

A EXECUÇÃO DE UM PLANO DE INCENTIVO ÀS VENDAS EM UMA EMPRESA VAREJISTA NO INTERIOR DO PIAUÍ

Lívia Maria Teixeira Matos - UFPB - Universidade Federal da Paraíba

Bruna Maria Pereira De Pontes - UFPB - Universidade Federal da Paraíba

Resumo

Este relato técnico tem como objetivo constatar quão efetivos são os planos de incentivos para alavancagem de vendas e motivação dos funcionários em uma empresa. Durante dois anos foram aplicadas as campanhas de premiação, no primeiro, uma gratificação em dinheiro e no segundo, premiação em produtos da loja. O intuito do plano de incentivos era alavancar a receita da empresa e constatar se o dinheiro colabora mais para a força de trabalho, do que o reconhecimento do colaborador. A coleta de dados ocorreu durante o período das campanhas, de maneira documental e os mesmos foram tratados de maneira qualitativa. Na análise de resultados, no primeiro ano, foi perceptível o aumento do recebimento de crediário das lojas, e principalmente, nas vendas. A empresa obteve um crescimento de 10,49% de 2017 para 2018, quando a gratificação era em dinheiro. De 2018 para 2019, a premiação sendo em produtos loja, atingiu 9,47% de crescimento. Em ambos os anos estudados, o reconhecimento ao colaborador foi feito junto com a retribuição de prêmios. Constatou-se com a pesquisa inédita que planos de incentivos são de grande benefício estratégico para uma organização.

Palavras-chave: Plano de incentivo, Motivação, Remuneração, Vendas.

Abstract

This technical report aims to verify how effective incentive plans are to increase sales and motivate employees in a company. For two years, award campaigns were carried out, during the first year a cash bonus and in the second year store's products were used. The purpose of the incentive plan was to increase the company's revenue and understand if money contributes more to the workforce than the employee's recognition. The data collection was conducted during the award campaigns as documentary research and later a qualitative analysis was made. In the first year, there was a noticeable increase in the receipt of installment plans at the stores, especially in sales. The company achieved a 10.49% growth from 2017 to 2018, when the bonus was in cash. From 2018 to 2019 the award was changed, using the store's products which reached 9.47% growth. In both years studied, the recognition of the employee was made together with the retribution of prizes. The results obtained show that an incentive plan can be a strategic benefit for an organization.

Keywords: Incentive Plan, Motivation. Remuneration. Sales.

A EXECUÇÃO DE UM PLANO DE INCENTIVO ÀS VENDAS EM UMA EMPRESA VAREJISTA NO INTERIOR DO PIAUÍ

INTRODUÇÃO

Diante da alta competitividade que cada vez mais o mercado em geral tem apresentado, é importante que as empresas estejam atentas e conscientes sobre os diversos pontos que podem lhe proporcionar a sua manutenção no mercado e vantagens competitivas. Mesmo com tal sabedoria, há uma alta oscilação do próprio cenário, como no caso do presente estudo, o comércio varejista. O volume de vendas desse setor durante o desenvolvimento deste estudo encontrava-se em alta, de janeiro a novembro de 2019, de 1,7%, e o setor de móveis e eletrodomésticos, no mesmo período, obteve um acumulado de 1,9%, quando foi feito o último levantamento da Pesquisa Mensal do Comércio pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), sinaliza que obteve um grande impulso nos últimos meses por conta do Black Friday e Natal, que todos os anos movimentam os setores do comércio e indústria.

Visto isso, as empresas do setor devem estar preparadas para as oscilações do mercado, e ter equipes motivadas e dispostas a se adaptarem aos imprevistos, é um diferencial. Estudo do Hay Group identificou que para apoiar estratégias competitivas, incentivar a flexibilidade, criatividade, cooperação e comprometimento, os incentivos financeiros são a melhor opção (EXAME, 2016).

Dessa forma, para complementar o estímulo à venda, dar retornos em dinheiro pelo trabalho desempenhado dentro da empresa é uma das ações mais comuns de motivação, pois é através disso que os empregados podem adquirir bens de necessidade primária e fazer planejamentos orçamentários, entretanto, não basta apenas a remuneração, o reconhecimento pelo trabalho executado também é necessário, segundo Marras (2009), o colaborador sente a necessidade de ser reconhecido, saber que o trabalho desenvolvido está fazendo diferença e sua importância para a empresa.

É importante perceber que as empresas são formadas por um corpo de pessoas de comportamento e motivações individuais, essas necessitam de afirmação dentro do ambiente ao qual estão inseridas, tendo o reconhecimento das atividades as quais desenvolvem e serem constantemente estimuladas a buscarem mais. Ter um líder que tenha conhecimento de como modificar o contexto e o ambiente em momento de crise, favorecendo a empresa e satisfazendo o colaborador, poderá conseguir grandes feitos. Perkins (2002) considera um bom líder como observador, empático, está sempre em busca de conhecimento, é um bom ouvinte, tem humildade e sabe distribuir tarefas.

A relevância desse trabalho, além de abordar os assuntos de motivação do colaborador e sistemas de remuneração, é também mostrar a aplicabilidade estratégica do plano de incentivos para alavancagem de vendas e os benefícios que ele pode agregar para os colaboradores da empresa. Esta pesquisa é inédita no mercado e local estudado, uma empresa varejista de móveis e eletrodomésticos no interior do Piauí, tem como objetivo, *constatar quão efetivos são os planos de incentivos para alavancagem de vendas e motivação dos funcionários em uma empresa.*

2 CONTEXTO INVESTIGADO

2.1 Motivação do Colaborador

Diante das constantes oscilações que o mercado impõe, cada vez mais se torna fundamental as empresas se encontrem atentas a tais questões e em como manter uma das peças-chave necessárias à sua sobrevivência, a equipe. Dessa forma, quando se tem um bom corpo de trabalhadores, é imprescindível possuir estratégias capazes de manter seus membros satisfeitos.

Press (2010) versa que os talentos são ativados por certos ambientes, temas e circunstâncias favoráveis e quando se desenvolvem através do conhecimento, técnica e experiência se convertem em talentos de alto desempenho.

Desde a Teoria de Maslow (1954), com a Hierarquia das necessidades, fazendo a divisão dos fatores da realização humana (fisiológicas, segurança, social, estima e a realização pessoal), passando Teoria de X e Teoria de Y, de Douglas McGregor (1960), comparando os estilos tradicionais e modernos para administrar e motivar, finalizando pela Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1966), dividindo os fatores de motivação entre higiênicos e motivadores (o primeiro contempla os elementos para evitar a insatisfação, e o segundo conduz a satisfação que fomenta o colaborador na organização), percebe-se algo em comum entre essas teorias: definir o que provoca o ser humano a buscar incessantemente um objetivo e suas necessidades para atingi-los. Para Meneghetti (2013, p.281):

A motivação está ligada às necessidades, definida como a carência de alguma “coisa” capaz de induzir o indivíduo a agir (colocar-se em movimento) para procurá-la; o homem, em outros termos, ativa-se colocando em ato um comportamento que considera capaz de satisfazer a necessidade mediante a conquista daquele bem ou daquela condição qual sente falta.

Dessa forma, percebe-se a importância em fazer com que o colaborador queira sempre conquistar mais. Os mesmos precisam visualizar como o seu desempenho é necessário para o atingimento das metas, e ter conhecimento sobre o quanto produzem, para assim, conhecerem a sua importância dentro da organização. Em certa colocação, Moro et al. (2012), atribui ao clima organizacional, a percepção que os colaboradores têm com relação às suas experiências dentro da organização. É essencial reconhecer o progresso do colaborador ou pontuar quais erros está cometendo, provocando assim, a evolução do desempenho profissional do colaborador e auxiliando a empresa a identificar aqueles que mais fazem para o atingimento de metas.

Para que um funcionário tenha o reconhecimento necessário dentro de uma organização, é importante lhe proporcionar certa independência dentro da empresa. Um empreendimento quando atinge certa proporção e demanda, necessita que seu colaborador tenha liberdade na tomada de decisões, isso contribui de forma positiva tanto para organização, agregando com maior agilidade nos seus processos, como para o funcionário, que terá uma sensação de pertencimento e confiabilidade dos seus superiores, além da melhoria do clima organizacional como um todo. A empresa tende a lucrar aderindo a essa postura, surgindo dessa forma, a necessidade de mostrar, efetivamente, aos seus funcionários o seu verdadeiro valor dentro da instituição; esse empregado é encarado como um elemento indispensável para oferecer serviços e/ou produtos com qualidade (CATOIA, 2019).

Burke (2014) observou diferentes estudos sobre motivação durante os anos e pontuou que recompensas extrínsecas (crachá, dinheiro...) devem ser complementadas com três elementos essenciais para manter o envolvimento da equipe, a autonomia, a capacidade de controle e escolha das suas ações; a maestria, evoluir à excelência, sempre em busca de tornamos melhores; Propósito, estar incluído em um objetivo maior que é saber o porquê disso.

A liderança também possui um papel importante na motivação dos colaboradores. O líder de uma equipe deve ser bem pensado, já que uma das suas responsabilidades é identificar as qualidades dos colaboradores, assim como, designar as funções adequadas para eles atingirem suas metas, visto isso, Bergamini (1997) considera liderança como uma questão de tomada de decisão do grupo dentro das organizações e na sociedade. Sabendo que a equipe é um reflexo do seu líder, ter alguém determinado e objetivo para tomada de decisões é essencial para inspirar suas equipes a darem o melhor de si.

Entender a satisfação do funcionário, e mais do que isso, saber de onde vem sua motivação individual, é um fator competitivo no mercado atual. Fazer pesquisas internas, como clima organizacional, colabora para conhecer melhor aqueles que representam a empresa para o consumidor e ajuda a visualizar o seu desempenho organizacional. O bom gerenciamento dos recursos humanos aparece como uma das principais preocupações das empresas para criar estratégias capazes de manter os funcionários motivados (CATANEO et al., 2017). Visualiza-se assim que essa prática colabora para a construção de relações de confiança entre empresa e funcionário.

O princípio de grande parte das empresas é vender com qualidade, priorizando a fidelização do cliente, desde o primeiro atendimento até o pós-venda. Sendo assim, aquele que será responsável em satisfazer todos os processos ao cliente será o colaborador, que de certa forma, está representando o reflexo da organização. Dessa forma, é preciso que ele esteja engajado em mostrar a imagem da empresa da melhor forma possível, ao mesmo tempo, de resolver/atender a demanda do cliente. O bem ou serviço é resultado de um processo que envolve a satisfação, a retenção e a produtividade dos funcionários. (NANETTI et al., 2014).

2.2 Sistemas de Remuneração

Para obter uma boa e consistente gestão, um dos principais componentes é um sistema de remuneração. O ideal é que ele seja tático e equilibrado, tanto com o interno da organização (cargos e funções), quanto com o externo (mercado), visando estrategicamente o desempenho da empresa. Tal procedimento colabora para retenção dos profissionais que compõem o negócio, harmoniza os objetivos econômicos da organização com o propósito de crescimento dos seus funcionários, além de estabelecer uma política salarial justa e competitiva. Segundo Nascimento (2005), a remuneração é o ato pelo qual o empregado recebe pelo seu trabalho, e salário é a forma pela qual a remuneração se faz. Hoje, com a modernização do mercado e exigências que ele necessita, a remuneração tornou-se versátil, sendo uma prática usada pelas organizações para alinhar as atitudes dos funcionários com os objetivos da empresa.

A remuneração se divide em fixa e variável, tendo a remuneração fixa direta e indireta. A primeira é aquela que a empresa é obrigada a pagar de acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), o salário base. Martins (2008) considera a remuneração fixa como a que pode ser estipulada em quantia certa, invariável e calculada em unidade de tempo. O que pode vir a mudar é o cálculo feito pela empresa de acordo com o cargo desempenhado pelo funcionário. A segunda, a Remuneração Indireta, segundo Dutra (2012) é um conjunto de benefícios que a pessoa recebe pelo trabalho realizado, geralmente é um complemento da remuneração direta, tais quais tickets e vale-alimentação.

Já a remuneração variável tem como função a recompensa pelas habilidades, competências e resultados que o colaborador proporciona à organização (ARAÚJO, 2006). Tal incentivo é a busca por maiores resultados visando o crescimento profissional do colaborador dentro da organização. Através da remuneração variável, a empresa consegue perceber o trabalho desenvolvido pelo empregado e sabe se ele realmente se encaixa nas diretrizes do negócio. Ela é dada de forma complementar à remuneração fixa e pode se dividir em monetária ou em não monetária.

Randstad (2013) analisa que os tipos de incentivos não monetários podem impactar positivamente nas atividades individuais e coletivas das organizações. Dentre elas podemos pontuar o reconhecimento tangível para os funcionários que se sobressaem (seja por e-mail ou por reuniões), criar eventos com atribuição de prêmios como forma de apresentar os esforços dos funcionários destaque e/ou oferecer um dia de folga por uma meta batida.

Já os incentivos monetários, podemos destacar: a bonificação, ela é dada após uma meta estipulada pela empresa ser conquistada; Bônus anuais, que além do 13º salário, é uma gratificação dada ao colaborador “destaque”; a PLR, a participação dos lucros da empresa,

dando ao empregado um percentual determinado para proporcionar o sentimento de participação na organização (MURPHY, 1999).

No ponto da remuneração variável, criar um plano de incentivos pode contemplar vários benefícios ao contratado e motivá-lo ainda mais a produzir. Ter introduzido isso no planejamento da empresa, contribui tanto para o funcionário, pelo retorno de seu esforço, quanto para a organização, que conseguirá estrategicamente tirar o melhor dos colaboradores para obter bons resultados. Silva e Custódio (2014), dizem que novas estratégias de gestão de pessoas têm se tornado um diferencial para a sustentação de organizações.

2.2.1 Plano de Incentivo

O plano de incentivo, como o próprio nome sinaliza, é uma estratégia de incentivar o aumento da atuação dos colaboradores dentro da empresa. É uma das ferramentas da remuneração variável, podendo ser monetário, não-monetário ou ambos. Sabe-se que a decisão sobre remuneração sempre mereceu especial atenção dos acionistas, dirigentes e administradores de empresas. Segundo Marras (2013), com o passar do tempo, a remuneração ganhou maior relevância, levando a administração dessa área a adquirir uma nuance toda especial, à medida que se foi percebendo a grandeza dessa figura no contexto geral do trabalhador.

Com um plano de incentivo, a remuneração variável torna-se estratégica. Além de ser um estímulo para busca da qualidade, ela fomenta a melhoria da produtividade como um todo e fortalece os valores culturais da empresa. Sabe-se que incentivos podem ser divididos em curto e longo prazo (MORAIS, 2014), o primeiro engloba o período de até um ano, e o de longo prazo, mais de um ano. São exemplos de incentivos de curto prazo, a participação dos lucros de uma empresa (PLR) e bônus por atingimento de metas, e exemplo de longo prazo, são as Stock Options, que dá o direito do beneficiário de adquirir ações da própria firma a qual se está inserido (MOTTA, 2005).

Incentivos anuais ou de curto prazo encorajam o uso eficiente dos ativos existentes, e os de longo prazo, o desenvolvimento de novos processos (LACOMBE, 2011). Ao estabelecer o plano de incentivos, a empresa deve elencar qual objetivo quer atingir. Conectar com os setores de marketing e recursos humanos, por exemplo, é visto como estratégia de alcance de metas e crescimento da empresa. Abordar e comunicar a visão e valores, bem como fatores de relevância dentro da organização, a fim de que os funcionários se sintam engajados no ambiente organizacional, também agrega nas ações de incentivo da organização.

Envolver os colaboradores na implementação e na definição dos benefícios do plano de incentivos também é uma forma de motivação. Dar o poder de decisão sobre isso, incorpora o sentido de liderança do colaborador e o sentimento de pertencimento à empresa, além de servir como um indicativo de desenvolvimento do empregado dentro da organização. O estímulo para que o funcionário participe e se comprometa com as políticas e objetivos da firma é um dos elementos fundamentais para que a sensação de motivação e satisfação não se perca (CATANEO et al., 2017). Porém, é imprescindível que ao se pensar em plano de incentivos, os envolvidos reflitam muito e o apliquem com sabedoria, pois, mesmo diante de diversas vantagens, existem algumas possíveis desvantagens, como, a pressão e cobrança exacerbada sobre o corpo organizacional e como esse plano está de acordo com o da concorrência ou de outras unidades da mesma empresa.

Portanto, o plano de incentivos deve estar alinhado com os objetivos tanto da empresa quanto do funcionário, caso contrário, o empregado pode orientar seu trabalho apenas para benefício próprio, ignorando as finalidades da organização e o que ela pode agregar ao mercado, perdendo o propósito da motivação. Dessa forma, é necessário um estudo interno na empresa para adequar o plano de incentivo da melhor forma possível, compreendendo a existência de desvantagens e seus pontos positivos, como o aumento na produtividade, melhora o clima

organizacional e direciona propósitos para aqueles que compõem a organização, economizando recursos e engajando funcionários para cumprimento de metas.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA OU DA OPORTUNIDADE

O trabalho foi desempenhado em uma empresa de móveis e eletrodomésticos, localizada ao norte do estado do Piauí, com 12 anos de mercado, a qual deliberou o acompanhamento do estudo por 2 anos (tempo do projeto). Nesse período, houve 5 contratações e 4 dispensas no quadro de funcionários. A empresa, ao tempo da pesquisa, possuía 29 colaboradores subdivididos nos setores de venda, pós-venda, montagem, caixa e cobrança. Cada loja possui 1 gerente, responsável pelas demandas da unidade e gerenciamento de vendedores e entregadores, 1 cobrador, encarregado de cobrir os bairros e zonas da região da cidade e fazer a cobrança de cliente inadimplentes, e mais 3 vendedores (no mínimo) que por muitas vezes, é o mesmo vende, monta e entrega.

A equipe das empresas filiais possui um número restrito, priorizando os gastos com a folha de pagamento, e dessa forma acabavam acumulando mais de uma atividade operacional. A maior parte dos vendedores possui um salário mínimo, menos aqueles que desenvolvem mais de uma função, como é o caso dos vendedores/gerentes, vendedores/cobreadores e vendedores/montadores, que é calculado baseado nas responsabilidades que o cargo obriga na execução, o comissionamento por vendas, que possui um teto de 25.000 mil reais em vendas no mínimo, e também, no final do ano, recebem uma bonificação (além do 13º salário).

A organização estava em queda de produtividade. Embora tivesse uma clientela fiel e estabilizada, novas vendas não estavam sendo feitas e a entrada de novos clientes estava em baixa. As cidades em que as lojas estão localizadas, por serem pequenas e possuir poucos habitantes (30.000 mil habitantes ou menos), a população tem o costume cultural de conhecer o vizinho e a família do mesmo, ou saber a origem daquele, ou seja, ou estava ocorrendo uma saturação da marca ou os clientes habituais da loja não estavam indo comprar. Dessa forma foi detectado que a equipe que estava em ativa, poderia estar desmotivada, podendo ser comodismo do cotidiano, ou sem incentivos para fazer algo a mais. Já tendo como hábito de bonificar aqueles que se destacaram ao longo do ano, a diretoria da empresa enxergou uma oportunidade que beneficiaria tanto a organização como ajudaria seus colaboradores: um plano de incentivos às vendas.

O plano de incentivo veio com o intuito de colaborar para o crescimento das vendas, reconhecer aquele vendedor e equipe que mais agregava para o crescimento da empresa e motivar o funcionário a desenvolver suas habilidades de vendas para conseguir o grande prêmio. A ideia tinha como maior objetivo alavancar os lucros, mas ter em paralelo a motivação da equipe e a constância mensal da dedicação do grupo, era algo inovador para empresa.

Um dos principais desafios para implementação do plano de incentivos seria a resistência da própria equipe para o desenvolvimento do objetivo. Aquilo que é novo e gera mudanças, poderia gerar o efeito contrário na equipe, já que a premiação só ocorreria no final do ano, dessa forma, a diretoria junto com a gerência, acordaram de fazer reuniões mensais sobre a venda de cada filial, e no final do primeiro semestre seria divulgado uma parcial das vendas gerais para acompanhamento geral da empresa.

Em vista disso, a aplicabilidade de um novo método para um objetivo maior sempre gera discussões e receio por partes envolvidas, além de recusa por outros. Embora a premiação fosse atrativa, sem o comprometimento da equipe e o envolvimento direto da diretora, talvez a execução do plano nem fosse executada, desse modo, a garantia de um estudo aplicável foi fundamental para o crédito de realização desse projeto.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa adotada neste estudo é classificada como aplicada, ou seja, tem o objetivo de estabelecer um conhecimento produzido de forma científica em uma sistemática real. Neste contexto os resultados da pesquisa podem gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (APPOLINÁRIO, 2011). Ademais, quanto à metodologia do estudo, a mesma pode ser considerada um caso (YIN, 2015). Para visualizar e compreender a problemática, foram feitas coletas de dados documentais, essas que se deram a partir dos resultados das campanhas referentes aos anos de 2018 e 2019.

Quanto à caracterização dos pontos compreendidos neste estudo, foi feita a seguinte organização: as filiais da empresa em A, B, C e D, sendo A e B localizadas na mesma cidade, a unidade C, a 40km dessa localidade, e D, a 54km. A pesquisa se iniciou no dia 02/01/2018 e finalizou no dia 31/12/2019 e só foi realizada após a autorização do proprietário e do comprometimento do sigilo das informações de marca e faturamento. Dessa forma, foram apresentadas apenas as variações percentuais das vendas ocorridas no período.

Durante o ano de 2018, ficou estabelecido que a loja que mais vezes cobrisse sua meta mensal de volume de vendas e volume de recebimento de prestações no crediário, alcançaria uma premiação de R\$5.000,00 mil reais em dinheiro, prêmio esse que seria dividido entre os colaboradores da loja vencedora. Tal incentivo seria anunciado na confraternização da loja, que ocorre anualmente. O critério de desempate seria o volume de vendas total durante o período da ação. Dentro das regras estavam:

- 1- Vendas internas/externas feitas na região de uma loja, com o (s) vendedor (es) da outra, a venda e recebimento vai para a loja do vendedor que vendeu. Será válida a soma das vendas e recebimento desses vendedores até dia 31 de dezembro de 2018, sendo informada para a loja de origem do vendedor;
- 2- Vendas em que o cliente fez na condição de financiamento sem entrada, serão desconsideradas da apuração das vendas;
- 3- Vendas canceladas durante o período da campanha serão deduzidas do volume de vendas/recebimento;
- 4- Vendas feitas em uma loja e faturadas em outra, a venda e o recebimento ficam para a loja que vendeu;
- 5- O controle das vendas deverá ser repassado para matriz através do gerente a cada três meses;

Já no ano de 2019, a campanha que aconteceu de 02/01/2019 a 31/12/2019, teve a meta modificada. A loja que mais fizesse vendas com entrada efetivadas, sendo financiadas ou à vista, ganharia R\$5.000,00 mil reais em prêmios. Nessa campanha seria verificada a quantidade de vendas, não mais o volume, e também seria visualizado a quantidade em vendas anuais de cada funcionário, que no final do ano, gerou o reconhecimento individual aos colaboradores. O critério de desempate seria a quantidade de vendas à vista. Permaneceram as regras da campanha anterior.

A premiação de R\$5.000,00 mil reais em prêmios foi selecionada com produtos da própria loja e que incluíam 1 cozinha 7 portas, 1 estofado 3 e 2 lugares, 1 fogão 4 bocas, 1 roupeiro 4 portas, 1 ventilador de coluna 40cm e 1 lavadora 10kg, e que foram sorteados no momento do anúncio da loja vencedora. O gerente da loja campeã da campanha, automaticamente, ganhava 1 TV 32 polegadas e 1 painel para TV e não participava do sorteio dos outros prêmios.

Além da divulgação feita pelos proprietários, sobre as premiações e as regras, os gerentes das respectivas lojas ficaram a cargo de reforçar as informações nas reuniões de equipe, além do levantamento sobre a quantidade de vendas e recebimento de prestações em cada loja. Com isso, foi feito um *ranking* de acompanhamento para os funcionários, que foi divulgado em ambos os anos da campanha. Os levantamentos de dados eram feitos

mensalmente através do sistema operacional das empresas, onde era possível coletar dados de faturamento, caixa e recebimento. A cada trimestre, tais informações eram repassadas para os gerentes responsáveis pelo controle e divulgação.

Após o período da campanha, compararam-se as vendas do ano de 2018 para com o ano 2017, e do ano de 2018 para com o ano 2019, mês a mês. Posteriormente, tais dados foram debatidos com os proprietários através de gráficos, tabelas e conclusões para estratégias posteriores. Através dessa pesquisa foi buscado-se saber e identificar os benefícios que um plano de incentivos pode agregar para uma empresa varejista do ramo de móveis e eletrodomésticos para alavancar suas vendas.

5 ANÁLISE DE DADOS

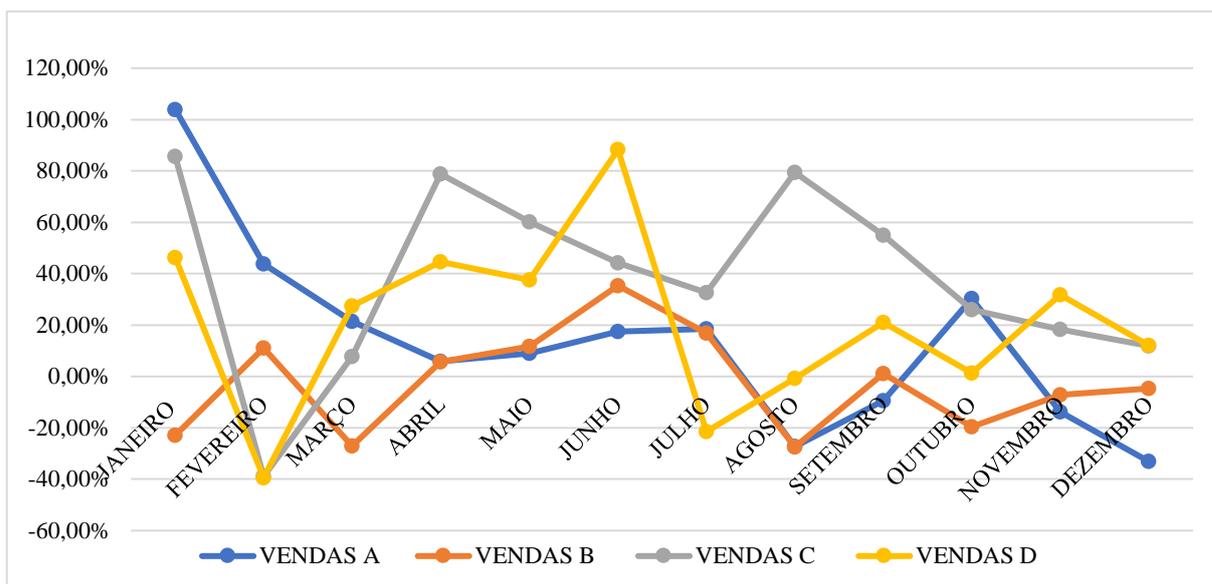
Os resultados referentes ao aumento e/ou diminuição das vendas de produtos nas lojas de varejo de móveis e eletrodomésticos, do ano de 2017 para o ano de 2018, são apresentados a seguir, na tabela 01 e Gráfico 01.

Tabela 01 – Percentual de aumento de vendas de móveis e eletrodomésticos em uma loja de varejo, entre os meses de janeiro a dezembro de 2018, em relação aos mesmos meses em 2017

Mês/ Loja	A	B	C	D
JANEIRO	103,97%	-23,01%	85,64%	46,32%
FEVEREIRO	43,87%	10,99%	-38,95%	-39,39%
MARÇO	21,35%	-27,01%	7,83%	27,46%
ABRIL	5,97%	5,74%	78,91%	44,63%
MAIO	9,04%	11,63%	60,17%	37,52%
JUNHO	17,55%	35,38%	44,21%	88,27%
JULHO	18,52%	16,86%	32,51%	-21,50%
AGOSTO	-27,18%	-27,42%	79,53%	-0,77%
SETEMBRO	-9,45%	1,17%	54,94%	21,01%
OUTUBRO	30,38%	-19,67%	26,08%	1,29%
NOVEMBRO	-13,72%	-7,09%	18,34%	31,87%
DEZEMBRO	-33,10%	-4,65%	11,91%	12,14%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Gráfico 01 – Percentual de aumento de vendas de móveis e eletrodomésticos em uma loja de varejo, entre os meses de janeiro a dezembro de 2018, em relação aos meses do ano de 2017.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

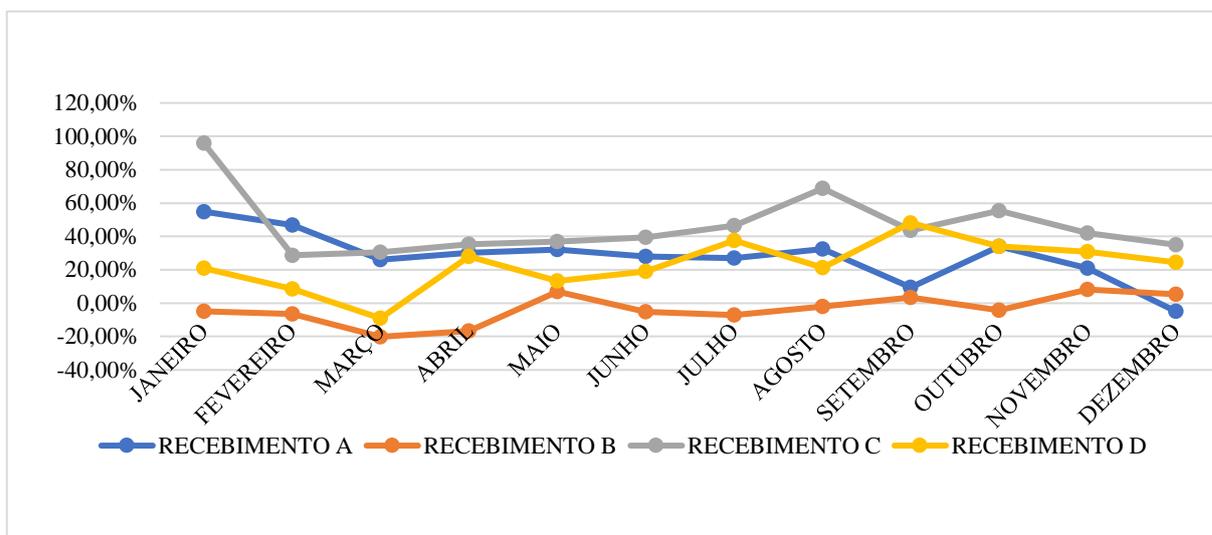
Na tabela 01 destaca-se o desempenho nas vendas da Loja A, com pico acima de 100% em comparativo com o ano de 2017. A loja B obteve 6 dos 12 meses positivos e por conta disso, teve o resultado mais baixo em comparação com as outras lojas. A loja C teve um ano considerado excelente, pois sua variação percentual foi a mais alta e conseguiu um resultado acima da meta em 11 dos 12 meses e a loja D, conseguiu um resultado elogiado, pois atingiu 9 dos 12 meses de 2018. Em continuidade, abaixo estão os resultados referentes ao aumento e/ou diminuição do recebimento de prestações da venda de produtos da loja de varejo de móveis e eletrodomésticos, na tabela 02 e Gráfico 02, do comparativo do ano 2017 para o 2018.

Tabela 02 - Percentual de aumento e/ou diminuição do recebimento de prestações das vendas de móveis e eletrodomésticos em uma loja de varejo, entre os meses de janeiro a dezembro de 2018, em relação aos meses do ano de 2017.

Mês/Loja	A	B	C	D
JANEIRO	54,86%	-5,00%	95,78%	21,01%
FEVEREIRO	46,65%	-6,32%	28,76%	8,52%
MARÇO	26,02%	-20,09%	30,58%	-9,01%
ABRIL	30,10%	-16,60%	35,28%	27,87%
MAIO	32,02%	7,08%	36,95%	13,44%
JUNHO	28,07%	-5,15%	39,54%	19,17%
JULHO	26,98%	-7,16%	46,35%	37,70%
AGOSTO	32,60%	-2,00%	68,84%	21,28%
SETEMBRO	9,50%	3,40%	43,51%	48,14%
OUTUBRO	34,07%	-4,13%	55,54%	33,95%
NOVEMBRO	20,82%	8,19%	42,06%	30,82%
DEZEMBRO	-4,94%	5,26%	34,91%	24,51%

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Gráfico 02 - Percentual de aumento e/ou diminuição do recebimento de prestações das vendas de móveis e eletrodomésticos em uma loja de varejo, entre os meses de janeiro a dezembro de 2018, em relação aos meses do ano de 2017.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Após a pesquisa, foi constatado que a loja com menor destaque durante a implantação do plano de incentivos foi a loja B no ano de 2018. Por se encontrar em uma cidade com alta concorrência e ainda ter que dividir a clientela com A, ela obteve os menores números na ação. Em agosto de 2018, ela teve um resultado de -27,42%, embora outras lojas apresentarem variações menores a essa, B possuía a maior meta a ser batida o que dificultou o atingimento do objetivo proposto pela campanha.

Segundo o proprietário, A obteve o resultado mais surpreendente, tanto para vendas quanto para o recebimento. Por ser a loja matriz e ser mais operacional, a maior parte de suas vendas são provenientes de vendas externas, aquelas realizadas em porta-em-porta, e obter êxito em 8 dos 12 meses em vendas no ano de 2018, e 11 dos 12 meses em recebimento no mesmo ano, foi bastante satisfatório. Mesmo não conquistando o prêmio no final do ano, a equipe responsável pela Loja A teve um grande reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

As lojas C e D obtiveram os melhores resultados em 2018, tanto em vendas quanto em recebimento. D teve 10 dos 12 meses de 2018 acima da meta e a loja C obteve 11 dos 12 meses acima da meta. Quanto ao recebimento do crediário das vendas, a D conseguiu 11 dos 12 meses e a loja C alcançou todos os meses de 2018. Ambas estão localizadas em cidades com pouca concorrência e no centro das suas respectivas cidades, fator que favoreceu o resultado. Outro ponto importante a salientar seria a forma de pagamento, por serem cidades sem bancos e de difícil acesso a cartões de crédito, a opção mais escolhida é à vista, sendo concedida sempre um desconto melhor para a compra e assim, facilitando a finalização da venda.

Os resultados referentes ao aumento e/ou diminuição das vendas de produtos da loja de varejo de móveis e eletrodomésticos, do ano de 2018 para 2019, são apresentados a seguir, na tabela 03 e Gráfico 03.

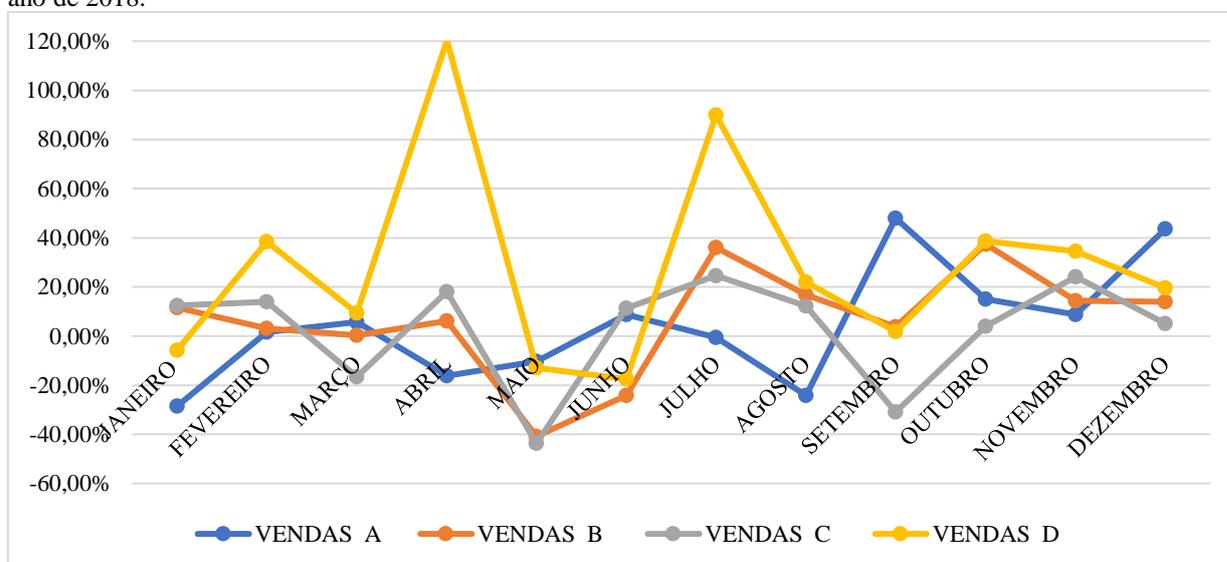
Tabela 03 – Percentual de aumento de vendas de móveis e eletrodomésticos em uma loja de varejo, entre os meses de janeiro a dezembro de 2019, em relação aos meses do ano de 2018.

Mês/ Loja	A	B	C	D
-----------	---	---	---	---

JANEIRO	-28,54%	11,57%	12,46%	-5,77%
FEVEREIRO	1,55%	3,08%	13,84%	38,50%
MARÇO	5,76%	0,33%	-16,61%	9,38%
ABRIL	-16,13%	6,10%	17,99%	120,28%
MAIO	-10,35%	-40,78%	-43,69%	-12,86%
JUNHO	8,64%	-24,12%	11,26%	-17,54%
JULHO	-0,49%	35,99%	24,61%	89,87%
AGOSTO	-24,18%	16,64%	12,10%	22,03%
SETEMBRO	47,97%	3,74%	-30,80%	1,79%
OUTUBRO	15,07%	37,37%	3,96%	38,63%
NOVEMBRO	8,71%	14,35%	24,06%	34,54%
DEZEMBRO	43,63%	13,92%	5,07%	19,51%

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Gráfico 03 - Percentual de aumento e/ou diminuição do recebimento de prestações das vendas de móveis e eletrodomésticos em uma loja de varejo, entre os meses de janeiro a dezembro de 2019, em relação aos meses do ano de 2018.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Abaixo encontram-se os resultados referentes ao aumento e/ou diminuição do recebimento de prestações da venda de produtos da loja de varejo de móveis e eletrodomésticos, na tabela 2 e Gráfico 2, do comparativo do ano 2017 para o 2018.

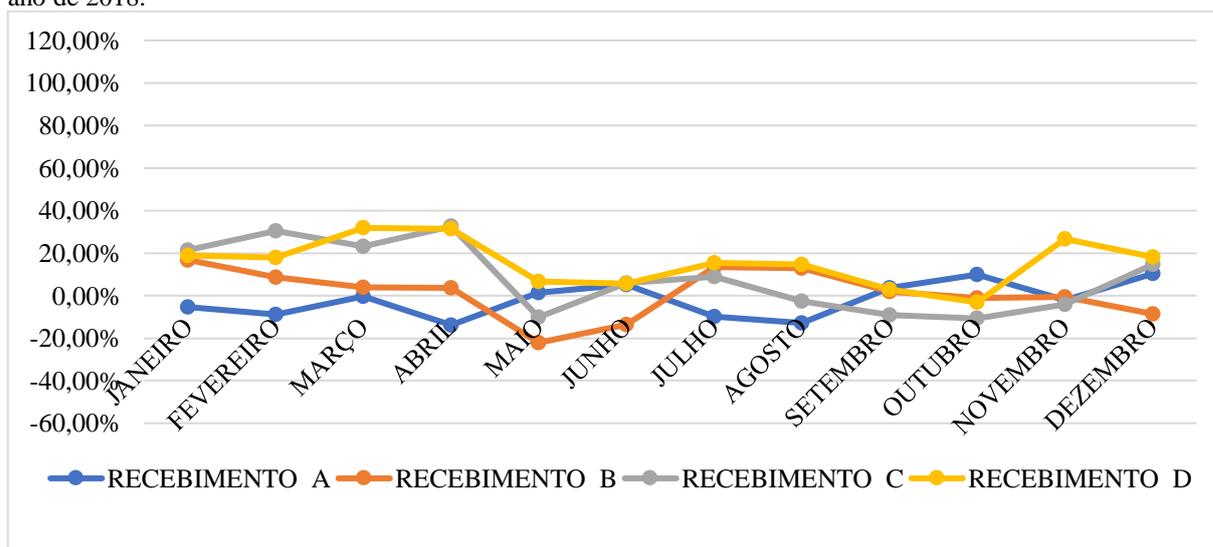
Tabela 04 – Percentual de aumento de vendas de móveis e eletrodomésticos em uma loja de varejo, entre os meses de janeiro a dezembro de 2019, em relação aos meses do ano de 2018.

Mês/Loja	A	B	C	D
JANEIRO	-5,30%	16,80%	21,39%	18,98%
FEVEREIRO	-8,83%	8,77%	30,56%	17,91%
MARÇO	-0,30%	3,92%	23,10%	31,89%
ABRIL	-13,84%	3,78%	32,59%	31,36%
MAIO	1,42%	-22,13%	-10,15%	6,67%

JUNHO	5,12%	-13,67%	5,85%	5,74%
JULHO	-9,87%	13,41%	8,97%	15,32%
AGOSTO	-12,89%	13,03%	-2,51%	14,57%
SETEMBRO	3,57%	1,92%	-9,05%	2,99%
OUTUBRO	9,80%	-1,17%	-10,72%	-3,14%
NOVEMBRO	-2,04%	-0,69%	-4,20%	26,73%
DEZEMBRO	10,32%	-8,59%	14,65%	18,08%

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Gráfico 04 - Percentual de aumento e/ou diminuição do recebimento de prestações das vendas de móveis e eletrodomésticos em uma loja de varejo, entre os meses de janeiro a dezembro de 2019, em relação aos meses do ano de 2018.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Os resultados do ano de 2019 foram satisfatórios de acordo com a diretoria da empresa estudada. Enquanto de 2017 para 2018, a loja cresceu 10,49%, de 2018 a 2019, a organização não repetiu o feito, porém chegou próximo, crescendo 9,47%. As lojas estudadas tiveram resultados inferiores à campanha do ano anterior, mas obtiveram a maior parte dos valores positivos.

A loja B obteve os melhores resultados no ano de 2019. Não foi a loja vencedora da campanha, mas teve um resultado promissor comparado ao ano anterior, pois obteve 10 dos 12 meses acima da meta, conseguindo em outubro de 2019 o seu melhor resultado, de 37,37% em comparação ao ano de 2018. Os proprietários acreditam que a mudança na equipe no ano corrente foi a grande causadora do sucesso da loja. As lojas C e D também foram destaque no ano de 2019, pois obtiveram 9 dos 12 meses com vendas acima da meta, tendo a loja D um pico de vendas no mês de abril, de 120,28% em comparativo as vendas 2018, período que ocorreu a reinauguração da loja na cidade em que está inserida. A loja A não conseguiu repetir o feito de 2018, mas obteve um resultado na média.

O recebimento nas lojas também diminuiu. É perceptível no gráfico que as variações percentuais caíram, enquanto no gráfico 2 é visível um pico de quase 100% acima da meta (95,78%, loja C em janeiro), o gráfico 4 apresenta variações abaixo dos 40%. A campanha de vendas do ano de 2018 teve como uma das metas o aumento do recebimento, diretriz essa que não foi solicitada na meta de 2019, dessa forma, a diminuição das variações percentuais de recebimentos em 2019 é compreensível.

A loja D obteve 11 dos 12 meses acima da meta, seguida pela loja B e C, que igualaram 7 dos 12 meses de 2019, e a loja A com apenas 5 meses acima da meta. É importante salientar que a demonstração das taxas de recebimento durante o período da campanha é de extrema importância, pois a condição de venda mais feita nas lojas é o financiamento. Dessa forma, saber que o fluxo de caixa está alto e a inadimplência está em baixa, é mais dinheiro para reinvestir na empresa, é demonstrativo que a venda está sendo feita de forma qualificada e a aprovação de crédito está sendo bem executada.

6 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Este relato técnico teve como objetivo, identificar os benefícios que um plano de incentivos pode agregar em uma empresa como foco na alavancagem de vendas. Dessa forma, a pesquisa foi executada em uma empresa do interior do Piauí no mercado varejista de móveis e eletrodomésticos. Os dados coletados a partir da mesma compreenderam o comportamento das vendas durante a implantação do plano de incentivo durante os anos de 2018 e 2019.

Como a empresa é composta por diferentes unidades, percebe-se uma miríade de interpretações e comportamentos. As vendas nas lojas no ano de 2018, com a premiação em dinheiro, tiveram um resultado acima do esperado, e no ano de 2019, com a premiação com produtos da loja, por muito pouco não repetiram o mesmo feito, o que mostra como efetivo o objetivo da presente pesquisa. Dessa forma, pode-se concluir, que o intuito de premiar equipes através de planos de incentivos pelos trabalhos desenvolvidos dentro de uma empresa, pode trazer bons retornos.

Um dos receios, conforme citados durante o diagnóstico do problema, era que o plano de incentivos gerasse um efeito contrário, que em vez de motivar, a desmotivação da equipe poderia ocorrer, logo porque geraria mais esforço de trabalho e aquilo que gera mudança poderia causar recusa, porém a aceitação foi proveitosa durante todo o período do plano de incentivo, que causou o aumento das vendas e por consequência, mais comissionamento para os vendedores.

O objetivo da empresa, que era o aumento da receita, também foi conquistado. Com uma média de crescimento de 9,98% entre os anos estudados, a empresa conseguiu motivar seus colaboradores e obteve recursos para ampliação da marca no mercado onde atua, com a implantação de uma nova loja a 92,6km da Loja A (matriz) e a reinauguração da Loja D.

A efetivação do plano vai além da alavancagem de lucros, a partir do momento em que se cria um ambiente mais favorável para o trabalho, com envolvimento de diretoria, gerência e vendedores, é possível transmitir através do atendimento ao consumidor, que a equipe se encontra mais integrada e as metas são mais claras, e dessa forma mais compreensíveis de atingir.

Algumas limitações foram identificadas durante a pesquisa, como a divulgação de resultados do estudo, que de início os proprietários das empresas eram contra, e o acesso à essas informações, mas mostrando os possíveis resultados que poderiam gerar e que a pesquisa era inédita no mercado estudado, foi possível a coleta de dados para a efetivação do artigo.

Para pesquisas futuras, e levando em conta os resultados obtidos, estender a um nível regional o objetivo de ter conhecimento sobre a efetividade dos planos de incentivos em empresas, como também, abordar em uma pesquisa interna, com questionários aos funcionários da empresa estudada, sobre a opinião deles de como a campanha de vendas implicam na motivação para vendas e quais as preferências dos colaboradores sobre a premiação.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. 428p.
- BERGAMINI, C.W. **LIDERANÇA: Administração do sentido**. São Paulo. 3ª edição. Atlas. 1997.
- BURKE, B. **Gamify: How Gamification Motivates People to do Extraordinary Things**. EUA: Gartner, INC. 2014.
- CATANEO, D. V. D. S. *et al.* **Fatores determinantes na motivação dos colaboradores de uma empresa familiar localizada no município de Urussanga - SC**. Revista FOCO, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 278-296, 2017.
- CATOIA, C. A. **Fatores que determinam as motivações de promotores de vendas do varejo no estado de São Paulo**. 2019. 95 f. Dissertação (Mestrado Profissional MPPG) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2019.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendência e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- IBGE. **Pesquisa Mensal do Comércio**. Estatísticas Econômicas. Comércio. Tabelas. Dez. 2019.
- LACOMBE, F J. M. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARRAS, J. P. **Administração de remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.
- McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.
- MORAIS, A. **O que são incentivos de curto prazo**. Disponível em: <<https://pris.com.br/blog/o-que-sao-incentivos-de-curto-prazo/>>. Acesso em 30 mai. 2020
- MORO, A. B.; BALSAN, L. A. G.; COSTA, V. M. F.; COSTA, V. F. SCHETINGER, M. R. C. **Avaliação do clima organizacional dos servidores técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino**. V EnAPG Encontro de Administração Pública e Governança, Salvador, 2012.
- MOTTA, W. H. **Remuneração variável: “stock options”, valor econômico agregado, participações nos lucros ou resultados e benefícios flexíveis**. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. SEGET, 2005. Resende – RJ.
- MURPHY, K. Executive compensation. In: Ashenfelter, O; Card, D. (Eds). **Handbook of labor economics**. North Holland: Elsevier, 1999. p. 2485-2563.
- NANETTI, M. A. *et al.* **A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte**. R. Adm., São Paulo, v. 50, n. 1, p. 56-72, 2014.
- NASCIMENTO, A. M. **Iniciação ao direito do Trabalho**. 31.ed. São Paulo: LTr, 2005.
- PERKINS, D.N.T. **Liderança no Limite**. São Paulo. Ed. Makron Books, 2002.
- PRESS, M, 2010. **A Era dos Talentos**. QualityMark, São Paulo, 2007.
- RANDSTAD, H. **10 incentivos não monetários**. Disponível em: <<https://www.randstad.pt/tendencias-360/employer-branding/10-incentivos-nao-monetarios/>>. Acesso em 03 jan. 2020.
- SILVA, R. P.; CUSTÓDIO, Luciana Silva. **Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas Brasileiras**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7, 2014, Brasília. Anais.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.