

BEATRIZ OLIVEIRA ALMEIDA

**PROGRAMAS DE INCENTIVO DE VENDAS COMO ESTRATÉGIA DE
MARKETING PARA REVENDAS DE ELETRODOMÉSTICOS
– UMA NOVA PROPOSTA PARA A “EMPRESA X” –**

CURITIBA

2004

BEATRIZ OLIVEIRA ALMEIDA

**PROGRAMAS DE INCENTIVO DE VENDAS COMO ESTRATÉGIA DE
MARKETING PARA REVENDAS DE ELETRODOMÉSTICOS
– UMA NOVA PROPOSTA PARA A “EMPRESA X” –**

**Monografia apresentada para obtenção
do título de Especialista em Marketing
no curso de Marketing Empresarial,
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da
Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. Dr. Paulo H. M. Prado

CURITIBA

2004

Dedico esta monografia a todas as pessoas que eu amo e que me fazem querer ser
cada vez melhor.

AGRADECIMENTOS

- à minha família, pelo apoio e incentivo.
- ao Prof. Dr. Paulo Prado, pelo conhecimento compartilhado e pela maestria com que conduziu a orientação desta monografia.
- os colegas da “empresa X”, que atenciosamente permitiram, auxiliaram e atenderam prontamente os meus questionamentos e dúvidas durante a realização das análises.
- a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a elaboração desta monografia.

Os resultados positivos ou negativos do esforço global de uma empresa só começam a transparecer pelo trabalho bem ou mal sucedido do departamento de marketing.

Prof. Constantino Grecco

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	viii
RESUMO	ix
<i>I – INTRODUÇÃO</i>	<i>1</i>
1.1. Contextualização.....	3
1.2. Objetivos.....	4
1.2.1. Objetivos gerais.....	4
1.2.2. Objetivos específicos.....	4
1.3. Hipóteses.....	4
1.4. Estrutura do trabalho	5
<i>II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</i>	<i>6</i>
<i>1. A origem da promoção de vendas e a sua evolução</i>	<i>6</i>
1.1. Objetivos e funções da promoção de vendas	10
1.2. Campanhas de vendas	11
<i>2. A origem do marketing de incentivo e a sua evolução</i>	<i>12</i>
<i>3. Programas de incentivo de vendas (PIV).....</i>	<i>14</i>
3.1 Natureza e finalidade do PIV	15
3.2. Limitações de um PIV	15
3.3. Objetivos do PIV.....	17
3.4. Tipos de PIV.....	17
3.5. O papel dos gerentes na implantação do PIV	19
3.6. O PIV e o novo posicionamento do vendedor no processo de vendas.....	20
<i>4. A estrutura de um programa de incentivo de vendas</i>	<i>21</i>
4.1. Fase 1: ELABORAÇÃO	21
4.2. Fase 2: COMUNICAÇÃO	22
4.3. Fase 3: LANÇAMENTO.....	23
4.4. Fase 4: REGULAMENTO	23
A) Tipo de campanha:	24
B) Participantes:	24
C) Produtos envolvidos:	24
D) Período:.....	24
E) Objetivos:	26
F) Critérios de avaliação:	26
G) Mecânica de premiação:.....	26
H) Condições gerais:	29
4.5. Fase 5: MECÂNICA DE AVALIAÇÃO.....	29
4.6. Fase 6: CONTROLE e SUSTENTAÇÃO.....	30
4.7. Fase 7: ENCERRAMENTO	32

5. Modelos de mecânicas de avaliação de um PIV.....	33
5.1. Mecânica Atingiu-Ganhou.....	35
5.2. Mecânica por Superação.....	36
5.3. Mecânica por Efeito Dominó.....	37
5.4. Mecânica por Quota Mínima.....	38
5.5. Mecânica Qualitativa	39
6. Como identificar a mecânica de avaliação mais adequada para um PIV.....	39
III – IMPLANTAÇÃO.....	43
1. Objetivo da proposta de implantação de um novo PIV na “empresa X”.....	43
2. A “empresa X” e os programas de incentivo de vendas	43
2.1. A “empresa X” – Uma breve apresentação.....	43
2.1.1. A política comercial da “empresa X”.....	44
2.2. O programa de incentivo de vendas vigente na “empresa X”	45
3. Considerações gerais sobre o projeto piloto dos novos modelos de PIV	46
4. Aplicação de três novos modelos de PIV.....	47
5. Resultados obtidos com a aplicação dos modelos de PIV sugeridos.....	54
5.1. Dificuldades encontradas durante a aplicação dos novos modelos de PIV e suas possíveis soluções.....	63
IV - CONCLUSÃO.....	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	68

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – O trinômio do marketing de incentivo	13
Figura 02 – Esquema estrutural de um PIV	32
Gráfico 01 – A distribuição dos tipos de PIV no Brasil	15
Gráfico 02 – Faixa de crescimento das vendas com PIVs	16
Gráfico 03 – Efeito residual de premiação por recompensa	28
Gráfico 04 – Evolução das vendas individuais – Sampaclean	55
Gráfico 05 – Evolução geral das vendas – Sampaclean	56
Gráfico 06 - Evolução das vendas individuais – Centralclean	57
Gráfico 07 - Evolução geral das vendas – Centralclean	58
Gráfico 08 – Evolução das vendas individuais – Novaclean	59
Gráfico 09 – Evolução geral das vendas – Novaclean	60
Gráfico 10 – Evolução das vendas individuais – Lavaclean	61
Gráfico 11 – Evolução geral das vendas – Novaclean	62
Tabela 01 – Valores das gueltas pagas na “empresa X”	45
Tabela 02 – Modelos de PIV aplicados no projeto-piloto	47
Tabela 03 – Resultado final alcançado com os novos PIVs	54

RESUMO

Diante da forte concorrência no mercado brasileiro de eletrodomésticos, em especial para o segmento de aspiradores para sólidos & líquidos e lavadoras de alta pressão, no mercado regulado pelo *business to business*, há a necessidade de criar constantemente ferramentas estratégicas de marketing para alavancar as vendas e ganhar participação de mercado. Frente a essa dificuldade, criaram-se diversos modelos de Programas de Incentivo de Vendas para motivar as equipes de vendedores, que são um dos principais influenciadores na decisão de compra.

Em virtude disso, surgiu a necessidade de criar campanhas de incentivo especializadas para o negócio da “empresa X”. Portanto, esse trabalho apresenta, de forma detalhada, as etapas para se elaborar um PIV (Programas de Incentivo de Vendas) de sucesso, com o objetivo de diferenciar e estimular as vendas nas revendas autorizadas.

I – INTRODUÇÃO

Organizado através de um canal de distribuição que passa por grande estrutura de revendas, o mercado brasileiro de aspiradores para sólidos e líquidos e lavadoras de alta pressão pertencentes à linha doméstica, têm sua força de vendas muito diretamente influenciado pelas ações de marketing junto dos vendedores de balcão das revendas através de programas de incentivos. O mercado tem uma regulação *Business to Business* (B2B), onde, em iguais condições de preços e qualidade, a motivação do vendedor por uma determinada marca é fator de sucesso nos incrementos das vendas. Desta forma, em função do comportamento das vendas, quase todos fabricantes de lavadoras de alta pressão e de aspiradores fazem uso de programas de incentivo como uma ferramenta de marketing. Os programas têm se revelado tanto mais permanentes quanto mais frágeis se apresentam a empresa neste segmento de mercado.

Em conseqüência, a definição de um eficiente programa de incentivo de vendas para suportar as ações de vendas de aspiradores e lavadoras é um instrumento de particular importância nos negócios dos fabricantes, uma vez que os fabricantes não têm contato direto com os consumidores finais de seus produtos e é necessário motivar a equipe de vendas que trabalha na “ponta” da cadeia de comercialização. Por extensão, as informações do mercado (que agregam valor ao negócio!) estão nas mãos das revendas e representantes comerciais. Esta caracterização do mercado gera oportunidades e desafios para todos os concorrentes. Trata-se de cada vez mais se estabelecer diferenciais através de melhores serviços aos clientes, ainda que o mercado possa ser considerado muito mais como um mercado de inovação do que um mercado de commodities.

No máximo, há cada 12 meses, os principais fabricantes promovem inovações em linhas de produtos, modificando especialmente design e acessórios (itens de forte impacto na tomada de decisão dos clientes). Assim, o marketing

destes produtos está fortemente orientado para ações que visam melhorar a imagem da marca, apresentar um design sempre inovador e pela natureza da relação estabelecida com os representantes e os revendedores.

Neste caso, uma ação de CRM incorporando programas de incentivos às vendas pode ser o ponto de partida para gerar resultados muito favoráveis: aumentar o volume dos artigos comercializados e expandir as oportunidades de agregação de valor através de um controle ao longo da cadeia de produção, venda e consumo.

1.1. Contextualização

O faturamento da indústria de elétrica e eletrônica, em 2004, deverá atingir R\$ 71 bilhões, superando em 14% o realizado em 2003. O próprio desempenho da economia brasileira deverá contribuir para este resultado, considerando que deverá crescer cerca de 3,5%, segundo dados oferecidos pelo *Folha Online* em 21/05/2004. Contudo, é interessante utilizar essas avaliações econômicas como uma das inúmeras fontes para se fazer previsões de vendas e criar estratégias para garantir uma considerável participação de mercado. Daí, a necessidade de criar Programas de Incentivo de Vendas (PIV) para motivar as forças de vendas que trabalham diretamente com os consumidores finais e são influenciadores diretos no processo de compra de bens de consumo duráveis.

Este trabalho, após uma discussão teórica sobre os principais aspectos ligados aos programas de incentivos de vendas, contempla a análise do caso da “empresa X”, fabricante de aspiradores para sólidos e líquidos e lavadoras de alta pressão, e conclui com algumas sugestões para a estruturação de um programa de incentivo de vendas diretamente focado na atuação dos vendedores de balcão.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivos gerais

Identificar, criar e demonstrar estratégias e técnicas de programas de incentivo para a força de vendas que servirão como ferramenta para motivar, aprimorar e incrementar as vendas no varejo de bens de consumo duráveis (Eletrodomésticos: aspiradores para sólidos e líquidos e lavadoras de alta pressão).

1.2.2. Objetivos específicos

- Analisar a maneira como as campanhas de incentivo de vendas podem ser ferramentas úteis para o atingimento das metas organizacionais e pessoais da equipe de vendas.
- Apresentar modelos de Programas de Incentivo de Vendas mais utilizados no varejo de bens de consumo duráveis.
- Implantar, nas revendas de eletrodomésticos da “empresa X”, diferentes modelos de campanhas de vendas e verificar em qual deles apresenta o resultado mais positivo.
- Avaliar a eficácia dos PIV como ferramenta para incrementar as vendas no varejo.

1.3. Hipóteses

Trabalhar-se-á com as seguintes hipóteses:

- A motivação afeta a produtividade humana nas vendas.
- É possível promover mudanças para que a produtividade humana nas vendas seja cada vez mais eficiente e eficaz.

1.4. Estrutura do trabalho

Esse trabalho está estruturado em quatro etapas, sendo elas:

Na etapa I, o tema da pesquisa é contextualizado e, em seguida, são apresentados os seus objetivos, as suas hipóteses e as suas limitações.

Na etapa II, a fundamentação teórica baseia-se em temas como: a origem da promoção de vendas e a sua evolução; objetivos e funções da promoção de vendas; origem do marketing de incentivo e a sua evolução; os programas de incentivo de vendas; a natureza e a finalidade do PIV; limitações de um PIV; objetivos do PIV; tipos de PIV; o papel dos gerentes na implantação de um PIV; o PIV e o novo posicionamento do vendedor no processo de vendas; a estrutura de um programa de incentivo de vendas; modelos de mecânicas de avaliação de um PIV e como identificar qual a mecânica de avaliação mais adequada para o PIV.

Na etapa III, é apresentada a estrutura vigente de campanhas de vendas na “empresa X”, como também são apresentadas propostas de implantação de novos modelos de programas de incentivo de vendas. Em seguida, são apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos projetos-piloto.

Na etapa IV, foram apresentadas as conclusões obtidas com a aplicação dos novos modelos sugeridos.

Finalmente em seguida, as referências bibliográficas são listadas, bem como são apresentados os anexos.

II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. A origem da promoção de vendas e a sua evolução

A Promoção de Vendas como técnica e como departamento funcional é considerada como percussora de Marketing e nasceu em 1929, nos Estados Unidos da seguinte maneira:

Durante a grande crise econômico-financeira mundial (1928 a 1932), os EUA, país que tinha alcançado significativo avanço tecnológico após a primeira guerra mundial, viram-se também em sérias dificuldades. Sua moeda desvalorizada (inflação), déficits orçamentários, débitos internacionais, mercado de capitais paralisado, operações de crédito junto às indústrias e o comércio suspensas, falências e fusões de empresas de projeção, negócios instáveis, suicídio de grandes empresários, etc.

Naquele clima de desespero, os empresários mais esclarecidos decidiram, em vez de ficarem se combatendo como inimigos em concorrência desleal, reuniram-se para estudar em conjunto as medidas que deveriam ser tomadas a fim de fazer face à difícil situação. Após acirrados debates, tumultos e acusações mútuas (uma vez que cada um responsabilizava os outros pelo que lhe acontecia), conseguiram achar o caminho certo do diálogo sereno e construtivo e, em assembléias, passaram a conferenciar sobre seus problemas permanentes, suas preocupações comuns, seus interesses e suas reivindicações junto às autoridades, na procura de medidas concretas, que lhes possibilitassem sobreviver à perigosa crise.

Aquelas assembléias tiveram um encerramento positivo e trouxeram os seguintes resultados com relação a sua política de comercializar:

1. Necessidade de aperfeiçoar suas estruturas organizacionais e operacionais, principalmente nos seguintes setores:

- Fabricação ou compras
- Vendas e revendas

- Propaganda e Publicidade

2. Necessidade de adotar e respeitar um código de ética comercial, principalmente com relação aos seguintes itens:
 - a) Lealdade e respeito mútuo entre concorrentes;
 - b) Evitar reduções de preços sem uma explicação ou justificação adequadamente divulgada. As reduções de preços sem justificação sempre criam problemas aos outros empresários, bem como com o próprio público, que poderia perfeitamente raciocinar da seguinte maneira: “Se eles podem vender hoje por esse preço, quer dizer que até agora nos exploravam escandalosamente” ou então: “Se essa firma pode vender assim barato, por que razão a outra vende mais caro a mesma mercadoria?”;
 - c) O consumidor merece ser tratado com honestidade, para que seja transformado em cliente permanente;

3. Necessidade de pesquisar constantemente os gastos, preferências, hábitos e necessidades do mercado consumidor, a fim de orientar adequadamente suas compras, visando sempre servir os clientes dentro de suas reais necessidades.

4. Necessidade de submeter suas forças de vendas, desde o vendedor de campo ou de balcão, até os chefes de departamento, a seleção e treinamento profissional técnico e profissional visando:
 - a) melhor entrosamento entre capital e trabalho, isto é, entre patrões e empregados;
 - b) melhores hábitos de trabalho e profissionalização constante;
 - c) maior produtividade, ou seja, maiores vendas e conseqüentemente maiores lucros;
 - d) atendimento rápido aos clientes;

5. Necessidade de ampliar e simplificar as operações a crédito a fim de aumentar o faturamento.
6. Necessidade de rever suas políticas de custos, preços, descontos, condições de pagamento, compras, vendas, etc.
7. Necessidade de conseguir do governo e dos estabelecimentos de crédito, maiores facilidades creditícias a baixos juros.
8. Necessidade de criar, junto a cada empresa, um “serviço especial”, com a função de específica de implantar idéias e técnicas novas, a fim de “promover vendas em massa”.

Como se percebe, das decisões acima citadas originou-se o nascimento da “Promoção de Vendas”, como denominação e como técnica nova. Esse novo “serviço especial” nada mais é que o Departamento de Vendas, que, do estado embrionário, se foi amadurecendo e se transformou em um setor altamente especializado, que revolucionou as técnicas comerciais dos EUA, e posteriormente, de todos os países do mundo.

Um dos principais conceitos que a Promoção de Vendas introduziu na mentalidade operacional do empresário moderno foi o lema: “Ganhar menos por unidade e mais na quantidade”. Esse lema revolucionou os primeiros métodos de comercializar e forçou o surgimento de outras modalidades de vendas, tais como as lojas de departamento, dos grandes magazines e dos supermercados.

Portanto, foram a partir daquelas reuniões históricas dos empresários norte-americanos que nasceu a Promoção de Vendas. Esse acontecimento serviu como uma confirmação de que se todos se unirem ao redor de um objetivo comum, todos passariam a se beneficiar dos imensos recursos com que a Promoção de Vendas conta para o desempenho de suas importantes funções.

Desde a implantação dos conceitos de Promoção de Vendas, como técnica definida e adotada em grande escala pelas empresas mais adiantadas de todo o mundo, os técnicos passaram a introduzir essas inovações nos seus trabalhos tornando-os mais eficientes e ajustados às necessidades dos clientes.

Enquanto antes de 1929 a preocupação das empresas era “saber fabricar”, com o desenvolvimento da tecnologia a dificuldade passou a ser “saber vender”.

A partir do momento que as unidades produtoras se capacitaram e foram capazes de produzir mais e melhor, aumentou a oferta de produtos em todos os setores e, como não podia deixar de ser, aumentou também a necessidade de incrementar as vendas. Assim, com o passar do tempo, as técnicas e as táticas das Promoções de Vendas foram se evoluindo e se aperfeiçoando e resultaram no surgimento de outros ramos como o Marketing e o Merchandising, o primeiro representando as técnicas mercadológicas, e o segundo as táticas de comercialização.

Ainda hoje, existem autores de livros técnicos que consideram a Promoção de Vendas como uma ponte entre vendas e propaganda, com a única função de preparar cartazes, bandeirolas e brindes. Atualmente, sabe-se que perfeitamente que a função das Promoções de Vendas estão muito além dessas atividades básicas. É certo que a Promoção de Vendas, como denominação e como função profissional, representa a técnica cuja missão é conseguir vendas em massa.

Segundo a American Marketing Association, a instituição mais especializada do mundo em estudos mercadológicos, definiu assim a Promoção de Vendas: “Ela abrange as atividades que suplementam as vendas e a propaganda, coordenando-as e ajudando a torná-las efetivas”.

Como departamento funcional a Promoção de Vendas é subordinada à Diretoria de Marketing, ou (não havendo marketing) à alta Direção da Empresa. Ela desenvolve suas atividades em quatro direções, a saber:

- Promoção junto ao produto
- Promoção junto ao vendedor
- Promoção junto ao revendedor
- Promoção junto ao consumidor

A promoção junto ao produto compreende a idealização e confecção do material promocional em geral, a preparação de campanhas de vendas, demonstrações, degustações, exposições, feiras, amostras grátis, concursos, prêmios, incentivos, brindes, etc.

A promoção junto ao vendedor compreende a preparação de manuais de vendas, de cursos especializados para o treinamento e adaptação profissional dos

elementos de vendas em geral, estabelecimentos de concursos de vendas, convenções de vendas, festas de confraternização, etc.

A promoção junto ao revendedor compreende assistência promocional geral às forças de vendas dos revendedores e distribuidores, cursos de aperfeiçoamento para seus vendedores internos ou externos, concursos e incentivos, para estimular as vendas dos seus produtos.

Já, a promoção junto ao consumidor compreende medidas de formação de prestígio a favor da empresa e seus produtos, atendimento de reclamações, assistência técnica e garantias, distribuição de brindes e amostras grátis.

1.1. Objetivos e funções da promoção de vendas

Pelo fato da Promoção de Vendas ser um conjunto de técnicas que visam estimular as vendas ela, como técnica e como departamento funcional criou uma metodologia com objetivos e técnicas muito bem definidas, conforme podemos observar abaixo:

- a) despertar o interesse e a confiança do público consumidor e do mercado, em geral a favor da empresa e da sua mercadoria;
- b) divulgar convenientemente seus produtos, com a finalidade de atingir as metas pré-estabelecidas;
- c) proporcionar ao departamento de vendas e às forças de vendas, em geral, as condições necessárias a fim de atingir os objetivos traçados com seu trabalho em campo.

Para que os objetivos acima possam ser integralmente atingidos é necessário que haja uma pessoa responsável para exercer importantes funções como:

1. traçar a Política de Vendas da empresa e acompanhar sua fiel execução;
2. cooperar na formulação das políticas de compras, preços e descontos;
3. planejar as Campanhas de Vendas e orientar seu lançamento e desenvolvimento;
4. criar e confeccionar o material promocional e distribuí-lo aos pontos de vendas;

5. preparar manuais de vendas para orientá-lo em suas atividades;
6. determinar e acompanhar a estratégia e a sistemática de vendas a serem seguidas pelo Departamento de Vendas e pelos vendedores;
7. estudar meios para ampliar os mercados, divulgar novos usos e aplicações de seus produtos, desenvolver a linha de produtos, dentre outras atividades
8. estabelecer e controlar as verbas de operações ligadas às vendas em geral;
9. estabelecer normas para o recrutamento e seleção dos elementos de vendas, bem como sistemas de treinamento profissional em todos os níveis;
10. estabelecer sistemas de remuneração, estímulos, prêmios, etc, para a equipe de vendas, bem como de avaliação de resultados no esforço de cada um;
11. preparar e participar de convenções, conferências e reuniões de vendas;
12. buscar dados estatísticos por pesquisas próprias e outras fontes, com relação ao mercado, aos concorrentes e ao mercado consumidor visado;
13. analisar os resultados dos esforços de vendas, por produto, por regiões e por vendedor.

Dentre todas essas funções, focalizaremos nesse trabalho no que diz respeito às Campanhas de Vendas, ou seja, será identificado, criado e demonstrado estratégias e técnicas de programas de incentivo para a força de vendas que servirão como ferramenta para motivar, aprimorar e incrementar as vendas no varejo.

1.2. Campanhas de vendas

Abaixo detalharemos mais especificadamente essa atividade de “Campanhas de Vendas” dentro do contexto geral da “Promoção de Vendas”.

Podemos dizer que a planificação de qualquer campanha de vendas é providenciada com a utilização de todos os recursos de que a empresa dispõe, priorizando os seguintes pontos:

- a) fixação de datas exatas e adequadas para o lançamento da campanha;
- b) preparação antecipada o material promocional e sua distribuição nos

pontos de vendas (distribuidores, atacadistas, varejistas, lojas de departamento, *stands* de vendas, etc) com quantidades suficientes e de acordo com as necessidades previstas;

- c) realização de convenções ou reuniões simples, com a participação de todos os elementos ligados às vendas, a fim de serem comunicados e debatidos os planos de vendas, as previsões e as cotas de produção, a propaganda a ser desenvolvida e os veículos publicitários a serem utilizados, os resultados das pesquisas eventualmente feitas, os incentivos e prêmios para o cumprimento das quotas e todos os detalhes importantes relacionados à campanha;
- d) preparação adequada das forças de vendas, a fim de estarem em condições de corresponder às expectativas da campanha;

As campanhas podem ser mensais, trimestrais, semestrais ou anuais, regulares ou periódicas, de acordo com a natureza do negócio e suas necessidades de vendas.

2. A origem do marketing de incentivo e a sua evolução

O marketing de incentivo é uma especialização das Promoções de Vendas e, tornou-se muito útil especialmente nesses tempos de alta competitividade, pois sua função é estimular as equipes de vendas a obter melhores desempenhos. Por esse motivo é um instrumento de gestão mercadológica bastante utilizado por empresas de todos os portes e de todos os setores.

Hoje, o marketing de incentivos vem sendo utilizado com diferentes objetivos: aumento de faturamento, melhoria na venda do mix de produtos, lançamento de produto, melhoria na qualidade (ISO 9000), quebra de resistências às mudanças (fusões e aquisições), relacionamento, fidelização de clientes, melhoria no pós-venda e qualquer outro objetivo que a simples mudança no comportamento possa influenciar positivamente nos resultados.

Portanto, podemos dizer que atualmente o principal motivo que faz as empresas estabelecerem programas de incentivo para as suas equipes de vendas

não é simplesmente distribuir prêmios para aqueles que atingem as metas pré-estabelecidas, e sim treinar e capacitar equipes para um mercado altamente competitivo.

O incentivo tem-se constituído em uma ferramenta tática, isto é, uma solução imediata de problemas, uma alternativa final, quando todo o restante não vai bem. Segundo a autora Silvana Torres na obra Marketing de Incentivos, “é uma ferramenta do “vai ou racha”. Esse sistema tem crescido significativamente em função de sua efetividade, velocidade de resposta e da principal característica: autopagável.

Incentivos estreitam relacionamentos entre fabricantes e distribuidores e, como compensação desses esforços, as empresas têm acumulado resultados de vendas capazes de subsidiar todo o investimento nas campanhas, além de aumentar a lucratividade e rentabilidade dos negócios.

Hoje, o marketing de incentivo é sustentado pela motivação, pelo reconhecimento e pela recompensa. A motivação é o entusiasmo que todo vendedor precisa ter dentro de si para ser um competidor e o reconhecimento, é o principal elemento do marketing de incentivo. Aqueles que se apresentam como vencedores dos programas de incentivo, buscam o reconhecimento. A recompensa, geralmente financeira, permite o vendedor adquirir prestígio e, conseqüentemente, o reconhecimento da comunidade.



FIGURA 1 – O TRINÔMIO DO MARKETING DE INCENTIVO

3. Programas de incentivo de vendas (PIV)

O mercado mundial de promoção e incentivo movimenta US\$ 300 bilhões por ano. Segundo pesquisas norte-americanas, as atividades promocionais crescem 20% ao ano em seu volume de negócio, contra 10% da propaganda.

No mercado brasileiro, essa atividade movimenta aproximadamente US\$ 2 bilhões por ano, distribuída da seguinte forma:

- **Rebate** **15%**

Prêmio pago por volume de compra. Prática normalmente utilizada por fabricantes que têm como canal de vendas: distribuidores, atacadistas ou revendedores.

- **Guelta** **10%**

Prêmio pago a vendedores que trabalham com diversas marcas no mesmo ponto-de-venda e são comissionados pelos fabricantes

- **Viagens** **20%**

Prêmio máximo dentro do incentivo. De acordo com a Site (Society of Incentive Travel & Executives), esse prêmio pode deixar um residual de até 10 anos na lembrança.

- **Produtos** **30%**

Prêmios distribuídos em produtos eletroeletrônicos, motos, carros, etc.

- **Vouchers** **15%**

Vale-prêmio que dá direito ao ganhador de escolher um produto de uma rede credenciada.

- **Cartão** **10%**

Sistema eletrônico de pagamento de prêmios. O ganhador decide se quer seu prêmio em espécie ou produtos numa rede credenciada.

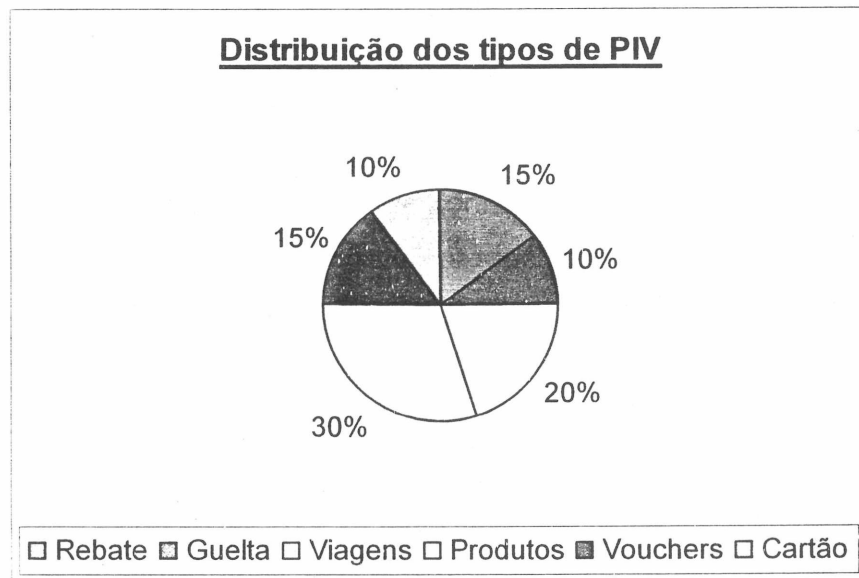


GRÁFICO 1- A DISTRIBUIÇÃO DOS TIPOS DE PIV NO BRASIL
 FONTE: TORRES, SILVANA. **Marketing de Incentivo**, São Paulo, p.20, 2001.

3.1 Natureza e finalidade do PIV

Os programas de incentivo de vendas são uma ferramenta do Marketing de Incentivos.

O PIV pode ser uma forma eficaz para gerar ou potencializar estímulo, uma vez que sua finalidade é promover um comportamento individual ou coletivo que leve a um resultado mais significativo na comercialização.

3.2. Limitações de um PIV

Contudo, a fim de transformar um PIV em instrumento para gerar diferencial competitivo é necessário saber quais são as suas limitações. Quando aplicado de forma adequada, exerce influência saudável na equipe, proporcionando

efeito positivo. Mas se for aplicado inadequadamente, pode ter seus efeitos invertidos.

Incentivos de vendas funcionam bem se encarados como estímulos para a superação de pequenos percentuais de metas de vendas ou de desempenho pré-estabelecidos e que sejam possíveis de serem atingidos com um esforço adicional individual ou coletivo.

Uma pesquisa realizada em 1994 pela Fundação Instituto de Administração da USP aponta que o resultado de acréscimo médio de vendas em consequência de programas de incentivo gira em torno de 5% a 15% para mais de 51% das empresas pesquisadas e apenas 9,2% das empresas conseguiram aumentar 30% ou mais suas vendas.

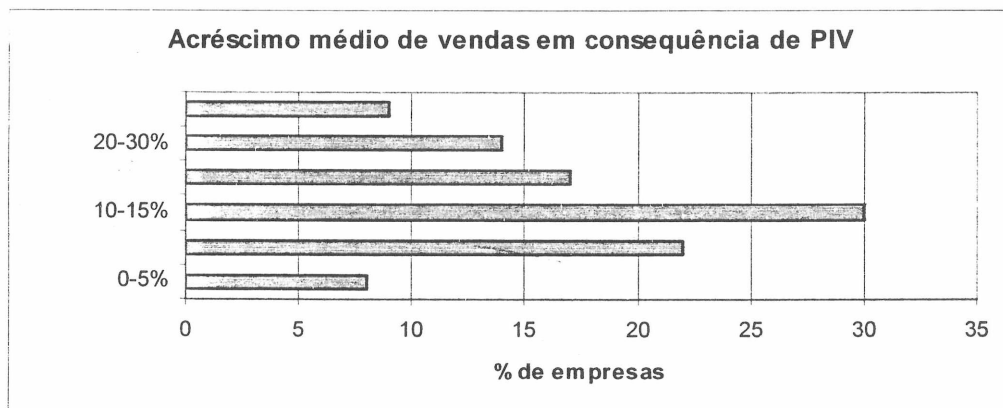


GRÁFICO 2 – FAIXA DE CRESCIMENTO DAS VENDAS

FONTE: Fundação Instituto Administração - USP

Da mesma forma, metas de vendas abaixo do potencial de mercado tendem a gerar conquistas constantes e a recompensa oferecida passa a ser incorporada ao ganho mensal, transformando-se num complemento salarial ou bônus / benefício permanente. Isso pode fazer com que se recompense por algo que deve ser uma obrigação.

Dessa forma, o PIV deve recompensar apenas pelo empenho ou esforço extra de um vendedor ou de uma equipe comercial e não deve ser confundido com o que é considerado um desempenho obrigatório.

3.3. Objetivos do PIV

Além do objetivo óbvio dos Programas de Incentivo que é estimular indivíduos ou equipes para aumentar o volume de vendas, existe outro mais amplo que podem ser classificados como: QUANTITATIVOS e QUALITATIVOS.

- Quantitativos: são aqueles ligados a metas quantificáveis, como por exemplo, volume de vendas, volume de faturamento, ampliação da base de clientes, número de visitas, dentre outros.

- Qualitativos: não podem ou são difíceis de serem quantificados, uma vez que se relacionam a fatores como postura, comportamento, empenho, qualidade na prestação de serviço, aplicação de técnicas de vendas, etc.

Portanto, atualmente, para se obter vantagem competitiva por meio de PIV, o que se leva em consideração é a performance baseada na venda inteligente, na qual prevalece a postura de assessor comercial em detrimento da do vendedor tradicional.

3.4. Tipos de PIV

Nem todos PIV possuem os mesmos efeitos e nem proporcionam os mesmos resultados, apesar de terem a mesma concepção.

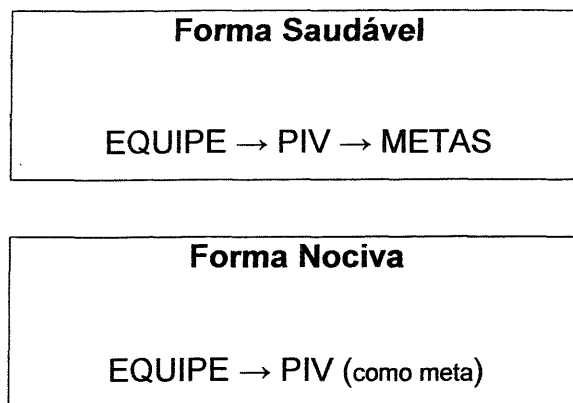
O PIV é uma ferramenta importante para se obter vantagens competitivas, porém, o simples fato de desenvolver ações de incentivo para a equipe comercial não garante a geração de resultados positivos quando é aplicado em ambientes competitivos. Para estimular a equipe de vendas, o PIV deve ser estruturado de acordo com determinadas características e limitações.

O PIV funciona, efetivamente, quando é utilizado como meio e não como fim para a obtenção de resultados de vendas, quer sejam eles quantitativos ou qualitativos. O PIV é uma ação de potencialização de resultados e seu estímulo

deve estar sempre relacionado a uma meta específica, caso contrário perde o seu efeito motivador.

Existem dois tipos de PIV: os “nocivos” e os “saudáveis”.

Os PIV nocivos são aqueles que carregam consigo a idéia de “vendeu-ganhou” e que podem viciar a equipe a só produzir mediante o oferecimento de recompensas. Já, os PIV saudáveis estimulam as vendas acima da média e podem servir como instrumento para melhorar a *performance* da equipe, além de estimular a prática de vendas inteligentes e corretas, aplicar aprendizados transmitidos em treinamentos, levantar informações sobre a evolução do mercado, dentre outros.



Por outro lado, não é possível considerar o PIV como o único responsável pela competitividade de uma equipe de vendas. Isso depende, também, de outros fatores tais como: condições de mercado em que o negócio está inserido, qualidade do produto comercializado, política de preços, estratégias mercadológicas da empresa, salários, treinamentos, material de suporte de vendas e plano de benefícios.

O PIV passa a apresentar melhores resultados quando é trabalhado simultaneamente com esses outros fatores, funcionando como um potencializador dos aspectos favoráveis ou amenizador dos aspectos desfavoráveis.

3.5. O papel dos gerentes na implantação do PIV

Atualmente, devido a todas as alterações mercadológicas, o papel do gerente de vendas sofreu diversas alterações dentro de uma organização. Deixou de ser apenas um “formador de equipes de vendas” e passou a ser um homem com largueza de visão e imaginação, com conhecimentos sólidos de Promoção e Administração de Vendas; com noções de produção, de pesquisa, de comunicação, de oratória, de psicologia, de relações humanas no trabalho; passou a ser conhecedor do mercado e acompanhar suas mutações e suas tendências; além de saber providenciar toda a assistência que as forças de vendas necessitam; saber organizar administrativamente seu departamento, coordenar e acompanhar em todas as fases a sua política operacional; entrosar seu departamento com todos os outros setores da empresa; como também é capaz de agir ou cooperar para o estabelecimento de previsões de vendas e de quotas de produção, bem como ajudar seus liderados para o cumprimento dessas metas; além de saber lidar com seus subordinados, sabe instruí-los, compreendê-los e conquistar-lhes a confiança e respeito.

Os gerentes podem ter um papel de fundamental importância para o sucesso de um PIV, pois como líderes naturais exercem forte influência sobre suas equipes.

Uma corrente de estudiosos acredita que os gerentes devam ser excluídos dos PIV, por entender que eles já têm comprometimento com os resultados de vendas e com a *performance* da equipe. Já, os opositores dessa corrente acreditam que quando os gerentes estão envolvidos no PIV os resultados acabam sendo mais significativos, pois eles são afetados pelos mesmos impactos que sofrem a equipe de vendas, ficando portanto, mais comprometidos e empenhados com o resultado pelo fato de estarem mais integrados no processo.

3.6. O PIV e o novo posicionamento do vendedor no processo de vendas.

Ao longo dos anos, o processo de vendas vem sendo assimilado como uma transação entre duas partes classificadas como comprador e vendedor, na qual existe o repasse da posse de um produto, de um serviço ou mesmo de uma idéia.

A ação desse processo pressupõe por parte do proponente da negociação uma capacidade de persuasão no contato com o comprador. A complexidade da arte de persuadir pessoas tem, a cada dia, revelado novas técnicas, novos estudos comportamentais e, principalmente, novos enfoques de análise de situação.

Hoje, a atividade do homem de vendas passa a ser de extrema importância para o sucesso comercial da empresa. A disputa mercadológica, a busca por vantagens competitivas nos produtos e serviços, a sensibilidade para detectar oportunidades e explorá-las convenientemente, tende a eliminar do mercado a imagem de “vendedor tirador de pedidos”. O novo comportamento dos consumidores, cada vez mais exigentes, nos faz entender que a época da venda fácil está chegando ao fim. Hoje, é imprescindível que os vendedores sejam moldados e treinados para a prática plena do marketing.

Hoje em dia, o conhecimento apenas do produto e do preço já não são suficientes para a formação de um bom homem de vendas. É importante que o profissional tenha sólidas noções de comunicação, logística e distribuição, bem como capacidade de analisar e interpretar as variáveis incontroláveis inseridas no contexto do mercado, onde o domínio das situações que gravitam em torno do processo é muito relevante.

Enfim, vender não se restringe somente a “tirar pedidos”, atualmente é imprescindível que a gerência de vendas e a equipe de vendedores analisem o mercado de atuação, analisem as ações da concorrência, planejem as ações a serem tomadas e as executem de maneira eficiente e eficaz, sobretudo sabendo administrar o pós-venda como forma de criar um elo de fidelidade com os clientes, fato que, inexoravelmente, levará à seqüência de novas negociações e, por conseguinte, a um aumento substancial da receita da empresa.

A qualificação do vendedor e as novas atribuições a ele destinadas, impulsionam um novo conceito de definição de venda e, dentro dessa ótica, o vendedor apresenta-se como um consultor. Ele também terá o papel de permitir ao

comprador descobrir as suas próprias razões de compra, afastando o estigma do sujeito “enrolador”, embutido no perfil do profissional de vendas ao longo dos tempos.

Dessa maneira, o vendedor deve buscar, acima de tudo, a satisfação do consumidor. As necessidades do cliente devem ser emergidas e os desejos despertados e evidenciados, de tal forma que as características e benefícios do produto a ser comercializado possam satisfazê-lo. Vender positivamente está deixando de ser a troca de um produto / serviço por moeda, para ser a troca por satisfação de uma necessidade e desejo atendidos.

Dentro dessa ótica, o PIV pode estimular a equipe a desempenhar uma nova função, em detrimento do objetivo tradicional de cumprimento de cotas de vendas. Neste caso, os objetivos dos PIV podem ser mais subjetivos, visando avaliar o índice de satisfação dos clientes, qualidade na prestação de serviços, conhecimento do mercado, concorrentes e consumidores.

4. A estrutura de um programa de incentivo de vendas

Devido aos diferentes perfis, diferentes objetivos específicos e diferentes culturas das empresas, as campanhas de vendas adquirem personalidade própria e raramente se parecem.

Apesar dos PIV terem personalidades diferentes, todos eles são elaborados sobre uma estrutura básica. Seguindo-se essa estrutura básica, o resultado no sucesso da ação é quase garantido.

4.1. Fase 1: ELABORAÇÃO

Nessa etapa inicial, a gerência de marketing, a gerência de vendas e a gerência da revenda definem quais são os objetivos que desejam ser atingidos com a implementação de um programa de incentivo de vendas. São realizadas avaliações do histórico de vendas obtidas através daquele canal específico de distribuição e o potencial de mercado para aquele negócio, sempre levando-se em

conta a taxa de crescimento do segmento e o faturamento médio de outras vendas de mesmo porte.

4.2. Fase 2: COMUNICAÇÃO

Essa etapa tem a função de transportar aos participantes a idéia central da campanha além de divulgar as características e benefícios do produto. Geralmente ela deve vir acompanhada por uma temática que leve os participantes a um mundo imaginário. Sem esse cenário, qualquer PIV se torna um regulamento com normas, critérios e mecânicas, que até pode ser tecnicamente adequado, mas, certamente, não será muito estimulante.

Ao criarmos um mundo lúdico, fica mais fácil quebrar a resistência dos participantes que será criada devido a uma necessidade de mudança de comportamento e uma necessidade de melhores desempenhos. Não há restrição para a escolha do tema, mas é importante que seja estimulante e adequado ao perfil dos participantes.

A comunicação, além de deixar o PIV mais estimulante, facilita a compreensão de seu funcionamento. Uma vez definida a ambientação, todas as peças impressas, textos e materiais devem se apropriar dela para fazer analogias com a realidade dos participantes, fazendo com que essa uniformidade reforce o impacto do programa no seu lançamento e ao longo de sua duração.

As peças de comunicação desempenham um importante papel na sustentação do PIV, mantendo-o sempre em destaque junto aos participantes. São cartazes, folhetos, painéis, informativos e brindes.

Outro ponto relevante no processo de comunicação do PIV é a criação de um *slogan*, que ligado ao tema central, funcionará como um estimulador à busca dos resultados obtidos.

4.3. Fase 3: LANÇAMENTO

O lançamento é um momento crucial para o sucesso de um PIV. Se a equipe não se entusiasmar já no lançamento, o resultado poderá ficar comprometido, e os resultados provavelmente não serão atingidos.

Não se devem economizar esforços para organizar um lançamento grandioso e que cause um grande impacto. Fazer uma convenção em um ambiente diferente ao do trabalho, acompanhado por um *cocktail* e uma ambientação agradável, animada e descontraída, aumentam as possibilidades de uma maior adesão e comprometimento de toda a equipe de vendas.

Quando não é possível reunir toda a equipe de vendas em um único evento, é possível organizar reuniões de vendas regionais ou ainda, quando não for possível reunir a equipe, é recomendável realizar o lançamento através do envio de um *kit* de materiais que despertem a atenção e o interesse dos participantes. Nessa ocasião, no *kit* deverá conter todas as informações necessárias para o bom entendimento e funcionamento da campanha, tais como: regulamento, brindes ligados ao tema e vídeo motivacional.

4.4. Fase 4: REGULAMENTO

O regulamento é a parte técnica, sendo sua função estabelecer todos os parâmetros e condições do PIV, evitando que haja interpretações erradas sobre o funcionamento correto da campanha, portanto, ele funciona como um contrato entre as partes envolvidas.

Quanto maior o regulamento, no sentido de conter direitos, deveres e penalizações de ambas as partes, menor será a possibilidade de reclamações e divergências. É aconselhável que todos os participantes do PIV façam uma inscrição formal, devidamente assinada, na qual o participante declara ter total conhecimento de todas as regras contidas no regulamento.

Todo regulamento deve conter os seguintes tópicos:

A) Tipo de campanha:

Nesse quesito é identificado o “perfil” da campanha. Ou seja, é estabelecido se a campanha é de incentivo de vendas, incentivo à sugestão de idéias, incentivo à campanha de mudança de cultura, incentivo à qualidade, de relacionamento, de fidelização, etc.

B) Participantes:

Definir quem são os participantes, quais as categorias (área e cargo) e as pré-condições para participar (ex. preencher ficha de inscrição).

Nos casos em que um único PIV envolve mais do que um público, ou seja, participantes de diversas regiões, divisões internas ou linha de produtos, é recomendável que ele tenha objetivos e critérios equalizados, de forma que todos os participantes tenham as mesmas condições de igualdade, caso contrário, o PIV estimulará de um lado e, ao mesmo tempo, desestimulará o outro.

C) Produtos envolvidos:

É necessário que sejam definidos quais são os produtos-alvo que estarão envolvidos no PIV. Os produtos com maior dificuldade de penetração no mercado é que, geralmente, são trabalhados nas campanhas de vendas. Porém, vale ressaltar que se os produtos que são campeões de vendas irão fazer parte de um PIV, eles terão importância menor no valor da premiação.

D) Período:

As campanhas têm prazo de duração predeterminado, em função da baixa sazonalidade de vendas da empresa. Porém, não existe período determinado para um PIV. Uma campanha pode variar entre: mensal, trimestral, semestral ou anual. A determinação do período dependerá dos objetivos, do tipo de segmento de atuação e dos interesses que a organização deseja alcançar.

Os períodos das campanhas podem ser divididos em quatro tipos:

- Período Curto: envolvem programas com 30 dias de duração. O maior ponto negativo de campanhas com baixo período de duração é que o tempo de

assimilação pode ser demasiadamente longo o que pode prejudicar o atingimento dos objetivos no tempo restante. Vale ressaltar que o investimento será o mesmo independentemente do tempo, o que nos faz concluir que o período curto pode criar um descompasso entre o impacto de lançamento do PIV e os seus efeitos.

- Período Médio: são os PIV que duram de 3 a 6 meses. A grande maioria das campanhas está inserida nessa modalidade, pois existe uma sintonia entre o impacto do lançamento e os efeitos, além de atender o desejo dos participantes de recompensas rápidas e poder refletir de maneira mais realística a situação do mercado e os interesses da organização.

- Período Longo: envolvem programas de 12 meses. Essas campanhas correm o risco de cair no esquecimento, o que pode comprometer os resultados desejados. Para evitar que isso aconteça, é recomendado manter uma comunicação permanente sobre a campanha além de realizar premiações parciais no decorrer do período para manter o interesse dos participantes.

- Permanentes: envolvem os PIV sem prazo determinado de término. Nesses casos, é necessário que, a cada ano, sejam renovados os benefícios oferecidos, os objetivos e a comunicação. Todas essas medidas visam evitar a perda de impacto e a redução do nível de motivação.

A grande vantagem do PIV permanente é criar, ao longo do tempo, uma tradição e uma cultura que, se for explorada corretamente, em vez de criar rotina, criará algo de forte valor. Nesses casos, o PIV se transforma em uma espécie de “clube de vendas” que, quanto mais tradicional, mais valor, prestígio e status conferem aos seus sócios.

PERÍODO	TEMPO DE DURAÇÃO
Curto	1 mês
Médio	3 a 6 meses
Longo	12 meses
Permanente	Renovação a cada 12 meses

E) Objetivos:

Esse ponto deixará claro quais as metas específicas de cada público-alvo participante, ressaltando se o objetivo é superação de vendas, manutenção de resultados, definição de critérios de qualidade, etc. É importante ressaltar que um PIV deve ter no máximo 3 objetivos diferentes, caso contrário pode confundir os participantes que perdem o foco em função de muitas solicitações ao mesmo tempo.

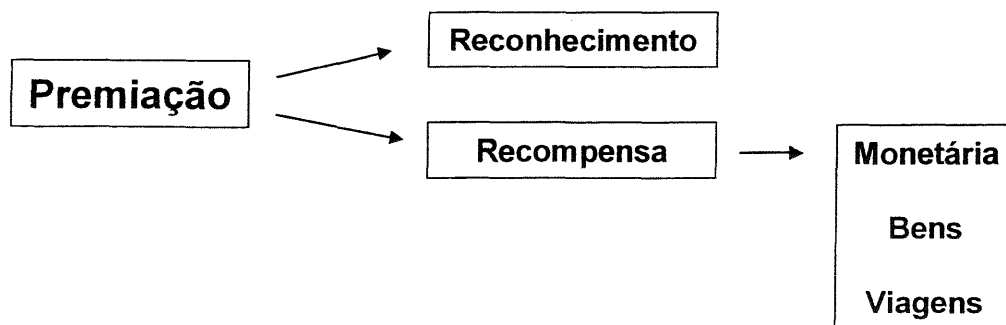
F) Critérios de avaliação:

De maneira detalhada, o participante terá conhecimento da forma como será avaliado para ser reconhecido e/ou recompensado. Existem inúmeras formas de se estabelecerem critérios para o PIV, conforme demonstrado no item 4.5. (fase 5) e item 5 deste trabalho.

G) Mecânica de premiação:

A premiação é um dos itens mais importantes de um PIV. É possível classificar a premiação de acordo com dois benefícios oferecidos: RECOMPENSA E RECONHECIMENTO.

O tipo “recompensa” é subdividido em monetária, bens ou viagens. Cada uma das formas de premiação apresenta aspectos positivos e negativos, conforme será avaliado a seguir.



A recompensa monetária, sob forma de dinheiro, deve ser evitada por questões legais, pois pode caracterizar-se como complementação salarial e ter implicações trabalhistas. Além disso, essa forma de premiação pode “viciar” a equipe devido ao baixo efeito residual, uma vez que o dinheiro tende a se misturar com o salário e acaba sendo utilizado para pagar as despesas pessoais, fazendo com que a premiação caia logo no esquecimento. Contudo, deve-se considerar que essa forma de recompensa é a mais versátil e desejada pelos participantes, o que a torna uma opção válida. O ideal, nesse caso, é tentar otimizar os aspectos positivos da recompensa monetária em forma de dinheiro e minimizar os efeitos indesejáveis. A saída positiva para esse impasse é a utilização de “vales compras”, bônus, títulos de capitalização ou qualquer outra que possa ser transformada em dinheiro.

Já, a recompensa em bens proporciona um residual melhor, pois enquanto o bem existir, ele será lembrado como fruto de uma conquista. Mas a sua atratividade dependerá sempre do bem oferecido. Se for algo novo no mercado, que ainda não é possuído pela maioria dos participantes, o programa de vendas tende a atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos.

As recompensas em bens não são recomendadas para programas longos, pois precisam ser renovados constantemente e a quantidade de opções é muito restrita.

As recompensas em viagens são as que proporcionam o melhor efeito residual, pois estão associadas a momentos agradáveis. Porém, é preciso que toda a viagem seja perfeitamente planejada para que ela não se transforme em uma experiência negativa, o que pode prejudicar a imagem da organização. A viagem-prêmio pode ser individual e, nesse caso geralmente permite o direito a um acompanhante, ou pode ser coletiva, ou seja, todos os ganhadores viajam juntos, o que proporciona uma maior integração, torna a viagem mais divertida e reduz os investimentos pois há a possibilidade de fechar pacotes turísticos.

Diante do exposto, podemos dizer que as recompensas apresentam efeitos de curto prazo mais atraentes, contudo, além de não agregarem valor estimulador, requerem maiores investimentos financeiros.

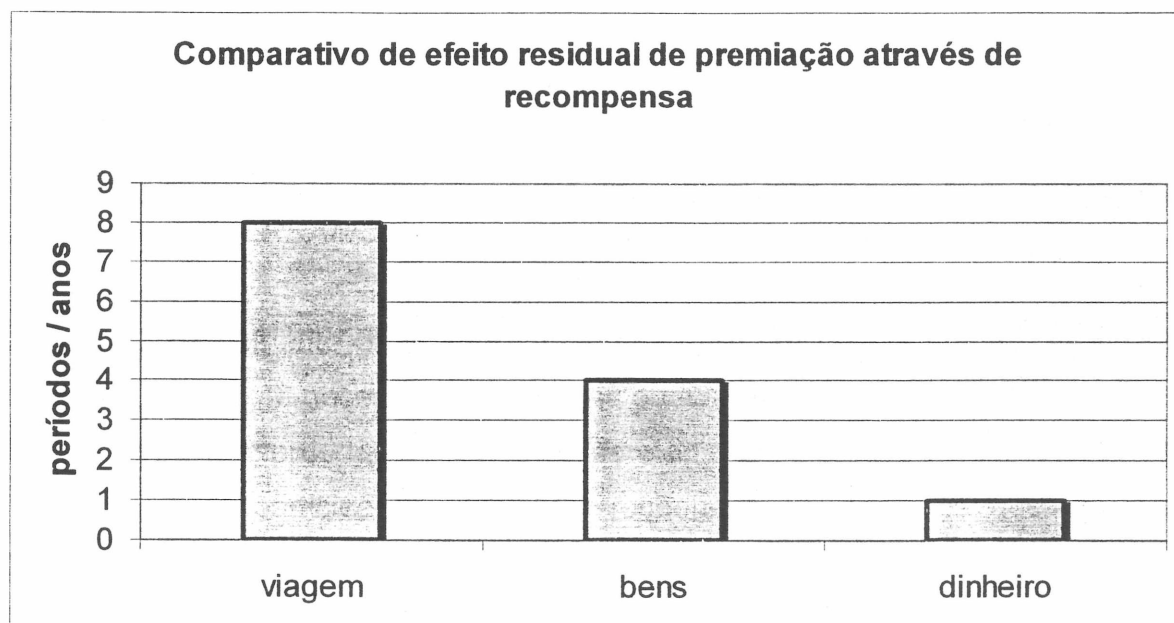


GRÁFICO 3 – EFEITO RESIDUAL DE PREMIAÇÃO POR RECOMPENSA

Já, a premiação do tipo “reconhecimento” é uma forma importante de benefício, pois seus efeitos, em termos de estímulo, são muito mais consistentes, uma vez que valoriza a auto-estima, o que melhora o empenho e a produtividade, e requer investimentos mais reduzidos.

Atualmente, acredita-se que a premiação através de reconhecimento deixou de ser importante, uma vez que o mundo se tornou materialista e o importante agora é ser recompensado e não só apenas reconhecido. Porém, o que está ocorrendo é um desgaste na forma como o reconhecimento está sendo conduzido pelas organizações.

Nos dias atuais, o reconhecimento é realizado através de troféus, diplomas e “quadrinhos na parede” com os dizeres: “funcionário do mês”. É notório que esses símbolos de reconhecimento são ultrapassados, desgastados e não causam mais impactos nem valorizam a auto-estima do participante. Diante disso, é importante perceber que a questão não está no símbolo em si, mas no seu significado psicológico e no valor que ele confere ao seu portador. Alguns exemplos de premiação por reconhecimento que podem gerar um efeito motivador e uma melhora na auto-estima do vencedor são: contato pessoal com o presidente, bolsas de estudo e participação em eventos internos.

ITEM	RECOMPENSA	RECONHECIMENTO
Efeitos	mais atrativo	menos atrativo
impacto	externo (comportamental)	interno (estímulo)
Tipos	monetário bens viagens	troféu – diploma encontro com presidente bolsa de estudos
Investimento	maiores	menores

H) Condições gerais:

Nesse ponto estarão descritas todas as particularidades pertinentes ao negócio. Alguns exemplos são: o que acontece com novas admissões durante o período da campanha; o que acontece numa transferência de filial; o que vale são pedidos faturados ou pedidos entregues; etc.

4.5. Fase 5: MECÂNICA DE AVALIAÇÃO

A escolha de um critério de avaliação irá depender da peculiaridade de cada organização e do mercado onde atua. É imprescindível que os critérios ofereçam igualdade de condições entre todos os participantes. Por esse motivo, agrupam-se os participantes de acordo com suas atividades e metas, respeitando sempre a especificidade de cada grupo.

Critérios descomplicados, claros, de fácil compreensão, que considerem as diferenças naturais entre os participantes, são imprescindíveis para o atingimento dos objetivos da organização. Além disso, é necessário que os critérios de avaliação e de funcionamento de um PIV sejam sempre definidos considerando-se a possibilidade de alterações (alterações do mercado e das diretrizes da organização) ao longo do período de duração. Portanto, podemos dizer que os PIVs devem ser flexíveis para que possibilitem o acompanhamento dos movimentos interno e externo do ambiente de vendas, funcionando como facilitador para manter ou gerar o estímulo, podendo também ser utilizado para neutralizar ou compensar situações desfavoráveis ou de dificuldade enfrentadas pela equipe comercial.

Diante do exposto, o PIV pode ser alterado em qualquer um dos seus itens. Porém, é importante ressaltar que as alterações devem ocorrer sempre no sentido

de beneficiar os participantes e não de lhes retirar algo que foi prometido, ainda que a organização tenha que arcar com os prejuízos para manter o que foi prometido anteriormente. Alterações que prejudicam os participantes podem gerar desconforto e frustrações que podem dizimar a credibilidade da atual campanha e de futuras ações de incentivo de vendas.

Também é imprescindível que os critérios sejam elaborados de maneira que todos os participantes tenham chances iguais de ganhar até o final da campanha. Quando é utilizado um critério simples como um *ranking* de classificação único para todos durante todo o período de vigência do PIV, de maneira geral, os colocados nas últimas posições ou fora da faixa mínima de premiação, ficam desinteressados pois suas chances de ganhar são mínimas. Dessa forma portanto, o PIV perde o seu objetivo principal, que é estimular e motivar as vendas, além disso, pode ocorrer um cenário ainda pior: desestimular uma parte da equipe.

Para evitar o estímulo de alguns e o desestímulo de muitos, é importante criar mecanismos de avaliação que possibilitem a reabilitação dos participantes que não apresentarem bons desempenhos no início da campanha. É possível corrigir esse cenário criando-se avaliações através de objetivos múltiplos e avaliações de resultados em um período mais longo. Dessa maneira, gera-se a possibilidade de um desempenho fraco num aspecto ser compensado em outro.

4.6. Fase 6: CONTROLE e SUSTENTAÇÃO

Esses dois itens são muito importantes para o bom funcionamento da campanha de incentivo de vendas.

O controle diz respeito à forma de fiscalizar as vendas durante a campanha. De maneira geral, os controles são feitos com certa facilidade, pois as organizações já dispõem de controles de vendas, independentemente da existência de um PIV. É necessário apenas ajustar os já existentes para que possam também permitir o controle dos dados referentes à campanha.

Já, a sustentação é um item de suma importância, uma vez que a campanha pode cair no esquecimento com o passar do tempo e as atividades de venda voltarem para a sua rotina costumeira.

De nada adianta uma grande idéia, um brilhante lançamento e uma ótima aceitação da equipe de vendas se depois deixarmos a sustentação de lado. Ela é tão importante quanto às etapas anteriores. É preciso lembrar, provocar e motivar sistematicamente durante todo o período da campanha, e para isso existem diversos mecanismos que são extremamente eficazes e criativos que não permitem um PIV cair no esquecimento. São eles:

4.6.1. Carta-resultado motivacional

Consiste em manter, através de comunicados, o participante informado sobre a sua posição no ranking de desempenho. Esse procedimento é de extrema importância pois mostra aos participantes que a organização está acompanhando a performance dos vendedores além de provocar disputa entre os participantes e motivar os demais a buscar melhor desempenho em virtude da exposição dos resultados.

4.6.2. Gifts conceituais

O *gift* tem a função de manter acesa a idéia da campanha. É indicado que o tipo de *gift* tenha o mesmo tema / conceito do PIV e que passe uma mensagem descontraída, bem humorada e motivadora.

4.6.3. Sinalização

Essa forma de sustentação deve ser constante e requer baixo investimento. Normalmente são utilizadas sinalizações no ambiente de trabalho através de *banners*, cartazes, móveis, *displays*, bandeirolas e etc. Esse tipo de sustentação faz com que o participante se mantenha engajado na conquista dos objetivos da campanha.

4.6.4. Meios eletrônicos de sustentação

Os meios eletrônicos de sustentação são maneiras rápidas, confiáveis e de baixo custo para reforçar a lembrança da campanha entre os participantes. Cada vez mais a tecnologia vem se tornando uma aliada nos PIVs através de mensagens nos

paggers, na intranet da organização ou até mesmo através de um site específico da campanha.

4.7. Fase 7: ENCERRAMENTO

Esse momento é tão importante quanto o início da campanha. Ao chegar ao final de um PIV, é necessário ter o mesmo nível de cuidado e atenção que foram dispensados na fase de lançamento. Nessa etapa, é que a equipe organizadora do PIV agradece a participação de todos, reconhece e premia os que obtiveram destaque durante a campanha. Dessa forma, a organização passa credibilidade para futuras campanhas que a empresa poderá lançar no futuro.

O encerramento pode dar-se através de um evento / convenção que reúna todos os participantes. Caso não seja possível, há a alternativa de encerrar o PIV através de uma carta-resultado final ou através de um jornal interno que contenha os resultados da campanha, os prêmios e o nome dos premiados.

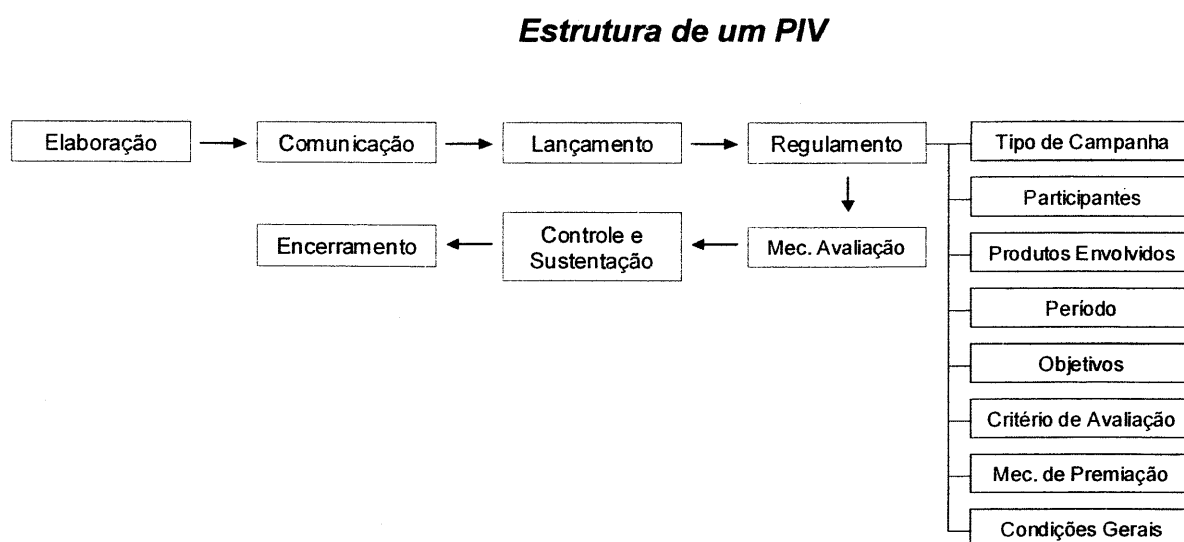


FIGURA 2 – ESQUEMA ESTUTURAL DE UM PIV

5. Modelos de mecânicas de avaliação de um PIV

Existem inúmeras formas de se estabelecer critérios de avaliação para um PIV. A escolha do modelo mais adequado irá depender da peculiaridade de cada organização e do mercado em que ela atua.

Os critérios podem ser individuais ou coletivos, mas prevalece o desempenho de todo o grupo. É muito comum a utilização de critérios individuais em um PIV direcionado às funções que têm metas individuais, como as de supervisores e vendedores, por exemplo. Por outro lado, são utilizados critérios coletivos para as funções que não possuem metas individuais, tais como as de promotores e demonstradores.

Há duas formas distintas para estabelecer critérios de avaliação. Uma é o critério SELETIVO e a outra é o critério NÃO SELETIVO.

No critério seletivo, os participantes do PIV concorrem entre si e, nesse caso, só os que apresentarem os melhores desempenhos serão recompensados ou reconhecidos. Já, no critério não seletivo, todos os participantes que cumprirem determinados objetivos recebem os benefícios oferecidos.

As diferenças básicas entre ambos são que, no primeiro (critério seletivo) há um controle da quantidade de premiados, o que envolve um menor investimento, porém provoca uma competição interna. Já, na forma não seletiva, não há competição interna entre a equipe, mas também não é possível prever a quantidade de ganhadores, o que gera uma necessidade de maiores investimentos em premiações.

Uma maneira eficaz de tratar essa questão e minimizar os pontos negativos existentes em cada uma delas é integrar as duas formas de critérios. Na prática, poderíamos fazer com que todos que conquistarem um determinado objetivo recebem benefícios e desses os que mais se destacarem recebem um benefício extra. Dessa maneira, todos os participantes estarão estimulados do início até o final do período.

	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	
	SELETIVOS	NÃO SELETIVOS
INVESTIMENTO	menor	maior
COMPETIÇÃO INTERNA	maior	menor

Baseados nesses critérios de avaliação, serão apresentados abaixo cinco mecânicas de avaliação universalmente conhecidas. Há, porém, a possibilidade de entrelaçá-las de tal maneira que se crie uma sexta mecânica que se ajuste ao objetivo pretendido de uma determinada organização.

São elas:

5.1. Mecânica Atingiu-Ganhou

Nessa mecânica o participante terá sua meta estabelecida individualmente de acordo com seu histórico de vendas mais a projeção de crescimento que a empresa espera dele dentro dessa campanha. Depois de estabelecida a meta, todos os que atingirem ou superarem os objetivos definidos serão premiados.

Há a possibilidade de tornar o reconhecimento e a recompensa mais justos estabelecendo faixas a partir de 100% de atingimento das metas, em ordem crescente, e para cada faixa definir a premiação, oferecendo maiores prêmios para os que tiverem melhor performance.

No final da campanha, para apurar quais foram os melhores desempenhos basta dividir o total do realizado individualmente no período pelo total da meta no mesmo período.

Esse tipo de mecânica é indicado para:

- equipes atuando em mercados competitivos;
- necessidade de superação de metas;
- equipes com metas diferenciadas.

EXEMPLO:

Percentual de consecução das metas	Premiação	Premiação extra
0 a 99	0	
100	10 pontos	+ 10 pontos
101 a 110	15 pontos	+ 10 pontos
111 a 120	20 pontos	+ 10 pontos
121 a 130	25 pontos	+ 10 pontos
acima de 120	35 pontos	+ 10 pontos

Cada pontuação oferece uma recompensa correspondente ao desempenho.

Para tornar a campanha ainda mais motivadora, há a possibilidade de uma premiação extra, ou seja, se a empresa atingir a meta global, todos os participantes que atingirem suas metas serão premiados com mais 10 pontos, por exemplo.

5.2. Mecânica por Superação

Da mesma forma que na mecânica anterior, o participante receberá a sua meta individual estabelecida pelo histórico de vendas mais a projeção do crescimento nas vendas que a organização almeja alcançar.

A diferença na mecânica por superação é que apenas atingir 100% da meta não garantirá nenhum tipo de recompensa e reconhecimento. É necessário que haja a superação a partir dos 100%.

Para que exista uma equiparação na competitividade, já que o potencial de crescimento de uma área do mercado pode ser muito diferente do de outra, o correto é medir em índice percentual de crescimento. Já que crescer 10% torna-se igual em todas as praças em que a campanha estiver sendo realizada.

No momento da apuração dos melhores resultados, basta elaborar um *ranking* (decrecente) por meio dos maiores índices percentuais.

Esse tipo de mecânica é indicado para:

- equipes com potencial e metas similares;
- objetivos baseados em mix de produtos.

EXEMPLO:

Percentual de consecução das metas	Premiação	Premiação extra
101 a 110	15 pontos	+ 15 pontos
111 a 120	20 pontos	+ 15 pontos
121 a 130	25 pontos	+ 15 pontos
acima de 120	35 pontos	+ 15 pontos

Cada pontuação oferece uma recompensa correspondente ao desempenho.

Para tornar a campanha ainda mais motivadora, há a possibilidade de uma premiação extra, ou seja, se a empresa atingir a meta global, todos os participantes que superarem suas metas serão premiados com mais 15 pontos.

5.3. Mecânica por Efeito Dominó

Nessa mecânica não são mais distribuídas metas individuais, nesse caso são distribuídas metas para uma equipe inteira. O foco aqui é o trabalho em equipe, e se um determinado grupo atingir as metas, toda a equipe será premiada.

Ao atingir as metas do grupo, a premiação poderá ser repassada individualmente por meio das mecânicas vistas anteriormente (mecânica atingiu-ganhou ou mecânica por superação), dependendo da estratégia da empresa.

Esse tipo de mecânica é indicado para:

- equipes com atividades diferentes;
- resultados só são factíveis com esforço de equipe;
- necessidade de estimular um time.

EXEMPLO:

Toda a equipe que alcançar a meta estabelecida receberá uma viagem de incentivo para Salvador/BA, para todos os integrantes da equipe. E, de acordo com o desempenho individual de cada integrante, a premiação será de acordo com a tabela abaixo:

Desempenho Individual	Prêmio
100 a 115%	\$ 200,00
116 a 120%	\$ 300,00
Acima de 120%	\$ 400,00

5.4. Mecânica por Quota Mínima

Essa mecânica é utilizada para mensurar o desempenho individual de uma equipe de pessoas, sendo que a meta é distribuída individualmente, por meio de uma quota mínima a ser cumprida, que totalizada representará a *performance* daquele grupo.

Os grupos devem ser divididos por potencial, e a partir daí distribuem-se as cotas mínimas desejadas. Essas cotas podem ser mensuradas por volume de vendas (\$), por volume de unidades, etc.

Porém, para o bom funcionamento da mecânica por quota-mínima, é necessário considerar os seguintes aspectos:

- a) vendedores: todos aqueles que alcançarem sua quota mínima serão premiados;
- b) titulares e gerentes: serão premiadas as melhores performances do grupo, pela somatória de quotas que sua equipe alcançar.

Esse tipo de mecânica é indicado para:

- mercados que atuam por meio de trade;
- envolvimento de venda mediante mix de produtos;
- metas extremamente discrepantes.

EXEMPLO:

Objetivo: reconhecer e premiar os melhores desempenhos na comercialização, à vista, na venda de televisores.

Mecânica de avaliação:

- a) vendedores: caso o vendedor tenha atingido a meta individual que foi definida no início da campanha, através da mecânica vendeu-ganhou, o vendedor acumulará pontos que serão convertidos em prêmios, a cada

venda à vista que ele fizer.

- b) gerentes: as revendas que tiverem o maior número de pontos terão seus gerentes premiados com uma viagem de incentivo à Paris com direito a acompanhante.

5.5. Mecânica Qualitativa

Nem sempre os objetivos de uma organização são quantitativos, em alguns casos os objetivos são qualitativos, tais como: buscar uma melhoria nos processos, no atendimento ou na produção.

São os próprios participantes que elegem os critérios que julgam importantes a serem avaliados. A partir desses critérios, a empresa atribui pesos diferentes de acordo com a estratégia adotada. Porém, para que os participantes não percam o foco da campanha, é aconselhável que sejam definidos de dois a três critérios por medição.

6. Como identificar qual a mecânica de avaliação mais adequada para um PIV

A melhor maneira de sabermos qual é a mecânica de avaliação mais adequada a cada tipo de Programa de Incentivo de Vendas (PIV) é conhecer ao máximo todos os objetivos que a organização deseja alcançar; conhecer o mercado na qual o negócio está inserido; conhecer o grau de interação que existe na equipe de vendedores e qual o grau de confiança que eles têm na gerência e na organização em que eles trabalham; conhecer qual o tipo de premiação é mais desejada, além de conhecer o nível de motivação dos funcionários e identificar quais são os fatores capazes de aumentar o grau de motivação e satisfação da equipe.

Com essas informações nas mãos, é possível que a gerência defina os objetivos do PIV de maneira mais clara e mais condizente com a realidade do negócio. A partir daí, será mais fácil identificar qual a mecânica de avaliação é a mais adequada para cada tipo de campanha de incentivo de vendas existente.

Abaixo está uma espécie de *briefing*, que permite a organização obter uma série de informações de maneira que assegure um mínimo desejável de conhecimento das necessidades, para, a partir daí, elaborar um PIV eficiente e eficaz.

1- Dados da empresa:

- nome;
- endereço;
- cidade;
- telefone, fax, e-mail;
- organograma da empresa;
- número de funcionários por área;
- diretoria de marketing;
- diretoria de vendas;
- presidente;
- divisão solicitante;
- ano fiscal;
- diretor responsável;
- contato na empresa / área;
- data do *briefing*;
- data para a apresentação.

2 – Produtos envolvidos na campanha:

- especificações e funcionalidade;
- sazonalidade de venda;
- pontos fortes e fracos X concorrência;
- imagem no mercado consumidor;
- imagem com o público da campanha;
- embalagem: unidade de medida na venda;
- preço médio do produto X concorrência;
- volume de vendas em dinheiro e em unidades.

3 – Público-alvo participante:

- quais os produtos envolvidos;
- perfil socioeconômico da população-alvo;
- idade média e estado civil;
- faixa salarial (inclusive variável);
- índice de *turnover*;
- a família poderá ser envolvida? Há histórico?;
- características marcantes do público.

3.1 – Público-alvo – equipe interna:

- número de profissionais por filial e respectiva função;
- estrutura das filiais – organograma;
- processo de venda;
- frequência de visitas da equipe.

3.2 – Público-alvo – distribuidores e revendas:

- números de ponto de vendas por região e no Brasil;
- número de profissionais por ponto-de-venda e função;
- especificar se os pontos são exclusivos ou não;
- processo de venda.

4 – Mercado:

- principais mercados e participação do produto;
- tamanho potencial do mercado;
- principais concorrentes e sua participação;
- quem lidera o segmento e qual o *ranking*;
- concorrente faz campanha? Histórico.

5 – Período da campanha:

- por quê.

6 – Objetivos da campanha:

- específicos: definição da necessidade;
- previsão de vendas: anual e da campanha;
- percentual de incremento.

7 – Histórico:

- público definido já participou de um programa anteriormente?
- qual foi a premiação e o número de vencedores?
- há convenções e com que periodicidade?
- há mídia de exposição com o público definido?

8 – Dados complementares:

- é permitido o uso de malotes? Com que frequência?
- existe internet ou intranet?
- há alguma campanha publicitária no período / tema?
- logotipo e características de produtos;
- *mailing* de participantes.

9 – Verba prevista.

- quanto a empresa pode pagar com premiações e com o desenvolvimento da campanha?

10 – Depoimento pessoal:

- percepção do problema;
- histórico do problema;
- solução de mercado esperada;
- solução de comunicação esperada.

III – IMPLANTAÇÃO

1. Objetivo da proposta de implantação de um novo PIV na “empresa X”

O objetivo dessa proposta de implantação é identificar, criar e demonstrar estratégias e técnicas de programas de incentivo para a força de vendas que servirão como ferramenta para motivar, aprimorar e incrementar as vendas no varejo de bens de consumo duráveis (eletrodomésticos), ramo de atuação da “empresa X”.

2. A “empresa X” e os programas de incentivo de vendas

Esta etapa do trabalho está dividida em quatro fases, conforme indicado abaixo:

- 1) Apresentação da “empresa X” e a sua Política Comercial;
- 2) Apresentação do Programas de Incentivo de Vendas atualmente em vigência na “empresa X”;
- 3) Apresentação e demonstração de sugestões de modelos de PIV, de acordo com a realidade do negócio;
- 4) Apresentação dos resultados obtidos com a aplicação / simulação de três novos modelos sugeridos em revendas autorizadas.

2.1. A “empresa X” – Uma breve apresentação

A “empresa X” é uma empresa com sede e fábrica em Curitiba – PR e escritório regional em São Paulo – SP. É filial de um grupo com sede em Copenhagen / Dinamarca, que possui 8 centros de competência e 11 fábricas em todo o mundo, na qual trabalham mais de 2.200 colaboradores, realizando um faturamento anual de US\$ 540.000.000 (dados consolidados em 2003), sendo proprietária de 11 marcas de renome mundial no ramo de equipamentos de limpeza.

No Brasil a mais de 30 anos, a “empresa X” oferece hoje a mais completa linha de equipamentos de limpeza no mercado brasileiro e sul-americano que engloba lavadoras de alta pressão e aspiradores de pó e líquido.

As atividades da “empresa X” compreendem a produção, comercialização, distribuição e assistência técnica de equipamentos domésticos, comerciais, profissionais e industriais para o mercado brasileiro, América do Sul, América Central, Europa e Ásia.

2.1.1. A política comercial da “empresa X”

A “empresa X” atua no mercado *business to business*, ou seja, toda transação comercial é realizada entre pessoas jurídicas.

Os clientes da “empresa X” são revendas, tais como: supermercados, lojas de departamento, lojas de material de construção, lojas ferragistas, eletrodomésticos, limpadoras, entre outras. Portanto, as vendas efetuadas pela “empresa X” são para os intermediários na cadeia de produção-consumo.

As vendas para as revendas são realizadas por representantes comerciais. No caso da “empresa X”, o Brasil está “dividido” em: regiões de atuação e perfis de clientes. Ou seja, cada representante comercial atua em uma região geográfica pré-determinada pela gerência comercial e de acordo com o perfil comercial da revenda.

A grande vantagem desse modelo de transação é a maior capacidade de pulverização das vendas e duas grandes desvantagens desse modelo são a dificuldade em conhecer o perfil do consumidor final e a dificuldade em manter todos os vendedores das revendas motivados e preparados para comercializar a marca da “empresa X”.

Finalmente, no intuito de minimizar os efeitos negativos gerados pela falta de motivação da equipe de vendas e a grande concorrência existente no mercado dos equipamentos para limpeza doméstica, é que verificou-se a necessidade de criar eficientes programas de incentivo para incrementar as vendas e fortalecer a marca no mercado.

2.2. O programa de incentivo de vendas vigente na “empresa X”

Atualmente, a “empresa X” utiliza-se de apenas um modelo simplificado de programa de incentivo de vendas do tipo **GUELTA** para a linha amarela de produtos, que englobam:

- Aspiradores para Sólidos e Líquidos, e
- Lavadoras de Alta Pressão.

Foi definido, pela gerência de marketing, um valor fixo a ser pago aos vendedores para cada modelo de equipamento, (conforme tabela abaixo). Após o término da campanha e a efetivação da venda, esse valor é pago integralmente aos vendedores, independente do incremento ou decréscimo das vendas da revenda onde foi implantado o PIV.

Equipamento	Valor da guelta
Aspiradores domésticos	R\$ 3,00 / unidade vendida
Aspiradores profissionais	R\$ 5,00 / unidade vendida
Lavadoras de alta pressão domésticas	R\$ 5,00 / unidade vendida
Lavadoras de alta pressão semi-profissionais	R\$ 7,00 / unidade vendida
Lavadoras de alta pressão industriais	R\$ 12,00 / unidade vendida

TABELA 1 – VALORES DAS GUELTAS PAGAS NA “EXPRESA X”

No modelo atual, não são definidas metas de crescimento nas vendas. As premiações são pagas, através de “vale-refeição”, independentemente do resultado, positivo ou negativo, do faturamento no período.

3. Considerações gerais sobre o projeto piloto dos novos modelos de PIV

Para a aplicação desses projetos-pilotos, de novos modelos de programas de incentivos de vendas, foram selecionadas quatro revendas de eletrodomésticos (varejo) localizadas no centro da cidade de São Paulo.

A escolha dessas quatro revendas se deve ao fato delas estarem localizadas em uma mesma avenida no centro da cidade e pertencerem a um mesmo grupo. Essas características se tornam propícias para a aplicação desse teste, uma vez que variáveis como: nível de treinamento dos vendedores; quantidade de clientes que circulam na região; porte e estrutura da loja, política de faturamento, entre outras, são as mesmas, o que minimiza as variáveis externas que podem interferir nos resultados finais dos PIVs.

Vale ressaltar que os PIVs elaborados para a aplicação prática desses novos modelos possuem diferentes graus de dificuldade, uma vez que em alguns modelos sugeridos, os vendedores necessitam apenas do seu esforço individual para serem premiados, já, em outros modelos elaborados, o esforço para atingir a meta é grupal e o sucesso nos resultados está totalmente vinculado à dedicação de toda a equipe. Apesar disso, a meta de crescimento foi igual para todas as revendas (+ 33%), independentemente do grau de dificuldade do PIV.

Outra característica que foi cuidadosamente tratada relaciona-se ao prêmio final oferecido aos vendedores. Escolheu-se, para todas as quatro unidades de revenda um único modelo de prêmio, independentemente do grau de dificuldade para se atingir a meta estabelecida. A intenção dessa escolha é minimizar o grau de influência do prêmio sobre o esforço aplicado para o atingimento da meta definida pela “empresa X” e pelos gerentes das lojas. Unificando a premiação entre as quatro lojas, busca-se um equilíbrio de comportamento e dedicação.

Além disso, com o objetivo de evitar injustiças e manter o grau de motivação elevado, foi acertado entre todos os vendedores das quatro lojas, que todos os modelos de PIVs que estavam sendo testados seriam aplicados em todas as unidades (mudando-se apenas a premiação). A intenção, portanto, desse acordo é evitar que um vendedor se sinta menos interessado em participar do programa por achar que o PIV que está sendo aplicado em sua unidade de venda seja mais difícil do que o da loja vizinha.

Todas as campanhas foram lançadas e finalizadas no mesmo dia (de 01/05/04 a 31/05/04). Em cada uma das quatro revendas foi realizado um *coffee break* de lançamento e um evento de finalização, para divulgação dos resultados e para a premiação dos vencedores. Essas atividades de lançamento e encerramento foram realizadas nas próprias unidades comerciais, após expediente de trabalho.

Vale ressaltar que todos os vendedores estão aptos e autorizados a vender qualquer tipo de produto exposto na loja e, no final de cada mês, cada um deles recebe uma renda fixa de um salário mínimo acrescido de 5% de comissão sobre cada mercadoria vendida.

4. Aplicação de três novos modelos de PIV

Foram elaborados três novos modelos de programas de incentivo de vendas utilizando-se as mecânicas: “Atingiu-Ganhou”, “Superação” e “Efeito Dominó”. O objetivo dessas propostas é avaliar o efeito motivador que cada um desses modelos pode criar no ambiente de revenda de varejo de eletrodomésticos e os resultados que eles proporcionam diretamente no faturamento individual (por vendedor) e geral (a revenda como um todo).

Foi aplicado um modelo diferente de PIV para cada revenda. Sendo que apenas os PIVs 1, 2 e 3 são novas propostas de trabalho. Na loja “Lavaclean” foi aplicado o PIV 4, neste caso foi mantida a atual campanha utilizada pela “empresa X”, para que ela se tornasse uma base de comparação entre os resultados alcançados com as novas propostas sugeridas.

LOJA	PIV APLICADO
Sampaclean*	PIV 1
Centralclean*	PIV 2
Novaclean*	PIV 3
Lavaclean*	PIV 4

* nomes fictícios

TABELA 2 – MODELOS DE PIV APLICADOS

Seguem abaixo os modelos de PIV aplicados em cada revenda para análises dos resultados:

PIV 1 – SAMPACLEAN

REGULAMENTO:

1. Participantes:

Participam do Programa de Incentivos de Vendas para os produtos da “empresa X”, todos os vendedores da revenda Sampaclean que estiverem devidamente inscritos.

2. Inscrição:

Para participar é preciso preencher corretamente a ficha de inscrição distribuída junto com esse regulamento.

3. Período:

O programa terá duração mensal: de 01/05/2004 a 31/05/2004.

4. Critérios:

4.1 Foi definida uma meta individual para cada vendedor de acordo com o histórico de vendas dos meses anteriores.

4.2 Receberão o prêmio os vendedores que atingirem a meta individual.

4.3 Todos os vendedores que atingirem a meta serão premiados.

4.4 Os resultados serão divulgados até o dia 15 (quinze) do mês subsequente, pela gerência da loja com base nos dados de vendas cadastradas.

4.5 A venda somente será considerada após a liberação do faturamento do pedido.

5. Premiação / Prêmio:

- Os vendedores que atingirem as metas serão premiados com um Micro System com controle remoto MC 110_19 Philips.

6. Considerações:

6.1 O prêmio só será entregue para os participantes e distribuidores em atividade na época da premiação, independentemente de sua participação anterior no programa.

6.2 Qualquer dúvida ou situação não prevista nesse regulamento deverá ser decidida de forma soberana e não recorrível por uma comissão formada por representante da empresa "X" e da Sampaclean.

6.3 A participação neste programa implica a total aceitação deste regulamento.

PIV 2 – CENTRALCLEAN

REGULAMENTO:

1. Participantes:

Participam do Programa de Incentivos de Vendas para os produtos da “empresa X”, todos os vendedores da revenda Centralclean que estiverem devidamente inscritos.

2. Inscrição:

Para participar é preciso preencher corretamente a ficha de inscrição distribuída junto com esse regulamento.

3. Período:

O programa terá duração mensal: de 01/05/2004 a 31/05/2004.

4. Critérios:

4.1 Foi definida uma meta individual para cada vendedor de acordo com o histórico de vendas dos meses anteriores.

4.2 Receberão o prêmio os vendedores que atingirem a meta individual e se a meta global também tiver sido atingida.

4.4 Se a meta global for superada em 10%, os vendedores que atingirem a meta individual ganharão um prêmio adicional.

4.5 Os resultados serão divulgados até o dia 15 (quinze) do mês subsequente, pela gerência da loja com base nos dados de vendas cadastradas.

4.6 A venda somente será considerada após a liberação do faturamento do pedido.

5. Premiação / Prêmio:

- Se a revenda atingir a meta global, os vendedores que atingirem as metas individuais serão premiados com um Micro System com controle remoto MC 110_19 Philips.
- Se a meta for superada em 10% o prêmio adicional será: 5 vales-CD.

6. Considerações:

6.1 O prêmio só será entregue para os participantes e distribuidores em atividade na época da premiação, independentemente de sua participação anterior no programa.

6.2 Qualquer dúvida ou situação não prevista nesse regulamento deverá ser decidida de forma soberana e não recorrível por uma comissão formada por representante da “empresa X” e da Centralclean.

6.3 A participação neste programa implica a total aceitação deste regulamento.

PIV 3 – NOVACLEAN

REGULAMENTO:

1. Participantes:

Participam do Programa de Incentivos de Vendas para os produtos da “empresa X”, todos os vendedores da revenda Novaclean que estiverem devidamente inscritos.

2. Inscrição:

Para participar é preciso preencher corretamente a ficha de inscrição distribuída junto com esse regulamento.

3. Período:

O programa terá duração mensal: de 01/05/2004 a 31/05/2004.

4. Critérios:

4.1 Os vendedores serão divididos em dois grupos de faturamento equilibrado, conforme histórico individual de vendas.

4.2 Foi definida uma meta de faturamento para cada grupo, de acordo com o histórico de vendas dos meses anteriores.

4.2 Receberá(ão) o prêmio o(s) grupo (s) que atingir(em) a meta grupal.

4.3 Se a meta global for superada, os vendedores pertencentes a esse grupo também receberão um prêmio adicional (além do prêmio principal). Se a meta global não for superada, os vendedores do grupo que atingirem a meta grupal receberão apenas o prêmio principal.

4.4 Se a meta global for superada em:

de 1% a 10%:	prêmio adicional I
de 10,1% a 20%:	prêmio adicional II
de 20,1% a 30%:	prêmio adicional III
acima de 30%:	prêmio adicional IV

4.5 Os resultados serão divulgados até o dia 15 (quinze) do mês subsequente, pela gerência da loja com base nos dados de vendas cadastradas.

4.6 A venda somente será considerada após a liberação do faturamento do pedido.

5. Premiação / Prêmio:

- Os vendedores que atingirem as metas individuais serão premiados com um Micro System com controle remoto MC 110_19 Philips.
- Se a meta for superada, conforme o quadro citado acima, a premiação adicional será:
 - Prêmio adicional I: 2 vales-CD
 - Prêmio adicional II: 4 vales-CD
 - Prêmio adicional III: 6 vales-CD
 - Prêmio adicional IV: 8 vales-CD

6. Considerações:

6.1 O prêmio só será entregue para os participantes e distribuidores em atividade na época da premiação, independentemente de sua participação anterior no programa.

6.2 Qualquer dúvida ou situação não prevista nesse regulamento deverá ser decidida de forma soberana e não recorrível por uma comissão formada por representante da “empresa X” e da Novaclean.

6.3 A participação neste programa implica a total aceitação deste regulamento.

5. Resultados obtidos com a aplicação dos modelos de PIV sugeridos

Os resultados finais obtidos com a implantação de novos modelos de programas de incentivo de venda, foram:

	PIV 1	PIV 2	PIV 3	PIV 4
	Sampaclean	Centralclean	Novaclean	Lavaclean
	<i>9 vendedores</i>	<i>8 vendedores</i>	<i>8 vendedores</i>	<i>8 vendedores</i>
Dezembro / 2003	R\$ 12.265,93	R\$ 11.632,11	R\$ 11.544,83	R\$ 12.045,00
Janeiro / 2004	R\$ 12.994,61	R\$ 12.121,08	R\$ 12.281,21	R\$ 12.778,96
Fevereiro / 2004	R\$ 11.462,52	R\$ 10.926,47	R\$ 11.206,30	R\$ 11.618,39
Março / 2004	R\$ 11.402,07	R\$ 10.767,16	R\$ 11.121,99	R\$ 11.465,25
Abril / 2004	R\$ 13.211,32	R\$ 12.692,32	R\$ 13.188,35	R\$ 13.221,30
SOMA	<i>R\$ 61.336,45</i>	<i>R\$ 58.139,14</i>	<i>R\$ 59.342,68</i>	<i>R\$ 61.128,90</i>
Média	<i>R\$ 12.267,29</i>	<i>R\$ 11.627,83</i>	<i>R\$ 11.868,54</i>	<i>R\$ 12.225,78</i>
Meta p/ maio* (+33%)	R\$ 16.315,50	R\$ 15.465,01	R\$ 15.785,15	R\$ 16.260,29
Realizado	R\$ 15.295,36	R\$ 14.996,24	R\$ 16.167,20	R\$ 13.330,20
% da meta atingida	93,75%	96,97%	102,42%	81,98%
Crescimento em relação à média	24,68%	28,97%	36,22%	9,03%

TABELA 3 – RESULTADO FINAL ALCANÇADO COM OS NOVOS PIVS

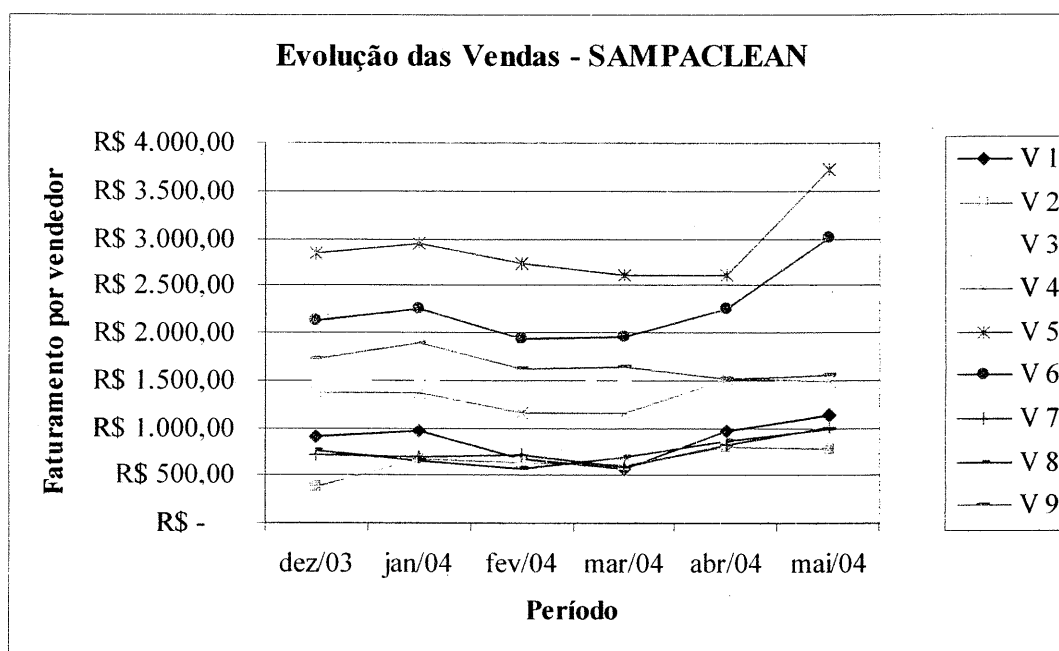
Podemos observar que os novos modelos de campanhas de vendas aplicados como “projeto-piloto” nas revendas “Sampaclean”, “Centralclean” e “Novaclean” trouxeram resultados substanciais quando comparados ao resultado obtido pela “Lavaclean”, a única revenda em que foi mantido o modelo de campanha de vendas vigente na “empresa X”.

Observou-se que nas revendas onde foram empregadas as novas campanhas, as metas estipuladas para crescimento foram atingidas da seguinte forma: Sampaclean: 93,75%; Centralclean: 96,97% e Novaclean: 102,42%, contra apenas 81,98% para a revenda Lavaclean. Portanto, podemos concluir que os resultados alcançados pelas novas modalidades de PIV trouxeram maiores ganhos, quando comparados com a modalidade atual utilizada pela “empresa X”.

Na revenda Sampaclean, em que a premiação era vinculada apenas ao esforço individual de cada vendedor, conforme citado no item 4 desta seção, a meta que era de R\$ 16.315,50 (aumento em 33%) foi atingida em 93,75%. Além disso, dos 9 vendedores que trabalham na revenda, 5 deles atingiram a meta individual e foram premiados (ver anexo 1).

Nos gráficos abaixo podemos observar a evolução do faturamento individual dos vendedores e a evolução geral das vendas da revenda Sampaclean.

	dez/03	jan/04	fev/04	mar/04	abr/04	mai/04
V1	R\$ 895,41	R\$ 975,90	R\$ 674,00	R\$ 578,08	R\$ 968,39	R\$ 1.133,10
V2	R\$ 381,47	R\$ 673,12	R\$ 638,46	R\$ 619,13	R\$ 791,36	R\$ 775,00
V3	R\$ 1.486,63	R\$ 1.524,27	R\$ 1.377,79	R\$ 1.557,52	R\$ 1.877,33	R\$ 1.633,11
V4	R\$ 1.361,52	R\$ 1.372,23	R\$ 1.163,45	R\$ 1.160,73	R\$ 1.515,34	R\$ 1.488,64
V5	R\$ 2.842,02	R\$ 2.951,08	R\$ 2.744,13	R\$ 2.608,79	R\$ 2.610,56	R\$ 3.720,22
V6	R\$ 2.115,87	R\$ 2.250,67	R\$ 1.945,19	R\$ 1.955,46	R\$ 2.244,60	R\$ 3.001,78
V7	R\$ 707,74	R\$ 690,01	R\$ 715,26	R\$ 588,35	R\$ 823,07	R\$ 1.008,47
V8	R\$ 756,81	R\$ 653,63	R\$ 574,27	R\$ 700,09	R\$ 865,34	R\$ 980,20
V9	R\$ 1.718,46	R\$ 1.903,71	R\$ 1.629,97	R\$ 1.633,92	R\$ 1.515,34	R\$ 1.554,84
	R\$ 12.265,93	R\$ 12.994,61	R\$ 11.462,52	R\$ 11.402,07	R\$ 13.211,32	R\$ 15.295,36



V = vendedor

GRÁFICO 4 – EVOLUÇÃO DAS VENDAS INDIVIDUAIS - SAMPACLEAN

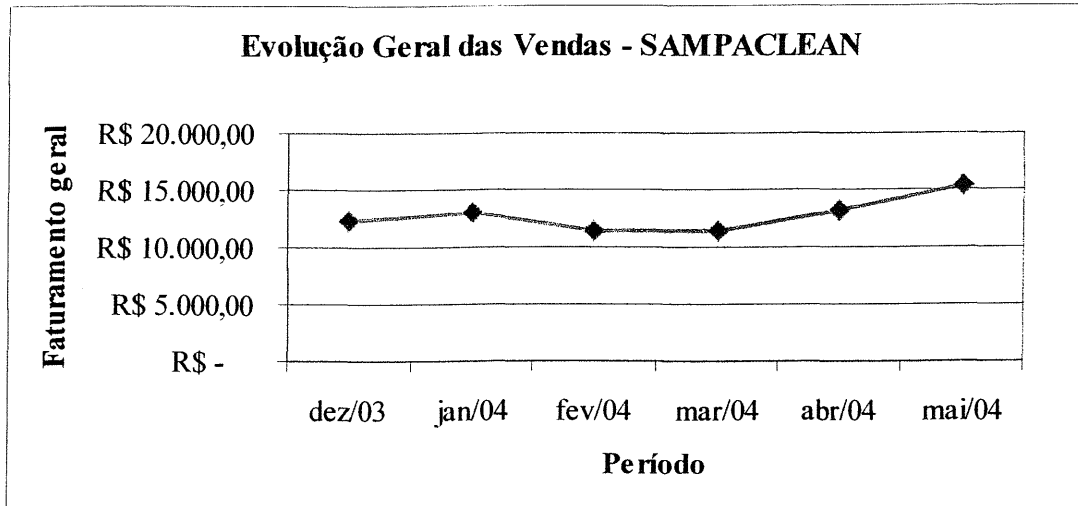


GRÁFICO 5 – EVOLUÇÃO GERAL DAS VENDAS - SAMPACLEAN

Já, na revenda Centralclean, em que a premiação era vinculada ao desempenho geral de toda a equipe de vendedores, o esforço individual foi maior, a meta que era de R\$ 15.465,01 (aumento em 33%) foi atingida em 96,97%. Além disso, dos 8 vendedores que trabalham na revenda, 6 deles atingiram a meta individual (ver anexo 2) mas, apesar do bom resultado, ele não foi suficiente para a premiação da equipe., já que a premiação dependia do atingimento da meta global.

Nos gráficos abaixo podemos observar a evolução do faturamento individual dos vendedores e a evolução geral das vendas da revenda Centralclean.

	dez/03	jan/04	fev/04	mar/04	abr/04	mai/04
V1	R\$ 1.454,01	R\$ 1.544,23	R\$ 1.311,18	R\$ 1.351,28	R\$ 1.535,77	R\$ 2.144,20
V2	R\$ 1.718,06	R\$ 1.818,16	R\$ 1.666,29	R\$ 1.612,92	R\$ 1.943,19	R\$ 2.382,22
V3	R\$ 1.149,25	R\$ 1.230,29	R\$ 994,31	R\$ 973,35	R\$ 1.167,69	R\$ 1.498,99
V4	R\$ 1.445,87	R\$ 1.563,62	R\$ 1.411,70	R\$ 1.396,50	R\$ 1.740,12	R\$ 1.233,88
V5	R\$ 1.657,58	R\$ 1.807,25	R\$ 1.743,86	R\$ 1.669,99	R\$ 1.806,12	R\$ 2.400,37
V6	R\$ 1.576,15	R\$ 1.677,56	R\$ 1.491,46	R\$ 1.447,11	R\$ 1.680,46	R\$ 2.199,88
V7	R\$ 1.187,64	R\$ 1.140,59	R\$ 1.078,44	R\$ 1.035,80	R\$ 1.189,27	R\$ 1.132,00
V8	R\$ 1.443,54	R\$ 1.339,38	R\$ 1.229,23	R\$ 1.280,22	R\$ 1.629,69	R\$ 2.004,70
	R\$ 11.632,11	R\$ 12.121,08	R\$ 10.926,47	R\$ 10.767,16	R\$ 12.692,32	R\$ 14.996,24

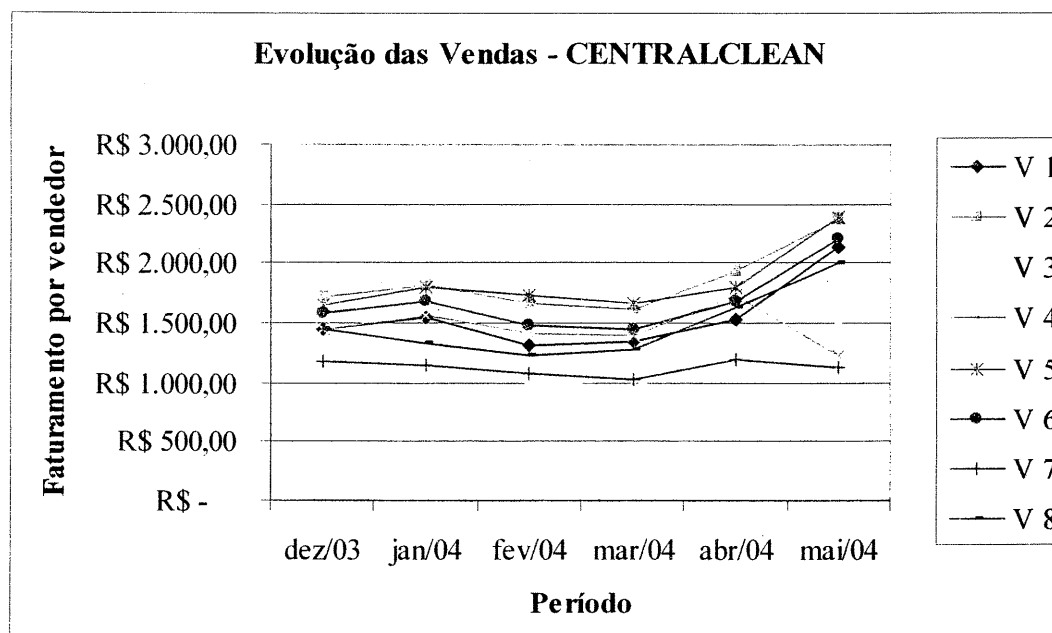


GRÁFICO 6 – EVOLUÇÃO DAS VENDAS INDIVIDUAIS - CENTRALCLEAN

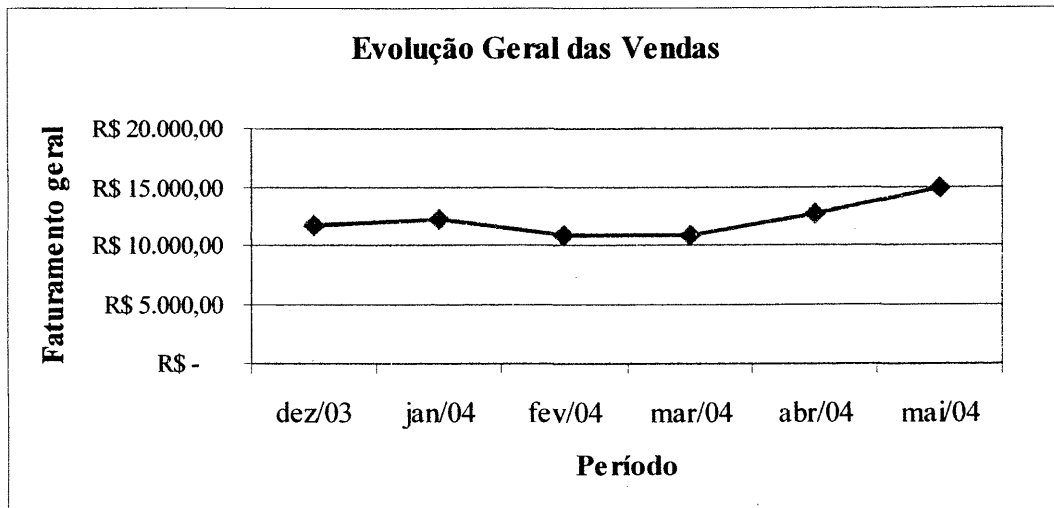


GRÁFICO 7 – EVOLUÇÃO GERAL DAS VENDAS – CENTRALCLEAN

Na revenda Novaclean, conforme explicado no item 4 desta seção, a equipe de 8 vendedores foi dividida em duas sub-equipes com faturamento praticamente uniforme (ver anexo 3). O vendedor somente seria premiado se o grupo no qual ele estivesse inserido alcançasse a meta estipulada pela gerência e pela “empresa X”. Portanto, nesta modalidade de PIV, a premiação individual dependia totalmente do desempenho global da equipe.

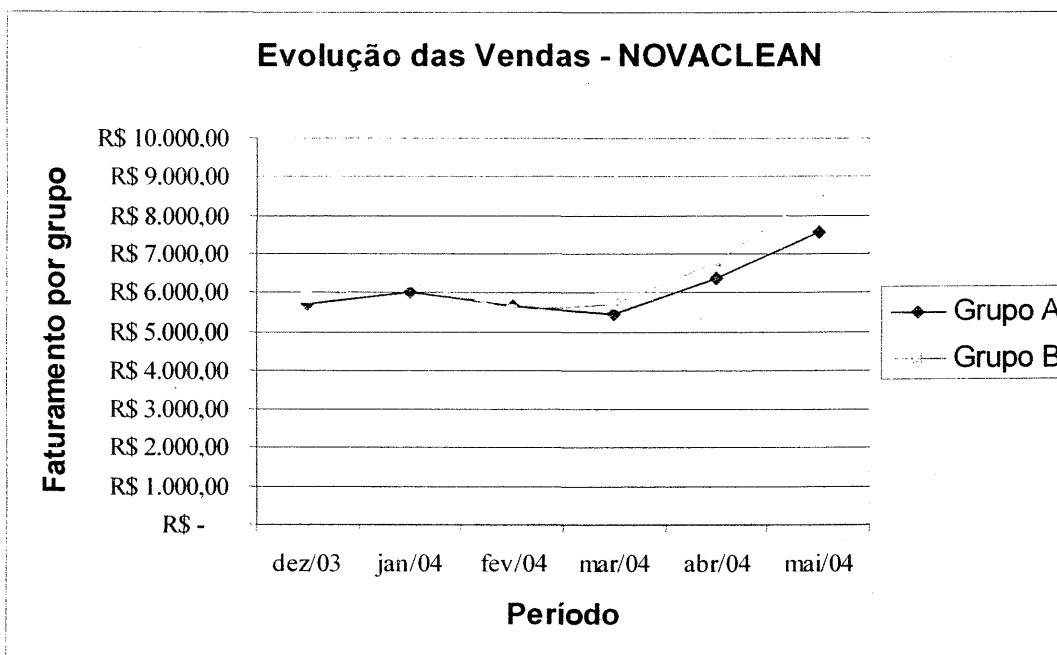
Acredita-se que, em virtude disso, o resultado obtido com essa modalidade de PIV tenha sido o mais positivo entre todas as opções testadas. No caso do PIV da Novaclean, a meta global, unindo o faturamento dos dois grupos, não só foi atingida como também superada em 2,42%, conforme podemos observar nos gráficos abaixo:

	dez/03	jan/04	fev/04	mar/04	abr/04	mai/04
GA R\$	5.681,21	R\$ 6.034,99	R\$ 5.640,43	R\$ 5.430,87	R\$ 6.385,80	R\$ 7.580,20
GB R\$	5.863,62	R\$ 6.246,22	R\$ 5.566,47	R\$ 5.691,12	R\$ 6.802,55	R\$ 8.587,00
T R\$	11.544,83	R\$ 12.281,21	R\$ 11.206,90	R\$ 11.121,99	R\$ 13.188,35	R\$ 16.167,20

GA = grupo A

GB = grupo B

T = total = GA + GB



V = vendedor

GRÁFICO 8 – EVOLUÇÃO DAS VENDAS INDIVIDUAIS - NOVACLEAN

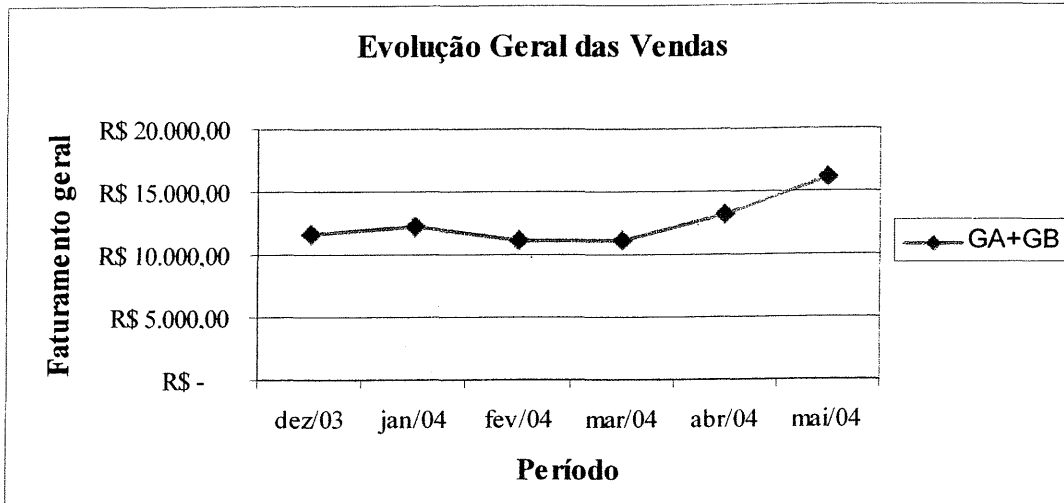


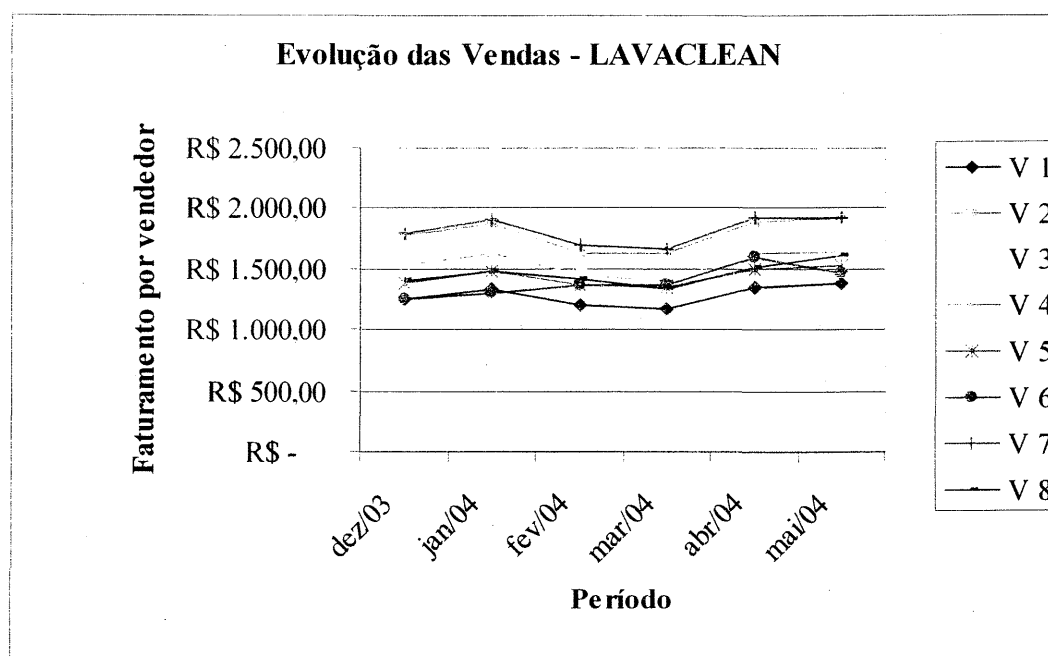
GRÁFICO 9 – EVOLUÇÃO GERAL DAS VENDAS – NOVACLEAN

Conforme já explicado anteriormente, na revenda Lavaclean foi mantido o programa de incentivo de vendas vigente na “empresa X”. O objetivo desta decisão foi tornar os resultados obtidos com essa campanha um fator de comparação com os demais PIVs (PIV 1, PIV 2, PIV 3).

Nesta modalidade de PIV, o vendedor recebe uma guelta sobre cada equipamento vendido. O atingimento ou não das metas individuais e das metas globais não influenciam no recebimento das premiações. A meta estipulada para o mês de maio de 2004 foi de R\$ 16.260,29 (aumento em 33%) e a meta foi atingida apenas em 81,98%. Além disso, dos 8 vendedores que trabalham na revenda, nenhum deles alcançou a meta individual (ver anexo 4).

Nos gráficos abaixo podemos observar a evolução do faturamento individual dos vendedores e a evolução geral das vendas da revenda Lavaclean.

	dez/03	jan/04	fev/04	mar/04	abr/04	mai/04
V1	R\$ 1.250,27	R\$ 1.334,12	R\$ 1.194,37	R\$ 1.169,46	R\$ 1.355,18	R\$ 1.377,01
V2	R\$ 1.770,62	R\$ 1.872,12	R\$ 1.624,25	R\$ 1.628,07	R\$ 1.884,04	R\$ 1.923,55
V3	R\$ 1.682,69	R\$ 1.766,05	R\$ 1.510,39	R\$ 1.570,74	R\$ 1.812,64	R\$ 1.850,23
V4	R\$ 1.522,49	R\$ 1.629,32	R\$ 1.440,68	R\$ 1.405,64	R\$ 1.632,83	R\$ 1.642,28
V5	R\$ 1.375,54	R\$ 1.484,92	R\$ 1.359,35	R\$ 1.341,43	R\$ 1.501,94	R\$ 1.527,64
V6	R\$ 1.251,48	R\$ 1.302,18	R\$ 1.372,13	R\$ 1.358,63	R\$ 1.587,88	R\$ 1.463,66
V7	R\$ 1.788,68	R\$ 1.914,29	R\$ 1.697,45	R\$ 1.664,75	R\$ 1.926,34	R\$ 1.928,88
V8	R\$ 1.403,24	R\$ 1.475,97	R\$ 1.419,77	R\$ 1.326,53	R\$ 1.520,45	R\$ 1.616,95
	R\$ 12.045,00	R\$ 12.778,96	R\$ 11.618,39	R\$ 11.465,25	R\$ 13.221,30	R\$ 13.330,20



V = vendedor

GRÁFICO 10 – EVOLUÇÃO DAS VENDAS INDIVIDUAIS - LAVACLEAN

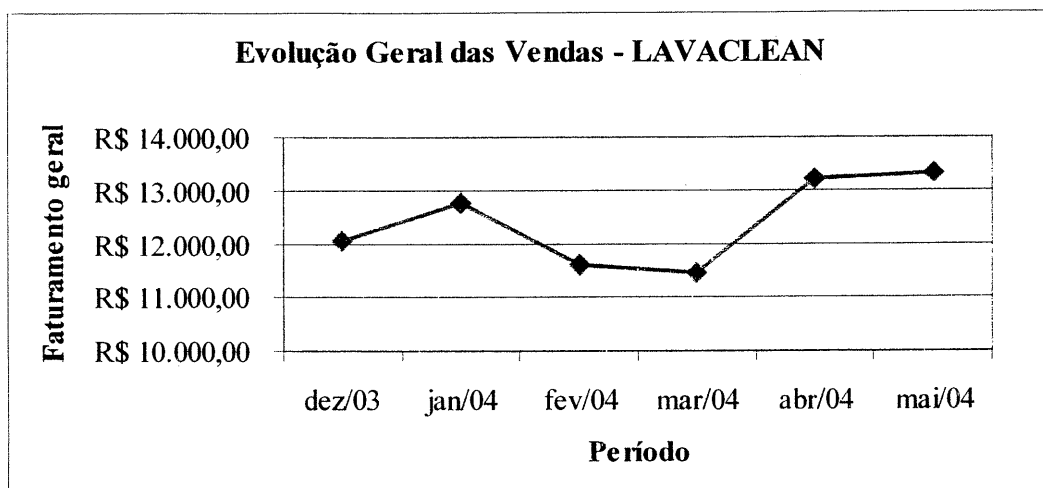


GRÁFICO 11 – EVOLUÇÃO GERAL DAS VENDAS – NOVACLEAN

Diante do exposto, os valores faturados do mês de maio de 2004 (mês da nova campanha) pelos PIVs 1, 2 e 3, quando comparados com os valores faturados nos meses anteriores em que a campanha de vendas utilizada era a de “gueltas” (PIV 4), podemos observar um significativo incremento nas vendas. Portanto, podemos concluir que, programas de incentivo que envolvem trabalhos em equipe, premiações mais atraentes e uma atmosfera motivadora e, ao mesmo tempo, desafiadora, são fatores para o sucesso nas vendas.

Outro resultado importante que foi possível observar através dos resultados apresentados é que, nos programa de incentivo de vendas em que o resultado da meta global era fator decisivo para o sucesso da equipe de vendas, o efeito final foi mais positivo e o resultado obtido ficou mais próximo da meta estipulada. A partir disso, podemos concluir que os PIVs que envolvem trabalhos em grupo e o sucesso de um vendedor também depende do sucesso do seu colega, o nível de envolvimento e comprometimento com a qualidade do trabalho tornam-se muito maiores.

5.1. Dificuldades encontradas durante a aplicação dos novos modelos de PIV e suas possíveis soluções

É certo que, ao longo do mês de aplicação dos novos modelos de programas de incentivo de vendas, foram encontradas algumas dificuldades na implantação, tais como:

- alguns vendedores que já vinham tendo bons faturamentos ao longo dos meses, encontraram dificuldades em cumprir a meta estipulada para o mês da campanha;
- alguns vendedores insistiram em fazer comparações entre as quatro diferentes modalidades de campanha aplicadas nas revendas, sobre o “grau de dificuldade” em se alcançar a meta estipulada, e isso gerou uma certa desconfiança e insatisfação entre os participantes nos primeiros dias da campanha;
- o grau de competitividade entre os vendedores da mesma revenda tornou-se muito alto e surgiram, em algumas ocasiões, conflitos entre os colegas.
- o prêmio para os que atingissem a meta (Micro System com controle remoto MC 110_19 Philips), não agradou todos os participantes e, alguns deles queriam que a gerência da revenda e a “empresa X” trocassem a premiação.

A partir disso, para que futuros programas de incentivo de vendas tornem-se cada vez mais eficazes e mais aceitos pela equipe de vendedores, foram sugeridas algumas alterações, tais como:

- a meta individual de cada vendedor não será apenas uma média dos últimos valores faturados acrescida com a porcentagem estipulada. Será criado um intervalo de valores para cada média individual de faturamento;
- os programas de incentivo de vendas entre empresas pertencentes ao mesmo grupo ou que estejam localizadas na mesma área geográfica de influência, o grau de dificuldade para se atingir a meta estipulada deverá ser a mesma;
- os novos programas de incentivo de venda deverão focar atividades que exijam um alto grau de trabalho em equipe, onde o sucesso de um vendedor dependa do sucesso de todos os outros colegas da sua equipe;

- para evitar discussões envolvendo a premiação, uma saída razoável para esse conflito é premiar os vencedores com vales-compra, pois permitem que o premiado escolha a própria recompensa.

Os ajustes nos programas de incentivo de vendas deverão ser realizados com frequência para poder se adaptar às melhores ofertas e para reter e motivar os profissionais mais capacitados da equipe de vendas.

IV - CONCLUSÃO

Através das análises dos resultados, há a confirmação das duas hipóteses:

- A motivação afeta a produtividade humana nas vendas.
- É possível promover mudanças para que a produtividade humana nas vendas seja cada vez mais eficiente e eficaz.

Os resultados apresentados em um mês de observação e aplicação de novos modelos de programas de incentivo de vendas, que se ajustam melhor à realidade do mercado de varejo e ao mercado regulado pelo *business to bussines*, levam a crer que, um dos principais fatores que afetam a produtividade dos vendedores em seu ambiente de trabalho é a falta de motivação.

Apesar da “empresa X” e suas revendas já utilizarem um tipo de campanha de incentivo de vendas, foi possível constatar, ao longo dessa pesquisa, que o atual instrumento não é realmente eficaz uma vez que mostrou-se obsoleto à realidade mercadológica e deixou de gerar resultados positivos à organização e seus colaboradores.

Embora, as mudanças e quebras de paradigmas sejam difíceis, são extremamente necessárias para que a produtividade humana em seu ambiente de trabalho não seja afetada pela falta de motivação. A partir daí, surge a necessidade de criar e implantar novos modelos de programas de incentivo, que trarão bons resultados tanto para o fabricante quanto para as revendas e suas equipes de vendedores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNES, J. G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes – CRM**. São Paulo: Atlas, 2002.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição**. São Paulo: Atlas, 2000.

COBRA, M. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 1981.

CRESCITELLI, E. **Marketing de Incentivo – Conceito, Técnica e Prática Aplicados a Programas de Incentivo de Vendas**. São Paulo: Cobra, 2002.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERNANDES, Olavo de. **Planejamento Estratégico** 24 jun 2003. Disponível em <<http://www.bef.com.br/artigos/32030624.asp>> Acesso em 14 maio 2004

GRECCO, C. **Gerência de Vendas – Curso sobre as funções administrativas e executivas do departamento de vendas**. São Paulo: IBRASA, 1977.

HOLMES, G. & SMITH. **Programas de incentivo para equipes de vendas**. São Paulo: Nobel, 1991

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**, São Paulo: Futura, 1999.

MARINS FILHO. L. **Socorro! Preciso de Motivação**. São Paulo: Harbra, 1995.

NICKELS, W. G. e WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PETERS, T. **Rompendo as barreiras da Administração**. São Paulo: Harbra Business, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**, Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADO, P. H. M. ; MARCHETTI, R. Z. (et al) **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.

SWIFT, R. **CRM – O revolucionário marketing de relacionamento**. São Paulo: Campus, 2001.

TORRES, S. **Marketing de Incentivos**. São Paulo: Atlas, 2001.

Web Sites:

<http://www.abinee.org.br> (acesso em 21/06/04)

<http://www.carlosmartins.com.br/opiniãovarejo.htm> (acesso em 01/06/04)

<http://www.analisefinanceira.com.br/artigos/credito.htm> (acesso em 15/06/04)

<http://www.empresas.globo.com/empresasenegocios.htm> (acesso em 15/06/04)

ANEXOS

ANEXO 01 - Sampaclean

PIV 1

	dez/03		jan/04		fev/04		mar/04		abr/04		acumulado
V1	R\$ 895,41	7,30%	R\$ 975,90	7,51%	R\$ 674,00	5,88%	R\$ 578,08	5,07%	R\$ 968,39	7,33%	R\$ 4.091,78
V2	R\$ 381,47	3,11%	R\$ 673,12	5,18%	R\$ 638,46	5,57%	R\$ 619,13	5,43%	R\$ 791,36	5,99%	R\$ 3.103,54
V3	R\$ 1.486,63	12,12%	R\$ 1.524,27	11,73%	R\$ 1.377,79	12,02%	R\$ 1.557,52	13,66%	R\$ 1.877,33	14,21%	R\$ 7.823,54
V4	R\$ 1.361,52	11,10%	R\$ 1.372,23	10,56%	R\$ 1.163,45	10,15%	R\$ 1.160,73	10,18%	R\$ 1.515,34	11,47%	R\$ 6.573,26
V5	R\$ 2.842,02	23,17%	R\$ 2.951,08	22,71%	R\$ 2.744,13	23,94%	R\$ 2.608,79	22,88%	R\$ 2.610,56	19,76%	R\$ 13.756,57
V6	R\$ 2.115,87	17,25%	R\$ 2.250,67	17,32%	R\$ 1.945,19	16,97%	R\$ 1.955,46	17,15%	R\$ 2.244,60	16,99%	R\$ 10.511,79
V7	R\$ 707,74	5,77%	R\$ 690,01	5,31%	R\$ 715,26	6,24%	R\$ 588,35	5,16%	R\$ 823,07	6,23%	R\$ 3.524,43
V8	R\$ 756,81	6,17%	R\$ 653,63	5,03%	R\$ 574,27	5,01%	R\$ 700,09	6,14%	R\$ 865,34	6,55%	R\$ 3.550,14
V9	R\$ 1.718,46	14,01%	R\$ 1.903,71	14,65%	R\$ 1.629,97	14,22%	R\$ 1.633,92	14,33%	R\$ 1.515,34	11,47%	R\$ 8.401,39
	R\$ 12.265,93	100,00%	R\$ 12.994,61	100,00%	R\$ 11.462,52	100,00%	R\$ 11.402,07	100,00%	R\$ 13.211,32	100,00%	R\$ 61.336,45

	acumulado	média		meta p/ Maio	REALIZADO		Resultado	
V1	R\$ 4.091,78	R\$ 818,36	6,67%	R\$ 1.088,41	R\$ 1.133,10	104,11%	atingido	Meta individual
V2	R\$ 3.103,54	R\$ 620,71	5,06%	R\$ 825,54	R\$ 775,00	93,88%	não atingido	Meta individual
V3	R\$ 7.823,54	R\$ 1.564,71	12,76%	R\$ 2.081,06	R\$ 1.633,11	78,47%	não atingido	Meta individual
V4	R\$ 6.573,26	R\$ 1.314,65	10,72%	R\$ 1.748,49	R\$ 1.488,64	85,14%	não atingido	Meta individual
V5	R\$ 13.756,57	R\$ 2.751,31	22,43%	R\$ 3.659,25	R\$ 3.720,22	101,67%	atingido	Meta individual
V6	R\$ 10.511,79	R\$ 2.102,36	17,14%	R\$ 2.796,14	R\$ 3.001,78	107,35%	atingido	Meta individual
V7	R\$ 3.524,43	R\$ 704,89	5,75%	R\$ 937,50	R\$ 1.008,47	107,57%	atingido	Meta individual
V8	R\$ 3.550,14	R\$ 710,03	5,79%	R\$ 944,34	R\$ 980,20	103,80%	atingido	Meta individual
V9	R\$ 8.401,39	R\$ 1.680,28	13,70%	R\$ 2.234,77	R\$ 1.554,84	69,57%	não atingido	Meta individual
	R\$ 61.336,45	R\$ 12.267,29	100,00%	R\$ 16.315,50	R\$ 15.295,36	93,75%	não atingido	META GLOBAL

ANEXO 02 - Centralclean

PIV 2

	dez/03		jan/04		fev/04		mar/04		abr/04		acumulado
V1	R\$ 1.454,01	12,50%	R\$ 1.544,23	12,74%	R\$ 1.311,18	12,00%	R\$ 1.351,28	12,55%	R\$ 1.535,77	12,10%	R\$ 7.196,47
V2	R\$ 1.718,06	14,77%	R\$ 1.818,16	15,00%	R\$ 1.666,29	15,25%	R\$ 1.612,92	14,98%	R\$ 1.943,19	15,31%	R\$ 8.758,63
V3	R\$ 1.149,25	9,88%	R\$ 1.230,29	10,15%	R\$ 994,31	9,10%	R\$ 973,35	9,04%	R\$ 1.167,69	9,20%	R\$ 5.514,90
V4	R\$ 1.445,87	12,43%	R\$ 1.563,62	12,90%	R\$ 1.411,70	12,92%	R\$ 1.396,50	12,97%	R\$ 1.740,12	13,71%	R\$ 7.557,81
V5	R\$ 1.657,58	14,25%	R\$ 1.807,25	14,91%	R\$ 1.743,86	15,96%	R\$ 1.669,99	15,51%	R\$ 1.806,12	14,23%	R\$ 8.684,80
V6	R\$ 1.576,15	13,55%	R\$ 1.677,56	13,84%	R\$ 1.491,46	13,65%	R\$ 1.447,11	13,44%	R\$ 1.680,46	13,24%	R\$ 7.872,74
V7	R\$ 1.187,64	10,21%	R\$ 1.140,59	9,41%	R\$ 1.078,44	9,87%	R\$ 1.035,80	9,62%	R\$ 1.189,27	9,37%	R\$ 5.631,75
V8	R\$ 1.443,54	12,41%	R\$ 1.339,38	11,05%	R\$ 1.229,23	11,25%	R\$ 1.280,22	11,89%	R\$ 1.629,69	12,84%	R\$ 6.922,06
	R\$ 11.632,11	100,00%	R\$ 12.121,08	100,00%	R\$ 10.926,47	100,00%	R\$ 10.767,16	100,00%	R\$ 12.692,32	100,00%	R\$ 58.139,14

	acumulado	média		meta p/ Maio	REALIZADO		Resultado	
V1	R\$ 7.196,47	R\$ 1.439,29	12,38%	R\$ 1.914,26	R\$ 2.144,20	112,01%	atingido	Meta Individual
V2	R\$ 8.758,63	R\$ 1.751,73	15,06%	R\$ 2.329,79	R\$ 2.382,22	102,25%	atingido	Meta Individual
V3	R\$ 5.514,90	R\$ 1.102,98	9,49%	R\$ 1.466,96	R\$ 1.498,99	102,18%	atingido	Meta Individual
V4	R\$ 7.557,81	R\$ 1.511,56	13,00%	R\$ 2.010,38	R\$ 1.233,88	61,38%	não atingido	Meta Individual
V5	R\$ 8.684,80	R\$ 1.736,96	14,94%	R\$ 2.310,16	R\$ 2.400,37	103,91%	atingido	Meta Individual
V6	R\$ 7.872,74	R\$ 1.574,55	13,54%	R\$ 2.094,15	R\$ 2.199,88	105,05%	atingido	Meta Individual
V7	R\$ 5.631,75	R\$ 1.126,35	9,69%	R\$ 1.498,04	R\$ 1.132,00	75,57%	não atingido	Meta Individual
V8	R\$ 6.922,06	R\$ 1.384,41	11,91%	R\$ 1.841,27	R\$ 2.004,70	108,88%	atingido	Meta Individual
	R\$ 58.139,14	R\$ 11.627,83	100,00%	R\$ 15.465,01	R\$ 14.996,24	96,97%	não atingido	META GLOBAL

ANEXO 03 - Novaclean

PIV 3

	dez/03		jan/04		fev/04		mar/04		abr/04		acumulado
V1	R\$ 1.587,41	13,75%	R\$ 1.709,54	13,92%	R\$ 1.585,78	14,15%	R\$ 1.555,97	13,99%	R\$ 1.849,01	14,02%	R\$ 8.287,71
V2	R\$ 1.501,98	13,01%	R\$ 1.662,88	13,54%	R\$ 1.512,93	13,50%	R\$ 1.436,96	12,92%	R\$ 1.689,43	12,81%	R\$ 7.804,18
V3	R\$ 1.258,39	10,90%	R\$ 1.306,72	10,64%	R\$ 1.219,31	10,88%	R\$ 1.164,47	10,47%	R\$ 1.334,66	10,12%	R\$ 6.283,55
V4	R\$ 1.333,43	11,55%	R\$ 1.355,85	11,04%	R\$ 1.322,41	11,80%	R\$ 1.273,47	11,45%	R\$ 1.512,70	11,47%	R\$ 6.797,86
GA	R\$ 5.681,21	49,21%	R\$ 6.034,99	49,14%	R\$ 5.640,43	50,33%	R\$ 5.430,87	48,83%	R\$ 6.385,80	48,42%	R\$ 29.173,30
V5	R\$ 1.242,22	10,76%	R\$ 1.126,19	9,17%	R\$ 1.014,22	9,05%	R\$ 1.009,88	9,08%	R\$ 1.213,33	9,20%	R\$ 5.605,84
V6	R\$ 1.473,12	12,76%	R\$ 1.650,60	13,44%	R\$ 1.425,52	12,72%	R\$ 1.528,16	13,74%	R\$ 1.816,04	13,77%	R\$ 7.893,43
V7	R\$ 1.439,64	12,47%	R\$ 1.601,47	13,04%	R\$ 1.412,07	12,60%	R\$ 1.462,54	13,15%	R\$ 1.847,69	14,01%	R\$ 7.763,41
V8	R\$ 1.708,63	14,80%	R\$ 1.867,97	15,21%	R\$ 1.714,66	15,30%	R\$ 1.690,54	15,20%	R\$ 1.925,50	14,60%	R\$ 8.907,30
GB	R\$ 5.863,62	50,79%	R\$ 6.246,22	50,86%	R\$ 5.566,47	49,67%	R\$ 5.691,12	51,17%	R\$ 6.802,55	51,58%	R\$ 30.169,98

	GA + GB - dez/03		GA + GB - jan/04		GA + GB - fev/04		GA + GB - mar/04		GA + GB - abr/04		GA+GB acumulado
T	R\$ 11.544,83	100,00%	R\$ 12.281,21	100,00%	R\$ 11.206,90	100,00%	R\$ 11.121,99	100,00%	R\$ 13.188,35	100,00%	R\$ 59.343,28

	acumulado	média individual	média grupai	meta p/ Maio	REALIZADO EM MAIO	Resultado	
V1	R\$ 8.287,71	R\$ 1.657,54	13,97%		27,38%		não atingido Meta grupai
V2	R\$ 7.804,18	R\$ 1.560,84	13,15%		27,04%		
V3	R\$ 6.283,55	R\$ 1.256,71	10,59%		21,11%		
V4	R\$ 6.797,86	R\$ 1.359,57	11,46%	R\$ 5.834,66	R\$ 7.760,10	24,47%	
					R\$ 7.580,20	100,00%	
V5	R\$ 5.605,84	R\$ 1.121,17	9,45%		18,49%		atingido Meta grupai
V6	R\$ 7.893,43	R\$ 1.578,69	13,30%		27,69%		
V7	R\$ 7.763,41	R\$ 1.552,68	13,08%		25,22%		
V8	R\$ 8.907,30	R\$ 1.781,46	15,01%	R\$ 6.034,00	R\$ 8.025,22	28,59%	
					R\$ 8.587,00	100,00%	
T	R\$ 59.343,28		R\$ 11.868,66	R\$ 15.785,31	R\$ 16.167,20	102,42%	atingido META GLOBAL

GA = Grupo A GB = Grupo B T = Total = GA+GB

ANEXO 04 - Lavaclean

PIV 4

	dez/03		jan/04		fev/04		mar/04		abr/04		acumulado
V1	R\$ 1.250,27	10,38%	R\$ 1.334,12	10,44%	R\$ 1.194,37	10,28%	R\$ 1.169,46	10,20%	R\$ 1.355,18	10,25%	R\$ 6.303,40
V2	R\$ 1.770,62	14,70%	R\$ 1.872,12	14,65%	R\$ 1.624,25	13,98%	R\$ 1.628,07	14,20%	R\$ 1.884,04	14,25%	R\$ 8.779,08
V3	R\$ 1.682,69	13,97%	R\$ 1.766,05	13,82%	R\$ 1.510,39	13,00%	R\$ 1.570,74	13,70%	R\$ 1.812,64	13,71%	R\$ 8.342,51
V4	R\$ 1.522,49	12,64%	R\$ 1.629,32	12,75%	R\$ 1.440,68	12,40%	R\$ 1.405,64	12,26%	R\$ 1.632,83	12,35%	R\$ 7.630,96
V5	R\$ 1.375,54	11,42%	R\$ 1.484,92	11,62%	R\$ 1.359,35	11,70%	R\$ 1.341,43	11,70%	R\$ 1.501,94	11,36%	R\$ 7.063,18
V6	R\$ 1.251,48	10,39%	R\$ 1.302,18	10,19%	R\$ 1.372,13	11,81%	R\$ 1.358,63	11,85%	R\$ 1.587,88	12,01%	R\$ 6.872,29
V7	R\$ 1.788,68	14,85%	R\$ 1.914,29	14,98%	R\$ 1.697,45	14,61%	R\$ 1.664,75	14,52%	R\$ 1.926,34	14,57%	R\$ 8.991,52
V8	R\$ 1.403,24	11,65%	R\$ 1.475,97	11,55%	R\$ 1.419,77	12,22%	R\$ 1.326,53	11,57%	R\$ 1.520,45	11,50%	R\$ 7.145,96
	R\$ 12.045,00	100,00%	R\$ 12.778,96	100,00%	R\$ 11.618,39	100,00%	R\$ 11.465,25	100,00%	R\$ 13.221,30	100,00%	R\$ 61.128,90

	acumulado		média		mai/04		
V1	R\$ 6.303,40	R\$ 1.260,68	10,31%	R\$ 1.676,71	R\$ 1.377,01	10,33%	
V2	R\$ 8.779,08	R\$ 1.755,82	14,36%	R\$ 2.335,24	R\$ 1.923,55	14,43%	
V3	R\$ 8.342,51	R\$ 1.668,50	13,65%	R\$ 2.219,11	R\$ 1.850,23	13,88%	
V4	R\$ 7.630,96	R\$ 1.526,19	12,48%	R\$ 2.029,83	R\$ 1.642,28	12,32%	
V5	R\$ 7.063,18	R\$ 1.412,64	11,55%	R\$ 1.878,81	R\$ 1.527,64	11,46%	
V6	R\$ 6.872,29	R\$ 1.374,46	11,24%	R\$ 1.828,03	R\$ 1.463,66	10,98%	
V7	R\$ 8.991,52	R\$ 1.798,30	14,71%	R\$ 2.391,74	R\$ 1.928,88	14,47%	
V8	R\$ 7.145,96	R\$ 1.429,19	11,69%	R\$ 1.900,82	R\$ 1.616,95	12,13%	
	R\$ 61.128,90	R\$ 12.225,78	100,00%	R\$ 16.260,29	R\$ 13.330,20	100,00%	109,03%