

CAMPANHAS DE INCENTIVO A VENDAS COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ivania Vieira Bezerra (FALC)¹
Elisangela Leandro da Silva (FMU/ANHANGUERA)²

Resumo

A partir de pesquisa bibliográfica, este artigo tem por objetivo reunir informações que possam auxiliar empresas a organizar campanhas de incentivo a vendas e diferenciá-las de remuneração variável, visando a elaboração de uma campanha de incentivo interno. A pesquisa busca contribuir com o aprimoramento organizacional, para que as empresas consigam superar suas metas, mesmo em meio a tantas dificuldades financeiras enfrentadas pelo país, na atualidade. Os resultados auferidos pela pesquisa apontam que o ambiente organizacional precisa oferecer condições propícias ao desenvolvimento de motivação no trabalho.

Palavras-chave: Motivação. Superação de Metas. Vendas. Empresa.

Abstract

From literature, this article aims to gather information that can help businesses to organize incentive sales campaigns and differentiate them from variable compensation, in order to develop an internal incentive campaign. The research aims to contribute to organizational improvement, so that companies are able to overcome their goals, even amidst so many financial difficulties faced by the country today. The income earned by the survey indicate that the organizational environment must provide conditions for the development of motivation at work.

Keywords: Motivation. Overcoming Goals. Sales. Company.

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade da Aldeia de Carapicuíba (FALC). ivaniaoliveira1@gmail.com

² Mestre em Psicologia Educacional pelo Centro Universitário da Fundação Instituto de Ensino para Osasco (UNIFIEO). Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Euro-Panamericana (EUROPAN). Pós-graduada em Logística Empresarial pelo Instituto Nacional de Pós-graduação (INPG) e em Metodologia e Didática do Ensino Superior pela Faculdade Fernão Dias (FAFE). É docente nas Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU) e no Centro Universitário Anhanguera.

Introdução

Este trabalho tem como objetivos estudar as diferenças entre Campanhas de Incentivo e Remuneração Variável, e elaborar um roteiro para auxiliar as organizações a preparar campanhas. A oportunidade de contribuir para o aprimoramento das campanhas de incentivo à equipe de vendas teve grande contribuição na delimitação do tema deste artigo. O artigo aborda a capacidade que uma campanha tem de ajudar a melhorar as vendas de uma instituição e motivar as equipes envolvidas.

O referencial teórico eleito para balizar a pesquisa concentra-se na teoria de como atingir a superação de metas. Parte-se das seguintes problemáticas: Qual o real significado das campanhas de vendas e remuneração variável? Quais as diferenças entre campanhas de incentivo e remuneração variável? Quais os critérios necessários para a elaboração de uma boa campanha de incentivo a vendas? Qual o principal objetivo quando se pensa em campanhas de incentivo interno?

Para responder a esses problemas de pesquisa, vários autores foram estudados. Dentre eles, Denoni (2014) afirma que as organizações precisam aceitar o caráter individual da motivação e terem a consciência de que dificilmente os colaboradores estarão completamente satisfeitos. Cabe à organização fazer com que o colaborador entenda qual é sua missão e onde ele se encaixa, dentro da visão da empresa, para se sentir respeitado e fazer parte de algo maior.

Conforme Hoff (2005), a disputa entre pessoas tem se destacado nos dias atuais e isso tem sido motivo de inspiração para o marketing, que vive em função da humanidade e seus comportamentos. Nesse sentido, o Marketing de Incentivos trabalha buscando ativar o profissional para atingir em cheio sua motivação. Esse autor salienta que uma característica positiva dos Programas de Incentivos é a autossustentabilidade, ou seja, não geram ônus para a empresa, e os custos com os prêmios costumam girar em torno de 10% sobre os ganhos adicionais alcançados, deixando uma boa margem positiva.

Segundo Lacombe (2011), a essência das estratégias está nas atividades, e escolher atividades diferentes ou executar atividades de formas diferentes das que são usadas pelos competidores, faz com que ocorra a boa condução da equipe e que seus aperfeiçoamentos atinjam resultados. Para isso, é necessária a motivação. Hoff (2005) afirma que estar motivado é ter condições de extrair o máximo das próprias

potencialidades.

1 Gestões de recursos humanos quanto à gerência estratégica

De acordo com Lacombe (2011), administrar o pessoal numa instalação industrial não é o mesmo que administrar prestadores de serviços profissionais especializados; a empresa depende muito mais de seu pessoal na nova economia de prestação de serviços: um bancário e um vendedor que não sabem lidar com os clientes podem prejudicar a empresa de forma irreparável.

Os novos métodos de administração preocupam-se essencialmente com a administração do capital humano, representado pelos profissionais do conhecimento que não podem, simplesmente, receber ordens e metas para serem atingidas, dentro de um prazo determinado. A boa condução da equipe e seu aperfeiçoamento serão inúteis para os resultados se não formos capazes de, antes de tudo, formarmos a equipe adequada e de a mantermos sempre renovada e consistente com os objetivos da empresa (LACOMBE, 2011).

Lacombe (2011) afirma, ainda, que o planejamento estratégico da empresa define os rumos e as decisões que determinam a natureza da organização. Nesse contexto, o papel do líder é fundamental. Para esse autor, os estilos de liderança contemporâneos apresentam a Liderança Carismática, na qual o Líder exerce uma forte influência entre seus comandados, sendo um exímio comunicador, o que torna mais eficiente a tarefa de transmitir sua visão aos demais. Complementando, Selman (2009) identifica, na atualidade, a Liderança Transformacional, na qual a gestão busca desenvolver plenamente o indivíduo e a equipe, de tal forma que transcende a simples troca do trabalho pela remuneração, que é característica dos estilos transacionais.

Segundo Casartelli (2010), há mais de quatro mil anos, os gregos faziam o uso de campanhas de incentivo. Eles tinham um fantástico poder de estimular os indivíduos a se dedicarem ao extremo para correr, saltar, lutar e jogar sem ter uma recompensa financeira e sim o reconhecimento da vitória. Os gregos nos ensinaram que existem dois fatores que levam o homem a batalhar pelo seu próprio objetivo: o reconhecimento e a recompensa. O incentivo foi colocado na Grécia, nos jogos olímpicos, com o uso do pódio, onde o atleta era reconhecido pelo público como o melhor de todos os vitoriosos.

Esse era o reconhecimento e o prêmio era uma coroa de louros. Quem usava

uma coroa de louros, na Grécia, passava a ser tema dos grandes artistas e escultores que, em suas obras, iriam perpetuar seus feitos. Na sociedade moderna, o sentido dos estímulos para a busca da superação é basicamente o mesmo. Isso está dentro de todos nós, desde o momento do nascimento, na vida familiar, escolar, corporativa, etc. A isto chamamos de motivação. A motivação está dentro de cada um. A motivação por algo só é possível acontecer através do próprio indivíduo. Podemos dizer que apenas eu posso me motivar por algo criado por um incentivo externo (CASARTELLI, 2010).

“Oferecendo apenas um prêmio a uma equipe não significa que se fez uma campanha de incentivo. O conceito é mais forte e mais amplo que isso. Temos que equilibrar o prêmio com o reconhecimento” (AVANZI; ALMEIDA, 2013). A esse respeito, Casartelli (2010) evidencia que devido ao fato de cada indivíduo ser único, em sua forma de pensar e agir, com suas experiências e concepção do mundo que o rodeia, estímulos a fim de mantê-lo motivado nem sempre têm o efeito desejado, já que cada um tem sua própria história de vida, condicionando suas motivações.

Não há uma teoria que garanta a motivação, pois supor que os mesmos estímulos causam as mesmas reações em todos os colaboradores é menosprezar suas individualidades. Cada um reage de maneira diferente a estímulos semelhantes, uma vez que as necessidades e os anseios variam de pessoa para pessoa, em função dos seus objetivos pessoais, sendo o significado dado a cada ação relacionado à escala pessoal de valores. Lidar com essas diferenças é um requisito necessário às organizações.

Schanoski (2011) afirma que, se por um lado, a prática do salário fixo para força de vendas não se mostra eficaz, já que a tendência das pessoas é de acomodação, adotar um simples cálculo baseado em percentuais sobre vendas, embora mais interessante e melhor que o salário fixo, também é um critério pobre de conteúdo. Isso porque, de um modo geral, a partir do momento em que o profissional atinge um determinado nível de remuneração desejado, certamente reduz seu ritmo.

Principalmente para a área comercial, a política para gestão da remuneração deve ter um sistema baseado em resultados, que tragam indicadores de desempenho, objetivos e metas de vendas bem definidas, com modelos de avaliação de performance e de atingimento destes objetivos e metas, com programas de reconhecimentos que funcionem e sejam claros. A política de remuneração para área comercial deve contemplar pagamentos fixos e variáveis, baseados em resultados comerciais, coletivos e individuais, quantitativos e qualitativos (SCHANOSKI, 2011).

Schanoski (2011) afirma que como pagamentos variáveis, normalmente, encontramos comissões, método mais usual de pagamentos variáveis para área comercial. Trata-se do pagamento variável calculado a partir de uma porcentagem determinada ao valor da respectiva venda: volume de vendas ou à margem de lucro. É simples de ser determinado e tem como característica básica motivar individualmente o aumento de vendas. Em muitos casos, depende do fator sorte e não, necessariamente, do esforço realizado. Vale à pena salientar que dependendo da forma como é estabelecido, pode ser injusto, pois, em função de sazonalidades, dos tipos de clientes e das áreas de atuação (com mais ou menos potencial), podem acarretar em esforços e performances diferentes para o atingimento de um mesmo volume ou resultado de vendas.

Já na visão de Magaldi (2012), remuneração variável de força de vendas é um dos temas mais complexos da gestão comercial. Existe muita confusão em torno da prática que, muitas vezes, é confundida com bonificação anual, premiação etc. O objetivo principal da remuneração variável mensal é remunerar o vendedor por seu esforço e resultados gerados naquele período de tempo, além de motivá-lo para a busca de mais resultados. A remuneração variável é parte integrante do composto de remuneração do profissional. Sendo assim, é de livre arbítrio da organização desenvolver o modelo mais adequado a sua orientação de negócios.

Portanto, conforme descreve Schanoski (2011), prêmios de Bonificação, diferentes das comissões, exigem um modelo de determinação de valores mais complexo que pode motivar muito, individual e coletivamente, no aumento do volume de vendas da empresa. Dependendo da forma como é definido, se retirado de um valor fixo pré-definido, por exemplo, pode aumentar a competição entre a equipe, o que pode ser prejudicial. Usualmente, a determinação dos valores dos prêmios de bonificação não está ligada somente a uma venda ou ao fechamento de um negócio, mas ao cumprimento de metas e objetivos quantitativos ou qualitativos, individuais e também de toda a equipe.

Tanto nas comissões, como nos prêmios de bonificação, é preciso ter cuidado. Muitas empresas optam em determinar um percentual de comissão ou valor de prêmio de bonificação, calculado a partir do salário fixo do profissional. Isto pode ser injusto e, ao mesmo tempo, bastante desmotivador, uma vez que profissionais com remuneração fixa inferior podem, em função deste critério, acabar tendo valores de comissões e prêmios inferiores aos profissionais com remuneração fixa superiores, mesmo tendo

atingido melhores resultados e uma melhor performance individual e em equipe (SCHANOSKI, 2011).

Schanoski (2011) afirma, também, que é imprescindível que a política comercial da empresa (preços, descontos, prazos, canais de divulgação, distribuição, zonas e áreas de atuação) e os programas de treinamento para equipes de vendas (tarefas bem definidas, conhecimento do produto, legislação, características do processo produtivo e de aplicação, diferenciais e vantagens técnicas e de utilização) estejam bem definidos.

Ainda, segundo Schanoski (2011), é preciso acompanhar o mercado sempre, a fim de buscar parâmetros e informações que não só identifiquem como funcionam as estruturas e como os profissionais na área comercial são remunerados, mas também buscar informações sobre tecnologias adotadas e ferramentas disponíveis no processo de vendas, novidades e tendências do mercado concorrente e mercado geral.

1.2 Critérios que devem ser considerados na composição de remuneração variável

Segundo Magaldi (2012), existem critérios para se levar em consideração ao se falar em remuneração variável; é altamente recomendável atrelar a remuneração variável às metas da organização, pois, do contrário, você não tem um alinhamento de interesses explícitos entre os objetivos dos profissionais de vendas e os da organização. Se o sistema de remuneração considerar uma variável fixa, as coisas ficam simplificadas, pois você relaciona diretamente o resgate dessa remuneração ao atingimento de metas.

Magaldi (2012) acredita que se o sistema considerar uma comissão aberta, um dos modelos a ser adotado é variar o percentual a ser recebido pelas vendas ao atingimento das metas. Por exemplo, imagine que a comissão de vendas é 1%, e se a meta do período for atingida esse percentual sobe para 2%. Outra opção é atrelar alguma bonificação com uma periodicidade maior, atrelando-a ao atingimento da meta. Por exemplo, se a meta semestral ou anual for atingida, o profissional leva um salário adicional.

Na visão de Magaldi (2012), a parte variável da remuneração em relação ao salário fixo varia muito, de acordo com a natureza da transação. Em negócios cuja maturação da venda é maior, com ciclos de vendas mais extensos e ticket médio da

venda alto, recomenda-se uma parte fixa consistente, para dar condições ao vendedor de investir seu tempo naquela venda. Em negócios de natureza mais transacional, com ciclo de vendas mais curto e venda repetitiva, recomenda-se uma parte fixa mais baixa e uma variável mais agressiva, de forma a motivar os vendedores a buscar um volume de vendas alto. Não existe uma proporcionalidade padrão para esses casos; depende da natureza do negócio, de sua capacidade de alavancagem e margens, além de outras variáveis.

É importante evitar relacionar a parte variável da remuneração a metas de difícil mensuração, ou sem correlação clara com o resultado do negócio. Não se deve confundir itens de controle, que demandam ação gerencial, com os elementos da remuneração variável. A remuneração não irá resolver todos os problemas da gestão comercial. Itens como cobertura de carteira, índice de visitas, abertura de novos clientes são, antes de tudo, itens de controle gerencial de responsabilidade do líder de vendas. Inserir-los na composição da remuneração variável pode representar a perda do foco em negócios. Todos esses elementos são de fundamental gestão, pois são a causa dos resultados obtidos em vendas. Via de regra, a remuneração variável está atrelada às consequências de todo esse processo, ou seja, às vendas realizadas (MAGALDI, 2012).

Segundo Magaldi (2012) não é recomendável o desenvolvimento de um sistema complexo de mensuração dos resultados. O vendedor deve ter, de forma prática e rápida, condições de avaliar como obtém seus rendimentos e o que é necessário para atingir suas metas. Um sistema complexo faz com que o profissional não tenha uma visão clara do que deve conquistar para ter direito a determinada remuneração. Esse autor acredita que, muitas vezes, o funcionário não sabe porque está ganhando aquele salário, ou porque não está ganhando. As duas dinâmicas são perversas, pois destroem um dos principais méritos da remuneração variável: motivar o profissional de vendas a buscar mais negócios.

Não se pode esquecer da rentabilidade da venda. Muitos modelos de remuneração variável pecam ao só considerar o volume em sua composição. Se o negócio tem características eminentemente transacionais, e o vendedor tem pouca influência na composição do preço de venda, essa orientação perde força. No entanto, se a composição do preço for mais flexível e a ação do vendedor no processo de negociação com o cliente é relevante, recomenda-se amarrar parte da remuneração à rentabilidade da venda gerada. Se esse índice for de difícil mensuração no curto prazo, é

possível atrelá-lo a algum modelo de bonificação, em bases de tempo maiores, desde que seja possível realizar seu acompanhamento periodicamente, para que haja a possibilidade de ação prática (MAGALDI, 2012).

Quanto à saída do profissional, esse critério deve estar explicitado no ato da contratação e definição de todos os critérios da remuneração. Não existe um modelo pré-definido, pois suas características dependerão do modelo de remuneração adotado. De qualquer forma, recomenda-se a adoção de um modelo distinto dos casos onde o profissional pede demissão, daqueles onde é demitido.

Para Magaldi (2012), um dos problemas mais complexos, em se tratando de remuneração variável, é o legado que o modelo deixa para a organização e a complexidade de alteração em sua estrutura, pois envolve o risco de desmotivação dos profissionais mais antigos da organização, possíveis desligamentos e, como consequência, perda de vendas. Esse autor reforça que o desenvolvimento de um modelo de remuneração para a força de vendas configura-se em um dos principais desafios para qualquer organização. É fundamental investir no desenvolvimento desse processo, pois ele pode tanto representar um grande ponto de alavancagem de negócios, como seu fracasso.

1.3 Estratégias de motivação – campanhas de incentivo

Para Candeloro (2008), há uma busca de satisfação pelos colaboradores e ela está ligada às características da personalidade, fazendo com que cada um tenha um tipo específico de percepção e de interação com o ambiente organizacional. Essa percepção e essa interação são fatores fundamentais para que a motivação intrínseca que cada um traz consigo não se perca. Assim, cabe aos gestores procurar determinar o comportamento motivacional de seus subordinados e, a partir daí, buscar manter as condições necessárias para que permaneçam motivados, amenizando o conflito entre os desejos desses e as exigências da empresa. É muito importante que gostem da organização, do ambiente de trabalho, da atividade que realizam e que tenham uma relação salutar com seu gestor, pois este é a primeira referência, para os colaboradores, de como são percebidos pela organização.

Na visão de Herzberg (1959 apud CHIAVENATO, 2005), as condições necessárias para que a motivação intrínseca seja mantida podem ser associadas à teoria

dos dois fatores, pois motivação envolve condições de trabalho e conforto, modelo de gestão, relações com superiores, uso pleno das habilidades pessoais e delegação de responsabilidade. Esta é uma boa maneira de manter a motivação dos colaboradores, pois perceberá sua contribuição ao trabalho e à empresa. Se for aliado a isso, o reconhecimento por parte dos gestores e dos colegas, além da perspectiva de progresso, certamente serão formadas equipes mais produtivas.

McGregor (1960) afirma que não pode ser desconsiderado o fato de que estar ou não motivado também depende da maneira como o colaborador é visto por seu superior. O autor acredita que isso tem relevância na medida em que caso o superior não considere a importância do significado que cada colaborador dá ao cargo que ocupa, ou não se interesse por sua escala pessoal de valores, certamente haverá potencialidades que não serão exploradas.

De acordo com Denoni (2014), outro ponto a ser considerado é que recompensas monetárias não têm o efeito desejado, ou seja, não é um fator de motivação, mas um fator higiênico; como apontou Herzberg (1959 apud CHIAVENATO, 2005), tentativas de motivar com esse tipo de recompensa são eficazes apenas para assegurar a submissão temporária às regras e aos regulamentos da organização. Não havendo oportunidade de obter valorização profissional e reconhecimento, os colaboradores se mostrarão desmotivados, ainda que recebam uma excelente remuneração. O dinheiro torna-se apenas um paliativo, se as condições de trabalho não forem saudáveis ou se o trabalho em si não for interessante.

Bergamini (2006) explica que caberá sempre ao próprio colaborador a decisão de estar ou não motivado, mudando sua atitude e se comprometendo com os resultados da empresa. Ao ouvir o que ele tem a dizer, esclarecendo a ele o que precisa ser realizado e propiciando um ambiente agradável, não coercitivo, a empresa estará mostrando que se preocupa com ele, que acredita nele, pois não é possível manter-se motivado para sempre, sem que haja estímulos. Talvez assim, esse colaborador não dê ao trabalho que executa um sentido de simples meio para conseguir ser feliz fora dele ou uma forma de sobrevivência e nada mais. A autora acredita que o melhor investimento dentro de uma organização ainda continua sendo o capital humano.

Para Denoni (2014), as organizações precisam aceitar o caráter individual da motivação e terem a consciência de que dificilmente os colaboradores estarão completamente satisfeitos: existirá sempre uma necessidade não atendida que dirigirá

novas condutas motivacionais. Apesar disso, cabe a elas fazer com que o colaborador entenda qual é sua missão e seu papel dentro da empresa.

2 Programas de Incentivo

Programas de incentivo, segundo Carvalho (2000), são trabalhos que oferecem crescimento pessoal, sentimento de participação e senso de realização aos funcionários e geram as recompensas mais eficazes à motivação interna; essa motivação é uma característica que deve brotar, prioritariamente, dentro de cada indivíduo. Para Denoni (2014), muito fatores devem ser levados em consideração, quando se trata de campanhas de incentivos, seja para uma força de vendas, seja para uma equipe de atendimento.

Denoni (2014) também ressalta que outro fator não menos importante é o evento de lançamento, um momento de descontração, de o presidente conversar com a equipe de forma clara sobre seus objetivos, sobre o futuro da empresa e onde o colaborador está inserido. Um bom palestrante, motivador e entusiástico, que faça com que os funcionários acreditem neles mesmos, também é recomendado. Assim, para as campanhas darem certo é necessário que se planeje brindes durante todo o período da campanha: esperar o resultado de um mês é cansativo, e uma boa quantidade de pequenos prêmios é muito bem aceita e mostra que a organização vem acompanhando, no dia a dia, o andamento das metas.

Na visão de Passerini (2012), incentivar é o ato de oferecer algo para uma pessoa ou equipe, caso determinada meta seja alcançada; já motivar é despertar um motivo para que uma pessoa ou equipe crie movimentos em determinada direção; à primeira vista, parecem conceitos parecidos e até mesmo similares, mas há uma diferença relevante entre eles, quando utilizados em campanhas internas de marketing. Incentivar significa definir uma meta externa ao indivíduo e premiar a superação desta meta; motivar significa descobrir, dentro do indivíduo, uma força suficiente para superar esta meta, e a superação é o próprio prêmio.

Passerini (2012) destaca que ao desenvolver uma campanha de metas comerciais agressivas, em situações complicadas como crises, novos concorrentes, ou falta de crédito no mercado, é importante ter que oferecer incentivos representados por bônus em dinheiro, viagens ou presentes; para que as equipes se envolvam na superação

das metas estipuladas pela empresa. Ele garante que quando uma campanha de incentivo é bem planejada e aplicada com apelo motivacional, costuma ser ótima ferramenta para alavancar as vendas.

Bergamini (2006) relata que trabalhar com pessoas motivadas exige estratégias especiais; promessas por prêmios ou ameaças de punições podem comprometer, perigosamente, o bom desempenho das pessoas no trabalho. Reeve (2006) também acredita que reconhecimento monetário não tem o efeito desejado, ou seja, não é um fator de motivação, ele diz que os colaboradores se mostram desmotivados, ainda que recebam uma excelente remuneração, o dinheiro torna-se apenas um paliativo se as condições de trabalho não forem saudáveis, ou se o trabalho em si não for interessante.

Para Bergamini (2006), muitas empresas perceberam que o desempenho do funcionário está ligado ao seu rendimento no trabalho. Para melhorar a produção passaram a incentivar e fazer com que empregados sentissem a sua utilidade e importância pessoal no trabalho. A estratégia era promover o reconhecimento e o valor de cada pessoa, além de buscar a satisfação de suas necessidades sociais.

Reeve (2006) considera que as organizações têm que aceitar o caráter individual da motivação e precisam ter a consciência que dificilmente os colaboradores estarão completamente satisfeitos, existirá sempre uma necessidade não atendida que dirigirá novas condutas. No fim, caberá ao próprio colaborador estar ou não motivado, mudando a sua atitude e se comprometendo com os resultados da empresa.

Segundo Hoff (2005), objetivo das campanhas de incentivo são as buscas por incrementar vendas, antecipar receitas, reduzir estoques, lançar novos produtos, aumentar o nível de satisfação de clientes, entre outros tantos. Estar motivado é ter condições de extrair o máximo das próprias potencialidades. Para Candeloro (2008), é inegável que um bom programa de incentivos tem um grande poder de motivar a equipe a se superar e a aumentar suas vendas. Sendo assim, para Hoff (2005), o programa de incentivos deve ser idealizado por meio de uma campanha criativa e com alto poder de penetração, oferecendo prêmios diferenciados e efetivamente cobiçados por seus participantes, e que serão entregues aos profissionais que mais se destacarem no alcance das metas estipuladas.

De acordo com Avanzi e Almeida (2013), é através da concorrência entre dois ou mais seres humanos, que se dá o progresso e o desenvolvimento. Se essa competição for saudável, melhor. A palavra incentivo vem do latim *incentivum*, que significa

estimular, atear fogo em algo. Complementando essa visão, Hoff (2005) afirma que um programa de incentivos é uma ação planejada e orientada para motivar equipes de vendas, distribuidores, revendedores, serviços de pós-venda, assistência técnica, controle de qualidade, atendimento ao cliente, enfim, todo e qualquer segmento produtivo da empresa, oferecendo recompensa e prêmios fortemente desejados.

Candeloro (2008) afirma que todo e qualquer gerente já se defrontou, alguma vez, com a necessidade de motivar sua equipe de vendas. Existem vários estudos que determinam as principais forças motivadoras por trás da *performance* de um vendedor: segurança, promoções, símbolos de *status*, responsabilidades especiais, bom ambiente de trabalho e chances de desenvolvimento pessoal e profissional. Na visão do autor, podemos dividir os programas de incentivos em dois tipos distintos: os que dão prêmios psíquicos (não tangíveis) e os que dão prêmios físicos (tangíveis). Muitas empresas não usam corretamente a combinação desses dois tipos e a inexistência de uma política de congratulações, por bons resultados, deve ser uma constante em empresas.

Segundo Candeloro (2008), geralmente é melhor dar uma parte do seu faturamento para a equipe de vendas (na forma de prêmios) do que dar descontos ou inchar a estrutura com novos vendedores. Podem-se citar como exemplos:

- ✓ Ajudar os vendedores a desenvolver suas técnicas de vendas;
- ✓ Contra-atacar promoções da concorrência;
- ✓ Melhorar a moral da equipe de vendas;
- ✓ Vender mais de um determinado produto ou serviço;
- ✓ Conquistar novas contas.

Para Candeloro (2008), ao elaborar uma campanha de incentivo a vendas, é importante desenvolver premiações que elevem o moral da equipe de venda, homenageando bons resultados e também premiando com prêmios físicos. Já para Avanzi e Almeida (2013), oferecendo apenas um prêmio a uma equipe, não significa que se fez uma campanha de incentivo. O conceito é mais forte e mais amplo que isso. É preciso equilibrar o prêmio com o reconhecimento. Esse equilíbrio faz com que as pessoas fiquem concentradas, a maior parte do tempo, nos objetivos propostos. Contudo, é necessário lembrar que é essencial saber que tipo de incentivo pode motivar os funcionários; definir algum tipo de prêmio ou bonificação para os colaboradores participantes é fundamental para gerar o reconhecimento destes profissionais.

3 Roteiros para elaboração de uma campanha de vendas

Segundo Casartelli (2010), para o planejamento de uma campanha de incentivo é necessário tomar como princípios alguns pontos importantes como:

- ✓ Fixar um objetivo;
- ✓ Rever os dados históricos e perfil do grupo que será incentivado;
- ✓ Investir na criação de um tema de impacto;
- ✓ Planejar o retorno do investimento;
- ✓ Determinar o período da campanha;
- ✓ Determinar a premiação;
- ✓ Estabelecer o reconhecimento a ser ofertado;
- ✓ Estabelecer um regulamento;
- ✓ Preparar o lançamento da campanha;
- ✓ Definir as formas de comunicação;
- ✓ Planejar a manutenção;
- ✓ Finalizar a campanha.

Para Casartelli (2010), uma boa campanha de incentivo tem custo zero. O lucro que virá de uma campanha de incentivo deverá ser considerado como lucro incremental. Para o autor, no final, este trabalho todo não poderá gerar custos. Parte do lucro é utilizada na própria campanha, ou seja, a campanha deverá ser planejada para ser autopagável. Nesse sentido, Hoff (2005) destaca os sete métodos utilizados para montar uma campanha de incentivo:

1) Fazer um *briefing*, visando coletar informações junto a clientes e funcionários, dados importantes e capazes de dar subsídios à definição do instrumento de incentivo;

2º) Devem-se investigar a fundo os dados obtidos com o intuito de identificar os problemas a serem resolvidos ou contornados;

3º) Determinar clara e objetivamente as metas a serem atingidas, delineando quais problemas deverão ser atacados;

4º) Identificar o público-alvo da campanha, bem como suas características, motivações, gostos e desejos;

5º) Definir a “temática”, pois toda campanha de incentivo tem como eixo principal a motivação, merecendo especial cuidado em sua escolha, já que o erro pode

levar ao fracasso;

6º) Fundamentação da campanha, na qual se devem apresentar de forma clara e transparente as regras da competição e esclarecer totalmente qualquer dúvida ou questionamento;

7º) Ter um período pré-estabelecido; e é imprescindível que seja desenvolvida de maneira a assegurar a manutenção do clima motivacional, que será a tônica do desempenho de suas ações; e, por fim, a justa e merecida premiação.

3.1 Alguns erros mais comuns nas campanhas de incentivo

Hoff (2005) destaca que uma campanha de incentivo é um programa que merece especial zelo em seu planejamento e implementação. Assim, pode-se apontar os erros mais comuns nas campanhas de incentivo:

- ✓ Esquecer-se de adotar um tema que seja relevante e perceptível ao grupo-alvo;

- ✓ Ter um tema e não usá-lo de forma criativa;

- ✓ Criar premiações ou até mesmo campanhas sem coerência ao negócio da empresa;

- ✓ Colocar regras não muito claras ou até mesmo não ter um regulamento;

- ✓ Não elaborar um planejamento para a campanha;

- ✓ Fazer um incentivo sem considerar outras ações que estejam ocorrendo, principalmente as de marketing;

- ✓ Oferecer prêmios inadequados ao grupo-alvo, desconsiderando o seu perfil, hábitos e costumes. O prêmio deve ser valorizado pelo grupo como um “sonho de consumo” e que desperte o desejo de possuí-lo;

- ✓ Período muito extenso de uma campanha pode gerar desinteresse;

- ✓ Lançar objetivos muitos altos e de difícil conquista poderá ter efeito oposto;

- ✓ Preparar instrumentos e formas de controle é fundamental. Com um sistema de controle, a campanha poderá ser monitorada e corrigida ao longo do percurso;

- ✓ Esperar o final para avaliar os resultados não irá reverter o fracasso. Apenas irá mostrar o passado;

- ✓ A falta de comunicação é mortal numa campanha de incentivo;

Por fim, é fundamental ter um lançamento e um encerramento atraentes e

criativos.

Considerações finais

É verdade que existem pessoas automotivadas, mas elas não representam a maioria. Alguns estudos mostram que chegam, no máximo, a 25% de um grupo. Casartelli (2010) explica que qualquer empresa necessita criar alternativas para motivar os outros 75% do seu quadro de colaboradores, para que seus objetivos estratégicos de crescimento sejam atingidos, com a melhor contribuição de todos.

A Tecnologia está cada vez mais em alta e de fácil acesso, mas muitos se esquecem de um bom planejamento e uma total atenção com as pessoas envolvidas. De acordo com Denoni (2014), um bom planejamento de uma campanha deve começar pela coleta de dados pessoais com os colaboradores (tudo o que puder saber sobre eles). Outro fator chave é a definição de metas e objetivos. O autor acredita que se deve estudar, com muito bom senso, a produtividade de cada um e efetivamente onde podem chegar.

Não se pode definir uma meta quase inatingível, isso faz com que se perca completamente o interesse e a motivação dos participantes, por mais que a organização acredite estar investindo um montante significativo, que justifique a meta. Melhor nem começar se o caminho for esse. A definição da verba a ser investida na campanha é produto de um cálculo muito simples:

Produtividade média da equipe: R\$ 2.000.000,00

Produtividade esperada na campanha: R\$ 2.400.000,00

Crescimento devido a campanha: R\$ 400.000,00

Despesas diretas (comissões, impostos, etc.): R\$ 100.000,00

Lucro líquido: R\$ 300.000,00

Investimento máximo na campanha: R\$ 300.000,00

Denoni (2014) reforça que, no investimento, devem estar calculadas todas as fases da campanha, desde o planejamento, materiais de divulgação, premiação, mimos, dentre outros. Ao fim e ao cabo, o que importa é manter a equipe motivada, coesa e produtiva, pois isso representa, também, o sucesso da empresa.

Referências

AVANZI, Renato; ALMEIDA, Edmundo M. **Marketing motivacional**. São Paulo: Saraiva, 2013.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

CANDELORO, Raul. **Campanhas de Incentivo**, 2008. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Campanhas_de_incentivo.htm>. Acesso em: 25 abr. 2014.

CARVALHO, Marcelo Pereira. **Programas de incentivo a funcionários: princípios fundamentais**, 2000. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/radartecnico>>. Acesso em 25 out. 2014.

CASARTELLI, Carlos Donizetti. **Marketing Motivacional**, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/as-campanhas-de-incentivo/37591/>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DENONI, Paulo. **Como fazer uma boa Campanha de Incentivo**, 2014. Disponível em: <<http://www.we5.com.br/news.php?n=23>>. Acesso em: 02 maio 2014.

HOFF, Leonardo. **Campanhas de Marketing Incentivo**, 2005. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos2/Campanhas_de_marketing_de_incentivos.htm>. Acesso em: 01 maio 2014.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAGALDI, Sandro. **Remuneração variável em Vendas**, 2012. Disponível em: <<http://www.sandromagaldi.com.br/2012/04/349/>>. Acesso em 21 out. 2014.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

PASSERINI, Fábio. **Os três erros mais comuns em campanhas de incentivo**, 2012. Disponível em: <<http://www.implantandomarketing.com/os-tres-erros-mais-comuns-em-campanhas-de-incentivo/>>. Acesso em: 02 maio 2014.

REEVE, John, Marshall. **Motivação e Emoção**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SCHANOSKI, Marco Antônio. **Remuneração na área comercial**, 2011. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Salario_Beneficio/Artigo/7421/remuneracao-na-area-comercial-forca-de-vendas-.html>. Acesso em 21 out. 2014.

SELMAN, Jim. **Liderança**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2009.

Recebido em: 02/02/2016.

Aceito em: 30/04/2016.