

ROSELÂNE MENEZES

**MARKETING DE INCENTIVO:
UMA ANÁLISE DAS CAMPANHAS DE INCENTIVO DA GVT**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de especialista em marketing empresarial, curso de Marketing Empresarial do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^{fa} **Dulce Fernandes**

**CURITIBA
2006**

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que me estimularam e me apoiaram para que eu pudesse concretizar este trabalho e, de modo especial: a minha professora e orientadora que pacientemente me ouviu, sendo umas grandes incentivadoras, agregando sugestões e críticas para a concretização do trabalho; ao meu marido que constantemente me apoiou e entendeu minha ausência; a equipe de marketing e vendas da GVT que muito contribuiu para que este trabalho pudesse acontecer; a todos os meus professores e amigos que contribuíram para meu crescimento e aperfeiçoamento.

“Um objetivo na vida é a única fortuna valiosa que se encontra; não se deve procurá-lo em terras estranhas, mas dentro do coração”.

(Robert Louis Stevenson)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	04
2.1 MARKETING DE INCENTIVO.....	04
2.2 ORIGEM DO MARKETING DE INCENTIVO E SUA EVOLUÇÃO.....	05
2.3 ORIGEM DO MARKETING DE INCENTIVO NO BRASIL.....	08
2.4 ESTRUTURA DE UMA CAMPANHA DE INCENTIVO.....	12
2.4.1 Entender o ambiente.....	12
2.4.2 Comunicação.....	15
2.4.3 Planejamento.....	16
2.4.4 Lançamento.....	18
2.4.5 Sustentação.....	19
2.4.6 Encerramento e Relatório final.....	20
3. ESTUDO DE CASO.....	22
3.1 Histórico GVT.....	24
3.2 Estrutura das Campanhas de Incentivos da GVT.....	25
3.2.1 Planejamento das campanhas GVT.....	26
3.2.2 Comunicação GVT.....	28
3.2.3 Lançamento das campanhas GVT.....	29
3.2.4 Sustentação das campanhas GVT.....	30
3.2.5 Encerramento e Relatório final das campanhas GVT.....	31
4. CONCLUSÃO.....	33
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

1. INTRODUÇÃO

O objetivo central deste trabalho é traçar um paralelo entre o modelo teórico dos programas de marketing de incentivo e a aplicação desta ferramenta para a área de venda da empresa de Telecomunicações Global Village Telecom. A partir do modelo teórico, propõe-se uma padronização das campanhas de incentivo para que todos os recursos desta ferramenta sejam explorados adequadamente e, conseqüentemente, alcancem melhores resultados.

O programa de marketing de incentivo a vendas é uma ferramenta que vem sendo utilizada por empresas de todos os portes que buscam estimular o aumento da produtividade da equipe de vendas por meio da oferta de prêmios. Com a ampliação da oferta de serviços o mercado de telecomunicações está cada vez mais competitivo exigindo das empresas e das equipes de vendas mais agilidade e qualidade.

O estudo voltado ao Marketing de Incentivo segue os mesmos princípios dos concursos de vendas que as empresas adotavam antigamente, onde o gerente de vendas reunia a sua equipe, estabelecia uma meta, um prêmio no final e colocava a equipe na rua para buscar os resultados. Com o aperfeiçoamento dos mercados surgiu o Marketing de Incentivo que veio trazer uma forma mais profissional e estruturada de incentivar as equipes. Desde então, os concursos de vendas passaram a ter uma forma mais profissional, com mecanismos de avaliação, de mensuração de resultados e premiações mais adequadas. As campanhas de incentivo passaram a desenvolver um planejamento estratégico e adotar mecanismos de comunicação mais eficaz, garantindo assim, o repasse de informações mais consistentes e persuasivas aos participantes dos programas. Não basta estabelecer uma meta e dar um prêmio, é necessário ter ingredientes que motivem os participantes para que busquem os resultados.

O marketing de incentivo tem demonstrado ser uma ferramenta muito eficaz e com um excelente custo/benefício para empresas já que, além de manter a motivação das equipes por um período maior que outros modelos de ações, ainda faz com que a família do colaborador o estimule a atingir os objetivos ou as metas estipuladas pela organização dependendo da premiação. Cada vez mais

constata-se que a motivação das pessoas envolvidas com o negócio também contribui para o sucesso empresarial.

O objetivo deste trabalho é mostrar como o Marketing de Incentivo pode ser aplicado em ambientes competitivos, discutir como seus principais elementos são dimensionados no contexto das campanhas e como ele contribui para melhorar o desempenho das equipes e, conseqüentemente, potencializar o diferencial competitivo das empresas. Buscar novos caminhos para ampliar os resultados pode ser uma excelente opção para auxiliar os gestores a alcançar os resultados pretendidos. Com certeza, o Marketing de Incentivo pode ser uma criativa e satisfatória ferramenta a ser utilizada pelos empresários brasileiros para aumentar a sua competitividade. Assim, o objetivo deste estudo de caso é avaliar a efetividade das campanhas de incentivo realizadas para os canais de vendas da GVT. Avaliar as características das ações que geram maiores resultados em vendas, analisar o incremento de venda alcançado com os programas de incentivo e avaliar os modelos de campanhas mais eficazes.

A escolha do tema deste projeto deve-se à escassez de publicações sobre marketing de incentivo para a área de vendas, seja para canais próprios ou terceirizados. Ao realizar-se uma análise aprofundada a respeito do tema pode-se constatar que atualmente as empresas têm buscado alternativas para estimular suas equipes a superar metas cada vez mais altas e manter ou conquistar fatias ainda maiores de mercados. A motivação a superação é uma característica inata do homem desde seu nascimento, mas devemos entender que cada pessoa reage a estímulos e são motivadas por objetivos específicos, ou seja, dependendo da forma como um programa for desenvolvido ele poderá despertar o interesse da maioria da equipe ou de poucos participantes.

Há inúmeras formas de realizar ações de Marketing de Incentivo. Elas podem ser direcionadas para canais de vendas, canais de distribuição, colaboradores ou parceiros. Independente do prêmio escolhido, qualquer ação neste sentido é "quantificável", ou seja, é possível saber o retorno para cada centavo investido. Os prêmios (que representam de 70 a 80% dos gastos dependendo do modelo da campanha) só serão efetivamente desembolsados se os resultados forem plenamente atingidos ou superados. Pode-se dizer que até o

momento o Marketing de Incentivo proporciona um direcionamento concentrado de esforços para atingir as metas propostas. Pode, por exemplo, ser planejado para ajudar a alavancar as vendas, lançar um produto, uma linha inteira de produtos, uma marca, motivar pessoas, levar à conquista de novas contas, superar a concorrência, estimular o aprendizado em treinamentos à distância ou presenciais e muito mais. Para a área de vendas, essa ferramenta é muito eficaz.

Assim, para compreender e analisar as melhores práticas de programas de incentivo foi realizado um estudo de caso das campanhas desenvolvidas pela Global Village Telecom a partir do segundo trimestre de 2003 até o primeiro trimestre de 2006. A pesquisa teórica foi realizada com base em artigos encontrados em sites nacionais sobre motivação, e campanhas de incentivos e em obras de diversos autores que contribuíram para a fundamentação deste estudo. Entre eles pode-se citar especialmente a obra de TORRES (2001) de e CRESCITELLI (2002) que forneceram dados históricos sobre as campanhas de Incentivo e contribuíram para uma reflexão crítica sobre a forma como a ferramenta vem sendo utilizada pelas empresas, a importância do fator motivação e os objetivos que levam os participantes a buscarem os prêmios e destaques gerados pelas campanhas.

Diante do exposto, este projeto pretende analisar os fatores relacionados as campanhas de incentivo que mais influenciam nos resultados das vendas. A forma como cada grupo reage aos incentivos são determinantes para se obter programas efetivos e duradouros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing de Incentivo

Um dos grandes desafios impostos a toda empresa é saber lidar com os recursos que têm para investir. Cada centavo gasto precisa ser bem planejado, pois não existe margem para experimentação. Apesar das adversidades, é preciso investir para crescer. Muitas vezes, por desconhecimento, os empresários acabam utilizando mal os recursos que possuem, desviando-se do foco do negócio, sem atingir os objetivos desejados. Segundo VERDIER, diretor geral da *Incentive House*, um dos investimentos ainda pouco explorado é o Marketing de Incentivo, uma ferramenta que engloba campanhas de incentivo, endomarketing, fidelização, programas de relacionamento, entre outras ações, e que permite, um excelente custo/benefício, para atingir os objetivos da empresa. Cada vez mais se constata que a motivação das pessoas envolvidas com o negócio também contribui para o sucesso empresarial.

O marketing de incentivo pode ser aplicado de várias formas. Esta ferramenta pode ser utilizada para clientes, canais de distribuição, funcionários ou parceiros etc. Independente do prêmio escolhido, qualquer ação neste sentido é “quantificável”, ou seja, é possível saber o retorno para cada centavo investido. VERDIER (2006, p.1) ressalta que:

“Só o Marketing de Incentivo proporciona um direcionamento concentrado de esforços para atingir as metas propostas. Pode, por exemplo, ser utilizado para ajudar a alavancar ou lançar um produto, uma linha inteira de produtos ou várias marcas; motivar pessoas; levar à conquista de novas contas; suplantar a concorrência; e muito mais. Para a área de vendas, essa ferramenta é muito eficaz.”

Para aplicar o Marketing de Incentivo é necessário, primeiramente, idealizar uma campanha. As empresas podem contratar uma empresa especializada para criá-la ou optar por fazê-la internamente, contando com a estrutura de marketing e recursos humanos que já possui. Nesse último caso, pode-se investir apenas em

soluções de premiação realizadas por empresas especializadas - viagens, catálogos, cartões de premiação e *vouchers*.

Criar novos caminhos para ampliar os resultados das empresas pode ser uma excelente opção para auxiliar os gestores a alcançar os resultados pretendidos. Com certeza, o Marketing de Incentivo pode ser uma criativa e satisfatória ferramenta a ser utilizada pelas empresas brasileiras para aumentar a competitividade.

2.2 Origem do marketing de Incentivo e sua evolução

Ao folharmos livros de história vamos encontrar muitas imagens de antigos atletas que participavam de competições em busca de reconhecimento. Segundo TORRES (2001), “toda a inspiração dessa moderna ferramenta vem dos jogos Olímpicos da Era Antiga, há aproximadamente 3.000 anos, quando as técnicas de incentivo já eram utilizadas, motivando não só a superação das marcas, mas também, cada batalha vitoriosa de seus exércitos, e a divulgação dos vencedores”.

Neste período muitos historiadores colocam que os jogos eram realizados em homenagem aos deuses. Para os reis não interessava somente os prêmios dados aos vencedores, mas principalmente as condições físicas e a preparação dos atletas que normalmente participavam de combates de guerra.

TORRES, também destaca que as primeiras provas desses jogos datam de 884 a.C. A partir de 776 a.C., como reconhecimento, os nomes dos ganhadores passaram a ser gravados em rochas. O apogeu dos fatos relatados ocorreu no século V a.C. No século V de nossa era, a cidade de Olímpia foi saqueada e destruída, e encerram-se as olimpíadas antigas, cujas chamas só foram reacendas em 1896, na I Olimpíada da Era Moderna, realizada em Atenas. TORRES (2001, p. 14), ainda destaca que:

“O mesmo trinômio que sustenta a chama olímpica sustenta o marketing de incentivos: motivação, reconhecimento e recompensa. Motivação é o entusiasmo que todo atleta precisava ter dentro de si para ser um competidor. A palavra entusiasmo vem do grego *en + theos*, que significa “capacitado por Deus”. Ela designava inicialmente o desempenho

considerado “sobre-humano” dos atletas olímpicos, na Grécia Antiga. Entusiasmo é um impulso interior que um indivíduo apresenta ao querer atingir determinado objetivo.”

Nos dias de hoje este mesmo entusiasmo é um ingrediente indispensável no trinômio de sustentação dos programas de incentivo, pois sem ele não há engajamento por parte dos integrantes e, conseqüentemente, não se alcançam os objetivos esperados. Sendo o reconhecimento o principal alvo dos atletas, este também é um elemento muito cobiçado pelos participantes das campanhas de incentivos. Os vencedores buscam o reconhecimento em materiais de divulgação interna, placas, troféus e outros símbolos,.

A recompensa é o último item do trinômio que constitui a base do marketing de incentivo. Na atualidade, ela tem um grau de importância tão forte ou maior se comparada com a que tinha para os atletas da Grécia Antiga. Segundo TORRES, há uma inversão natural nos dias de hoje, se analisarmos a atual conjuntura em que as pessoas são reconhecidas como indivíduos de sucesso pelo status que adquiriram, e para tanto é necessária a recompensa financeira que lhes permite adquirir prestígio e, conseqüentemente, reconhecimento da comunidade.

Para TORRES o trinômio do marketing de incentivo pode ser representado conforme a Fig. 1.

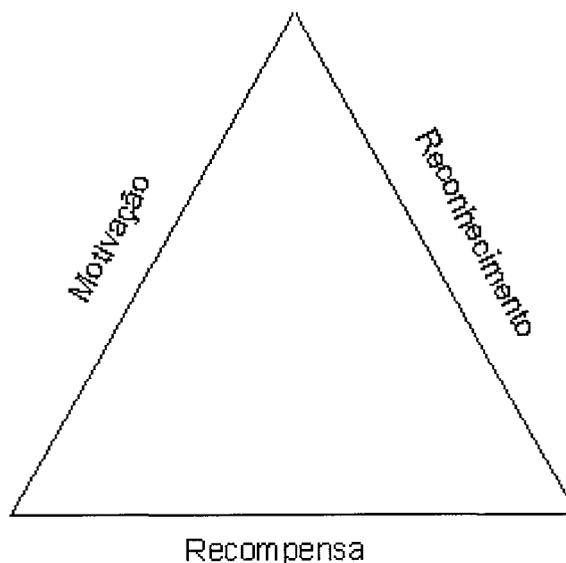


FIG. 1 – Trinômio do marketing de incentivo: TORRES, Marketing de Incentivos, p. 15

Se antes os atletas precisavam ser capacitados por Deus, tradução de entusiasmo (capacitados por Deus - entusiasmo é um impulso interior que um indivíduo apresenta ao querer atingir determinado objetivo), hoje esse entusiasmo pode ser interpretado como o *empowerment* que seus gestores, deuses dos negócios, precisam para capacitar sua equipe para que está se sinta motivada para superar seus limites.

As recompensas financeiras do passado podiam variar entre uma renda vitalícia e custos sustentados pelo Estado. Hoje, o leque de opções é diferente e inclui por exemplo, viagens, vale-prêmios, produtos (carro, moto, aparelhos eletroeletrônicos), ouro, dinheiro, bolsa de estudos etc., que são prêmios mais adequados e compatíveis com a situação e os anseios dos profissionais atuais e as possibilidades das empresas.

Avaliando o histórico das campanhas TORRES (p.17) afirma que, “as primeiras estratégias de marketing de incentivos foram aplicadas pela indústria automotiva norte-americana. Suas campanhas incluíam algo como: “produza cinco carros essa semana e ganhe uma viagem ao Havaí. Produza três a mais e leve sua esposa””.

Atualmente, mais de 2.000 empresas americanas, berço desse programa, tem no incentivo uma estratégia constante. Empresas como *IBM, Ford Motor Company, American Airlines* confiam ao marketing de incentivos boa parte da responsabilidade para alcançarem anualmente as metas que estabelecem.

TORRES explica que, hoje, 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 volume de negócios, contra 10% dos investimentos em 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, atacados 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 o Site (*Society of Incentive Travel & Executives*), esse prêmio pode deixar um residual de até 10 anos na lembrança do ganhador.

Produtos 30%: Prêmios distribuídos em produtos eletroeletrônicos (televisão, DVD, geladeira, fogão, *home teacher*), 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 dinheiro ou produtos em produtos que pode ser adquirido em uma rede credenciada.

Quanto a nacionalidade das empresas consumidoras do incentivo, pode-se considerar que 40% são brasileiras e 60% estrangeiras. Os profissionais da área de marketing ficam com 60% das decisões; o principal executivo, com 20%; a área de vendas, com 16%; e, finalmente, recursos humanos, com 4%.

2.3 Origem do marketing de incentivo no Brasil

Reconstruir a história do incentivo no Brasil é uma tarefa difícil. Algumas razões destas dificuldades são as diversas, diferentes e até conflitantes definições existentes e utilizadas pelo mercado neste segmento. Muitos autores colocam que o marketing de incentivo está associado a: marketing de relacionamento, eventos, promoção de vendas e eventos. Basicamente, os profissionais do marketing promocional chamam de marketing de incentivo, as ações desenvolvidas para premiar pessoas na razão dos seus esforços, ou seja, eles estão vendendo alguma coisa para ganhar prêmios.

Nestes casos, a campanha de incentivo é a mais utilizada. Por outro lado, quando se está falando de ações voltadas ao consumidor final, as ações são: promoções de vendas, concursos, sorteios, gincanas, vales-brinde, etc. Ao se analisar o regulamento destes eventos, percebe-se que todos eles, ou quase todos, possuem os componentes básicos utilizados nas campanhas de incentivo, mas as definições das ações são muito diferente umas das outras.

Segundo MARTIN (2004), para se reconstruir a história do marketing de incentivo é necessário voltar no tempo e reviver também o cenário, os costumes e as necessidades específicas da época, para poder compreender como eram desenvolvidas as campanhas, desde a sua concepção estrutural, até a escolha e entrega das premiações. Assim, para entender a evolução ocorrida, deve-se olhar a situação (econômica, social e política) do país, e até mesmo o perfil das pessoas que trabalhavam nas empresas e também nas agências de publicidade e propaganda, que produziam o material promocional e idealizavam as campanhas.

MARTIN destaca que, nos anos 60 com pioneirismo e visão vanguardista, William Pepper trouxe para o Brasil o conceito de incentivo, já existente nos EUA. Embora ainda incipiente e amador, se comparado com as técnicas hoje empregadas, está iniciativa representou o marco inicial do mercado de incentivo no Brasil, e revolucionou as estratégias de vendas utilizadas até então. Em 29 de maio de 1956, William Pepper liderou o grupo que fundou a ADVB, e foi o seu primeiro presidente. Inicialmente, as premiações não envolviam viagens.

Em 1978, Luiz Barros e Ibrahim Tahtout levam um grupo de incentivo para Chicago. Segundo MARTIN, as campanhas desenvolvidas na década de 70 para empresas como a *Caterpillar* e *Souza Cruz*, já retratavam as dificuldades econômicas daquele período. Para driblar a inflação galopante, premiou-se com ouro. Para resolver os problemas e reduzir os custos com a logística de entrega dos prêmios, o ganhador não recebia as barras de ouro, mas certificados de propriedade, que podiam ser facilmente negociados.

Já nesta época se praticava campanhas com características de eventos de incentivos que, a cada ano, se sofisticavam, como a personalização da campanha e dos eventos a ela agregados com o tema escolhido. Assim, o ambiente dos eventos eram dourado. Um dos brindes concedidos que garantiam a sustentação da campanha (manter a campanha na memória dos participantes em toda a sua duração), por exemplo, era enviar barras de chocolate no formato de barras de ouro, ou uma garrafinha com licor de ouro!

Quem vivenciou este período inicial do incentivo no Brasil, relata alguns fatos interessantes. O primeiro deles diz respeito a como as campanhas eram

geradas e estavam diretamente ligadas com o relacionamento entre as empresas e as agências.

MARTIN destaca também que naquela época, as agências tinham de contar com profissionais experientes em vendas e marketing para atender as empresas, uma vez que atuavam quase como uma extensão das empresas. As agências eram chamadas a ajudar na análise do sistema de vendas e a identificar os problemas existentes, para só então recomendar as ações pertinentes, que, quase sempre recaíam em ações promocionais na área de vendas. Só então se criava e se planejava a campanha de incentivo pertinente. Havia exceções, como a campanha “*Receita de Prêmios Fleischmann*”, solicitada pela Divisão de Produtos Industriais da *Fleischmann Royal* para os mestres de padaria, e proprietários de padarias, que foi direcionada pela própria empresa à agência.

Nos anos 80 a Stella Barros foi à agência oficial dos Jogos Olímpicos em 1984 e levou um dos maiores grupos de participantes de campanhas de incentivo até então. Quando surgiu a *Incentive House* em 1984, inúmeras empresas já faziam o marketing de incentivo. Mas, nenhuma delas era especializada nesta atividade. Talvez, aí reside o seu grande mérito. Já no final dos anos 80 e até meados dos anos 90, os grupos que receberam premiações em viagens, bateram todos os recordes de vendas. O tema “Performance” foi usado pela Volkswagen durante vários anos.

Desde o início já era percebido que a escolha das premiações corretas eram essenciais, pois, elas tinham que ter apelo para que os participantes pudessem ambicionar os prêmios, ou seja, tinham que estar em perfeita sintonia com um dos lemas defendidos por DE SIMONI, citado por MARTIN, que ressalta que: “é preciso dar o apelo certo, ao público certo. Ele tem que estar de acordo às expectativas de cada um. Portanto, elas devem ser escolhidas, não pelo gosto de quem decide sobre a campanha, mas pelo apelo que ela terá sobre o público-alvo da campanha”.

Ao analisarmos as premiações oferecidas na campanha *da Fleischmann*, observa-se que eram produtos que faziam toda a diferença do mundo para o pequeno varejo de padarias: eram produtos que ele precisava para tocar melhor os seus negócios, por exemplo, carro e moto para entrega, balança de precisão,

calculadora e cortadora de frios. Por isso, conhecer bem o público-alvo da campanha é mais do que fundamental, é essencial e imprescindível para que ela possa ter sucesso.

A história das campanhas realizadas até agora apresenta números animadores e expressivos. Muitos especialistas são unânimes em afirmar que os resultados das campanhas de incentivo são tão bons, que quem faz uma campanha, não para mais de fazê-las.

Segundo MARTIN, há registro de campanhas que tiveram 10, 15, 20 anos de idade. Entretanto, campanhas com tamanha longevidade são, na realidade, campanhas de 5, 6, 8 meses de duração, mas que foram repetidas sucessivamente, com temas diferentes, e/ou premiações diferentes. E continuaram a apresentar ótimos resultados em cada uma das edições. A explicação pode estar nas palavras de Camilo Perez, diretor da *Incentive House*, citado por MARTIN (p. 3):

“Assim como a propaganda vive da freqüência, a motivação das pessoas também devia ser uma coisa freqüente. Não deveria acontecer apenas quando os resultados estão precisando ser alavancados. Eu acho que a motivação das pessoas faz parte da cultura das empresas. Então, é importante manter a valorização e o reconhecimento das pessoas sempre. E quando você precisa acelerar resultados, quando você precisa de um gatilho especial, aí você faz então uma ação específica para alavancar resultados. Mas a motivação deve ser uma coisa perene.”

Todos os envolvidos, empresas, agências e fornecedores deste segmento tão especializado, reconhecem que é uma das tarefas mais difíceis é descobrir e manter o equilíbrio perfeito, obtendo a melhor relação possível entre o consumidor, o regulamento da campanha de incentivo e a premiação. Este é o ponto chave e a equação ideal para o sucesso de uma campanha de incentivo.

2.4 Estrutura de uma Campanha de Incentivo

É muito difícil ter uma campanha de incentivo parecida com outra, pois cada empresa tem suas necessidades, cultura e públicos com perfis específicos. Sendo assim, cada empresa desenvolve sua fórmula com personalidade própria.

Para realizar o Marketing de Incentivo é necessário, primeiramente, uma campanha. Nesta etapa existem duas opções ou a empresa contrata uma empresa especializada para criar ou pode desenvolvê-la internamente, contanto que tenha uma estrutura de marketing que possa dar todo o suporte e sustentação necessária à campanha. Nesse último caso, pode-se investir apenas em soluções de premiação de empresas especializadas - viagens, catálogos, cartões de premiação e *vouchers*.

Seja qual for o caminho escolhido, é importante que alguns detalhes sejam considerados para que a utilização da ferramenta seja realmente eficaz e atinja os resultados esperados. As etapas que garantem a efetividade de uma ação de Marketing de Incentivo são as descritas a seguir.

2.4.1 Entender o ambiente

É essencial entender os fatores geradores da campanha, ou seja, por que e para que ela foi criada. Também é importante pesquisar o perfil do público-alvo, conhecer bem o mercado para qual ela é direcionada, entender a cultura da empresa e analisar os pontos fortes e fracos da concorrência. Conhecer o ambiente ajuda estruturar um bom *briefing*. O ideal é analisar seriamente a cultura corporativa. SISK (2005, p. 1) destaca que:

“Uma das primeiras questões que Judith Thorp, especialista em recompensas e benefícios da KPMG, sempre apresenta aos executivos a quem está ajudando a desenvolver um novo programa de incentivos é a seguinte: ‘Você pretende pagar pelo esforço ou pelos resultados?’. Trata-se de um atalho para conhecer a cultura da empresa e chegar ao tipo de comportamento que os executivos pretendem estimular. Idealmente, diz ela, há uma combinação das duas abordagens. No final das contas, entretanto, ‘os métodos usados

dentro de uma organização para recompensar as pessoas estão baseados na cultura da empresa".

SISK descreve cinco métodos de recompensa, de Edwin A. Locke, professor da Smith School of Business, da University of Maryland, que são os seguintes:

Metas ambiciosas e bônus pelo sucesso: Esse método prevê a designação de metas difíceis para as pessoas, concedendo bônus substanciais quando elas as alcançam e nada quando elas não conseguem. O lado bom dessa abordagem do tipo "tudo ou nada" está no fato de que ela pode estimular o esforço mais fervoroso nos funcionários. No entanto, para alcançar as metas, os funcionários podem ser levados a pegar "atalhos" ou mesmo a "trapacear". Também pesa contra a abordagem o risco de haver desempenhos muito bons, mas que não alcancem as metas e, portanto, não sejam recompensados. Isso semearia o descontentamento entre os funcionários.

Múltiplos níveis de metas, com múltiplos níveis de bônus: Essa abordagem reduz a possibilidade dos funcionários se verem tentados a "trapacear", uma vez que não trabalha com o cenário do "tudo ou nada". No entanto, recompensa desempenhos regulares e não necessariamente leva os funcionários a patamares mais elevados.

Sistema linear: Esse método é uma variação do segundo tipo de abordagem. Distribui remunerações variáveis de acordo com patamares a serem alcançados. Por exemplo: uma empresa pode oferecer 2% de bônus a cada 1%, digamos, de aumento de vendas que o funcionário proporcionar. Essa fórmula não incentiva a "trapaça", uma vez que o funcionário é recompensado exatamente pelo que ele consegue alcançar. Também há o benefício da transparência, o que estimula que se busque sempre ir mais longe. Por outro lado, existe o risco de o funcionário se conformar com determinado nível de bônus, sem se esforçar em obter melhores resultados.

Segundo SISK, a companhia aérea *Flight Centre*, de Vancouver, Canadá, utiliza o método linear. Um componente importante dos programas de incentivo é o equilíbrio entre a necessidade de resultados de curto prazo e o estímulo ao pensamento de longo prazo, estratégico para o sucesso de qualquer empresa.

Muitas empresas se limitam a metas anuais, diz Ravin Jesuthasan, consultor da *Towers Perrin*, mesmo que essa abordagem não leve ao alinhamento com a estratégia corporativa. O objetivo não deve ser apenas pensar a longo prazo, mas encontrar o melhor *timing* para as metas estabelecidas. "Algumas empresas talvez tenham de pagar seus bônus cada trimestre ou duas vezes por ano, a fim de que um departamento alcance determinado parâmetro", explica Judith Thorp, da *KPMG*. Já um objetivo de longo prazo pode estar vinculado a bônus pagos em três ou cinco anos.

Motivação por metas, pagamento por desempenho: Esse é, de longe, o mais subjetivo dos métodos, normalmente, utilizados pelas empresas. De acordo com esse sistema, o funcionário recebe metas específicas, mas a decisão sobre a recompensa é feita depois do resultado, levando em conta as circunstâncias em que os objetivos foram alcançados. Se uma meta não alcançada se mostra mais desafiadora do que o esperado, o funcionário pode ser recompensado mesmo assim. A vantagem desse método está em sua flexibilidade e na capacidade de levar o contexto em consideração. Mas ele também requer gerentes bem informados e objetivos, que possam tomar decisões sem gerar descontentamento.

Os métodos anteriores, combinados: Há ainda uma quinta abordagem, segundo Judith Thorp, da *KPMG*: uma combinação de algumas ou das quatro anteriores. "Depois de entender a estratégia da empresa para os próximos três ou cinco anos, costumamos aproveitar algo de cada um desses métodos e propor uma solução específica para cada caso", conta ela.

Outro aspecto que não pode ser esquecido, lembra Todd Mathers, consultor da *Hewitt Associates*, é a ligação entre grandes objetivos da empresa e metas relacionadas diretamente com a posição de cada funcionário. Por exemplo: se uma companhia deseja maximizar o fluxo de caixa, o presidente deve ser recompensado pelo número geral alcançado, mas o contador tem de buscar uma meta clara e factível no dia-a-dia de seu trabalho.

A *Pfizer* do Canadá vincula todo o sistema de bônus a três áreas: o desempenho geral da empresa, o desempenho da equipe e o desempenho individual. O peso de cada uma das três áreas depende da posição hierárquica do funcionário, explica Luc St.-Pierre, vice-presidente de recursos humanos da *Pfizer*:

“alguém de cargo mais alto terá seu bônus mais vinculado ao desempenho geral da *Pfizer* no Canadá, e alguém localizado na base da pirâmide será avaliado principalmente por seu desempenho individual”.

Por fim, embora pareça óbvio, Mathers ressalta que um plano de incentivos somente funcionará se cumprir o que promete. Thorp concorda: "Quando não há metas precisas, regularmente atualizadas, você acaba se voltando para um sistema de recompensas subjetivo", afirma.

2.4.2 Comunicação

A comunicação é um dos fatores fundamentais para o sucesso de uma campanha de incentivo. Segundo CRESCITELLI (2002), além de divulgar o incentivo, os materiais de comunicação têm a função de criar um cenário, uma espécie de pano de fundo para o programa. Sem esse cenário, qualquer incentivo torna-se apenas um regulamento com normas, critérios e mecânicas, que até pode ser tecnicamente adequado, mas, certamente, não será muito estimulante.

Para TORRES uma campanha de incentivo deve transportar os participantes a um mundo imaginário, um mundo lúdico, envolvente e com uma pitada de bom humor.

Assim fica mais fácil quebrar a resistência dos participantes, fruto da mudança comportamental exigida pela campanha, uma vez que as pessoas saem da zona de conforto, ao pedir a elas melhor performance, maior desempenho. TORRES (2005, p. 22) destaca que, “nada melhor do que tirá-los do dia-a-dia, da rotina, por meio de uma comunicação descontraída e alegre para acelerar as mudanças”.

Segundo CRESCITELLI (2002, p. 69) “a comunicação funciona como uma propaganda: além de divulgar as características e benefícios do produto, cria uma imagem, um conceito para esse produto, associando-o a situações, ambientes ou ícones que reforçam seus aspectos positivos, como prazer, felicidade, satisfação, segurança e confiança”.

Para que a comunicação seja eficiente dentro de uma campanha de incentivo ela deve ser permanente, ou seja, tem que ocorrer durante toda a

campanha, pois, ao contrário o programa cairá no esquecimento devido às atividades e preocupações do dia-a-dia. Por este motivo, a principal função da comunicação é envolver e manter o tema da campanha em evidência.

CRESCITELLI coloca que a comunicação por analogia, além de deixar os incentivos mais estimulantes, que é sua finalidade essencial, 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 e criar uniformidade na forma de comunicação, reforça o impacto do programa no seu lançamento e ao longo de sua duração.

Uma estratégia de comunicação bem planejada é fundamental porque auxilia na sustentação das campanhas de incentivo, mantendo sempre em destaque o tema para os participantes. CRESCITELLI (2002, p. 72) destaca que:

“Outro ponto relevante no processo de comunicação das campanhas de incentivos é a criação de um *slogan*, sempre ligado ao tema central, que funciona como palavra de ordem, uma espécie de grito de guerra. Geralmente, os *slogans* remetem a atitudes positivas e sintetizam os objetivos da empresa: por exemplo, em uma ambientação de guerra, poderia ser: Vencendo a guerra do mercado”, ou numa de alpinismo, “juntos rumo ao topo””.

Outro ponto importante é que a campanha seja traduzida pelo seu logotipo, que é na verdade a marca da campanha, e como marca, deverá estar presente em todas as peças enviadas para os participantes. O logotipo também deve ser forte e envolvente,

2.4.3 Planejamento

Na etapa do planejamento definem-se os objetivos, as metas, o regulamento, a premiação, as formas de avaliação, as estratégias de comunicação e criação, o cronograma de peças e as ações motivacionais. Um dos segredos é estabelecer metas possíveis de serem alcançadas. Esse é o primeiro passo para conquistar a adesão e a motivação das participantes. Existem empresas que na expectativa de aumentar as vendas e incrementar resultados, estabelecem metas

acima da realidade do mercado e, com isso, acaba causando um efeito contrário a motivação.

Outro ponto importante que deve ser definido nesta etapa é o período de duração. Segundo CRESCITELLI (2002, p. 73), “não existe um período determinado para uma campanha de incentivo: pode variar entre mensal, trimestral, semestral ou anual. A determinação do período dependerá dos objetivos, do tipo de segmento de atuação e dos interesses da organização”. Assim CRSCITELLI classifica os períodos em quatro tipos: curto, médio longo e permanente.

Período curto: são programas que tem uma duração média de 30 dias. Neste formato é necessário ficar atento para o fato de que programa de incentivo tem um tempo de assimilação até chegar ao ritmo normal e, quando isso acontece, o programa já está terminando, sendo desperdiçada boa parte do seu efeito. Também é importante considerar que o investimento em premiação, comunicação, lançamento, sustentação e encerramento será o mesmo independente do tempo. Assim, em períodos curtos pode-se criar um descompasso entre o impacto da campanha e os seus efeitos.

Período médio: são programas que duram em torno de 3 a 6 meses. A maioria dos programas está inserida nesse formato, pois não apresentam o desgaste de impacto presentes nos programas mais longos ou permanentes. Campanhas neste formato favorecem a sincronia entre assimilação e efeitos, atende ao desejo de recompensas rápidas por parte dos participantes e pode refletir, com mais exatidão, o momento do mercado e os interesses da organização. A relação custo x benefício dessa categoria é a mais equilibrada entre todas.

Período longo: agrega programas de 12 meses, os quais tendem a cair no esquecimento, comprometendo os resultados. Nesses casos, é recomendado manter ações intermediárias como comunicações mensais e recompensas parciais (em média trimestral) para manter o nível de interesse e envolvimento dos participantes em alta. Esses programas acabam sendo os que necessitam de maiores recursos, especialmente para a sustentação.

Para se trabalhar com campanhas neste formato é recomendável, prever recursos extras e estabelecer regras flexíveis, pois é bem provável que aconteçam mudanças no mercado e nos interesses da organização durante este período.

Permanentes: Envolvem casos de programas permanentes sem prazos fixos de término. Neste formato é importante renová-los a cada ano, em termos de benefícios oferecidos, objetivos e comunicação (ambiente lúdico), para evitar a perda de impacto e a redução do nível de motivação.

Também é recomendável prever recursos extras e estabelecer regras flexíveis, pois é bem provável que aconteçam mudanças no mercado e nos interesses da organização durante este período.

Programas de incentivo permanentes podem ter uma marca fixa que os identifique, algo como um logotipo ou um conceito, como de um clube, por exemplo. Entretanto, a cada ano, é importante que o conceito tenha um novo apelo, como se fosse realmente uma nova edição de um evento tradicional.

2.4.4 Lançamento

Este é um dos principais momentos para “vender” e conquistar a adesão dos participantes e fazê-los perceber que a empresa investe, valoriza, aposta e reconhece a equipe. Segundo TORRES (2005, p. 26), “uma campanha de incentivo nunca é imposta aos participantes. Tem sempre um tom convidativo. As pessoas não são obrigadas a participar de um programa de incentivos. Elas decidem se querem ou não participar”.

Por este motivo um lançamento de impacto é fundamental para conquistar os participantes. E nesta etapa um evento é sempre uma boa alternativa, porque quanto maior a adesão, mais pessoas contribuirão com os objetivos propostos, e a probabilidade de alcançar as metas é maior.

Já no lançamento é possível envolver os participantes no universo criativo da campanha usando alguns recursos como decoração, fantasias, som ambiente entre outros como destaca CRESCITELLI (2002, p 72).

“O lançamento representa sempre um momento crucial para o sucesso de uma campanha de incentivo. Se a equipe não se animar ou não se entusiasmar , isto é , se não houver o

envolvimento, já no lançamento, o resultado final pode ficar comprometido, sendo provável que os objetivos não atingidos. Em outras palavras, o programa estará fadado ao fracasso. Por esse motivo, não deve-se poupar esforços para promover um lançamento de alto impacto. O ideal é fazê-lo numa convenção ou reunião de vendas, aproveitando a presença de todos os participantes. Em alguns casos, promovem-se verdadeiros *shows* com vídeos e efeitos especiais, com tudo que possa provocar uma imediata adesão a campanha de incentivo”.

Este momento é tão importante que TORRES (2005, p. 26) coloca que “se tivéssemos que criar um símbolo para o momento do lançamento, esse símbolo seria um anzol. É esse o momento mágico que temos para fisgar o participante de uma campanha, envolvê-lo, convidá-lo e mostrar como é importante nesse contexto”.

Outro ponto importante é ter a participação e o envolvimento pessoal da diretoria com os desafios porque provocará maior adesão dos participantes. Assim, temos o envolvimento, energia, vibração e, conseqüentemente, mais pessoas comprometidas com os objetivos da empresa.

2.4.5 Sustentação

Está etapa é extremamente importante, porque os participantes precisam ser estimulados constantemente para manter um nível alto de motivação. Não adianta realizar um lançamento inesquecível, conquistar a adesão da maioria dos participantes sem sustentação. Porque os dias e meses vão passando e a campanha lentamente cairá no esquecimento. Os participantes passam a ter uma vaga lembrança do evento de lançamento, até que o apagam por completo da memória e voltam para a costumeira rotina. Lançar uma campanha, deixar sem sustentação e depois de vários meses acreditar que a motivação está no mesmo patamar do início é um equívoco.

Para que a campanha não caia no esquecimento existem alguns mecanismos eficientes. Segundo TORRES (2005, p. 35)., “precisamos lembrar, provocar, motivar sistematicamente, durante todo o período da campanha. Para isso, existem diversos mecanismos que são extremamente eficientes, criativos e muito bem-humorados”.

Vale destacar que, durante o processo é importante avaliar a adesão e o grau de competição das equipes pela premiação. O mercado e a empresa podem mudar, o produto foco envolvido ou mesmo a premiação pode ser alterada, uma série de fatores pode exigir a busca de novas ações para corrigir rotas e manter as pessoas envolvidas motivadas a buscar os resultados. Um simples e-mail ou uma cartinha pode trazer resultados mas quando vem acompanhado de um *gift* (brinde que traz dentro de si os conceitos e objetivos da campanha), o resultado é muito maior. Segundo TORRES (2005, p 37). destaca que:

“A grande diferença de entre *gift* e brinde é que o *gift* sempre vem amarrado a um conceito, no universo de comunicação da campanha. O brinde não tem nenhuma outra pretensão a não ser presentear clientes, deixando um pequeno residual de marca, como um boné, uma canela, um isqueiro ou chaveiro. Já o *gift* procura passar uma mensagem em uma situação descontraída, bem humorada, conceitual, em um universo lúdico”.

Algumas pessoas cometam: “O que meu vendedor vai fazer com uma mola ou com um binóculo?”. A resposta é: vai ajudá-lo a impulsionar suas vendas, ou vai ajudá-lo a localizar o seu foco, orientar-se, colocar os seus esforços na trilha do sucesso etc.

Na fase de sustentação também é importante dar *feed-back* aos participantes como por exemplo através de um *ranking* parabenizando-os e incentivando os que não estão na liderança, mostrando os resultados alcançados, dicas para se atingir as metas esperadas. Isso ajuda a orientar e reorientar as estratégias dos participantes.

2.4.6 Encerramento e Relatório final

Ao chegarmos ao final de uma campanha de incentivos, devemos ter o mesmo cuidado que foi dado na ocasião de ser lançamento por isso TORRES (2005 p. 41), afirma que:

“Esse momento é tão importante quanto o início do programa. Se, no lançamento, precisamos conquistar a maior adesão possível, é no encerramento que teremos a oportunidade de agradecer a participação de todos, reconhecer e premiar os desempenhos

que obtiveram destaque durante a campanha e, assim, conquistar credibilidade para futuras campanhas que a empresa venha a lançar”.

Da mesma forma que existe diversos formatos para o lançamento, como por exemplo, eventos, peças gráficas interativas, papelaria, *teaser*, entre outros, o encerramento também pode ter variações em seus formatos.

O encerramento pode ser realizado por diversos meios, como um evento que reúna os participantes para divulgar os resultados obtidos, os premiados e distribuições de prêmios. Mas também é freqüente valer-se do evento de encerramento para realizar o lançamento de uma nova campanha e aproveitar o momento que estão todos reunidos e minimizar investimentos.

Ser for inviável reunir os participantes, a alternativa poderá ser uma comunicação por meio de peça gráfica, como, por exemplo, uma carta informando o resultado final ou um jornal motivacional de encerramento, com divulgação dos resultados, prêmios e premiados. A palavra agradecimento da diretoria ou presidência da empresa é sempre uma atitude simpática e gera credibilidade para futuras ações.

Outro fator importante é divulgar o relatório final, pois esta é a hora de avaliar os esforços dos participantes e comprovar os resultados, mostrar o que se ganhou com a campanha.

Cabe lembrar que, ao premiar um funcionário, parceiro, ou quem quer que se queira sensibilizar com as soluções da premiação, é interessante oferecer ao contemplado a liberdade de escolha de seu prêmio e uma alternativa é utilizar cartões ou *vouchers* de premiação. Outra opção é escolher prêmios que vão desde bens duráveis a bens de consumo, com efeito residual, que perduram na lembrança mesmo após o término da campanha. Um exemplo típico são as premiações em viagem que se tornam inesquecíveis na memória das pessoas.

Independente do formato o ideal é que o encerramento tenha um grande destaque para os resultados e para os vencedores. O reconhecimento da empresa é um dos objetos de desejo dos participantes.

3. ESTUDO DE CASO

A idéia de realizar um estudo de caso sobre campanhas de incentivo surgiu ao perceber o escasso material disponível sobre este assunto no mercado e a vasta experiência da GVT em trabalhar com Marketing de Incentivo para a área de vendas. O que buscou-se então, foi aproveitar todo o histórico das campanhas já realizadas pela GVT e a possibilidade de aprofundar o conhecimento sobre o tema, aliando materiais que pudessem fornecer um embasamento teórico consistente sobre o assunto. Já na fase inicial da pesquisa, constatou-se a existência de várias empresas de prestação serviços que atuam na área de Marketing de Incentivo, mas uma quantidade reduzida de materiais que fornecesse um embasamento teórico.

No entanto, percebeu-se que o faturamento das empresas da área de marketing de incentivo estavam crescendo de forma considerável, como exemplo, a *Incentive House*, empresa de marketing de relacionamento que pertence a *Accentiv'*, rede internacional do *Grupo Accor* presente em 25 países, que conclui o ano de 2005 com mais de 25% de crescimento em seu faturamento, contabilizando R\$ 500 milhões em volume de negócios. E para o ano de 2006, a empresa pretende investir R\$ 4 milhões em tecnologia e espera concluir 2006 com R\$ 600 bilhões em volume de negócios.

Assim, buscou-se reunir todo o conhecimento da GVT e a experiência cotidiana para traçar um paralelo com o material teórico encontrado e a prática da empresa. Outro aspecto importante que vale a pena destacar a escolha pela GVT é o fato de ser uma empresa nova que ao iniciar suas atividades teve que implantar uma nova tecnologia, em um mercado já consolidado e precisou conquistar seus clientes um a um. A GVT chegou para ampliar a concorrência no mercado de telefonia no Paraná e teve de iniciar suas operações do zero e atualmente é uma das empresas que mais cresce na área de telefonia no estado do Paraná. Para compreender porque a GVT tem alcançado tanto sucesso durante estes cinco anos de atividade é importante conhecer um pouco o histórico do mercado de telefonia no Brasil.

As mudanças no mercado de telefonia começaram a partir de 1995, quando o Governo decidiu acabar com o monopólio criando um plano para abrir o mercado. As etapas foram: privatização da empresa estatal, dividida em quatro empresas na telefonia local, *Telefônica*, *Brasil Telecom* e *Telemar* (uma em cada região do país dividido em I, II e III) e uma de longa distância para atuação nacional, a *Embratel*. Na seqüência, foram realizados leilões para autorizar as primeiras empresas a competir com as ex-estatais – ganharam *Vésper* para regiões I e III e GVT para região II e a *Intelig* entrou para prestar serviços de longa distância e começaram a operar as primeiras empresas de celular.

As empresas do antigo sistema Telebrás passaram a ser concessionárias de serviços de telecomunicações, mediante contrato por prazo determinado, no regime público. A remuneração das concessionárias acontece pela cobrança de tarifas dos usuários ou por outras receitas alternativas. Estas empresas têm a obrigação de universalizar o acesso aos serviços de telecomunicações, ou seja, de oferecer os serviços em todos os locais onde existir demanda – inclusive em áreas rurais.

O prazo máximo da concessão é de vinte anos, podendo ser prorrogado, uma única vez, por igual período, desde que a concessionária tenha cumprido as condições da concessão e manifeste interesse na prorrogação, pelo menos, trinta meses antes do término.

As empresas que entraram no mercado para concorrer com as concessionárias têm uma autorização para oferecer serviços de telecomunicações no regime privado, também por tempo determinado. Neste caso, encaixam-se as “empresas-espelhos” e as “empresas-espelinhos”. Entre as “empresas-espelhos”, a GVT foi a vencedora da última licitação realizada para a Região II, para a exploração do serviço telefônico fixo, e também de ligações, nas modalidades local e longa distância nacional intra-regional.

Atualmente, a GVT evita usar a nomenclatura “espelho” já que ultrapassou as fronteiras da Região II, chegando a São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Além disso, é a única empresa que ingressou dessa forma no mercado com sucesso (*Vésper* já foi vendida e *Intelig* está em processo de venda).

As autorizadas não têm obrigação de universalizar o acesso às telecomunicações, mas de promover a concorrência, melhorando o nível de oferta de serviços e produtos com o desenvolvimento de tecnologias avançadas. Como na concessão, o prazo máximo para a autorização, é de 20 anos, podendo ser prorrogado por igual período desde que a autorizada pague pela prorrogação da licença.

3.1 Histórico GVT

A GVT é uma das empresas brasileiras de capital estrangeiro que mais cresce entre as novas operadoras do mercado de telefonia fixa – crescimento médio anual de 30% desde que foi lançada, em novembro de 2000.

É uma operadora de telecomunicações brasileira que atua como prestadora de soluções completas em comunicação – via telefonia fixa convencional, longa distância pelo código 25, banda larga com o *Turbonet*, via internet com *Vono* (braço exclusivo para *VoIP*), e como provedor gratuito com o POP. Presente no mercado desde novembro do ano 2000, a empresa cresce 30% em média todos os anos ao desenvolver ofertas para diversos segmentos – mercado doméstico e corporativo, inclusive para brasileiros que vivem no exterior.

A sua proposta é entregar tudo o que o usuário residencial ou empresarial precisa em forma de soluções completas e únicas que tragam benefícios de comodidade e conveniência, com preço justo, segurança, qualidade e nível de serviços associados a uma infra-estrutura nova e tecnologias de ponta. Com 2.500 funcionários e uma margem crescente de lucratividade operacional, superior a 30%, a companhia promove investimentos constantes na expansão dos negócios. Atualmente, a GVT presta serviços baseados em *VoIP*, com o *Vono*, em qualquer ponto do Brasil ou do mundo.

Com telefonia convencional, atende a pequenas e médias empresas, mercado residencial e grandes corporações nas maiores cidades das regiões Sul, Centro-Oeste e Norte do país. Na Grande São Paulo, Rio de Janeiro e em Belo Horizonte atende exclusivamente com soluções corporativas. Seu provedor de internet grátis, o POP, está disponível em 190 cidades brasileiras.

A estrutura de vendas da GVT é constituída de Consultores de vendas GVT, *Dealers* (Agentes Autorizados) e Indicadores de Negócios. Os Consultores GVT são profissionais de vendas contratados pela GVT. Os *Dealers* são pequenas empresas que mantêm equipes de vendas porta-a-porta com foco na prospecção de pequenas e médias empresas. Estas duas equipes são comissionadas e recebem somente pelas vendas liquidas.

Já os Indicadores de Negócios são empresas que atuam em ramos diversos e têm acesso a potenciais clientes (pequenas e médias empresas). Os indicadores não mantêm uma equipe de vendas exclusiva para a GVT, mas fazem indicação de possíveis negócios aos Consultores GVT e recebem comissão apenas por negócios fechados, após a efetiva instalação;

A GVT é uma empresa bem competitiva que busca se antecipar as inovações tecnológicas que visam melhorar ainda mais os serviços de telefonia no país. Devido ao mercado extremamente competitivo em que atua busca manter uma equipe bem treinada, com os melhores profissionais e com alto grau de motivação.

Para manter a equipe de vendas ainda mais competitiva adotou em 2003 os programas de marketing de incentivo para sua equipe de vendas. A primeira campanha premiava os destaques da área de vendas com voucher de *Top Premium*, fornecidos pela *Incentive House*, empresa do grupo *Arccor* que oferece produtos específicos para ações de incentivos. O programa gerou um acréscimo nas vendas na média de 10% e desde então as campanhas estão presentes no cotidiano da equipe de vendas da GVT. Inúmeras campanhas foram realizadas nos anos seguintes e os temas abordados eram os mais diversos tais como: “Formula 1”, “Maratona GVT”, “Caça ao Tesouro”, “Grana Extra”, “GVT paga suas férias”, “Natal Antecipado”, “Rumo a Salvador”, “Sessão Pipoca” e “Rally GVT”.

3.2 Estrutura das Campanhas de Incentivos da GVT

Atualmente as campanhas de incentivo já fazem parte da cultura GVT, pois toda as equipes de vendas já estão acostumadas com os desafios estabelecidos a

cada novo lançamento. Cada campanha tem o seu perfil e foco específico, mas todas estão voltadas para aumentar as vendas de produtos de voz e dados.

Todos os conceitos, regulamento e mecânicas das campanhas de incentivo são desenvolvidos por uma equipe da GVT e as empresas terceirizadas fornecem as soluções de premiação, como os *vouchers* de Top Premium e o desenvolvimento de materiais de comunicação e sustentação das campanhas. Todas as etapas das campanhas são acompanhadas por uma equipe interna da GVT que garantem a efetividade das ações de marketing de incentivo.

É essencial para a GVT manter uma equipe altamente qualificada, motivada que conheça bem o mercado em que atua e que esteja fortemente comprometida com os objetivos da empresa.

Assim, a GVT desenvolve seus programas de incentivos buscando premiar os esforços e os resultados das equipes de vendas utilizando o método do sistema linear, já que essa metodologia distribui remunerações variáveis de acordo com patamares a serem alcançados. Outro fator importante é que essa fórmula não incentiva “trapaças”, uma vez que o colaborador é recompensado exatamente pelo que ele consegue alcançar. Também há o benefício da transparência, o que estimula os participantes a buscarem performances cada vez maiores.

Contrapondo o autor que defende este método, a prática mostra que não há riscos dos participantes se conformarem com determinado nível de bônus, sem se esforçar em obter melhores resultados, já que a GVT vincula todo o sistema de bônus a três áreas: o desempenho geral da empresa, o desempenho da equipe e o desempenho individual. O peso de cada uma das três áreas depende do desempenho de toda a equipe, ou seja, se o desempenho for superado todos ganham. O Desempenho aqui não está relacionado à posição hierárquica do participante da campanha e sim ao seu desempenho dentro do conjunto como um todo.

3.2.1 Planejamento das campanhas GVT

Na fase do Planejamento deve-se definir a “coluna cervical” da campanha de incentivo, pois é o momento de estabelecer os objetivos, as metas, o

regulamento, a premiação, as formas de avaliação, as estratégias de comunicação, criação, cronograma de peças e ações motivacionais.

A GVT entende que o segredo de uma campanha está em estabelecer metas possíveis de serem alcançadas. Esse é o primeiro passo para conquistar a adesão e a motivação das pessoas, quando a meta não está adequada todos os esforços serão inúteis porque o programa não terá nenhuma ou pouca adesão e, conseqüentemente, os objetivos não serão atingidos. Os planos de incentivo da GVT são desenvolvidos e planejados com transparência, regras claras, objetivas e as metas são atualizadas mês a mês.

A GVT já desenvolveu alguns programas que um período de duração curto, média de 30 dias, como exemplo, “Loucos por Economix”, “Grana Extra”, “Caça ao Tesouro” entre outros, e constatou-se que utilizando o formato de períodos curtos é fundamental ficar atento porque os participantes precisam de tempo para assimilar o programa e para traçar uma estratégia para alcançar os objetivos e, normalmente, quando isso acontece, o programa já está terminando, sendo desperdiçada boa parte do seu esforço.

Também é importante considerar que o investimento em premiação, comunicação, lançamento, sustentação e encerramento será o mesmo independente do tempo. Assim, em períodos curtos, pode-se criar um descompasso entre o impacto da campanha e os seus efeitos.

As campanhas que tem gerado maiores resultados são aquelas com uma durabilidade média de 3 a 6 meses, já que não apresenta o desgaste de impacto presentes nos programas mais longos ou permanentes. Por isso, a maior parte dos programas de incentivo tem esse período de duração, tais como exemplo, “Fórmula 1 GVT”, “Rumo a Salvador”, “Maratona GVT”, “GVT paga as suas férias” e “Rally GVT”.

O uso deste formato realmente favorece a sincronia entre assimilação e efeitos, atende ao desejo de recompensas rápidas por parte dos participantes e pode refletir, com mais exatidão, o momento do mercado e os interesses da GVT já que as mudanças são constantes na área de telefonia. A relação custo x benefício dessa categoria é bem equilibrada, já que normalmente, o investimento realizado é absorvido já no primeiro mês da campanha.

3.2.2 Comunicação GVT

Embora a comunicação seja um dos fatores fundamentais para o sucesso de uma campanha de incentivo as campanhas desenvolvidas pela GVT pouco explora este recurso. Mesmo sem a criação de um cenário com o tema da campanha, a GVT tem lançado algumas campanhas de incentivo utilizando outros recursos, tais como, eventos de lançamento, e o desenvolvimento de algumas peças internas evitando assim, que as campanhas se tornem apenas um regulamento com normas, critérios e mecânicas, e pouco estimulantes. Esta metodologia foi utilizada para as campanhas “Loucos por Economix”, “Grana Extra” e “Caça ao Tesouro” que tiveram uma duração média de 30 dias.

Contrapondo a maioria das campanhas realizadas com os modelos expostos no capítulo 1, pode-se observar que as mesmas não utilizaram os recursos de comunicação e os padrões defendidos pelos estudiosos de marketing de incentivo. Mas mesmo assim, duas superaram os objetivos e somente uma, “Caça ao Tesouro”, não atingiu o resultado esperado. Talvez se todo os esforços fossem direcionados de maneira correta, como aqueles aplicados nas campanhas que atingiram e/ou superaram as metas esperadas, as campanhas teriam conquistado, no final uma performance muito melhor do que a apresentada.

Ao comparar as campanhas que utilizaram vários elementos de comunicação para transportar os participantes a um mundo imaginário, envolvente e com uma pitada de bom humor percebe-se que fica mais fácil quebrar a resistência dos participantes. Nestes casos normalmente a mudança de comportamento exigida pela campanha, é muito maior e perceptível como aconteceu com a campanha “Fórmula 1 GVT”, “Rumo a Salvador”, “GVT paga suas férias” e “Leilão GVT”.

Um outro fator importante é que mesmo a GVT não utilizando os padrões de comunicação defendidos anteriormente ela aproveita outros recursos disponíveis para se comunicar com os participantes, como por exemplo, usando *e-mail* e *intranet*. Desde modo a GVT conseguiu manter uma comunicação constante e os programas presentes no dia-a-dia dos vendedores. Por isso, acredita-se que as peças de comunicação não constituem um dos fatores mais

importante da comunicação para o bom desempenho de uma campanha, mas sim, o uso de todos os recursos disponíveis que estabeleça interação com os participantes, como exemplo, todas as tecnologias que hoje estão a nossa disposição e facilitam a comunicação.

É claro que uma campanha com peças criativas e inusitadas vão despertar a atenção dos participantes, mas não vão garantir a sua adesão se o regulamento não estiver bem claro e o mais importante, se o fator humano não for valorizado. Portanto, acredita-se que mais importante que as peças de comunicação a forma ou o tom como a mensagem é transmitida constitui um fator determinante para conquistar a adesão dos participantes. A comunicação não poderá em momento algum da campanha ser formal, muito pelo contrário, quanto mais lúdica, humana e cotidiana for, melhor será a compreensão e adesão ao programa.

Uma estratégia de comunicação bem planejada é fundamental para auxiliar na sustentação das campanhas, ela tem a função de uma bússola, ou seja, uma boa estratégia tem que compreender todos os passos das campanhas, todas as necessidade e datas de contato com os participantes.

3.2.3 Lançamento das campanhas GVT

Este é o principal momento para “vender” e conquistar a adesão dos participantes e fazê-los perceber que a empresa investe, valoriza, aposta na sua equipe. A GVT também acredita que o impacto do lançamento é fundamental para conquistar as pessoas por isso busca realizar um evento de lançamento para as campanhas com durabilidade média.

Para as campanhas com duração média de 30 dias são realizadas reuniões, onde os gerentes ou os supervisores apresentam os objetivos, regulamento e a premiação do programa. Neste formato, período curto, o objetivo da campanha esta todo voltado para a venda de novos produtos, o investimento em um evento não se justifica, mas uma reunião com um café da manhã, sim. Foi usando está metodologia que as campanhas “Loucos por Economix”, “Grana Extra” e “Caça ao Tesouro” foram lançadas.

Já nas campanhas com duração média de quatro meses, fez-se necessário a organização de um evento maior para a ocasião do lançamento. Assim, todo o ambiente da área de vendas é decorado com itens com o tema da campanha na noite anterior e logo pela manhã quando a equipe chega para o evento, que normalmente acontece nas salas de reuniões da empresa, encontra o seu espaço de trabalho envolvido com a temática da campanha. Normalmente a GVT utiliza móveis, cartazes, orelhas de computador e no evento são distribuídos *gift's* para reforçar ainda mais o slogan da campanha.

No momento do lançamento, são os diretores da área de vendas e marketing que realizam o lançamento do programa e aproveitam o momento para reforçar o foco da organização. Desta forma, além do envolvimento, energia, vibração, conseqüentemente, conquista-se o comprometimento das pessoas para com a empresa e campanha.

3.2.4 Sustentação das campanhas GVT

Estimular constantemente a equipe de vendas é um dos principais focos da área de vendas e marketing da GVT. Por isso, para manter a adesão das equipes nos programas de incentivo é desenvolvido vários *gifts* com o tema da campanha para manter a motivação e lembrar dos objetivos.

Nem todos os *gift's* utilizados pela GVT estão relacionados diretamente com o tema da campanha, em diversas campanhas utilizaram bolinhas anti-stress, porta recados, porta cartões, canetas e etc., com exceção do "Rally GVT" onde os participantes receberam carrinhos "Match Box", molas propulsoras e chaves de carro. Estes *gifts* tiveram uma grande aceitação e o mais importante por ser algo totalmente inusitado o efeito surpresa reforçou ainda mais a temática e os objetivos da campanha.

Além dos *gift's* a GVT utiliza *e-mail's* e cartazes para divulgar os destaques dos programas. Estes elementos ajudam a manter o alto nível de adesão evitando assim que a campanha lentamente caia no esquecimento das pessoas. Por mais simples que sejam estas peças elas ajudam a lembrar os participantes dos

prêmios da campanha e ajuda a incentivar uma competição saudável entre os participantes.

Ainda aproveitando as etapas da sustentação a GVT busca obter um *feedback* dos participantes sobre a campanha e alinhar alguns membros que por acaso ainda tenha alguma dúvida sobre o regulamento da campanha.

3.2.5 Encerramento e Relatório final das campanhas GVT

Ao final de todas as campanhas de incentivos, a GVT divulga os resultados e os destaques das campanhas. Esse momento é tão importante quanto o início do programa porque este é o momento de agradecer a participação de todos, reconhecer e premiar os desempenhos que obtiveram destaque durante a campanha e, assim, conquistar credibilidade para futuras campanhas.

Um outro fator importante é a divulgação em cartazes, informativos internos e *e-mail's* com os nomes dos ganhadores. Pois, o reconhecimento é um fator fundamental para se manter o comprometimento das equipes com os objetivos da empresa.

O sistema adotado pela GVT não contempla eventos de encerramento e sim cafés da manhã onde as equipes são reunidas e os resultados são apresentados. Quando há eventos de encerramento normalmente é para realizar o lançamento de uma nova campanha, o que minimiza investimentos.

Outro fator importante é divulgação do relatório final que tem o objetivo de analisar, avaliar os esforços dos participantes e comprovar os resultados, mostrar o que se ganhou com a campanha. Em todas as campanhas realizadas pelas GVT todas atingiram os objetivos ficando um pouco acima das metas estabelecidas, com exceção do “Caça ao Tesouro” e do “Rally GVT”.

A campanha “Rumo a Salvador” premiou todos as pessoas que atingiu a meta mensal com um cupom para participar de um sorteio mensal que concorria a vários prêmios que variava desde uma viagem para o *Hopi Hari* até um final de semana na praia de Bombinhas. Já o melhor foi contemplado com uma viagem de 5 dias para Salvador com acompanhante e mais uma quantia em dinheiro para

gastar como quisesse. Ao final desta campanha constatou-se que todas as metas foram atingidas e a equipe vencedora ficou com 7% acima da meta estabelecida.

Outros programas, como a “Fórmula 1”, “Maratona GVT”, “GVT paga as suas férias” também superaram as metas em uma média de 10 a 15%. Este percentual se justifica já que na média o investimento necessário para organizar uma campanha gira em torno de 1 a 3% do faturamento.

Além disso, vale lembrar que ao premiar e reconhecer um colaborador, parceiro, ou alguém que se queira sensibilizar, é importante que a premiação seja interessante para os contemplados. Por este motivo a GVT adota um sistema de pagamentos de *vouchers* de *Top Premium* e prêmios que os próprios participantes escolhem por meio de pesquisas.

As premiações escolhidas pela GVT vão desde bens duráveis a bens de consumo, com efeito residual, que perduram na lembrança mesmo após o término da campanha. Um exemplo típico são as premiações em viagens para Salvador e para o Rio de Janeiro (que contemplou os três premiados com passes para assistir ao GP de Interlagos). Os premiados receberam, além da passagem aérea e hospedagem e o direito de levar um acompanhante, mais uma quantia em dinheiro para usufruir durante a viagem. Estes momentos tornam o programa inesquecíveis na memória dos ganhadores.

4. CONCLUSÃO

A partir dos resultados encontrados conclui-se, de maneira geral, que o uso das campanhas de incentivos para a área de vendas da GVT pode oferecer resultados melhores se aplicados os métodos e padrões descritos no primeiro capítulo. Observou-se que as campanhas que foram desenvolvidas utilizando períodos curtos, em média 30 dias, não apresentaram benefícios tão vantajosos quanto as que utilizaram períodos médios, ou seja, as metas estabelecidas a médio prazo oferecem mais subsídio para que os participantes absorvam as campanhas e desenvolvam uma estratégia para atingir os resultados.

Por outro lado, cabe destacar que as campanhas com períodos maiores, períodos médios, e desenvolvidas de acordo com os padrões aqui descritos, utilizando os recursos de comunicação, eventos de lançamentos, ações de sustentação e encerramentos, atingiram melhores resultados financeiros para a empresa e para os participantes, já que todos conseguiram conquistar seus objetivos e os prêmios tão desejados.

O estudo de caso das campanhas de incentivo para a área de vendas da GVT foi muito proveitoso, uma vez que foi possível aprofundar o conhecimento para a realização de novas campanhas já que a ferramenta se mostrou bastante eficiente se aplicada adequadamente. Constatou-se a importância de aprimorar ainda mais o uso desta ferramenta de marketing e observar o que funciona e o que não se deve fazer no planejamento de uma campanha.

As melhorias podem e devem ser uma constante já que a cada dia descobrimos novas formas e formatos de trabalhar a comunicação das campanhas. Quanto aos formatos deve-se ficar atento ao perfil dos participantes e buscar sempre trabalhar com prêmios que tenham alto valor para os mesmos. Outro fator importante é sempre estar atento em estabelecer metas reais e possíveis de serem atingidas. Senão, a longo prazo a ferramenta pode cair em descrédito não alcançando a adesão da maioria dos participantes.

Vale salientar ainda que, o contato com o universo teórico e científico realçou ainda mais a necessidade de contribuir para a disseminação, conscientização, bem como para a urgência de se entender e profissionalizar o

uso do marketing de incentivo como uma ferramenta eficiente para alcançar melhores performances nas áreas de vendas. Esta monografia trouxe ainda ganhos profissionais e pessoais, já que a convivência diária e intensa com a área de vendas, desenvolvimento de peças de comunicação e a interação com os participantes do marketing de incentivo da GVT permitiram aprofundar e confrontar os assuntos discutidos durante todo o curso de especialização.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CRESCITELLI, Edson. **Marketing de Incentivo: conceito, técnica e prática aplicados a Programas de Incentivo de Vendas**. São Paulo: Cobra, 2002.

MARTIN, Vanessa. **Incentivos - 40 anos: como tudo começou**. IN: Revista dos EVENTOS - Edição nº 32 – 2004.

TORRES, Silvana. **Marketing de Incentivo**. São Paulo: Atlas, 2001

SISK, Michael. **Um sistema de recompensas que realmente funcione**. colaborador da Harvard Management Update . Artigo escrito para a HSM Management Update nº 24 - Setembro 2005.

VERDIER, Cyrille. **Marketing de Incentivo: ferramenta para alavancar resultados**. IN:<http://www.diarioon.com.br/arquivo/4160/cartas/carta-1297.htm>. Acessado em: 06/02/2006.