

Política de Desenvolvimento de Negócios

Nossa abordagem ao desenvolvimento de negócios

O Grupo F.I.L.A. é uma das empresas líderes mundiais dedicadas à pesquisa, projeto, fabricação e venda de ferramentas para expressão criativa. O Grupo projeta, fabrica e embala ferramentas e suportes para desenho, coloração e pintura, modelagem, para uso por crianças, jovens e adultos. Nossa gama de produtos inclui mais do que marcas conhecidas e milhares de produtos vendidos em todos os continentes.

Estamos comprometidos com um comportamento responsável em relação a todas as nossas partes interessadas relevantes na operação dos negócios, combinando o respeito às pessoas, ao ambiente natural e às comunidades, e a sustentabilidade está, portanto, incorporada ao nosso Propósito, Visão, Missão, Valores estabelecidos em nosso Código de Ética e operações do dia-a-dia.

Esta política, juntamente com nosso Código de Ética e o Modelo de Governança Corporativa, deve ser adotada por todas as empresas do Grupo e fazer parte do Modelo de Organização, Gestão e Controle do Grupo, de acordo com os princípios e objetivos do Modelo de Organização, Gestão e Controle, conforme o Decreto Legislativo italiano 231/2001.

O desenvolvimento de negócios é o conjunto de atividades que envolvem a avaliação dos negócios da empresa para realizar plenamente seu potencial, utilizando ferramentas como análise de tendências de mercado, benchmark da concorrência, marketing do produto, comunicação de marketing, P&D, processo de produção, envolvimento do consumidor, vendas, gerenciamento de informações e atendimento ao cliente. É um processo contínuo, que ocorre paralelamente ao desenvolvimento da organização, e que requer uma abordagem multidisciplinar, que vai além das meras "vendas ao cliente".

Estamos comprometidos em manter os mais altos padrões éticos possíveis e em cumprir com todas as leis aplicáveis em todos os países nos quais fazemos negócios. Acreditamos firmemente que temos a responsabilidade de operar em conformidade com as regras dos países onde temos presença, distinguindo-nos como uma empresa capaz de exportar os valores que permeiam nossas ações, promovendo-os nas comunidades onde operamos.

Escopo desta política

Esta Política se aplica à F.I.L.A., suas subsidiárias, as entidades nas quais detém uma participação majoritária e as instalações que administra.

Localmente, cada empresa deve adotar regras e procedimentos mais rigorosos, conforme necessário e de acordo com as leis e regulamentos locais. Ao conduzir suas atividades de administração, coordenação e supervisão, a F.I.L.A. S.p.A. respeita a autonomia gerencial de cada afiliada dentro de seu Grupo, administrando e controlando o negócio como um todo, de acordo com os interesses legítimos dos acionistas majoritários e minoritários, considerando os requisitos de confidencialidade e as leis locais aplicáveis.

Acreditamos firmemente que temos a responsabilidade de operar em conformidade com as regras dos países onde estamos presentes, distinguindo-nos como uma empresa capaz de exportar os Valores que permeiam nossas ações, promovendo-os nas comunidades onde operamos. O objetivo desta Política é orientar os diretores, administradores, funcionários, agentes, consultores, intermediários, joint ventures controladas e outros representantes de terceiros para garantir o cumprimento da regulamentação aplicável e de nossos Valores e Políticas.

O Grupo F.I.L.A. está comprometido com uma melhoria contínua de suas políticas e de seus programas, facilitando a adoção a nível local de todos os procedimentos, regras e instruções necessárias para que os princípios estabelecidos nesta Política sejam aplicáveis e monitorados, a fim de causar um impacto. Ao adotar esta Política, acreditamos contribuir para uma melhor condição das gerações existentes e das próximas gerações, fornecendo ferramentas para uma melhor qualidade de vida.

Princípios gerais

A história do Grupo, que tem mais de um século, engloba crescimento e expansão através de fusões e aquisições bem sucedidas que permitiram à F.I.L.A. tornar-se uma das principais empresas globais dedicadas à pesquisa, projeto, fabricação e venda de ferramentas para expressão criativa. Desde 1994, temos seguido um processo constante de internacionalização, graças sobretudo a uma prudente estratégia de fusões e aquisições que tem levado a aquisições chave de sucesso. A expansão geográfica de longo alcance tem sido acompanhada pela consolidação em mercados maduros através da expansão de produtos no segmento de Belas Artes & Ofícios.

Nosso Plano Estratégico 2021-2025, organizado em cinco linhas e alavancas²² estratégicas e disponível em <https://www.filagroup.it/en/strategic-plan/>, define as diretrizes de gestão do Grupo com vistas a um crescimento sustentável:

- é uma ferramenta que permite ao Grupo definir e planejar sua identidade a médio/longo prazo, seus objetivos centrais, as ações necessárias e as ferramentas para atingi-los
- é uma atividade de gestão organizacional utilizada para estabelecer prioridades, concentrar energia e recursos, fortalecer as operações, garantir que os funcionários e outras partes interessadas trabalhem para atingir objetivos compartilhados, estabelecer um acordo sobre os resultados planejados e avaliar e ajustar a direção da organização em resposta a um ambiente em mudança.

A linha de "Crescimento" de nosso Plano Estratégico é declinada em três grandes alavancas: Transações estratégicas de fusões e aquisições, investimentos industriais e investimentos comerciais.

A linha "Rentabilidade" de nosso Plano Estratégico é declinada em cinco grandes alavancas: Canais de distribuição, Participação de mercado por marca e família de produtos, Políticas comerciais, Eficiência de produção e Custos estruturais.

A Política de Desenvolvimento de Negócios representa o documento de referência para as atividades que o Grupo F.I.L.A. coloca em prática para fazer crescer seus negócios, realizando plenamente seu potencial.

O desenvolvimento dos negócios é de responsabilidade de cada CEO, apoiado pelos Diretores e Vice-Presidentes da F.I.L.A. S.p.A. - diferentes Comitês da F.I.L.A., de cada Subsidiária Maior e do Comitê das Subsidiárias Menores, conforme aplicável.

O desenvolvimento empresarial é o conjunto de atividades que, a partir do Plano Estratégico, do Plano de Negócios e do orçamento da empresa, prevê a definição de:

- plano de ação de cada empresa do Grupo para atingir as metas definidas
- metas comerciais por país, supervisão de todos os canais de distribuição, participação de mercado por marca e família de produtos
- mudanças organizacionais
- Capex e planos de produção para apoiar os planos comerciais e de vendas.

Algumas das ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de negócios são a avaliação de oportunidades de marketing e mercados de referência, a gestão de informações sobre tendências de consumo, clientes e concorrentes, a geração de contatos para possíveis vendas, a atividade de acompanhamento de vendas e a elaboração de ofertas formais.

Princípios operacionais

Os elementos a considerar e que contribuem para o estabelecimento de atividades de desenvolvimento comercial são:

- regras, regulamentos e leis aplicáveis nos diversos países onde o Grupo F.I.L.A. opera
- resultados alcançados no período anterior
- pesquisa de mercado, realizada internamente ou por temas especializados, análise de tendências setoriais, estudo de informações relativas aos concorrentes nos diversos setores e países em que o Grupo F.I.L.A. opera

Os resultados esperados das atividades de desenvolvimento de negócios são:

- definição de metas, em termos de portfólio de produtos, engajamento BtoC, iniciativas de marketing
- definição de metas, em termos de portfólio de produtos e clientes, marca e canais de distribuição participação de mercado
- definição da oferta, em termos de abordagens de mercado, produto, preço, etc.
- definição de capa para iniciar novas produções ou para aumentar a capacidade de produção
- definição / confirmação / reorganização dos departamentos de marketing e vendas e responsabilidades funcionais
- exame periódico do orçamento da empresa e das funções. As

principais fases para o desenvolvimento dos negócios do Grupo F.I.L.A.

são:

- desenvolvimento de políticas de marketing
- desenvolvimento de políticas de vendas
- capacidades de produção e desenvolvimento de planos
- desenvolvimento de políticas de organograma
- desenvolvimento de relações e alianças estratégicas.

Desenvolvimento de políticas de marketing

Uma Política de Marketing é o conjunto de atividades coordenadas para atingir os objetivos econômicos e financeiros, detalhados a médio prazo pelo Plano de Negócios e, a curto prazo, pelo orçamento de Vendas. As alavancas utilizadas são:

- definição da oferta de produto mais eficaz por unidade de negócios e canal de distribuição para atender aos desejos e necessidades dos consumidores-alvo,
- posicionamento de preços ao consumidor e lista de preços recomendados a fim de garantir, após a política comercial e estratégias de desconto, o nível correto e esperado de lucro e margem para a empresa
- implementação da oferta promocional mais apropriada
- atividades de engajamento do consumidor para aumentar o reconhecimento da marca, a fidelidade à marca e o esgotamento dos produtos
- estratégia de comunicação para fins de apoio aos negócios.

A definição das Políticas de Marketing é de responsabilidade dos Diretores de Marketing.

Desenvolvimento da política de vendas

Uma Política Comercial é o conjunto de atividades coordenadas para alcançar os objetivos econômicos e financeiros, detalhados a médio prazo pelo Plano de Negócios e a curto prazo pelo orçamento de Vendas. As alavancas utilizadas são:

- definição da oferta de produto mais eficaz para atender aos desejos e necessidades dos clientes-alvo,
- implementação de estratégias de desconto por mercado, canais de distribuição e família de produtos,
- definição de programas de descontos, condições de venda e diretrizes de pagamento
- eficiência da força de vendas a fim de otimizar a divulgação dos produtos, considerando também a estrutura das diferentes áreas, dos diferentes canais de distribuição ou grupos de clientes de referência,
- implementação da oferta promocional e da estratégia de comunicação mais apropriada para fins de apoio aos negócios.

A capacidade do Grupo de adotar a política comercial que melhor atende às necessidades dos clientes e do mercado

em que a empresa opera é de fundamental importância para atingir os objetivos econômicos e financeiros que a empresa deseja alcançar. Os objetivos, contidos e detalhados no Orçamento de Vendas, são expressos em termos de:

- vendas e faturamento
- margem de contribuição, entendida como a receita líquida do custo de vendas
- margem operacional bruta.

A definição das Políticas de Vendas é de responsabilidade do Chefe de Vendas.

Capacidades de produção e desenvolvimento de planos

O desenvolvimento comercial pode ser alcançado se os Planos de Produção apoiarem as políticas comerciais definidas.

O Plano e Capacidade de Produção é um processo de tomada de decisão através do qual os recursos de produção são organizados a fim de atingir determinados objetivos. As principais etapas são o orçamento e o plano de negócios de capex, planejamento, programação e controle.

No orçamento do capex e no plano de negócios do capex, as plantas de produção e a obsolescência das máquinas, juntamente com as novas máquinas necessárias para produzir novos produtos, são consideradas com o objetivo de manter as plantas e as máquinas tecnologicamente atualizadas e capazes de produzir novos produtos.

O retorno, a eficiência de produção e a segurança dos funcionários são todos considerados durante a construção do orçamento e do plano de negócios do capex.

Na fase de planejamento, são selecionados os objetivos, estabelecidas as estratégias, políticas, programas e procedimentos necessários para atingi-los. Com a programação, as quantidades e os tempos de produção são definidos com mais detalhes. Na fase de controle, o progresso das operações é supervisionado, destacando quaisquer desvios dos programas de produção e implementando as correções apropriadas.

A principal capacidade de produção, ferramenta de planejamento e programação é o Plano Estratégico de Produção.

O desenvolvimento de Planos de Produção é de responsabilidade do COO da F.I.L.A. S.p.A. e localmente do CEO apoiado pelo COO local.

Desenvolvimento de políticas de organograma

O desenvolvimento comercial pode ser alcançado se qualquer posição necessária no quadro de funcionários da organização for coberta.

O progresso tecnológico, a digitalização, o objetivo de cobrir mais canais de distribuição ou aumentar a participação de mercado por marca ou por família de produtos e as mudanças na distribuição podem exigir a reorganização/reforço de alguns departamentos.

Uma política de organograma é o conjunto de atividades coordenadas para atingir os objetivos econômicos e financeiros, detalhados a médio prazo pelo Plano de Negócios e a curto prazo pelo orçamento de vendas. As alavancas utilizadas são:

- Metas definidas pelas políticas de marketing e desenvolvimento de vendas
- Atual e a ser organograma de apoio ao cumprimento das metas

O desenvolvimento da política do organograma é de responsabilidade do Diretor de RH da F.I.L.A. S.p.A. e localmente do CEO apoiado pelo RH local.

Desenvolvimento de relações e alianças estratégicas

O desenvolvimento comercial também é possível graças à criação e consolidação de relações comerciais com outras empresas em setores similares ao do Grupo F.I.L.A. e, em particular, graças à integração vertical em mercados "upstream" ou "downstream" e/ou à criação e gestão de relações e alianças estratégicas com empresas terceirizadas.

Estratégias de Integração Vertical são aquelas situações em que a empresa tenta ganhar controle sobre suas "entradas" (integração a montante) ou suas "saídas" (integração a jusante) ou ambas. A integração vertical tem as seguintes vantagens:

- barreiras à concorrência

- redução dos riscos dos investimentos em plantas
- especialização e maior eficiência
- proteção da qualidade dos bens e serviços oferecidos
- internalização de mercados
- planejamento e coordenação
- estimulação da demanda
- ☐ investimentos de recursos em excesso.
- processos de aquisição e combinação de negócios.

Além da Integração Vertical, outras estratégias de desenvolvimento de negócios são Alianças Estratégicas e Joint Ventures. São acordos de cooperação de longo prazo entre a empresa e um ou mais parceiros, que tornam possível explorar a expertise de cada um, ou as tecnologias recíprocas ou outras propriedades intelectuais para expandir sua oferta de produtos, serviços, funções e/ou mercados sem investir para construí-los ou adquiri-los com recursos internos. As receitas são geralmente compartilhadas com acordos baseados em royalties.

As alianças podem ser:

- horizontal: colaboração entre empresas do mesmo setor
- vertical: colaboração entre cliente e fornecedor.

As joint ventures são um tipo particular de aliança estratégica na qual duas ou mais empresas fornecem o capital de uma nova organização independente e controlam sua gestão.

Além disso, podem ser criadas importantes relações informais, incluindo relações baseadas em colaborações de longo prazo e delegações para as atividades mais críticas com subempreiteiros estratégicos.

O desenvolvimento de relações estratégicas, alianças e relações informais com fornecedores estratégicos é de responsabilidade do CEO da F.I.L.A. S.p.A. e localmente do CEO.

A Alta Direção da F.I.L.A. tem um papel estratégico na implementação plena desta Política garantindo o envolvimento de todo o pessoal e daqueles que colaboram com a F.I.L.A. e a consistência de seu comportamento com os valores incorporados nesta Política.

Esta Política é comunicada dentro da organização e disponibilizada on-line a todas as partes interessadas no site www.filagroup.it.

A F.I.L.A. incentiva qualquer pessoa que tome conhecimento de fatos ou comportamentos contrários ao Código de Ética da Empresa, políticas e regras internas, leis ou regulamentos, a fazer um relatório com a máxima confidencialidade. Assegurando a confidencialidade da identidade do denunciante, a F.I.L.A. oferece os seguintes canais para apresentar um relatório:

E-mail: whistleblowing.fila@gmail.com

Correio para: odv@fila.it Organismo di Vigilanza, F.I.L.A. Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A. Via XXV Aprile, Pero520016 (MI).

Diretor

Executivo do GRUPO

2021 em outubro - Massimo Candela