

---

# Motivando a força de vendas: estudo de caso

---

*Dimas de Paula Mietto*

Devido às mudanças ocorridas no cenário político e econômico dos últimos anos, o mercado de consumo no Brasil experimentou rápido amadurecimento. Essa evolução deveu-se, principalmente, à tendência mundial e irreversível de globalização, que estimulou a abertura do País aos produtos internacionais, e à redução e à estabilização da inflação, que propiciaram a criação de consciência das relações preço/produto. Com essas mudanças o consumidor ficou mais exigente nos atributos qualidade, modernidade e preço, e viu-se diante de maior diversidade de opções de consumo. Isso gerou alteração nos hábitos de compra, caracterizada por maior abertura do consumidor à experimentação de novos produtos. Como resultado dessa tendência, o mercado ficou muito mais competitivo, fazendo com que os bens de consumo enfrentassem árdua luta pela sobrevivência. Nesse novo ambiente, muitos produtos desapareceram ou perderam sua dominância histórica de mercado. Nessas circunstâncias, a manutenção ou a introdução de uma marca no mercado depende, resumidamente, do conhecimento absoluto dos hábitos e atitudes dos consumidores como instrumento básico de aperfeiçoamento e desenvolvimento de produtos e de uma força de vendas ágil, agressiva e motivada (Kotler, 1993; Rocha & Christensen, 1992).

A motivação dos vendedores deve ser uma das tarefas prioritárias da administração de vendas. Um vendedor motivado realizará trabalho superior, buscando tanto os objetivos globais da empresa como os objetivos específicos de cada marca (Rocha & Christensen, 1992).

Baseado na hierarquia de necessidades de Maslow, é preciso reconhecer que a motivação da equipe de vendas transcende a simples obtenção de riqueza. Há também, certamente, busca por *status*, privilégio, poder e auto-realização. Desse modo, a manutenção de uma equipe de vendas motivada exige um programa de estímulos que considere, além de reforçadores positivos de atitudes (bônus, elogios etc.), a criação de um ambiente desafiador em que os vendedores possam colocar em ação a maior quantidade possível de seus potenciais, buscando, assim, auto-realização (Rocha & Christensen, 1992; Bergamini, 1986).

Uma das maneiras clássicas para a criação, por tempo determinado, de condições propícias à motivação é a promoção interna de incentivo ao vendedor. Neste trabalho, serão analisados a metodologia adotada e

Recebida em janeiro/97  
2ª versão em março/97

---

*Dimas de Paula Mietto*, Engenheiro pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com pós-graduação em Administração e especialização em Marketing e Mídia, é Gerente de Linha de Produtos das Indústrias Gessy Lever Ltda.  
Fax: (011) 260-1684  
E-mail: [dimas.mietto@unilever.com](mailto:dimas.mietto@unilever.com)

os resultados obtidos em duas promoções de incentivo ao vendedor realizadas em uma das divisões das Indústrias Gessy Lever.

## O CENÁRIO

A equipe de vendas submetida às promoções atua em todo território nacional e está dividida em seis regiões:

- Região Sul — abrange os estados do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Possui equilíbrio entre os canais varejo e atacado.
- Região São Paulo — engloba a Grande São Paulo, a Baixada Santista e o Vale do Paraíba, sendo uma região tipicamente varejista.
- Região Oeste — há nela o predomínio do atacado, pois atua no interior de São Paulo e no Sul de Minas Gerais.
- Região Rio — com predomínio do varejo, opera no Rio de Janeiro, em Minas Gerais e no Espírito Santo.
- Região Nordeste — responsável por todo Nordeste brasileiro, possuindo grandes atacadistas.
- Região Centro-Norte — atua no Centro-Oeste e no Norte do País e é dominada pelos atacadistas.

No total, a força de vendas conta com um efetivo de mais de 280 funcionários, entre gerentes, vendedores e promotores.

Nas duas promoções de incentivo realizadas foram envolvidas cinco marcas de produtos de massa. Essas marcas possuem, juntas, penetração anual de mercado na ordem de 80%, bem como distribuição ponderada mensal em torno de 90%.

## O PRIMEIRO CONCURSO DE VENDAS

### Mecânica adotada

A decisão sobre a realização do primeiro concurso interno de vendas deu-se após o terceiro mês consecutivo de queda nas vendas, que resultou em redução acumulada no faturamento de aproximadamente 20%. O concurso de vendas ocorreu no período de agosto a outubro de 1994, envolvendo todas as regiões de vendas. A temática adotada para o concurso foi "Levanta, Sacode a Poeira e dá a Volta por Cima", em uma clara analogia à queda de vendas ocorrida e à proposição de reverter o cenário.

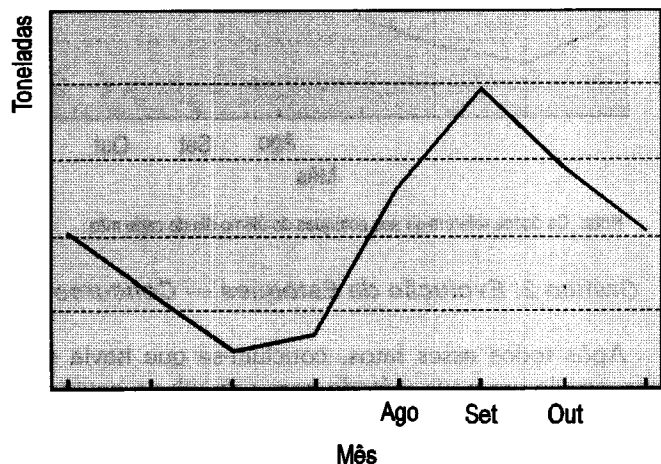
A meta do concurso previa aumento de 25% nas vendas, em relação à média de vendas dos últimos seis meses. Além do crescimento de 25% no volume total de vendas, cada marca deveria ter crescimento não-inferior a 20%. O crescimento mínimo por marca foi estabelecido para evitar o desequilíbrio do portfólio de vendas e do mix de produção. O critério de avaliação e bonificação previa a seguinte mecânica:

- os vendedores seriam avaliados no final do trimestre, considerando-se o volume acumulado de vendas;
- seriam premiados em US\$ 190 todos os vendedores que atingissem as metas estabelecidas no concurso. Esse valor equivalia a, aproximadamente, 15% do salário médio dos vendedores;
- nos casos de superação de meta, os vendedores receberiam US\$ 8 por ponto percentual acima dos 25% objetivado. Assim, um vendedor que aumentasse seu volume em 40% receberia um bônus de:  
 $190 + (40-25) \times 8 = 190 + 120 = \text{US\$ } 310;$
- as bonificações dos gerentes e promotores de vendas seguiam os mesmos critérios, porém com valores diferenciados;
- dentre as seis regionais de vendas, os gerentes e vendedores da regional que obtivesse o maior crescimento percentual de vendas receberiam uma viagem de uma semana para Miami com direito a um acompanhante.

Os critérios de bonificação foram criados para incentivar o trabalho em equipe entre os vendedores, mas sem esquecer os desempenhos individuais.

### Resultados obtidos

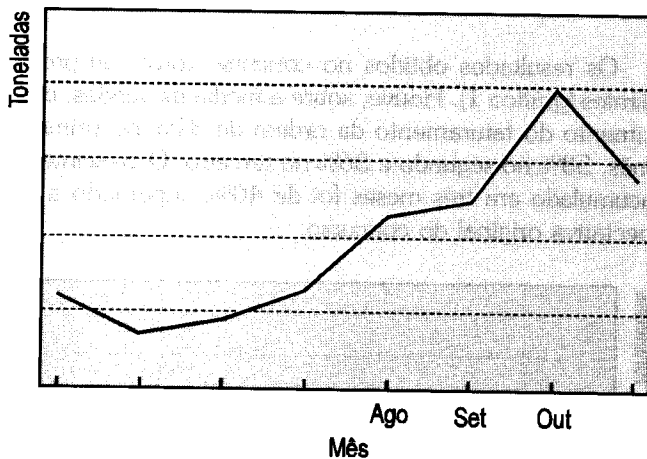
Os resultados obtidos no concurso foram surpreendentes (gráfico 1). Houve, sobre a média de vendas, crescimento do faturamento da ordem de 31% no primeiro mês, 53% no segundo e 36% no terceiro. O crescimento acumulado em três meses foi de 40%, superando a expectativa original do concurso.



**Gráfico 1: Evolução de Vendas ao Longo do Concurso 1**

Esses resultados, aparentemente animadores, merecem análise mais criteriosa, pois trouxeram uma série de conseqüências para a empresa:

- o crescimento acelerado das vendas causou alteração brusca e danosa na área de suprimentos e na unidade fabril. Todos os fornecedores precisaram alterar seus planos de produção, a fim de atenderem os pedidos de compra. A unidade fabril teve de trabalhar em difícil e custoso regime de horas extras;
- durante o concurso houve desgaste de relacionamento entre os gerentes de vendas, a área de planejamento e a área de *trade marketing*;
- por causa do rápido aquecimento das vendas, o preço da principal matéria-prima utilizada nas cinco marcas, que se comportava como uma *commodity*, teve seu valor elevado em mais de 25%;
- verificou-se, após o concurso, que o nível de estoque do canal atacado havia aumentado em 50% (gráfico 2). Alguns atacadistas chegaram a ter estoque suficiente para 32 semanas de vendas. Dessa maneira, o volume para o mês subsequente ao concurso estava seriamente comprometido. Para evitar a queda drástica das vendas foi necessário um plano de incentivo aos atacadistas, visando aumentar a rotatividade dos produtos e gerar a redução dos estoques.



Nota: Os dados referem-se aos estoques do último dia de cada mês.

**Gráfico 2: Evolução de Estoques — Concurso 1**

Após todos esses fatos, concluiu-se que havia sido encontrado um novo método para estimular a equipe de vendas, com resultados imediatos e expressivos; porém, foram identificadas falhas na mecânica do concurso. Devido a essas falhas, a operação promocional foi criticada internamente. No aspecto financeiro, obteve-se resultado abaixo do esperado, considerando-se principalmente a rentabilidade das aplicações financeiras no Brasil. A taxa interna de retorno foi de 9,5%. O cálculo da taxa interna de retorno foi feito levando em conta todo o investimento realizado na equipe e nas marcas *versus* o aumento de

lucro gerado pelo crescimento das vendas, durante o período de agosto a novembro de 1994. Com esse critério contemplou-se o aumento da matéria-prima ocorrido durante o período e o esforço financeiro adicional para a correção das distorções geradas no comércio um mês após o concurso.

## O SEGUNDO CONCURSO DE VENDAS

O segundo concurso de vendas ocorreu de junho a setembro de 1995. As vendas até maio desse ano estavam estáveis em patamar bastante razoável; porém, após uma análise dos indicadores de consumo descobriu-se tendência de crescimento de mercado, significando um potencial para o aumento das vendas. Com base nessa oportunidade, elaborou-se o segundo concurso de estímulo aos vendedores. Para esse concurso foi criado material de apoio envolvendo *teasers*, vídeos e brindes sobre o tema "A Próxima Venda", em analogia a uma novela de grande sucesso, à época, chamada "A Próxima Vítima".

### Mecânica adotada

A maior mudança ocorrida na mecânica de avaliação e premiação foi a divisão do concurso em duas etapas. Na primeira etapa as regionais de vendas foram agrupadas em duas chaves. A primeira, composta por São Paulo, Rio e Sul, tinha perfil tipicamente varejista. A segunda, com predomínio do atacado, era formada pelas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Oeste. Após três meses de concurso, cada chave teve uma regional vencedora. Na segunda etapa, essas duas regionais disputaram, no mês de setembro, o primeiro lugar do concurso.

Para ser a vencedora da primeira etapa, a regional deveria aumentar suas vendas até patamar de 15% sobre a média de vendas dos últimos cinco meses. Com essa regra, uma regional que aumentasse suas vendas em 50% empataria com outra que atingisse os 15% de crescimento objetivado. Caso houvesse empate, seria eleita vencedora a regional que apresentasse a maior regularidade de vendas ao longo do mês. Esse novo critério estimulou o crescimento de vendas programado e controlado, evitando, desse modo, problemas de suprimento ou produção.

As duas regionais classificadas na primeira etapa disputariam o primeiro lugar com base no conceito de manutenção de desempenho. Seria considerada campeã a regional que obtivesse o maior faturamento em relação à sua média de vendas obtida na primeira etapa do concurso. Essa regra teve como intuito desestimular a formação de estoques no comércio. Se uma regional promovesse a formação de estoques nos clientes na primeira etapa do concurso e, por causa disso, fosse classificada para o se-

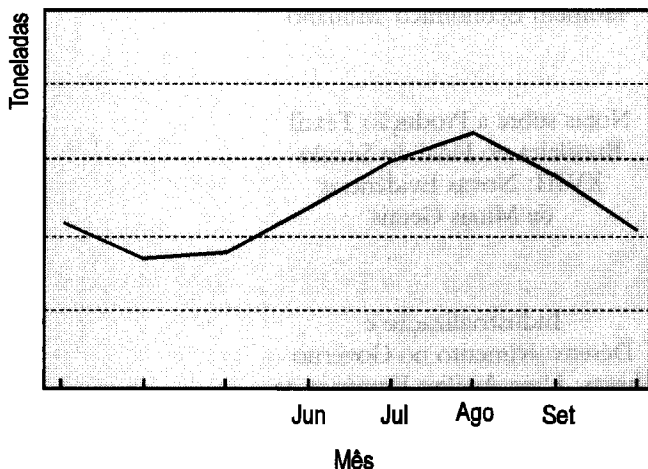
gundo turno, provavelmente não conseguiria manter sua média de vendas e, desse modo, não seria a campeã.

Na primeira etapa do concurso a premiação seguiria os mesmos critérios e valores dos bônus do concurso anterior. Quatro regionais de vendas, ao todo, seriam premiadas segundo esse padrão. As duas regiões que fossem classificadas para a etapa final receberiam prêmios diferenciados. A segunda colocada teria, para todos os níveis hierárquicos, bônus 150% superior àquele previsto para a primeira etapa do concurso. O prêmio para a regional vencedora seria uma viagem de uma semana, com direito a um acompanhante, para um *resort* na Jamaica.

Essa nova mecânica foi exaustivamente discutida até chegar-se ao consenso interno.

### Resultados obtidos

Obteve-se, com o estabelecimento das novas regras, crescimento de vendas muito mais controlado e equilibrado (gráfico 3). No primeiro mês do concurso as vendas cresceram 10%; no segundo, 20%; e no terceiro, 25%. Esses resultados geraram crescimento acumulado de 18%, superando a meta inicial do concurso. Além disso, no último mês do concurso conseguiu-se manter o nível de vendas. Como o crescimento havia sido programado e existia concordância interna quanto às regras do concurso, não foram registrados problemas na área de suprimento ou de manufatura, no nível de estoque do comércio ou no relacionamento interno. Aliado a esses resultados favoráveis, houve no período do concurso um leve declínio do preço da principal matéria-prima.



**Gráfico 3: Evolução de Vendas ao Longo do Concurso 2**

Esses fatores geraram, além de retorno financeiro significativo, aprendizado importante na elaboração e na implementação de programas de incentivo. A taxa inter-

na de retorno encontrada para esse concurso foi de 45%. Esse valor é significativo, considerando, principalmente, que não houve investimento em ativos. Para o cálculo da taxa de retorno contemplou-se apenas o período de junho à setembro de 1995, uma vez que não ocorreram distorções no comércio após o concurso.

### CONCLUSÕES

Pode-se concluir, após a análise dos resultados, que o segundo concurso de vendas obteve resultados significativamente superiores aos do primeiro concurso. Essa constatação fica claramente expressa quando são comparadas as taxas de retorno obtidas — 9,5% para o primeiro concurso e 45% para o segundo —, assim como o *stress* gerado internamente.

Pode-se concluir, também, que os planos de incentivo, quando elaborados de forma adequada, podem trazer crescimentos significativos, imediatos e lucrativos. Para que isso ocorra de modo pleno e legítimo, alguns pontos precisam ser respeitados:

- deve-se buscar o consenso dentro da empresa quanto às regras e bonificações a serem adotadas. Essas regras devem estar enquadradas na cultura e na política da empresa;
- é necessário analisar o impacto do concurso na cadeia logística como um todo, englobando fornecedores, fábricas e distribuição. Mudanças no ambiente externo, como política de importação e critérios governamentais, também devem ser avaliadas;
- as regras precisam incentivar o trabalho em equipe, mas não podem esquecer os desempenhos individuais;
- para gerar um ambiente de confiança e motivação, os critérios adotados e os riscos envolvidos devem ser claros e conhecidos por todos;
- deve-se definir metas de crescimento factíveis, pois isso gera motivação muito maior na equipe de vendas.

Para alcançar a excelência na elaboração e na implementação de planos promocionais é fundamental, além dessas diretrizes, que se faça uma análise posterior de cada concurso. Isso trará informações importantes que contribuirão para o aprimoramento contínuo. ♦

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação*. São Paulo, Atlas, 1986.
- KOTLER, Philip. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro, PHB, 1993.
- ROCHA, Ângela & CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1992.