentas para Pintura exporta para todo o continente americano e investe na aquisição e pesquisa de novas tecnologias, oferecendo cada vez mais ferramentas que permitem aos consumidores alcançar o resultado desejado.



A busca pela qualidade está ligada à qualidade de vida de seus colaboradores e com a preservação do meio ambiente. Os investimentos são aplicados em instituições sociais da comunidade da região e na educação ambiental de funcionários, no tratamento de efluentes, resíduos e no reflorestamento.

A responsabilidade com o meio ambiente levou a empresa a produzir pincéis com madeira de origem comprovada – proveniente de florestas bem manejadas e com rigoroso padrão social, ambiental e econômico. Dessa forma, a Tigre - Ferramentas para Pintura garante que as operações de extração de madeira sejam controladas para conservar o meio ambiente.

## 2.5 HISTÓRICO DA EMPRESA



Fundada em 1929, a Tigre - Ferramentas para Pintura se tornou a maior fabricante de pincéis do continente americano. Toda a nossa história começou com o compromisso de ajudar na modernização dos processos de produção e do parque fabril nacional. Faz parte da história da industrialização no Brasil. Com um produto competitivo, de alto padrão de qualidade e grandes investimentos em tecnologia, a Tigre - Ferramentas para Pintura realizou a primeira venda para o exterior em 1939. A origem do nome é uma referência ao rio Tigre, que juntamente com o Eufrates, irrigava a região da Mesopotâmia – considerada o berço da civilização.

A filosofia empresarial sempre foi baseada na honestidade e na busca pela qualidade. Assim, conquistamos o respeito e a credibilidade que possuímos até hoje junto aos consumidores e ao canal de distribuição. Nos 50 anos que se seguiram, nos dedicamos a desenvolver produtos para pintura imobiliária, artística e escolar.

Em 1997, a Pincéis Tigre passou a integrar o Grupo Tigre, uma das maiores empresas do setor da construção civil e líder na fabricação de tubos, conexões e acessórios no Brasil e na América do Sul. Assim, a Tigre - Ferramentas para Pintura passou por uma fase de revitalização, na qual a gestão foi modernizada e profissionalizada, com investimentos em todas as áreas (comercial, marketing, engenharia, produção e informática). Dessa maneira, a Tigre - Ferramentas para Pintura encontra-se muito mais preparada para atender ao mercado.

## **2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A Tigre - Ferramentas para Pintura tem a distribuição do poder descentralizado, com foco externo no mercado e interno na gestão de pessoas. Devido seus valores, tem foco no relacionamento e incentiva seus colaboradores a inovação dos processos, cooperação e fazer acontecer baseada em pilares, objetivos estratégicos, de sustentabilidade com foco na responsabilidade social através do **Instituto Carlos Roberto Hansen**.



O Instituto Carlos Roberto Hansen (ICRH) resume e reúne a postura de um grupo empresarial que sempre colocou em primeiro lugar as pessoas e sempre valorizou sua comunidade.

Fundado em Outubro de 2003, o Instituto nasceu como uma nova etapa do envolvimento social e comunitário da Tigre. O ICRH tem por objetivo a formação do cidadão do futuro, focando o desenvolvimento de crianças e adolescentes. Tem como missão: "Focar os esforços da corporação, na área social, para atendimento de crianças e jovens provenientes de famílias de baixa renda, apoiando com recursos financeiros e técnicos, projetos de organizações não-governamentais, dirigidos à infância e adolescência nas áreas da Saúde, Educação, Esporte e Cultura."



O Instituto está conseguindo atingir seus objetivos e continuará fazendo um trabalho de grande alcance social, mudando a vida de milhares de crianças e adolescentes e de uma geração que é responsável, em grande parte pelo futuro do país.

Para saber mais sobre o instituto acesse: [www.icrh.com.br](http://www.icrh.com.br)

## 2.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

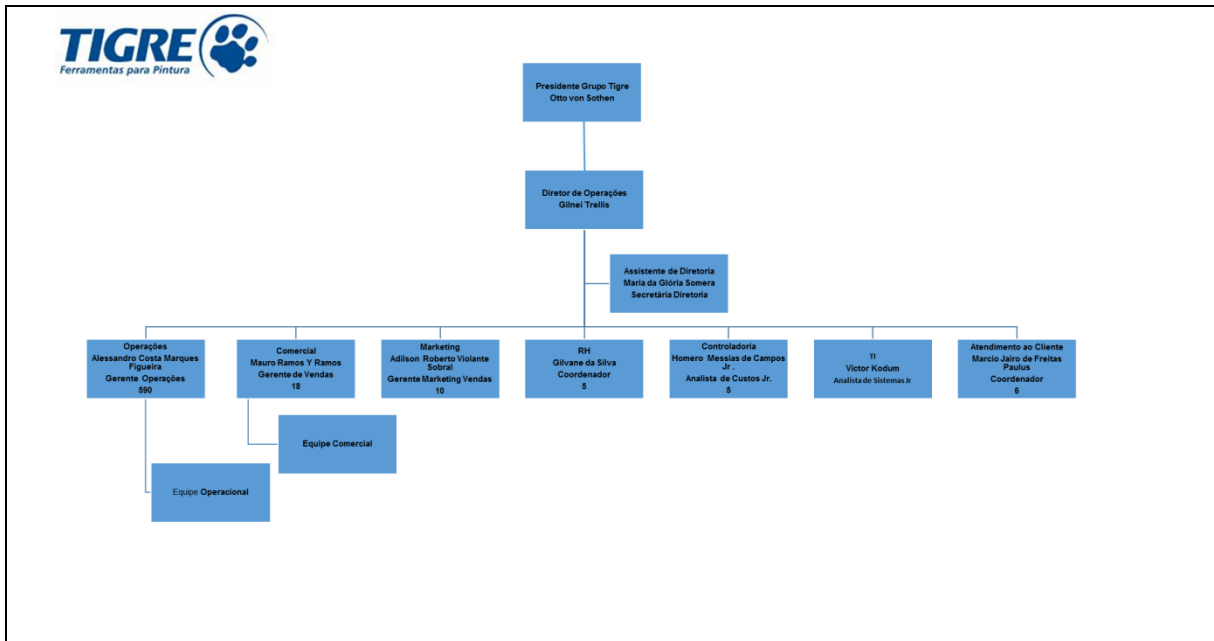


Figura 1 – Organograma Funcional da Tigre Ferramentas para Pintura

## 2.8 PRODUTOS E SERVIÇOS

Oferece mais de 1.000 produtos, divididos nas linhas artística/artesanal, escolar e imobiliária. A Linha Imobiliária é referência em pincéis, rolos e acessórios para pintura imobiliária, enquanto que a Linha Artística desenvolve as melhores soluções para pintura artística/artesanal e escolar.

## 2.9 OPERAÇÕES

Atualmente a Tigre possui uma planta produtiva localizada em Castro-PR com área construída de aproximadamente 20 mil m<sup>2</sup>, responsável pela produção anual de 60 milhões de peças distribuídas em sete linhas (pincéis artísticos, pincéis imobiliários, escovas, suporte para rolos, rolos de espuma, rolos de lã e acessórios para pintura).

A empresa possui certificação ISO 9001 desde 2010 e práticas de gestão para melhorar a competitividade reduzindo custos e melhorando a eficiência produtiva, fazendo mais com menos, aplicando técnicas como: Lean Manufacturing, Seis Sigma, Kaizens e controles de produção baseadas em indicadores de processos.

Um dos pilares do planejamento estratégico chama-se “Excelência Operacional” focada na equalização dos estoques para reduzir o capital de giro e melhorar o atendimento dos clientes.

A distribuição dos pedidos é realizada a partir de dois centros de distribuição, um localizado a 1,5 KM da fábrica e outro através de um operador logístico localizado em Jaboatão dos Guararapes – PE.

Anualmente são realizados investimentos com o intuito de atender o pilar estratégico chamado: “O Melhor Ambiente para Nossas Feras”, tendo como foco principal os colaboradores e o ambiente de trabalho (segurança, conforto e bem-estar).

Os principais fornecedores são revendedores de peles de ovelha, fabricantes de espumas, fornecedores de injeção plástica e produtores internacionais de cerdas, filamentos e pelos.

Os distribuidores de maior relevância para o consumidor final são os home-centers, lojas especializadas de pintura, grandes varejos e atacadistas de material de construção.

A equipe comercial é dividida em regionais e chega aos clientes através de uma equipe de aproximadamente 150 representantes e possui um escritório comercial em São Paulo-SP.

O CRM é realizado pela administração de vendas que está localizada em Castro – PR e tem como objetivo principal encantar os clientes.

## **2.10 CAPACIDADES E LIMITAÇÕES**

A capacidade de produção, distribuição, armazenagem e transporte está balanceada para atender a demanda atual com possibilidade de suportar um crescimento considerável com o intuito do aumento de *Market share* com melhor resultado.

Possui uma saúde financeira que possibilita investimentos em gargalos pontuais eliminando limitações.

A capacidade instalada atualmente nos permite atender uma demanda anual do mercado de 120 milhões de peças conforme divisão por segmento abaixo:

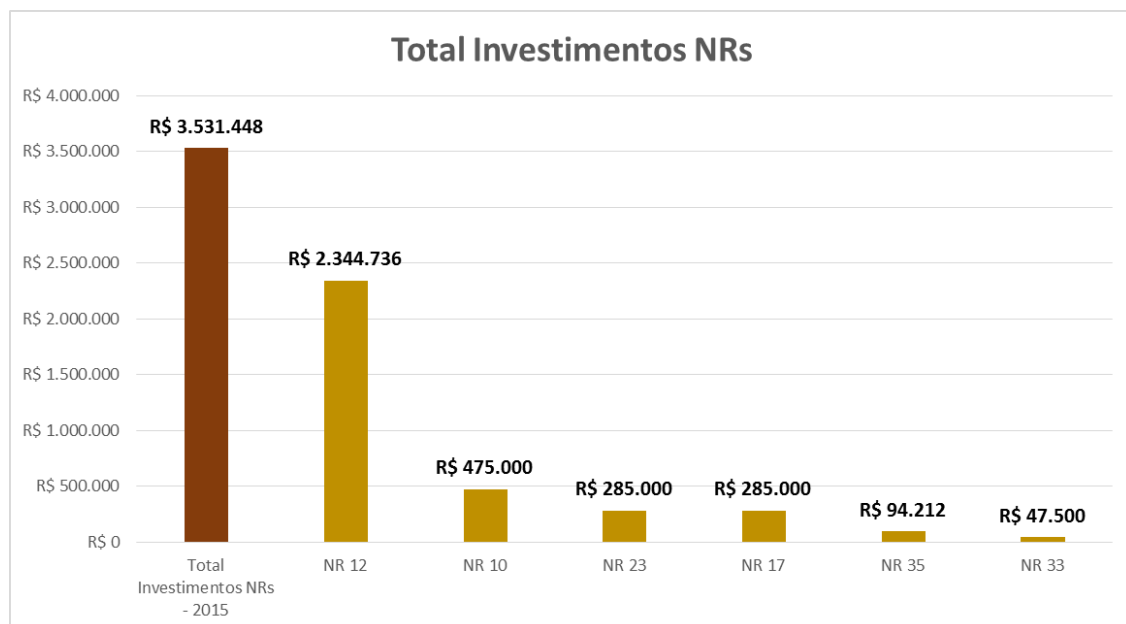
Acessórios	12.092.616
Escovas Tufadas	2.601.492
Pincéis artísticos	34.211.298
Pincéis imobiliários	30.932.952
Rolos	39.864.270

## **2.11 ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA**

Os recursos da empresa não são escassos e uma organização irá aumentar sua eficiência e eficácia pela identificação, compreensão e gestão de processos inter-relacionados de um sistema que são projetados para atender a determinados objetivos. Identificar, entender

e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema traduz a abordagem sistêmica da gestão.

Um processo sempre fornece um serviço ou produto para outro processo, mesmo que seja um processo que acontece no cliente. Dentro de uma mesma empresa têm vários processos, então terão também vários clientes e fornecedores para cada processo. Entender que esses processos devem estar inter-relacionados para que aconteça uma boa gestão é ter a abordagem sistêmica da gestão.



## 2.12 ADMINISTRAÇÃO

Atualmente, conta com aproximadamente 630 colaboradores.

O bem-estar das pessoas e a promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável que respeite a dignidade humana é um dos compromissos mais importantes da Tigre. O Programa de Saúde e Segurança no Trabalho foi estruturado com base na norma internacional OHSAS 18000 e orienta as ações da Tigre e dos colaboradores na prevenção e gestão de riscos laborais e ocupacionais. As ações de conscientização e os programas de prevenção apoiam as estratégias para evitar a incidência de acidentes e doenças do trabalho.

### **2.13 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

A grade de treinamentos da Tigre abrange colaboradores de todos os níveis e é definida com base nos objetivos estratégicos da empresa. Para os líderes, os treinamentos acompanham o Sistema de Gerenciamento de Talentos, que tem como objetivo principal preparar sucessores das lideranças.

Os trabalhos de capacitação contam com a Universidade Tigre, uma iniciativa que reúne o conhecimento produzido na empresa de forma estruturada, simples e acessível, dividido em cinco eixos: Cultura Organizacional; Excelência Operacional; Estratégia e Gestão; Liderança e Mercado.

O desenvolvimento de carreiras na Tigre segue um ciclo de gestão que se inicia no momento em que o colaborador é selecionado e o acompanha com o estabelecimento de metas e avaliações de desempenho. O propósito da avaliação é desenvolver profissionalmente as equipes, além de ser uma ferramenta de consulta para tomadas de decisões, como promoções, alteração salarial e outras movimentações.

### **2.14 DIVERSIDADE, INCLUSÃO E DIREITOS HUMANOS**

Acredita-se que a diversidade de indivíduos numa cidade, num país, com suas diferentes culturas, etnias e gerações é uma das maiores riquezas da humanidade. Mas essa convivência só é possível quando as diferenças são respeitadas.

A Tigre valoriza a diversidade, se compromete com a inclusão e adota políticas que proíbem à violação dos direitos humanos, o preconceito e a discriminação de qualquer natureza. Além disso, assume publicamente a postura de repúdio a tais práticas e atua proativamente em sua cadeia produtiva, através da inclusão de cláusulas específicas que proíbem esses tipos de práticas em seus contratos com fornecedores.

Anualmente é aplicada uma pesquisa de endomarketing nas unidades a fim de entender a percepção dos colaboradores e promover ações de melhoria no ambiente de trabalho.



O respeito pelos clientes e comunidade está no DNA da empresa que busca pela qualidade dos seus produtos e serviços, de forma transparente comunica-se com os mesmos através dos canais disponíveis de mídia.

## **2.15 ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING**

Uma empresa bastante agressiva no mercado, exercendo a posição de liderança no setor há algumas décadas.

Há mais de 40 anos investindo em construção de marca, a Tigre reina absoluta no segmento de construção e é uma das mais conhecidas e valiosas marcas do país.

A força da marca e a qualidade dos produtos que a Tigre oferece deram origem a um dos atributos mais reconhecidos pelo mercado: a confiança.

A marca Tigre é a mais lembrada e preferida pelos consumidores, resultado do seu investimento contínuo em marketing, de estratégias eficientes e bem posicionadas.



Constância e consistência definem a política de comunicação da Tigre. Constância no sentido de estar sempre presente na mídia e consistência na maneira com que interage e se relaciona com os consumidores.

A Tigre aposta em uma comunicação com um conceito central que permeia todos os canais de contato e relacionamento com os diferentes públicos. O jeito descontraído e irreverente com que a Tigre se comunica chama a atenção do consumidor e também facilita a retenção da mensagem. O consumidor tem na Tigre uma escolha segura e confiável para a sua obra.

Nos anos 70, com campanhas ousadas, a Tigre foi a primeira empresa do setor da construção a anunciar na televisão. Joana D'Água foi um personagem inesquecível, assim como seu parceiro Ted Tigre, ou o antecessor Zeca Diabo, personagem vivido pelo ator Lima Duarte.

Seu pioneirismo na gestão da marca fez da Tigre ganhadora de prêmios e consolidou seus esforços de comunicação como um dos mais significativos programas de marketing integrado, realizados por uma empresa nacional.



## CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2015	2016	2017
Volume de Vendas	72 milhões de peças R\$ 160 Milhões	75 milhões de peças R\$ 172 Milhões	78 milhões de peças R\$ 192 Milhões
Lucratividade	R\$ 9 Milhões	R\$ 10 Milhões	R\$ 11,5 Milhões
Clientes / Mercado	12 mil Clientes	14 mil Clientes	16 mil Clientes
Marca / Imagem	Fortalecimento e uma empresa reconhecida por encantar clientes.	Fortalecimento e uma empresa reconhecida por encantar clientes.	Fortalecimento e uma empresa reconhecida por encantar clientes.

### 3.1 ESTRATÉGIA

#### Diferenciação

A empresa direciona suas ações para a liderança de diferenciação, em virtude do seu posicionamento que consiste em maximizar a participação de mercado com a melhor margem. Esta estratégia apresenta três características básicas: preços premium, excelência na qualidade dos produtos e serviços personalizados, impondo desta forma que, o volume de vendas seja elevado para que o faturamento desejado possa ser alcançado.

### 3.2 CADEIA DE VALOR

#### Logística Interna:

A utilização racional dos recursos levando à redução dos custos, e a possibilidade de ofertar maior nível de serviço agregando mais valor, poderão ser transformados em um aumento da lucratividade para a empresa. Isto é uma preocupação constante e que pode ser, em muito, favorecida pelo estabelecimento de um sistema logístico eficiente. Portanto, denota-se que existe uma relação muito forte entre a logística e a administração financeira, bem como se mostra que a excelência na primeira poderá favorecer em muito a segunda.

A logística melhora a composição do ativo circulante. Ao acelerar a conversão dos estoques em venda, o fluxo de entrada de dinheiro é mais rápido e a receita poderá ser aumentada.

Portanto, o caixa da empresa é favorecido e sem dúvida o dinheiro é o ativo de maior liquidez. Ao empregar a gestão econômica de estoques, os quais são a parte menos líquida do ativo circulante, a empresa os minimiza e melhora a liquidez seca. Esta é a mais importante parte ao se analisar a solvência. Os estoques são caros, sua venda é geralmente a prazo e em certas situações, como as liquidações, é necessário diminuir seus preços para se livrar deles.

Um aumento deste indicador denota maior facilidade para o pagamento das contas.

O passivo também poderá ser diminuído, pois a adoção de uma logística integrada faz com que os recursos sejam requisitados somente nas quantidades e momentos necessários. Assim, as duplicatas a pagar aos fornecedores terão valores menores e seus vencimentos terão mais encaixe com o recebimento das vendas. Desta forma, poderá ser alcançada uma redução nas despesas financeiras. Estoques parados precisam ser financiados e isto, muitas vezes, requer empréstimos, os quais então, não serão mais necessários.

Como mostrado acima, a eficiência na operação do sistema logístico permite aumentar e melhorar a composição do ativo circulante e diminuir o passivo circulante. Estes fatores irão melhorar a liquidez, pois haverá um ativo circulante maior e um passivo circulante menor. Este aumento da solvência é desejável e benéfico à organização.

Desta forma há possibilidades de direcionamento para o foco de diferenciação, pois se podem atender melhor os clientes, cada vez de forma mais rápida e integral.

#### Operações:

Há uma prática de Kaizens nas áreas produtivas e os equipamentos são muito bem cuidados a fim de cumprir com a produção necessária.

A Eficiência é a diretriz das Operações da Tigre, que adota uma operação reduzida, visando que a liderança em diferenciação seja alcançada. Esta diretriz está alicerçada no planejamento estratégico.

Após elaborada a previsão de vendas do mês posterior + 3, através de histórico e processo de S&OP, o mesmo é imputado no sistema a fim de verificar a necessidade de recursos como matéria-prima, MO e equipamentos.

É realizada então a programação de produção.

A produção que faz a movimentação da matéria-prima e inicia a produção para atender a previsão de vendas e construção do estoque de segurança. O volume é apontado várias vezes ao dia e em seguida transferidas ao centro de distribuição para armazenagem. Desta forma pode-se suportar a logística para atender aos pedidos de forma diferenciada.

**Logística Externa:**

A gestão da logística externa é realizada por uma equipe interna onde contempla os custos de frete, agendamento de pedidos, melhorias de performance de entrega. Há ferramentas como EDI e softwares para a gestão das entregas em conjunto com a área de administração de vendas.

**Marketing & Vendas:**

A Tigre trata do fortalecimento de parcerias com os clientes. Para esta comercialização, a empresa conta com materiais promocionais, site, catálogos e informativos fornecidos. Investimentos em PDV são oferecidos.

O setor de televendas é responsável em manter o contato com todos os clientes, independentemente de regiões, carteiras e/ou consultores de vendas. O telemarketing é sem dúvida uma ferramenta poderosa nas ações de venda, pois atinge um grande número de clientes e com baixo custo, principalmente quando se compara aos números de visitas possíveis de um vendedor externo e o seu custo. Já o departamento comercial conta com profissionais capacitados e com uma vasta experiência no mercado.

**Serviços Pós-Venda:**

O trabalho de fidelização do cliente é reforçado no pós-venda, visando neutralizar qualquer iniciativa da concorrência em relação a preços ainda mais baixos.

O serviço de pós-venda é considerado a partir do momento efetivo da entrega ao cliente.

A equipe logística é orientada para o respeito ao cliente, questionamento contínuo a cada visita sobre assistência técnica e o recolhimento de produto para reciclagem.

Paralelamente é realizada pela equipe de televendas uma pesquisa de satisfação em relação ao atendimento e ao produto. Esta pesquisa é realizada semanalmente para os clientes que efetuaram pedidos neste período.

**Infraestrutura da Empresa:**

A empresa faz parte do grupo Tigre e desta forma existem várias áreas corporativas que estão localizadas em Joinville-SC como: a Controladoria, Financeiro, TI, RH, Jurídico e questões de governança corporativa. Na unidade local existem pontos focais de apoio a esta área.

Há uma gerência de operações na unidade e a equipe de qualidade é focada no recebimento com treinamento para o autocontrole dos operadores. Também existe um setor de planejamento que cuida da necessidade, armazenagem e movimentação da matéria prima bem como da programação da fábrica após interação com a área comercial. Outras áreas de apoio também ficam na unidade como a manutenção e SHMT.

A empresa é certificada na ISO 9001 e tem práticas de boa gestão.

#### Gerência de Recursos Humanos:

A gerência do RH está fisicamente em Joinville-SC, porém a unidade local conta com uma equipe de quatro colaboradores responsáveis pelo apoio aos gestores no que tange a comunicação, desenvolvimento humano, negociações sindicais e processos de departamento pessoal ligados a movimentação de pessoal, dentre outros.

Alguns benefícios da empresa: Plano de Saúde, Plano Odontológico, Previdência Privada, Convênio Farmácia, Programa Tigre de Competitividade – PTC, Alimentação, Vale Mercado, Vale Transporte, Compra de Produtos Tigre, Empréstimo Rotativo, Empréstimo Consignado, Seguro de Vida, Grêmio Recreativo, Ginástica Laboral, Ambulatório Médico, Assistente Social, Bolsa de estudos.

#### Dados da equipe:

<b>CASTRO</b>			
<b>SITUAÇÃO</b>	<b>HOMENS</b>	<b>MULHERES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ATIVOS</b>	293	317	<b>610</b>
<b>%</b>	48	52	<b>100</b>

<b>MÉDIA DE FAIXA ETÁRIA</b>			
<b>IDADE</b>	<b>HOMENS</b>	<b>MULHERES</b>	<b>TOTAL</b>
ATÉ 25 ANOS	69	73	<b>142</b>
DE 26 A 30 ANOS	44	52	<b>96</b>
DE 31 A 40 ANOS	87	94	<b>181</b>
DE 41 A 50 ANOS	59	71	<b>130</b>
MAIS QUE 50 ANOS	34	27	<b>61</b>
<b>TOTAL</b>	<b>293</b>	<b>317</b>	<b>610</b>

<b>COTAS</b>			
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>%</b>
APRENDIZ	13	6	<b>46,15</b>
PCD	24	24	<b>100,00</b>

**Fonte:** Fopag Março/15

#### Desenvolvimento de Tecnologia:

A empresa apresenta como diretriz desta área a inovação e atualização das tecnologias existentes para ter o melhor desempenho baseado em informação através de BI's e principalmente focada na sustentabilidade dos produtos desenvolvidos.

#### Aquisições:

Toda operação produtiva depende fundamentalmente de insumos obtidos de terceiros, caracterizando-se uma relação entre comprador e vendedor. Ao longo dos últimos anos essa relação teve sua amplitude aumentada em função do crescimento dos volumes e valores negociados. A área de compras passou a ser, então, mais importante e visível na organização, participando mais efetivamente tanto da aquisição como do gerenciamento dos materiais usados em produtos e serviços cada vez mais adequados às necessidades do cliente final.

A área de compras passou a assumir responsabilidades mais abrangentes, indo além da tarefa típica de compras, isto é, de negociar preço, prazo e qualidade junto ao fornecedor, tornando-se interlocutora na difusão das estratégias organizacionais em termos de produto, processo e suprimentos. Assim, as decisões de compras deixaram de ser isoladas e estão cada

vez mais integradas às decisões de outras áreas (qualidade e finanças, por exemplo) que exercem um papel igualmente estratégico para a empresa.

Nos últimos anos, tem aumentado nas empresas a importância da atividade de compras tanto na gestão de materiais e suprimentos como na seleção e desenvolvimento das fontes de financiamento. Vários fatores contribuíram e ainda contribuem para o aumento da importância e do papel estratégico da atividade de compras. Alguns desses fatores são citados a seguir:

- Aplicação de conceitos de vantagem competitiva;
- O just-in-time e a produção enxuta;
- O avanço tecnológico e a especialização técnica dos fornecedores;
- A automação da manufatura e a estrutura de custos;
- A competição global (competitividade);
- A maior proporção de compras junto a um menor número de fornecedores.

→ Aquisição:

- conferência de requisições;
- análise das cotações;
- decidir comprar por meios de contratos ou no mercado aberto;
- entrevistar vendedores;
- negociar contratos;
- efetuar as encomendas de compras; e
- acompanhar o recebimento de materiais.



## CAPÍTULO 4: MERCADO

### 4.1 HISTÓRICO DO MERCADO

Os primeiros registros do uso de uma ferramenta para transporte de tinta foram identificados na pintura rupestre, na era paleolítica, também chamada de “arte parietal”.

Segundo a história, o primeiro recurso foi um graveto de carvão com gordura animal. Depois, outros elementos fixadores também foram introduzidos, como tinta, misturando-se os corantes minerais com vários tipos de gordura. As cores obtidas eram o ocre-amarelo, ocre-vermelho e negro.

Eram utilizados nas ilustrações: dedos, penas de diversas aves, gravetos com pelos nas pontas, uma espécie de buril de pedra e, ainda, os tufo feitos de musgo.

A irregularidade das superfícies ajudava na expressão das formas, como saliências, buracos, rachaduras etc.

Nesses milhares de anos, pouco se sabe sobre a fabricação que deu origem ao primeiro exemplar de pincel, similar aos que você utiliza hoje.

Algumas informações aparecem no século XV, na Europa, com a pintura do Afresco e Falso Afresco, em que é mencionado um tipo de pincel “Pituá” com pelos macios de animal, no tamanho da palma da mão do pintor, para suavizar a textura da pele humana. Outros tamanhos foram desenvolvidos no formato redondo, com os pelos atados em varetas de madeira.

No Oriente, em 1804 há outro registro denominado “Pincel de Toyohashi”, no feudo de Yoshida, Kyoto (Japão). Utilizado para caligrafia e pinturas ornamentais, foi construído com cabo de bambu, virola de talo de pena e pelos macios de animais.

Nesse registro, encontramos informações sobre uma pequena variedade de formas de pontas. Esses pincéis foram considerados, na época, verdadeiras joias, sendo guardados pendurados em suporte de metal nobre. Hoje, fazem parte da arte tradicional do Japão.

Nas antigas gravuras, encontramos também o uso do carvão, bico de pena e estiletos.

Na Europa, nas primeiras décadas do século XIX, algumas informações identificam o uso do pincel no formato chato, somado ao redondo já conhecido.

Ainda no século XIX, com o surgimento da máquina fotográfica, alguns artistas buscaram um diferencial em suas pinturas. Combatiam a concorrência visual com pinceladas

expressivas e, ao mesmo tempo, utilizavam as fotografias como referências para suas pinturas.

Tem início então, a pintura gestual; a pintura em contato com a natureza. Uma pintura também chamada “A La Prima”.

Esse estilo moderno de pintura exigia do artista uma maior intimidade com suas ferramentas de trabalho: o tipo de tinta, as cores e o pincel.

Em cada gesto da pincelada ficava impresso o sentimento do artista, com sua ótica das cores e das formas. A pintura adquiriu velocidade. Era o chamado “Impressionismo”. Nesse momento da história da arte, o pincel passou a ser uma ferramenta de grande importância. Alguns artistas construíram seus próprios pincéis, com formas adequadas às suas pinceladas. Cada novo formato de pincel era identificado com o nome do artista que o criou.

Na sequência da evolução dos pincéis, surgiram os fabricantes em escala de comércio. A fabricação era feita em alto sigilo e os conhecimentos técnicos eram passados em segredo de pai para filho.



No século XX a fabricação evoluiu com os filamentos sintéticos, na exploração de novos formatos nas pontas dos pincéis e tantos outros acessórios artísticos. Essa evolução foi paralela à da tinta à base de água.

Parte do processo de fabricação do pincel

Hoje, o pincel é uma ferramenta de trabalho com especificações técnicas de uso e manutenção. Com uma maior variedade de formas, os pincéis ampliam os recursos na pintura em todo tipo de técnica. Projetados como extensão da mão, oferecem tamanhos diferenciados de cabos, para atender à distância necessária até a superfície que será pintada.

O formato define o traço e a pincelada buscada pelo artista. A composição da ponta (pelos, cerdas ou filamentos sintéticos) define o uso do tipo de tinta na superfície a ser pintada. Os pelos e as cerdas de origem animal somente são utilizados dentro das normas rígidas de preservação das espécies.

#### **4.2 TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO**

O mercado de ferramentas de pintura é medido baseado na evolução do mercado de fabricantes de tinta conforme abaixo.

### 4.3 O SETOR DE TINTAS NO BRASIL

- O Brasil é um dos cinco maiores mercados mundiais para tintas;
- Fabricam-se no país tintas destinadas a todas as aplicações, com tecnologia de ponta e grau de competência técnica comparável à dos mais avançados centros mundiais de produção;
- Há centenas de fabricantes, de grande, médio e pequeno porte, espalhados por todo o país. Os dez maiores fabricantes respondem por 75% do total das vendas;
- Os grandes fornecedores mundiais de matérias-primas e insumos para tintas estão presentes no país, de modo direto ou através de seus representantes, juntamente com empresas nacionais, muitas delas detentoras de alta tecnologia;
- **Faturamento líquido 2014:**  
US\$ 4,075 bilhões  
R\$ 9,589 bilhões
- **Faturamento líquido 2013:**  
US\$ 4,175 bilhões  
R\$ 9,102 bilhões
- **Volume produzido 2014:**  
1,397 bilhão de litros
- **Volume produzido 2013:**  
1,426 bilhão de litros
- **Resultado 2014/2013:**  
- 2,06 %
- **Previsão de crescimento 2015/2014:**  
0% a 1,0%
- **Exportações 2014:**  
US\$ 164 milhões (excluindo tintas gráficas)
- **Importações 2014:**  
US\$ 207 milhões (excluindo tintas gráficas)
- **Segmentos em que o setor se divide:**
  - Tinta imobiliária: representa cerca de 80% do volume total e 62% do faturamento
  - Tinta automotiva (montadoras): 3% do volume e 6% do faturamento
  - Tinta para repintura automotiva: 4% do volume e 9,8% do faturamento

- Tinta para indústria em geral (eletrodomésticos, móveis, autopeças, naval, aeronáutica, tintas de manutenção, etc.): 12% do volume e 21,8% do faturamento

Fonte: Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas – ABRAFATI

#### 4.4 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca Tigre;</li> <li>• Gestão;</li> <li>• Grupo sólido;</li> <li>• Exclusividade na tecnologia de produção de rolos;</li> <li>• Presença no canal especializado no segmento de pintura artística e imobiliária;</li> <li>• Inovação na oferta de serviços junto ao canal de distribuição;</li> <li>• Flexibilidade na produção;</li> <li>• Solução única na estrutura de distribuição.</li> <li>• Relacionamento do canal com equipe comercial.</li> <li>• Mix de produto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço x Market Share</li> <li>• Ausência de investimento em pesquisa;</li> <li>• Produtos sem diferenciação;</li> <li>• Baixa capacidade de pulverização;</li> <li>• Baixo investimento em PDV.</li> <li>• Dificuldade em retenção de talentos.</li> <li>• Modelo de negócio único com alto custo fixo.</li> <li>• Dificuldade em manter a exclusividade nos canais de distribuição.</li> <li>• Ausência de CD no Estado de São Paulo.</li> <li>• Ausência de fábrica no Nordeste.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver produtos eco-eficientes;</li> <li>• Consolidar o desenvolvimento de produtos com matérias-primas alternativas (escassez de insumos de origem animal);</li> <li>• Automação do processo produtivo;</li> <li>• Explorar produtos complementares que tenham sinergia no canal de distribuição;</li> <li>• Reforçar posicionamento no PDV.</li> <li>• Inovar no modelo de comercialização.</li> <li>• Explorar potencial econômico do Nordeste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de participação;</li> <li>• Desaquecimento do segmento de arte e artesanato;</li> <li>• Forte atuação do sindicato no Estado do Paraná;</li> <li>• Menos utilização de pincéis na educação infantil;</li> <li>• Crescimento da concorrência produtos chineses no mercado interno;</li> <li>• Concorrência de mão de obra direta na região de campos Gerais inflação de demanda.</li> <li>• Consistente avanço dos produtos asiáticos no mercado externo;</li> <li>• Aumento da presença de produtos pneumáticos.</li> </ul>

**Ambiente Político:** políticas de regulamentação instaladas pelo governo para fiscalizar, como requisitos técnicos e a alteração no juro da casa própria.

**Oportunidades:** aproveitar as exigências técnicas feitas pelo governo para elevar a qualidade dos produtos da empresa, permitindo até ganhar mais espaço no mercado.

**Ameaças:** elevação dos custos operacionais, desde a fabricação até a comercialização dos produtos na ponta.

**Ambiente Econômico:** crise econômica mundial, responsável pelas oscilações do mercado com variáveis que impactam na venda dos produtos. O polietileno que é a matéria prima principal apresenta oscilações constantes no seu preço, ao ponto de interferir completamente no valor final do produto.

**Oportunidades:** formação de novas parcerias no mercado.

<p>Ameaças: a instabilidade do preço do câmbio. Crise no mercado, isso influencia completamente no giro devido segurar investimentos.</p>
<p>Ambiente Social: lançamento de produtos com responsabilidade social, ambiental e com conceitos de sustentabilidade.</p> <p>Oportunidades: criar campanhas de sustentabilidade em parceria com institutos ligados à preservação do meio ambiente.</p> <p>Ameaças: novos entrantes no mercado fazendo este mesmo trabalho. Além da mudança de mentalidade do comprador do produto em dar prioridade a algo totalmente sustentável.</p>
<p>Ambiente Tecnológico: lançamento de novos produtos e investimentos em equipamentos automatizados.</p> <p>Oportunidades: facilidade para ampliar o mix de produtos oferecidos aos clientes.</p> <p>Ameaças: novos concorrentes com produtos diferenciados. Além das mudanças em relação ao mercado de pintura.</p>
<p><b>4.5 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE</b></p>
<p><b>Rivalidade entre os Concorrentes Atuais:</b> A rivalidade entre os concorrentes é alta, sendo a qualidade e diferenciais técnicos dos produtos colocados em segundo plano.</p>
<p><b>Ameaça de Novos Entrantes:</b> Relativamente baixa, pois o mercado é maduro e está instituindo regras mais rígidas para as indústrias nesse segmento, sendo que no curto prazo espera-se que não tenha novos entrantes.</p>
<p><b>Ameaça de Produtos Substitutos:</b> Alta, pois em razão das inovações tecnológicas e aumento do custo com mão de obra a produtividade da execução da pintura está sendo levada em consideração fazendo com que os profissionais procurem por ferramentas mais produtivas que usam ar comprimido para aumentar a produtividade da pintura.</p>
<p><b>Poder de Barganha dos Fornecedores:</b> Nível médio tendo em vista ser um mercado com concorrência monopolista, o poder de barganha junto aos fornecedores não é alto.</p>
<p><b>Poder de Barganha dos Compradores:</b> Alta, pois há uma concentração de venda em alguns clientes que apertam cada vez mais para comprar por uma margem menor.</p>
<p><b>4.6 CONCORRENTES</b></p>
<p>No Brasil existem três grandes fabricantes e exportadores de acessórios de pintura concorrentes da Pinceis Tigre S/A:</p> <p><i>Pincéis Atlas S.A. – Esteio, RS</i>, fundada em 1966, é uma empresa do ramo de pincéis e ferramentas para pintura, e possui duas plantas industriais de Esteio. Sua distribuição e logística são diversificadas, pois além das fábricas e do depósito na Matriz, no Rio Grande</p>

do Sul, a Pincéis Atlas conta com dois centros de distribuição, um em Pernambuco e outro em São Paulo;

**Pincéis Roma Ltda. – Nova Roma do Sul, RS**, foi fundada no ano de 1989, em Nova Roma do Sul, cidade de 3.500 habitantes que está situada no estado do Rio Grande do Sul/ Brasil. Seu início foi marcado pela produção de escovas e materiais para acabamento de calçados. Através do contato constante com o mercado, a empresa identificou a necessidade de ampliar seu mix de produtos. Nas suas duas plantas fabris começou então a fabricar pincéis, trinchas, rolos e outros acessórios diversos para a execução de pinturas.

**Condor S.A. – São Bento do Sul, SC**, Desde sua fundação, em 1929, a Condor investe no desenvolvimento de soluções para os segmentos de higiene bucal, beleza, limpeza, pintura artística e escolar e pintura imobiliária, destacando-se por fabricar produtos da mais alta qualidade que atendem aos desejos dos mais exigentes consumidores. Sediada na cidade de São Bento do Sul – SC, possui mais de 1.500 funcionários.

#### 4.7 AS CARACTERÍSTICAS DA CONCORRÊNCIA

Os concorrentes têm como característica principal a estratégia por menor preço e melhor pulverização com menores margens.

Um menor mix para aumentar a eficiência operacional focada em itens que tem volume de vendas alto.

Concorrentes investem em automação e equipamentos de última geração com o intuito de reduzir os custos operacionais e melhorar as margens.

#### 4.8 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	TIGRE	CONDOR	ATLAS	ROMA
Disponibilidade de Capital	20 (0,2)	5 (1)	3 (0,6)	4 (0,8)	2 (0,4)
Grau Tecnológico	10 (0,1)	4 (0,4)	3 (0,3)	3 (0,3)	2 (0,2)
Economia de Escala	5 (0,05)	4 (0,2)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,2)
Qualidade de RH	15 (0,15)	4 (0,6)	4 (0,6)	4 (0,6)	3 (0,45)
Market Share	20 (0,2)	3 (0,6)	2 (0,4)	4 (0,8)	1 (0,2)
Vendas	15 (0,15)	5 (0,75)	4 (0,6)	4 (0,6)	3 (0,45)
Capacidade de Retaliação	10 (0,1)	5 (0,5)	3 (0,3)	4 (0,4)	3 (0,3)
Inovação	5 (0,05)	3 (0,15)	3 (0,15)	3 (0,15)	3 (0,15)

TOTAL	100%	4,20	3,20	3,90	2,35
-------	------	------	------	------	------

Por meio desta análise é possível concluir que a concorrente Atlas encontra-se em vantagem no fator estratégico relativo a economia de escala, o que denota uma estratégia mais voltada a um mix reduzido com maior volume, mantendo sua liderança em market share. A estratégia da Tigre por sua vez encontra-se muito mais voltada para o alcance de margem através da sua estruturação da força de vendas, buscando uma maior margem nas suas vendas.

As concorrentes Condor e Roma encontram-se tecnicamente empatadas na sua análise de inovação, ambas trabalham muito bem o quesito vendas, através da estruturação de seus processos comerciais.

No tocante à disponibilidade de capital, todas as marcas possuem alto grau de investimento, impulsionados principalmente pelo crescimento do setor e avanços no mercado. A Tigre encontra-se na frente de seus principais concorrentes na capacidade de retaliação.

Quando se analisa o somatório dos critérios de competitividade, observa-se que a Tigre ainda possui um amplo espaço para melhorar e se desenvolver na busca pela liderança de mercado.

#### **4.9 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS**

A Tigre possui 38% de participação, enquanto a Atlas aproximadamente 46%. Os 16% restantes, estão distribuídos pela Condor e Roma.

#### **4.10 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

Entre os segmentos de mercado mais importantes estão: imobiliário com as ferramentas próprias para pintura em paredes e obras em geral. E o artístico voltado para pincéis artísticos e escolares.

O varejo apresenta características próprias, ou seja, apresentam demandas relacionadas ao preço, qualidade do produto e assistência no pós-venda.

Já os clientes diretos demandam eficiência logística e qualidade de atendimento.

#### **4.11 ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)**

##### **Produto:**

Em relação aos produtos existentes no mercado, pode-se notar que ocorre uma grande similaridade, o resultado esperado quando o consumidor adquire esses produtos é muito facilmente atingido, pois, se trata de um produto.

A Tigre Ferramentas para Pintura visando atingir todo o tipo de consumidor trabalha com um mix muito variado, podendo concorrer tanto no quesito preço quanto qualidade. Seu mix de produtos está dividido em ferramentas imobiliárias e artísticas.

A seguir os itens trabalhados pela empresa:



Rolo Ref. 1338 La Sintética

Ideal: Paredes - Superfícies: Ásperas e Rugosas

Uso: Látex e Acrílica



Rolo Ref. 1369 La Sintética

Ideal: Paredes e Tetos - Superfícies: Lisas e Ásperas

Uso: Látex e Acrílica



Rolo Ref. 1391 La de Carneiro

Ideal: Paredes - Superfícies: Ásperas e Rugosas

Uso: Látex e Acrílica



Rolo Ref. 1398 Efeito Jeans



Ideal: Pinturas Decorativas

Uso: Efeito Jeans



- Decoração



Pincel Ref. 500 - Ideal: Parede - Uso: Acrílica e Látex (Trincha)

Tamanho em polegadas: 1/2, 3/4, 1, 1 1/2, 2, 2 1/2, 3, 4

Tamanho em mm: 12, 19, 25, 38, 50, 63, 75, 100



Pincel Ref. 507 - Ideal: Metais - Uso: Esmalte e Óleo (Trincha)

Tamanho em polegadas: 1/2, 3/4, 1, 1 1/2, 2, 2 1/2, 3, 4

Tamanho em mm: 12, 19, 25, 38, 50, 63, 75, 100

### **Preço:**

Ele é o único elemento do mix de marketing que produz receita, é através dele que a empresa ganha visibilidade no mercado. O preço é diferenciado por canal de distribuição e superior aos dos concorrentes.

### **Praça:**

A empresa possui atuação em todo o Brasil e alguns países na América do Sul atendendo pelos devidos canais:

- Atacadista
- Construtora
- Consumidor
- Distribuidor
- Exportação Intercomp
- Grupo de clientes
- Home Center

<p>Industria</p> <p>Varejo</p> <p><b>Promoção:</b></p> <p>Os concorrentes diretos da Tigre são empresas do mesmo setor, fazendo com que possuam um bom capital para investirem em promoções.</p>				
MARKETING-MIX	EMPRESA	CONC. 1	CONC. 2	CONC. 3
Produto	Ferramentas de Pintura	Ferramentas de Pintura	Ferramentas de Pintura	Ferramentas de Pintura
Portfólio	Alto	Médio	Médio	Baixo
Preço	Referência	15% abaixo	20% abaixo	20% abaixo
Praça	Abrangência Regional	Distribuição Mundial	Distribuição Nacional	Distribuição Nacional
Promoção	Ferramentas de Pintura	Pincéis e Ferramentas	Pincéis	Pincéis e Acessórios
<b>4.12 PROJEÇÕES DE MERCADO</b>				
<p>A indústria brasileira de tintas prevê crescimento de 1% em volume em 2015, diante do 1,398 bilhão de litros fabricados no ano anterior. O avanço em faturamento deve ser ainda maior, entre 4% e 5%, refletindo a alta de preços, fruto da desvalorização do real em relação ao dólar, posto que 65% a 75% dos insumos utilizados são dolarizados.</p> <p>Os dados foram divulgados pelo presidente do conselho diretor da Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas (Abrafati), Antonio Carlos Lacerda, durante o 13º Congresso Internacional de Tintas, em São Paulo. A projeção reverte expectativa inicial da associação, de uma queda de 0,4% para a produção nacional de tintas no ano.</p> <p>"Começamos o ano um pouco mais devagar, com o primeiro e o segundo trimestres bem complicados, especialmente em tintas decorativas. Mas já nos últimos dois meses existe uma reação de mercado", afirma Lacerda.</p> <p>Segundo ele, a surpresa em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) do segundo trimestre mudou a perspectiva do setor. "O crescimento do mercado de tintas é diretamente relacionado ao PIB. Uma vez que houve uma surpresa positiva no crescimento do PIB, isso se traduz num avanço também da demanda por tintas", explica.</p> <p>O segmento automotivo deve liderar o avanço, com alta de 4% a 5% em 2015 - somando pintura original e repintura este nicho representa 8% do volume e 15% do</p>				

faturamento do setor. "O mercado está muito ativo com o aumento da produção de veículos este ano", afirma ainda.

Já as tintas decorativas, mais importante segmento de mercado, representando 80% do volume e 63% do faturamento, devem ficar estáveis, porém com viés de alta para 2016, com a retomada dos lançamentos imobiliários e a perspectiva de um melhor cenário econômico, que estimula a pintura e repintura de imóveis existentes. "Os lançamentos imobiliários ajudam bastante, pois 20% da tinta vai para imóveis novos, e a retomada da atividade econômica faz com que nosso grande mercado, que é a pintura de reforma das casas, cresça", diz Lacerda.

O segmento industrial (12% do volume e 22% do faturamento), por fim, deve acompanhar o avanço da atividade industrial, com expectativa de também permanecer estável em relação ao ano passado. Para 2016, a Abrafati projeta crescimento de 1% acima do PIB para o setor.

## CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

### **5.1 PERFIL DO CONSUMIDOR**

Os consumidores são predominantemente pessoas jurídicas e podem ser divididos em três grupos, sendo: Varejo, Home Centers e Atacadistas. No Varejo estão os clientes que compram geralmente em grandes quantidades e que buscam condições comerciais diferenciadas, sem deixar de lado a qualidade do produto. Eles necessitam de alto nível de serviço, pois revendem os produtos ao consumidor final que por sua vez, solicita determinado produto de acordo com sua necessidade.

O segundo grupo refere-se aos Home Centers. A principal característica destes clientes é o nível de serviço para evitar rupturas. A Tigre Ferramentas para Pintura precisa ter uma logística eficiente.

O terceiro grupo por sua vez compreende os atacadistas. A principal característica é o grande volume para este negócio. Esses clientes trabalham com estoque de aproximadamente 30 dias e possuem volumes considerados altos que conseguem pulverizar os produtos em locais restritos à empresa devido a logística desenvolvida e baixo volume de compra dos revendedores.

### **5.2 NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR**

A aquisição dos produtos é sempre realizada de acordo com uma necessidade, ocasionada pelas vendas “sell out” ocorridas e baixa dos estoques. Os consumidores em sua grande maioria desejam produtos com melhor custo-benefício e durabilidade, atendendo sua necessidade por um longo período de tempo. A eficiência, custo e durabilidade são os itens mais importantes para o consumidor no momento de decisão da compra.

O mix com um grande portfólio de itens é imprescindível para atender os diversos desejos e logística de entrega no prazo e de forma correta, também é um diferencial do desejo.

### **5.3 HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR**

Os varejos adquirem o produto visando atender a uma necessidade do consumidor final que, por sua vez, compra o produto em substituição a outro. Podem-se citar como varejistas as lojas de materiais de construção.

O critério utilizado para a decisão de compra é geralmente o custo-benefício e oportunidade de compra de itens de alto giro.

O consumidor não dispõe de muito tempo para disponibilizar na busca de informação para a tomada de decisão que antecede a compra e o consumo. Isto pode ser explicado por uma série de fatores, entre os quais está a forte inserção da mulher no mercado de trabalho, da vida em família, do tamanho e das complexidades familiares e dos interesses individuais.

#### **5.4 PAPÉIS DE COMPRA**

Quem exerce o papel de compra é o consumidor final, o qual irá realmente usar o produto acabado.

O iniciador é sempre a pessoa que possui a demanda e buscará. O influenciador, acaba sendo o comprador, que por diferentes motivos, pode direcionar a compra para uma marca específica.

Os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos de influência no processo de decisão de compra. Nos fatores culturais destacam-se com maior ênfase a cultura e a subcultura. Cultura é o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa. Da mesma forma a subcultura, que diz respeito às nacionalidades, regiões geográficas, etc., é um elemento muito presente.

Quanto aos fatores sociais, grupos de referência e família são os principais influenciadores na compra de materiais de construção, fica claro que a incidência dos grupos de referência secundários é superior a dos grupos primários, isto é, a busca de orientação junto a arquitetos e engenheiros, construtores, mestres-de-obras e vendedores é uma constante, até porque, como os próprios consumidores afirmaram, trata-se de uma compra de bem durável para a qual conhecimento específico se faz necessário a fim de que erros não aconteçam.

No que diz respeito aos fatores pessoais pode-se afirmar que todos influenciam até porque estes dizem respeito às características particulares das pessoas. Assim, consideram-se idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida e principalmente personalidade. Com relação aos fatores psicológicos todos influenciam, contudo devem-se destacar motivação e aprendizagem. Na compra de materiais de construção a motivação é emocional e afetiva, uma vez que acontece para melhorar a casa, o lar dos consumidores e aprendizagem no sentido de que os consumidores de materiais de construção tangibilizam qualidade de produto, fundamentalmente em razão de experiências anteriores.

Têm-se como atributos comuns valorizados a variedade da oferta e o atendimento qualificado. Os engenheiros e arquitetos apresentam-se muito preocupados com a satisfação dos seus clientes, por isso, enfatizam que uma loja tem que ter opções, não podendo pecar no atendimento e na negociação, pois isto prejudica, inclusive, a imagem deles. Já os construtores separaram os atributos valorizados quando são compradores e quando são influenciadores. Nesse sentido, cabe destacar que, quando são compradores, a entrega é o atributo mais importante.

## CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

### UNIDADE 1: CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO, TAMANHO E ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS.

#### 1.1 Análise Crítica: Canais de Comercialização

Canais de distribuição e ou comercialização é um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de disponibilização de bens para uso ou consumo.

Para Coughlan (2002), a definição de distribuição refere-se ao canal pelo qual os bens fluem da indústria até as mãos do consumidor .

Porém, uma importante definição vem da American Marketing Association AMA (2008), que considera canais de distribuição como sendo, a estrutura de unidades organizacionais dentro da empresa e agentes e firmas comerciais fora dela, atacadistas e varejistas, por meio dos quais uma mercadoria, um produto ou um serviço são comercializados.

Participantes dos canais de marketing são: os fabricantes que são os produtores ou quem dá origem ao produto ou serviço, os intermediários, ou seja, qualquer membro participante do canal e que não seja o produtor ou o consumidor final e os usuários finais, isto é, são consumidores individuais ou empresas.

Além dos três participantes dos canais de marketing mencionados, há ainda os facilitadores, que são empresas de pesquisa de mercado, de transporte, de seguros, de propaganda, de certificação de produtos, etc., que apesar de não tomarem posse e nem se envolverem nas negociações dos produtos exercem papel importante no apoio aos canais de marketing. Rosenbloom (2002).

A pesquisa em canais de distribuição e ou comercialização tem ganhado mais força nos últimos anos em detrimento a concorrência de mercado que cresce de forma exponencial, obrigando assim as empresas de maneira geral a otimizar suas estratégias de marketing em todos os canais de distribuição, visando ser mais competitivo e aumentar seu share dentro de seu mercado de atuação.

Em função também da impossibilidade das indústrias realizar todas as tarefas e funções nas relações de trocas, de modo a atender os desejos de clientes; Labim (2000) , cita a necessidade de implementação de um canal de distribuição.

Buscando uma perspectiva histórica, percebe-se que até os anos 1960 toda a pesquisa sobre esse tema era empírica, com o objetivo de descrever as funções de atacadistas e varejistas, possibilitando o ganho de eficiência entre a indústria e o canal de distribuição.

Coughlan (2002), comenta que, Desde a década de 1980, o estudo do fenômeno “canais de distribuição” ganhou bastante força junto à comunidade científica, principalmente em virtude da riqueza dos paradigmas não cobertos até então e da constatação da importância da gestão dos canais de distribuição pelos executivos.

O mesmo autor diz que os caminhos que deveriam ser trilhados na pesquisa de canais de distribuição deveriam se orientar no modelo fornecido pela economia política, porém, combinando variáveis econômicas e comportamentais de maneira holística para o entendimento das interações dentro do canal.

Uma rede de distribuição eficiente é frequentemente um diferencial de alguns líderes de mercado. As decisões correlatas a essa área são estratégicas, de competência das instâncias mais altas das organizações. Ao mesmo tempo, é comum que redes de distribuição sejam recursos de difícil reprodução por concorrentes, isso se deve em detrimento aos altos custos para se obter uma rede de distribuição eficiente a ponto de atender as demandas de mercado com eficácia e rapidez.

A gestão estratégica procura entender as organizações, buscando compreender e acompanhar as variáveis capazes de gerar vantagem competitiva. Dentro desse panorama, a visão baseada em recursos tem auxiliado os executivos a interpretar essas variáveis e a formular estratégias de maneira a preparar as organizações para a competição.

A análise de SWOT é uma ferramenta importante neste cenário, pois visa a compreensão de como as forças e fraquezas dos canais de distribuição se relacionam com as oportunidades e ameaças ambientais e quais são as condições para que determinados recursos gerem vantagem competitiva.

Nesse contexto, a gestão de canais de distribuição é tarefa extremamente importante dentro das organizações, normalmente se tornando preocupação direta do alto escalão das empresas. Ela é capaz de gerar sinergias e agregar valor aos produtos e serviços das organizações a partir da redução de custos ou aumento das vendas em detrimento a entrega mais rápida e diminuição dos gastos com transportes, facilitando assim a competitividade das empresas em relação aos concorrentes que não obtém esta estratégia bem desenvolvida.

Canais de distribuição são considerados como uma vantagem competitiva sustentável. Ansoff (1988), afirma que as empresas que aperfeiçoarem a prestação do serviço



de distribuição ao menor custo possível conseguirão uma vantagem competitiva sustentável sobre outra empresa. As decisões sobre os canais de distribuição estão entre as mais importantes que uma empresa pode tomar, uma vez que afetam todas as outras decisões de marketing.

Alguns autores de estratégia citam a distribuição como uma das estratégias fundamentais da empresa, e não somente da área de marketing. Segundo Ansoff (1988), o mesmo classifica os canais de distribuição entre aqueles que podem gerar sinergia para a empresa, o que seria um componente fundamental no planejamento estratégico. Ansoff (1988), atribui grande importância à área de distribuição dentro da estratégia competitiva. Segundo ele, a coordenação e a otimização em conjunto com os canais podem reduzir o custo ou aumentar a diferenciação.

O gerenciamento dos canais de distribuição envolve vários tipos de decisão estratégica, desde a formulação da estratégia até a avaliação do desempenho dos membros do canal e gestão de conflitos, assim os participantes do canal agregam valor ao produto. Segundo, Frazier e Summers (1984), quando as indústrias utilizam o canal curto de comercialização, impedindo assim que os distribuidores e varejistas atinjam seus objetivos instaura-se uma situação de conflito que, em geral, reflete-se em resultados negativos nos relacionamentos dentro do canal.

O conjunto sustentável de canais de distribuição se dá através dos parceiros envolvidos nas tarefas de distribuição, ou seja, que possibilitem a chegada de um produto até as mãos do consumidor final. Entre esses parceiros incluem-se atacadistas, varejistas e representantes. Dias (1993).

Conforme se encontra em Weitz e Wang (2004), para entender os mecanismos relacionais dentro dos canais de distribuição, é importante entender os mecanismos de governança da relação entre a indústria e os componentes do canal. Nesse caso, elementos como a maneira com que um produto é exposto em um ponto de vendas, a importância atribuída por vendedores a ele e o valor agregado pelo próprio local de distribuição fazem parte da rede de distribuição. Assim, essa rede pode ser compreendida como um recurso organizacional, uma vez que compreende um subconjunto de indivíduos controlados pelos responsáveis por conceber e implementar estratégias de distribuição, que são tarefas com o objetivo de melhorar a eficiência dos canais. Para um bem ser adquirido, o mesmo deve estar disponível, e com algumas exceções, quanto mais facilmente possa ser encontrado maior a

probabilidade de que um determinado produto venha a ser adquirido. Um diferencial também pode ser obtido a partir da minimização do custo da realização dessas tarefas.

Analisando a rede de distribuição do presente modelo teórico, uma rede de distribuição que possibilite uma cobertura adequada habilita a indústria e seus canais de distribuição a explorar as oportunidades de demanda que os seus produtos possuem, através dos canais de distribuição curto e longo, onde o canal curto se caracteriza pela indústria fazendo o processo de comercialização para o cliente final, e o canal longo se dá através da venda para atacadistas que fazem o trabalho de distribuição para o varejo que por sua vez atende o cliente final, existe também os centros de distribuição (CD) dos próprios fabricantes que servem de armazenagem de seus produtos com objetivo de serem distribuídos ao varejo que por sua vez atende o cliente final, assim ambos os canais permitem a chegada do produto às mãos do consumidor final de maneira adequada, à sua correta percepção de valor. De maneira inversa, uma rede de distribuição pode também reagir a ameaças ambientais, seja combatendo lançamentos de concorrentes, seja identificando mudanças ambientais nos canais de distribuição e auxiliando as indústrias e seus parceiros a adaptar-se a elas. Claramente, é muito mais fácil reagir a um lançamento de um concorrente detendo uma distribuição adequada. Como exemplo, podemos citar a defesa da Coca-Cola® contra a Pepsi®, no mercado americano, em que um dos recursos que auxiliou a sua defesa foi um “excelente sistema de distribuição”.

A estratégia comercial para os canais deve ser bem definida e com uma política de distribuição clara com objetivo de fortalecer os parceiros distribuidores gerando assim uma cultura de ganha-ganha para toda a cadeia.

Dentre as mais importantes estratégias comerciais podemos citar a que a indústria deve comercializar seus produtos apenas através de distribuidores e não através do canal de comercialização curto como já citado anteriormente, sob pena de gerar conflito e conseqüentemente queda nos resultados e credibilidade comercial da empresa fabricante.

Os serviços de entrega dos produtos realizados dentro dos canais de distribuição devem ser de boa qualidade e rápida de forma eficiente, pois a entrega nos dias de hoje são um diferencial para se obter uma grande fatia de mercado (share), tornando assim a indústria produtora e sua marca como um líder de mercado em seu seguimento.

O projeto de canal de distribuição se condiciona aos processos logísticos de estocagem, transporte e controle, determinado assim a estrutura da rede logística de distribuição.

A importância dos fabricantes terem um canal de distribuição se dá através do core business e elevados investimentos em diversas plantas produtivas, isso requer grande rede de lojas e CD (centro de distribuição) para viabilizar a variedade de ofertas e escala nas receitas de vendas.

Para McDonald (2004), “o papel de um intermediário é prover os meios para conseguir a mais ampla cobertura de mercado possível a um custo unitário mais baixo”. Um reforço a estes argumentos é a afirmação de que “a meta da gestão de distribuição e cadeia de suprimentos é essencialmente levar o produto para o lugar certo, na hora certa, nas quantidades certas, ao menor custo possível” (Ferrell e Hartiline).

Porém, Berkowitz (2003), as principais funções dos canais de marketing são: transações (compra e venda de produtos de vários fabricantes para gerar trocas variadas); logísticas (movimentação, estocagem e combinação de produtos em quantidades adequadas às necessidades dos clientes) e; facilitação (financiamento de transações e coleta de informações sobre os consumidores e suas preferências).

Porém, em suas funções de realizar transações, operações logísticas ou facilitação, os intermediários devem necessariamente agregar valor ao canal como um todo, de modo a torná-lo mais competitivo Vieira (2003).

Uma vez que, segundo na medida do possível, a eliminação de algumas dessas fases de intermediação dentro dos canais de distribuição pode representar uma importante vantagem competitiva, com a eliminação dos custos adicionais cobrados pelos intermediários. Livato (2008).

Muitas vezes os intermediários são “vistos” como uma fonte de custos desnecessários.

Frases como: “compre diretamente da fábrica e economize”! “elimine o intermediário”! “chegam a ser comuns nos dias atuais”.

Porém, para estes autores a eliminação de um intermediário não significa a eliminação de suas funções, já que estas terão que ser desempenhadas por outro membro do canal de distribuição ou mesmo pelo próprio fabricante.

Vale lembrar também que ações como essa prejudicam a indústria a fortalecer sua marca dentro do mercado de distribuição, pois concorre diretamente e de forma desleal com os revendedores do canal e isso pode ser um passo importante para o não crescimento da empresa ou até mesmo em um futuro próximo o desaparecimento da mesma dentro de seu mercado de atuação, desta forma se faz necessário avaliar os riscos e montar um

planejamento comercial de modo a manter a sustentabilidade do negócio e ter escala para que o negócio cresça ainda mais junto com os parceiros do canal de distribuição.

Segundo, Castro (2008), destaca a relação de interdependência entre fornecedor e cada membro do canal de distribuição, principalmente por serem empresas autônomas.

O fornecedor espera do distribuidor que este contribua com o alcance dos seus objetivos de vendas, com o posicionamento de seus produtos e da sua marca e na prestação de serviços aos seus clientes finais.

Por outro lado, ao comercializar o produto de um determinado fornecedor, o intermediário espera que este aumente o tráfego de clientes em seus pontos de vendas, gere boas vendas recompensando o seu esforço de vendas, dê boas margens e agregue valor à sua imagem de marca.

O intermediário espera ainda investimentos do fornecedor em promoções de vendas, em treinamento de sua equipe e em materiais e suporte aos seus pontos de vendas.

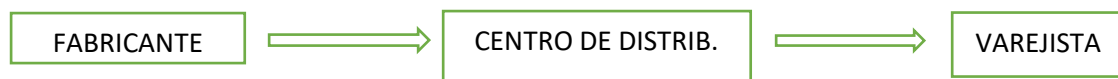
Abaixo os modelos de canais de distribuição típicos se dão da seguinte forma:



O fabricante abastece as lojas de varejo;



O fabricante distribui seus produtos para o Atacadista que distribui os produtos para o varejo;



O fabricante abastece seus próprios depósitos ou centros de distribuição e a partir desses pontos, abastece as lojas de varejo.

Lembrando sempre que todos os canais de distribuição levam o produto ao objetivo final, o consumidor.

O objetivo dos canais de distribuição visa garantir a rápida disponibilidade dos produtos ao mercado prioritário, desta forma intensifica ao máximo o potencial de vendas do produto.

## 1.1 Política Comercial: Canais de Comercialização

Os canais de venda que utilizaremos em nossa empresa ocorrerão através de Televendas e representante comercial (*in loco*), os canais irão atuar da seguinte forma no canal de distribuição:

- Distribuidores e *Home Centers* (grandes contas)
- Revendedores e Lojas Especializadas (contas médias)
- Ateliês (pequenas contas)

Os clientes em potencial (consumidores/varejo) serão encaminhados para atendimento do parceiro revendedor mais próximo.

As metas de venda serão de acordo com o canal de distribuição.

Para os canais de venda junto aos Distribuidores o valor do pedido mínimo será de R\$20.000,00, no canal para Revendedores o pedido mínimo é de R\$3.000,00. A meta de faturamento mês por representante será entre R\$100.000,00 e R\$500.000,00 levando em conta a região de atuação e potencial do mercado. Para o canal de venda Televendas serão direcionados apenas clientes que não tenham em sua região ou revendedor ou representante de vendas atuando e sua meta mensal é de R\$80.000,00 com pedido mínimo de R\$1.500,00.

Para obtenção de sucesso em cada canal será relevante uma política comercial bem elaborada, dentro desta política comercial podemos ressaltar os principais pilares:

- Preços x volumes por canais de distribuição
- Política de atuação da equipe de representantes x televendas
- Trabalho de direcionamento dos clientes finais para os canais de distribuição

Cada canal terá as respectivas funções:

Televendas: além de atender aos pequenos clientes, irá prospectar clientes revendedores em potencial, gerar relacionamento comercial e enviar amostras para homologação do produto, após esta etapa, com fechamento de pedidos, o *prospect* passa a ser um cliente, o Televendas fará o trabalho de suporte e pós-vendas gerando assim um bom serviço e relacionamento, com objetivo de manter o cliente satisfeito e gerar novos negócios.

Uma vez na carteira, o cliente será direcionado para atendimento de um representante comercial adequado à sua região.

O canal Televendas será supervisionado e terá que cumprir os agendamentos de forma pontual para obter o máximo de aproveitamento.

Representante Comercial: prospectar clientes em potencial, nestas contas o mesmo terá que ajudar a homologar o produto junto aos principais clientes, após esta etapa, com o fechamento de pedido para manter o cliente satisfeito e fortalecer o relacionamento, o

representante fará um trabalho de suporte e pós-vendas, gerando novos negócios dentro do cliente, esse canal será supervisionado e terá que cumprir os agendamentos para obtenção máxima de resultados.

Cada canal de vendas terá como suporte a equipe de Marketing para ajudar a Área Comercial a atingir as metas, o Departamento de Marketing irá atuar levantando informações de mercado para o Departamento Comercial, a ferramenta de marketing utilizada serão os 4 P's.

- Preço
- Produto
- Praça
- Promoção

A equipe de vendas (interna/Tele vendas e externa/Representante Comercial) terá como ferramenta de gestão um CRM (*Customer Relationship Management*) com objetivo de cadastrar os dados dos clientes, todo relacionamento realizado com o cliente deverá conter as respectivas informações da visita, vendas, amostras e cotações, para a geração de índices e tomada de decisão de forma estratégica pela Direção Comercial. Cada colaborador do Departamento Comercial terá um salário fixo mais variável através de comissões, haverá também uma premiação para o vendedor que atingir a meta cheia (100%). No caso do representante, será remunerado apenas na forma variável com bônus em caso de cumprimento de 100% de sua meta.

<b>Análise do Comprimento de Canal</b>							
		2	1	0	1	2	
<b>Característica do Mercado</b>							
Concentração de Mercado	Alta		X				Alta
Número de Clientes	Poucos					X	Muitos
Número de Concorrentes	Poucos			X			Médio
Pontuação		0	1	0	1	2	
<b>Característica do Produto</b>							
Tecnologia do Produto	Alta			X			Baixa
Produto	Por encomenda					X	Estocado
Padronização	Não padronizado					X	Padronizado

Preço Unitário	Alto				X		Baixo
Pontuação		0	1	0	1	4	
<b>Característica da Compra</b>							
Significado da Compra	Alto				X		Baixo
Necessidade de Negociação	Necessária			X			Não Necessária
Tamanho do Pedido	Grande			X			Pequeno
Frequência de Compra	Baixa					X	Alta
Expedição	Retardada				X		Imediata
Preferência do Cliente	Compra Direta					X	Revendedor Local
Pontuação				0	2	4	
<b>Característica da Empresa</b>							
Recursos Financeiros	Fortes	X					Fracos
Instalações para a Venda (Final)	Especiais					X	Rotineiras
Especialização da Força de Vendas	Alta				X		Baixa
Tecnologia de Apoio a Vendas	Alta					X	Baixa
Pós Vendas (Serviços)	Alto	X					Baixo
Focos de Esforço de Marketing	Usuário					X	Revendedor Local
Pontuação		2	0	0	2	6	32
SOMATÓRIA DOS PONTOS POR COLUNA		8			24		
		Curto			Longo		
		Direta			Indireta		
<b>Análise dos Resultados</b>							
<p>O canal de atuação da empresa é realizado através de Televendas, Distribuidores e Revendedores, para operar nestes canais a empresa aumenta substancialmente a demanda por grandes volumes de nossos produtos, estes canais permitem negociações de grandes volumes de produtos. Para nossa empresa vender no cliente final, esse canal de venda impactaria em despesas de vendas, custos atrelados a logística e o mais importante, capacidade de atendimento de pedidos nos valores que ficam entre R\$ 100,00 a R\$1.000,00, a chamada venda pulverizada, no Brasil de hoje 95% das empresas são micro e pequenas empresas e suas compras são de baixos valores, o risco de atuar no canal direto seria de perder grandes contas</p>							

e a empresa não gerar volumes de venda, deixando assim de explorar o melhor canal de venda para o nossos produtos.

## **1.2 Análise Crítica: Tamanho da Equipe de Vendas**

Definida a estratégia de venda e canais de distribuição, a empresa está preparada para definir o tamanho da sua força de venda. Segundo Kotler (1998), após definir o número de clientes que deseja atingir, a empresa pode usar uma abordagem de carga de trabalho para estabelecer o tamanho da força de vendas, o método consiste nas seguintes etapas:

Os clientes são classificados de acordo com seu consumo mensal de produtos, podem ser usadas como ferramentas a curva A.B e C de clientes.

As frequências de visitas por clientes são estabelecidas de acordo com potencial de consumo de cada cliente.

Determina-se o número médio de visitas que cada vendedor pode fazer dentro do mês.

A definição do número necessário de vendedores é determinada dividindo-se o total mensal de visitas pela média de visitas realizadas por um vendedor.

Segundo Armstrong (2003), o tamanho da força de vendas nos últimos anos vem encolhendo. Entre as principais causas se encontra o avanço da tecnologia neste campo, o que facilita o processo de venda reduzindo assim a necessidade de vendedores físicos no campo de vendas. Como exemplo, podemos citar o: e-commerce (canal de vendas online) e o uso de software, como exemplo, o CRM, para gerenciamento de grandes contas, estas, são ferramentas que aumentam a eficiência dos vendedores junto aos clientes.

Outra causa relevante é a fusão de empresas, reduzindo assim a necessidade da força de vendas, concentrando os clientes em uma só equipe de vendas.

Para Moreira (2000), determinar a necessidade de profissionais na área de atuação, deve-se responder algumas perguntas:

A empresa comercializa bens tangíveis ou intangíveis?

A empresa é nova no mercado ou é tradicional?

A venda é direta ou utiliza canais de distribuição?

Qual é a quantidade e porte de clientes?

De que forma os clientes estão localizados no mercado, centralizados ou pulverizados?

A venda é técnica ou não?



A empresa está iniciando suas operações ou já tem sua carteira de clientes?

O produto ou serviço é novo no mercado ou já é de consumo conhecido?

A empresa possui uma linha de produtos?

Estes produtos são sinérgicos e utilizam a mesma equipe de vendas ou são distintos em relação a sua comercialização?

De acordo com o mesmo autor, afirma-se que a posse dessas informações qual o tempo de visita que cada vendedor irá necessitar para apresentar a empresa e portfólio de produtos, haja vista que um produto novo leva mais tempo para desenvolver no mercado do que um produto já comercializado.

Uma empresa iniciante leva mais tempo para ter oportunidades comerciais do que empresas já posicionadas dentro do mercado.

Se uma empresa já possui uma carteira de clientes facilita em relação ao tempo de desenvolvimento do mercado comparado a uma empresa novata no seguimento.

O objetivo final é saber o número de clientes a duração da visita a sequência da visita e o tempo necessário para deslocamento de um cliente ao outro, com estes índices é possível elaborar a necessidade do tamanho da força de vendas para a empresa de qualquer segmento.

### **1.2 Política Comercial: Tamanho da Equipe de Vendas**

Dentro da empresa pelo canal Televendas, a empresa deverá contar com 10 operadores vendendo via telefone e 1 supervisor interno com o objetivo de fazer gestão da equipe.

Para o canal de venda Representante Comercial externo a empresa contará com 1 profissional em cada estado (exceto São Paulo que terá 3), a equipe será supervisionada por um Gerente Comercial que atuará duas semanas do mês dentro da empresa e duas na região do representante externo realizando visitas conjuntas e desenvolvendo produtos e clientes.

Para o *back office*, a estrutura comercial contará com um Departamento de Marketing com 2 profissionais e na área Administrativa 10 profissionais trabalharão com objetivo no suporte de análise de crédito, logística, expedição de notas fiscais e envio de amostras e materiais impressos.

### **1.3 Análise Crítica: Organização da Equipe de Vendas**

Ao iniciar o processo de recrutamento de novos vendedores a primeira decisão que a empresa deve tomar, segundo Churchill & Peter (2000), é: serão contratados vendedores próprios ou trabalharemos com profissionais autônomos?

O recrutamento e seleção dos vendedores é realizado através de entrevista para identificação do perfil de cada profissional, para a área interna são necessárias habilidades como relacionamento interpessoal, conhecimentos gerais e respeito hierárquico.

Para a equipe externa deve-se levar em consideração se o Representante Comercial tem empresa de representação comercial aberta e ativa, registro no CORE (Conselho da categoria) devidamente regularizado e bom relacionamento associado à experiência dentro da região de atuação.

Para Las Casas (2004), a estrutura organizacional da equipe de vendas deve seguir o princípio básico de que “a forma deve acompanhar a função” e, além disso, contribuir para a manutenção de uma relação harmoniosa entre os departamentos, favorecendo a colaboração e interação através do fluxo de informações entre ambos.

Cobra (2012), nos mostra que a administração da força de vendas é tida como um processo que gerencia todas as funções organizacionais da venda.

Para Castro e Neves (2008), toda e qualquer atividade em qualquer organização, depende de pessoas para executá-la, em vendas não é diferente.

Pelo contrário, é a área que certamente divide o maior número de conceitos com gestão de pessoas.

Kotler (2000), O representante comercial é que transmite a comunicação entre o cliente e a empresa, através dele a empresa pode melhorar seus serviços e produtos, para a grande maioria dos clientes o representante comercial é a imagem da empresa, o mercado vê no profissional o quanto a empresa é responsável ou não, mensurando pelo que foi acordado entre ambas as partes, como entrega de um bom serviço, bom produto, pós venda.

Desta maneira é fundamental elaborar um bom plano de recrutamento do profissional, treiná-lo de forma adequada e implantar nele a cultura organizacional da empresa, com a visão, missão e valores do negócio, a forma de remuneração também é importante para a motivação do profissional e comprometimento com ambos, empresa e cliente.

Para Kotler (2000), os profissionais de vendas devem saber como analisar dados de vendas, medir o potencial de mercado, coletar inteligência de mercado e desenvolver estratégias e planos de marketing.

Estas ferramentas são fundamentais para elaboração de uma boa estratégia de vendas, através destas informações a força de vendas criara um plano de ação para aumentar o marketshare da companhia, mitigando assim os erros, pois a assertividade será maior, o que permitirá a equipe de vendas levar à marca um posicionamento diferenciado junto aos seus concorrentes dentro do canal comercializado.

O corpo gerencial comercial da empresa tem a missão de integrar os departamentos e coordenar o trabalho da equipe de vendas, também e sua função planejar, executar, checar e agir junto à equipe de vendas sempre que houver necessidade do mesmo, o recrutamento da equipe identificando o perfil dos profissionais e muito importante junto com a elaboração de um bom sistema de remuneração para a equipe.

Castro e Neves (2008), listaram essas variáveis em seis grupos - (1) físicas e demográficas: idade, sexo, religião, estado físico, aparência física; (2) formação educacional e experiência profissional: nível educacional, experiência em vendas ou em outras áreas; (3) Estilo de vida e status atual: vida familiar, dependentes, hobbies; (4) Aptidões inerentes a pessoa: habilidades, inteligências; (5) Habilidades: administrativas, de relacionamento, apresentação oral; (6) Personalidade: responsabilidade, criatividade, flexibilidade, autoestima, entre outras.

Algumas características procuradas em vendedores são:

Tipo de vendedor	Características relativamente importantes	Características pouco importantes
Trade selling, vendedor de canais	Idade, maturidade, empatia, conhecimento dos consumidores e método de negócios	Agressividade, habilidade técnica, conhecimento de produto e persuasão
Missionário	Jovialidade, energia, habilidade verbal e persistência	Empatia ,conhecimento dos consumidores, maturidade, experiência previa em vendas
Venda técnica	Educação, conhecimento de produto e clientes, normalmente adquiridos através de treinamento e inteligência.	Empatia, persuasão, agressividade e idade

Vendedor de negócios	Experiência, idade, maturidade, agressividade	Conhecimento do consumidor, conhecimento do produto, educação e empatia.
----------------------	---	--

Fonte: Castro Neves (2008).

Para Kotler (2000), recrutar os funcionários certos e oferecer a eles um excelente treinamento são providências essenciais, independentemente do nível de habilidade dos profissionais. Portanto, depois de selecionado é importante o preparar o vendedor e manter continuamente a sua motivação para que atendam bem aos clientes.

Um bom treinamento deve constar alguns pilares fundamentais, são estes pilares que darão base de sustentação para a equipe ir para o campo e satisfazer seus clientes com o melhor resultado que um vendedor pode entregar, deve constar no treinamento:

- Conhecimento dos diretores da empresa;
- Conhecimento da empresa e seus departamentos;
- Conhecimento da equipe administrativa que dará o suporte interno a equipe;
- Conhecimento detalhado do produto e condições comerciais;
- Conhecimento do processo de fabricação dos produtos;
- Conhecimento do mercado e principais concorrentes;
- Conhecimento dos produtos equivalentes.

Já para Kotler (2000), têm como metas fazer com que os vendedores:

- Conheçam a empresa e identifiquem-se com ela;
- Conheçam os produtos da empresa;
- Conheçam as características de clientes e de concorrentes;
- Saibam fazer apresentações de vendas eficazes;
- Entendam os procedimentos de campo e as responsabilidades.

Com relação à motivação para Maslow ela varia em cinco planos:

- Fisiológica;
- Segurança;
- Social;
- Estima
- Auto realização.

Porém, para Frederick Herzberg a motivação esta atrelada a dois fatores:

- Fatores higiênicos

Dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento, etc. Segundo Herzberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. São chamados fatores insatisfacientes, também conhecidos como extrínsecos ou ambientais.

- Fatores Motivacionais

Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Incluem liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e auto avaliação de desempenho. São chamados fatores satisfacientes. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. Também chamados de intrínsecos. Na visão de Wood Jr. e Picarelli (2004), a política de remuneração de uma organização, é constituída por diferentes formas de recompensas, que se complementam, tendo como principal objetivo alinhar as atitudes e comportamentos individuais com os objetivos organizacionais.

Segundo Las Casas (2004), existem três métodos para a remuneração direta da força de vendas:

- Com base em salário fixo;
- Com base em comissão;
- Com base em salário fixo e incentivo (plano misto).

A forma de remuneração da força de vendas praticada na empresa Tigre é a seguinte: salário estabelecido mediante contrato e prêmio por alcance de metas (resultado corporativo), caracterizando, assim, um método para remuneração da força de vendas com base em salário fixo e incentivo, ou plano misto. Esse método de remuneração mista é geralmente o mais optado pela administração de empresas.

Kotler (2000), fala que aliado à política de remuneração está o plano de cargos e carreira. O plano de carreira diz respeito à possibilidade de crescimento e desenvolvimento do profissional dentro da própria organização, à maneira como ele irá galgar novas posições de maior responsabilidade, com novos desafios e maior remuneração.

Existem dois tipos básicos de planos de carreira: o horizontal, pouco usado nas organizações, possibilita o crescimento do profissional através do aumento de

responsabilidade e de ganhos por meio da manutenção do mesmo cargo ou atividades básicas do profissional, e o vertical, que acontece por meio de promoções a novos postos de trabalho hierarquicamente superiores.

### 1.3 Política Comercial: Organização da Equipe de Vendas

A organização da equipe se dará da seguinte forma:

- Diretor Comercial;
- Supervisores;
- Representantes Comerciais externos;
- Televendas (vendedores internos);
- Marketing.

A identificação do potencial de mercado será realizada através do uso da ferramenta de nomenclatura PIB (produto interno bruto), visando identificar a riqueza de cada região, após este passo as equipes comerciais irão atuar por canal de distribuição, sendo que o televendas terá foco em varejo (pequenas contas) e o representante comercial terá foco em atacados (grandes contas) .

Essa organização tem como objetivo deixar claro a forma de atuação da empresa e criar uma cultura organizacional forte e pautada na transparência e meritocracia, isso traz no médio prazo para o grupo e marca um posicionamento positivo diante os *stakeholders*, elevando assim a empresa a um nível cada vez maior dentro de seu mercado de atuação.



## REFERÊNCIAS

- AMA. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: <http://www.ama.org>. Acessado em 13/mai./2008.
- ANSOFF, I. *Corporate strategy*. Londres : Penguin Books, 1998.
- BERKOWITZ, E. N.; KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; RUDELIUS, W. **Marketing**. Rio de Janeiro. Ed. LTC. 2003.
- CASTRO, L. T. **Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos agrícolas. Dissertação de Mestrado**. São Paulo. FEA-USP. 2008.
- CHURCHILL JR., Gilberta; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- COUGHLAN, A.T. et al. *Canais de Marketing e Distribuição*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DIAS, S.R. *Estratégia e Canais de Distribuição*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- FERRELL, O. C.; HARTILINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo. Ed. Pioneira Thomson Learning. 2005.
- LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. Lisboa. Ed. McGraw-Hill. 2000
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. Editora Atlas S/A – São Paulo, 2004.
- LIVATO, M.; BENEDICTO, G. C.; ALVES, M. C.; OSÓRIO, W. R.; E SILVA FILHO, C. F. **Reestruturação dos canais de distribuição como vantagem competitiva: um estudo das redes de empresas no varejo supermercadista**. XXXII Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro. 2008.
- KOTLER, P. *Princípios de Marketing*, 5. Ed. Rio de Janeiro: Pratiche-hall do Brasil Ltda., 1993.
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*, 9. Ed. São Paulo: Editora Pratiche-Hall, 2003.
- McDONALD, M. **Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier. 2004.
- MOREIRA, J.C.T. *Administração de vendas*. São Paulo : Editora Saraiva, 2000.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo. Ed. Atlas. 2002.
- SUMMERS, J.O. **Interfirm influence strategies and their applications within distribution channels**. *Journal of Marketing*, v.48, n.3, p. 43-55, 1984.

WEITZ, B; WANG, Q. **vertical relationships in distribution channels: a marketing perspective.** *The Antitrust Bulletin*, v.49, n.4, p. 859-876, 2004.

VIEIRA, R. S. G.; MELLO, S. C. B.; DELBRÜCKE, F; E CORDEIRO, A. T. (Re) **Desenhando os canais de marketing: ‘o novo’ papel dos intermediários da cadeia de distribuição.** XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto. 2003.

Administração da força de vendas - <http://www.administradores.com.br/informese/producao-academica/administracao-da-forca-de-vendas/3981/> - (acessado em 17-12-2016)

O vendedor que só sabe vender morreu ontem - <http://exame.abril.com.br/rede-deblogs/manual-do-executivo-ingenuo/2010/02/12/o-vendedor-que-so-sabe-vendermorreu-ontem/> - (acessado em 17-12-16)