



## **O IMPACTO DOS PLANOS DE INCENTIVO E DOS PROGRAMAS DE BENEFÍCIO NA PRODUTIVIDADE DO SETOR DE VENDAS DA EMPRESA NESTLÉ -PB/BRASIL**

## **THE IMPACT OF INCENTIVE PLANS AND BENEFIT PROGRAMS IN THE PRODUCTIVITY OF THE NESTLÉ -PB / BRAZIL COMPANY'S SALES SECTOR**

Amanda Raquel de França Filgueiras D'Amorim, Universidade Fernando Pessoa- UFP, Porto, Portugal.

[amandamorimjp@hotmail.com](mailto:amandamorimjp@hotmail.com)

Ramon Schnayder de França Filgueirass D'Amorim, Universidade Federal da Paraíba- UFPB, Brasil.

[rschnayder@gmail.com](mailto:rschnayder@gmail.com)

### **Resumo**

O presente trabalho tem por objetivo estudar os impactos dos planos de incentivo e dos programas de benefício no que refere à produtividade do setor de vendas da empresa Nestlé no estado da Paraíba- Brasil. A teoria abordada no trabalho baseia-se em diversos autores e contempla assuntos como produtividade, gestão de pessoas, remuneração, benefícios e incentivos. Em termos metodológicos trata-se de um estudo descritivo-exploratório, com a abordagem fundamentada no método indutivo e análises comparativas. Para a captação dos dados foi solicitado à empresa seus relatórios de vendas e aplicado um questionário estruturado composto por questões fechadas e uma aberta. A interpretação dos dados foi realizada por meio da comparação entre os dados fornecidos, os resultados obtidos e a teoria elencada sobre o tema. Como resultado do estudo, tem-se a identificação de inúmeras variáveis relativas à implementação dos planos e programas, são elas: elevação no nível de satisfação, aumento da motivação, melhoria da qualidade de vida fora do trabalho, aumento da retenção do quadro funcional, aumento da produtividade, aumento da competitividade, aumento das pressões internas, aumento do interesse, maior busca por resultados e finalmente, aumento da felicidade. Além disso, apresenta-se a relação direta que existe entre as recompensas oferecidas através das campanhas e o aumento da produtividade refletida nas vendas. Todas essas descobertas evidenciam a relevância do estudo realizado, bem como, sua importância para a continuidade de trabalhos de exploração sobre o tema.

**Palavras-chave:** Incentivos; Benefícios; Recompensas; Produtividade; Vendas.

### **Abstract**

The objective of this study is to study the impact of incentive plans and benefit programs on the productivity of the Nestlé company's sales sector in the state of Paraíba, Brazil. The theory addressed in the work is based on several authors and contemplates subjects such as productivity, people management, compensation, benefits and incentives. In methodological terms it is a descriptive-exploratory study, with the approach based on the inductive method and comparative analysis. In order to capture the data, the company was asked for its sales reports and applied a structured questionnaire composed of closed questions and an open questionnaire. The interpretation of the data was performed by comparing the data provided, the results obtained and the theory on the subject. As a result of the study, we have identified a number of variables related to the implementation of plans and programs, such as: elevation in satisfaction level, increased motivation, improvement in quality of life outside work, increased retention of staff, increased productivity, increased competitiveness, increased internal pressures, increased interest, greater search for results and, finally, increased happiness. In addition, it presents the direct relationship that exists between the rewards offered through the campaigns and the increase of the productivity reflected in the



sales. All these findings highlight the relevance of the study, as well as its importance for the continuity of exploration work on the subject.

**Keywords:** *Incentives; Benefits; Rewards; Productivity; Sales.*

## 1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos tem-se percebido uma forte e clara evolução no cenário político, econômico e tecnológico das relações de mercado. Essa evolução se deu, em sua maior parte, pelo advento da globalização, que trouxe consigo uma redução das barreiras comerciais entre os países, facilitando as negociações internacionais (KOTLER, 2017). Esse fenômeno nasceu da necessidade da dinâmica do capitalismo de formar um meio de escoamento e produtos dos países centrais (desenvolvidos) cujos mercados internos já estavam saturados, para os países menos desenvolvidos e com capacidade de absorver esse excedente. Como resultado disso, houve uma “inundação” de produtos importados (bens de consumo e de produção) nos mais diversos países, inclusive no Brasil, forçando a indústria nacional a modificar sua visão quanto à elaboração de novas estratégias para a fabricação de produtos, estipulação de preços e manutenção das vendas (DE SENE; MOREIRA, 1998).

Diante, agora, de novas e várias opções de compra, o consumidor passou a se comportar de maneira mais exigente quanto à qualidade e ao preço dos produtos, deixando a disputa no mundo dos negócios mais acirrada e desencadeando assim o aumento do universo competitivo entre as empresas. Face ao exposto, muitas empresas, para sobreviver nesse novo ambiente mercadológico, usam como estratégia a valorização do componente humano, tratando-o como diferencial competitivo para alcançar o sucesso da organização. Diante disso, os profissionais de vendas aparecem como um grupo extremamente importante para o alcance dos objetivos, pois uma força de vendas eficiente, ágil e motivada pode possibilitar um retorno mais rápido em termos de resultados pretendidos. Segundo Rocha e 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.

Em contrapartida um vendedor sem motivação perde o poder de persuasão e não consegue mostrar para o cliente, com entusiasmo, as vantagens e os benefícios que o seu produto oferece. Baseado na hierarquia das necessidades de Abraham Maslow é preciso reconhecer que motivação da equipe de vendas transcende a simples obtenção da 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 atitude (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 (BERGAMINI, 1986; ROCHA; CHRISTENSEN, 1992). Uma das maneiras mais usadas para a criação de condições propícias à motivação, mesmo que por um tempo determinado, é a promoção interna de planos de incentivo para os vendedores. Esse tipo de estratégia utilizada não somente na área de vendas, mas também em



vários outros setores da empresa, quando elaborada e implementada de maneira correta, contribui para um maior envolvimento do funcionário pelo trabalho e aumenta as chances do mesmo ser executado com maior produtividade (DIAS; CUNHA; MÁRIO, 2009).

Com base no exposto, percebeu-se que a empresa a ser analisada faz uso desse tipo de estratégia como tentativa de conseguir boas vendas e garantir bons níveis de participação de mercado, além disso, oferece uma vasta gama de benefícios como forma de auxílio profissional e pessoal a cada um de seus colaboradores. A Nestlé Brasil Ltda, empresa foco deste estudo, ocupa um lugar de destaque ao lado das maiores empresas internacionais, é líder mundial em alimentação e nutrição, seguindo, até hoje, os mesmos princípios de qualidade e garantia que nortearam a experiência de seu fundador, Henri Nestlé, há mais de 100 anos (DORNELLAS; BRINCKMANN, 2006). Mesmo com toda sua grandeza e importância no ramo em que atua, essa empresa sofre com a imensa concorrência mundial, o que faz com que ela se utilize de meios, como planos de incentivo e programas de benefícios aos colaboradores, destinando um considerável montante de recursos financeiros, para combatê-la. Dessa forma, torna-se pertinente estudar como esses planos e programas afetam funcionários e resultados, para, a partir daí, concluir se esse tipo de estratégia contribuirá para uma maior produtividade do setor.

Partindo desse ponto e tendo em vista a viabilidade do alto dispêndio financeiro resultante da implantação desses planos e programas, cabe aprofundar a seguinte questão de pesquisa: Quais os impactos dos planos de incentivo e dos programas de benefício na produtividade do setor de vendas da empresa Nestlé na Paraíba? Que variáveis foram surgidas a partir da implementação de planos de incentivo e programas de benefícios, no que diz respeito à produtividade do setor de vendas da empresa analisada? Portanto o presente estudo tem como objetivo analisar os impactos dos planos de incentivo e dos programas de benefício na produtividade do setor de vendas da empresa Nestlé Paraíba/ Brasil.

Justifica-se o estudo por compreender que no mundo atual dos negócios, em que um dos principais diferenciais competitivos das organizações modernas são as pessoas, falar de incentivo passou a ser praticamente obrigatório, uma vez que reconhecimento e recompensa fazem parte de uma série de fatores indispensáveis ao sucesso de uma organização. Segundo Magalhães (2017), de acordo com pesquisa publicada pela empresa de consultoria global em gestão empresarial *Hay Group* de 227 empresas consultadas no Brasil, 95 adotam planos de incentivo para manter profissionais comprometidos com a organização, ou seja, aproximadamente 42% das entrevistadas no estudo deste autor, adotam essa prática, um número bastante significativo em termos de importância para o negócio. A Nestlé é outro exemplo de empresa que investe bastante nesse tipo de estratégia. Como uma das formas de plano de incentivo, mantém um programa chamado “Atitude de líder” onde reconhece a dedicação dos profissionais de vendas mediante estrutura de premiação e recompensa pelo desempenho de cada período. Com esse programa a empresa, só nos primeiros meses de 2010, já premiou mais de 500 colaboradores no Brasil, investindo consideráveis quantias para esse fim (BEVENGA, 2010).

Diante desses fatos torna-se evidente a necessidade de pesquisar como esses planos interferem no setor de vendas, bem como, entender as relações existentes entre a execução de tais planos e o resultado do desempenho obtido por esse setor. Do ponto de vista teórico, a presente pesquisa poderá contribuir para a literatura acadêmica, pois há de servir como base de





experiência para outras empresas que desejem adotar os planos de incentivo como diferencial na gestão de seu pessoal, bem como, auxiliar outros estudos que desejem se aprofundar no assunto, e até mesmo tornar-se embasamento conceitual referente ao tema. Este tema despertou interesse dos autores pelo fato do mesmo fazer parte da empresa em estudo, o que permite a vivência e análise das diferentes reações dos colegas de trabalho diante de determinados planos e facilita a coleta de informações a respeito do aumento ou queda das vendas em diversos períodos de vigência das campanhas. Outro aspecto importante é que este estudo poderá fornecer à empresa dados confiáveis para saber se realmente os valores que estão sendo investidos nesse tipo de estratégia estão sendo convertidos em aumento de vendas e de lucro. Como também, é possível que contribua para descobrir o modo de interferência que esses planos causam na realização do trabalho dos colaboradores.

A estrutura do trabalho é inicialmente composta pelo referencial teórico, utilizado para fundamentar o trabalho. Em seguida, tem-se a escolha do método utilizado para a realização do estudo, bem como a apresentação dos instrumentos utilizados para a pesquisa. Por último, é oferecida a análise dos resultados obtidos e feitas as considerações finais baseando-se nesses dados.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Motivação, Planos de Incentivos e Remuneração

Segundo Las Casas (2016), uma das principais atividades do trabalho de um administrador de vendas é a manutenção da motivação de seus funcionários, pois dessa forma, os vendedores são impulsionados a trabalhar com mais entusiasmo e vontade. Considerando que motivação é o conjunto de motivos para a ação, no âmbito humano, pode-se afirmar que a mesma nasce das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem estas necessidades. Na concepção de Bohlander, Snell e Sherman (2005), dentre os fatores que auxiliam no crescimento da motivação de uma equipe, o incentivo merece lugar de destaque, pois, é uma ferramenta que atua nas áreas de marketing, vendas, recursos humanos, produção, dentre outras, gerenciada na forma de administração por recompensas, premiações e reconhecimento, e que consegue produzir resultados importantes para a organização. Na realidade, o incentivo se pauta no estabelecimento de um ganho adicional e como ferramenta é mais um gerenciador de pessoas e desempenhos do que qualquer outra coisa, pois incentivo nada mais é do que reconhecimento, valorização, administração de resultados com base na utilização de uma campanha voltada a este fim.

Segundo Dias, Cunha e Carmo (2009), a política de remuneração do pessoal de uma organização é um conjunto de diferentes formas de recompensas, com a finalidade de alinhar as atitudes e comportamentos aos objetivos organizacionais. Dentre essas formas de recompensa, destacam-se os planos de incentivo como uma maneira eficiente de atrelar remuneração à resultados. Embora muitos dos dispositivos usados pelos administradores forneçam grande motivação ao pessoal de vendas, em muitos casos não são suficientes, exigindo assim, incentivos adicionais. De acordo com Cobra (2000), a eficácia nas vendas



depende em grande parte do modo como os vendedores são estimulados a desempenhar suas tarefas. Junto a isso, é preciso que haja um sistema de incentivo que maximize os objetivos da empresa e minimize seus custos de vendas. Segundo Hue (1992), essa forma de remuneração com base em incentivos é de grande relevância para a organização, pois possibilita, geralmente, um retorno mais rápido em termos de resultado, porém com duração limitada.

Além disso, estimula esforços individuais de maneira a sustentar um desempenho máximo na busca de um resultado de conjunto. Com relação a esse benefício em específico, esse mesmo autor explica que “o plano de incentivo, desde que corretamente elaborado, contribui para revelar as lideranças e provoca o trabalho de equipe, isto é, dirige os esforços individuais para o sucesso coletivo” (HUE, 1992. p.13).

É importante destacar o caráter temporário desses planos, pois o incentivo funciona como uma forma de “empurrãozinho” para aquela situação, para aquele momento. Para Dias, Cunha e Carmo (2009), os planos de incentivo fazem parte dos diferentes modelos que compõem a remuneração variável dos funcionários, são usados principalmente para o alcance de metas preestabelecidas e têm um tempo de duração determinado. Um programa de incentivo pode ser composto por diferentes tipos de recompensa, e segundo a maioria dos autores pesquisados, a versatilidade da premiação oferecida é um dos fatores que ajuda no sucesso desses planos.

Na concepção de Bohlander, Snell e Sherman (2005), planos de incentivo, praticados na forma de recompensas ou prêmios, são usados em reconhecimento à produtividade pelos serviços realizados e podem ser elaborados com base em resultados individuais, em grupo ou por empreendimento. Normalmente costumam ser pagos em dinheiro, porém, outros tipos de vantagens como as viagens têm surgido como parte importante de muitos programas relacionados a vendas. Os incentivos servem para estimular os funcionários a empregar mais esforço para completar suas tarefas no cargo em que ocupam. Vale à pena ressaltar que planos de incentivo, mais do que aumentar resultados, ajudam a criar valor, ou seja, trazem soluções produtivas e dilatam o comprometimento dos funcionários com a organização, o que demonstra uma série de vantagens para as empresas.

Dentre muitas, uma das vantagens buscadas pelas organizações que adotam esses planos é a de melhorar ou manter elevados os níveis de produtividade e qualidade, que, por sua vez, melhoram a competitividade de bens e serviços ofertados em um mercado global (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). É importante lembrar que apesar de muitas vantagens, esses planos também apresentam desvantagens. Elevados dispêndios financeiros e o possível desentendimento entre participantes em busca dos prêmios são exemplos apresentados pela maioria dos autores.

Segundo Cobra (2000), a elaboração de um plano de remuneração baseado em incentivos envolve o comportamento humano e a especificidade do negócio, portanto, não existe um plano ideal para todas as situações, sendo assim, os planos de incentivo de vendas precisam ser adequados às necessidades de cada empresa, objetivando a otimização dos resultados interessantes para ela e para seus funcionários.



## 2.2 Remuneração da força de vendas

Segundo Kotler (2017), as empresas precisam desenvolver um plano de remuneração atraente, para captar vendedores. Recompensa extra para desempenho acima da média e pagamento justo pela experiência e antiguidade são fatores extremamente relevantes para a força de vendas. Em um mercado bastante competitivo, como o atual, vendedores que se destacam tornam-se mais exigentes quanto a sua remuneração e muitas vezes chegam a ser disputados pelas empresas, um plano de remuneração bem definido muitas vezes se torna um diferencial na escolha da empresa onde se quer trabalhar.

Para Stanton e Buskirk (1984), uma força de vendas só será bem administrada se houver um plano de remuneração bem desenvolvido e gerenciado. Esse plano é de grande importância porque consegue causar impacto de uma vez só na força de vendas, na companhia e nas relações do dia a dia com os clientes. Segundo Las Casas (1993), o plano de remuneração da força de vendas deve estar alinhado com o planejamento de marketing para evitar uma possível desarmonia entre os dois setores, não alcançando assim os objetivos visados pela organização. Além disso, destaca-se a importância que esse plano exerce sobre a motivação dos vendedores, pois um plano de remuneração bem feito e executado reflete profissionais satisfeitos que melhoram a imagem da empresa.

Na avaliação de Cobra (2000), a remuneração deve estar associada aos objetivos de trabalho do vendedor e deve ser explícita e claramente exposta. Dessa forma fica mais claro para o vendedor saber quanto e porque ganha aquela remuneração e quanto irá receber de recompensa por alcançar determinado objetivo. A remuneração da força de vendas pode ser composta por diferentes elementos, variando de acordo com cada organização, porém segundo Stanton e Buskirk (1984), a estruturação de um bom plano de remuneração de vendas não podem deixar de conter: Salários; Adiantamentos; Pagamento de despesas; Comissões; Participação nos lucros; Benefícios monetários indiretos (férias, seguros, pensão por morte, etc.). Esses componentes funcionam de forma diferente para cada colaborador, alguns podem funcionar como incentivo para a força de vendas, outros podem oferecer estabilidade e segurança salarial ou ainda podem servir para controlar custos (STANTON; BUSKIRK, 1984).

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista de sua natureza, o presente trabalho seguiu a linha da natureza descritiva, no intuito de verificar atitudes manifestadas num determinado grupo de pessoas (MARTINS, 2000; OLIVEIRA, 1997). Além da natureza descritiva, esse estudo também se caracterizou pela natureza exploratória (ACEVEDO E NOHARA, 2007). Em relação à abordagem, a pesquisa se encaminhou pelo método indutivo (MARTINS, 2000). O procedimento foi realizado com base no histórico do relatório do setor de vendas da empresa analisada. Através dele fez-se um comparativo entre os resultados alcançados com e sem a





vigência das campanhas de incentivo. Além disso, foi feita uma mensuração das respostas referentes às perguntas fechadas do instrumento de pesquisa.

A técnica de pesquisa utilizada para a obtenção dos dados teve como base a observação dos desempenhos referentes ao setor de vendas da empresa foco do estudo, através da análise das vendas, como também através de pesquisa bibliográfica pertinente ao assunto estudado. Tomando como base os autores Barbosa Filho (1978) e Martins (2000) adotou-se o uso questionário como instrumento de pesquisa mais adequado à estrutura do trabalho, além de uma análise documental nos relatórios de vendas da empresa.

Em relação ao tratamento dos dados, a pesquisa em questão foi considerada qualitativa (diante de diferentes reações identificadas com a implementação dos planos) e quantitativa (diante dos gráficos, quadros e tabelas que foram gerados a partir das informações coletadas) simultaneamente (BAUER; GASKELL, 2002). A população foi formada por promotores de venda, vendedores e supervisores de venda, por serem os agentes que formam o setor de venda da empresa estudada, lotados nas cidades de João Pessoa e Campina Grande. Neste estudo foi utilizado o tipo de amostragem não probabilística intencional (MARTINS, 2000) que diz respeito à opinião de alguns elementos representativos da população. O estudo foi realizado em apenas uma empresa, em um único setor, num universo de 21 colaboradores atingindo uma amostra efetiva de 15 participantes.

## **4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Impactos gerados pelos planos de incentivo e programas de benefício**

Para a análise dos dados da pesquisa se faz necessário saber que o sistema de recompensas engloba todos os benefícios que a empresa coloca à disposição de seus funcionários. Deve-se compreender que o conjunto desses benefícios impacta de alguma forma o funcionamento da organização (STANTON; BUSKIRK, 1984; COBRA, 2000; MARRAS, 2000, 2002; BOHLANDER, SNELL, SHERMAN; 2005). Os pacotes de benefícios possuem grande importância, pois além de impactar diretamente a qualidade de vida dos funcionários, influenciando sobre sua segurança e condição de vida, também possuem forte impacto sobre a imagem da empresa na comunidade (COOPERS, LYBRAND, 1996).

Baseado nos pontos de vistas supracitados, o questionário aplicado identifica alguns impactos relevantes para serem analisados neste momento, são eles: elevação no nível de satisfação, aumento da motivação, melhoria da qualidade de vida fora do trabalho e aumento da retenção do quadro funcional. As afirmações de números 3, 4 e 12 do questionário remetem à satisfação do funcionário quando relacionados aos incentivos e benefícios.

Sobre esse tema vale a pena retomarmos Gaither e Frazier (2008), Coopers e Lybrand (1996), para eles os fatores de satisfação variam de indivíduo para indivíduo e sofrem influência da interação do mesmo com o grupo. Abaixo segue um gráfico com o resultado da análise das afirmações referentes ao assunto:

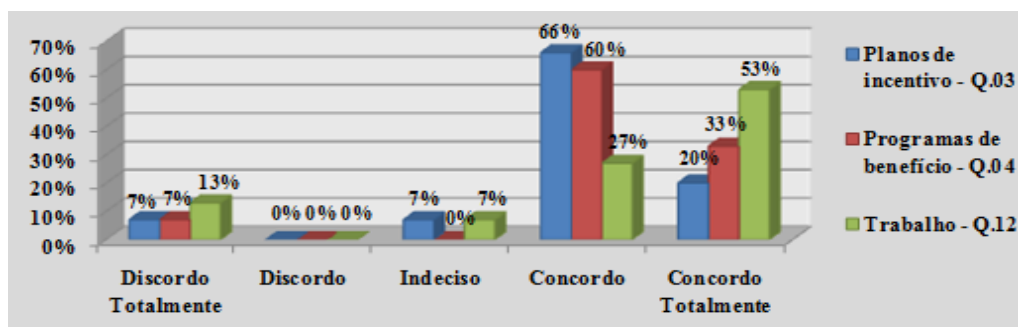


Gráfico 1: Nível de Satisfação

Legenda – Q.03.Você se sente plenamente satisfeito com os incentivos/recompensas que a empresa oferece; Q.04.Você se sente plenamente satisfeito com os benefícios que a empresa oferece; - Q.12. Você se sente satisfeito em seu trabalho.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Diante do exposto, mais de 80% dos funcionários, um número bastante expressivo, concordam e se sentem satisfeitos com os planos de incentivo oferecidos. Seguindo a mesma linha, 93% deles, também demonstram satisfação com os benefícios ofertados, sendo que 60% apenas concordam e 33% concordam totalmente com os programas.

Esses altos índices de satisfação com os incentivos e benefícios acabam impactando positivamente a relação do funcionário com o seu trabalho, o reflexo disso é o alto nível de satisfação apresentado pela pesquisa. Nela, 80% deles concordam ou concordam totalmente com a afirmação de que se sentem satisfeitos no trabalho, um alto percentual tendo em vista que atingir a satisfação do funcionário no trabalho não é uma tarefa fácil.

Outro impacto identificado pela pesquisa foi o aumento da motivação. Sobre este assunto convém retomarmos Marras (2000), que aponta algumas ações importantes que devem ser tomadas pelas empresas, visando trabalhar o campo motivacional de seus funcionários.

Uma delas consiste em estimular o trabalhador a atingir seus objetivos pessoais e profissionais, outra em apoiá-los, principalmente, em condições adversas e por último propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir ao mesmo, atingir um bom nível de qualidade de vida. Baseado nisso, o gráfico 2 ilustra a opinião dos funcionários a respeito da relação entre incentivos, benefícios e motivação.



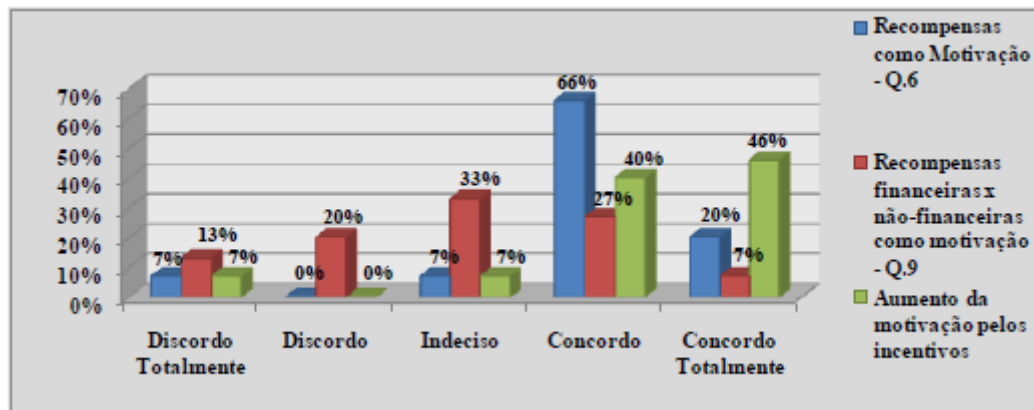


Gráfico 2: Motivação

Legenda – Q.06.A sua empresa usa recompensas para motivá-lo; - Q.09.As recompensas financeiras proporcionam os mesmos níveis de motivação do que as recompensas não financeiras; - Q.15.Você se sente mais motivado com os planos de incentivo oferecidos pela sua empresa.

Fonte: Pesquisa Direta. 2018.

Analisando os dados visualiza-se que a maioria, 66%, reconhece e concorda que a empresa em questão se utiliza de recompensas para motivar os funcionários. Essa informação é reforçada pelo item: aumento da motivação, contemplado na questão 15. Ele nos revela que 86% dos entrevistados concordam ou concordam totalmente que se sentem mais motivados quando são oferecidos planos de incentivo. Um dado importante que a pesquisa traz é o equilíbrio das opiniões a respeito de recompensas financeiras e não-financeiras. A maior parte das pessoas, 33%, não concordou nem discordou quando questionados sobre qual das duas proporciona uma maior motivação.

O que se pode tirar desses dados é que, sejam financeiras ou não, as recompensas/incentivos impactam no aumento da motivação para os funcionários dessa empresa. Outro impacto relevante identificado na pesquisa é a melhoria da qualidade de vida fora do trabalho. Sobre esse tema Marras (2000, p.31) afirma que a conscientização do desejo de ‘viver qualitativamente melhor’ é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores. Levando em consideração essa afirmação, é possível identificar uma forte relação entre trabalho e qualidade de vida.

Normalmente é a partir do trabalho que as pessoas conseguem melhorar suas vidas, e, nesse caso, os benefícios agem como diferencial na busca por essas melhorias. As afirmações 7 e 8 do questionário avaliam as opiniões quanto a importância das recompensas na melhoria de vida fora do trabalho. O gráfico abaixo ajuda a ilustrar essas informações.

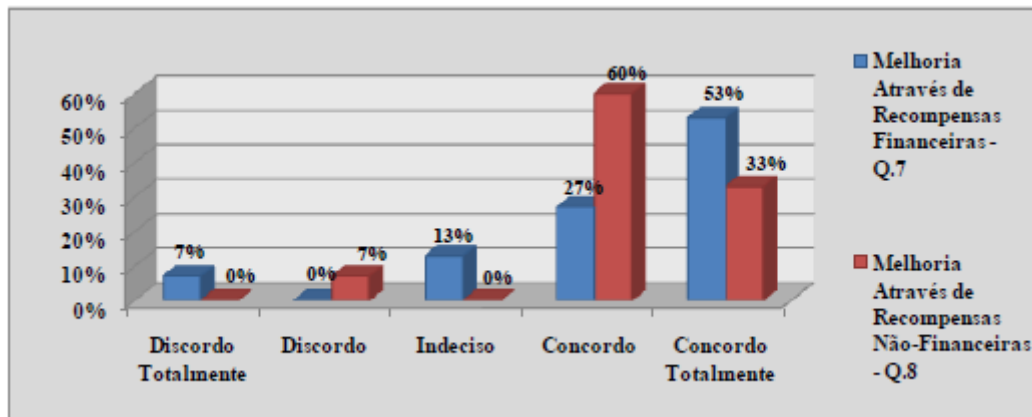


Gráfico 3: Qualidade de Vida fora do Trabalho

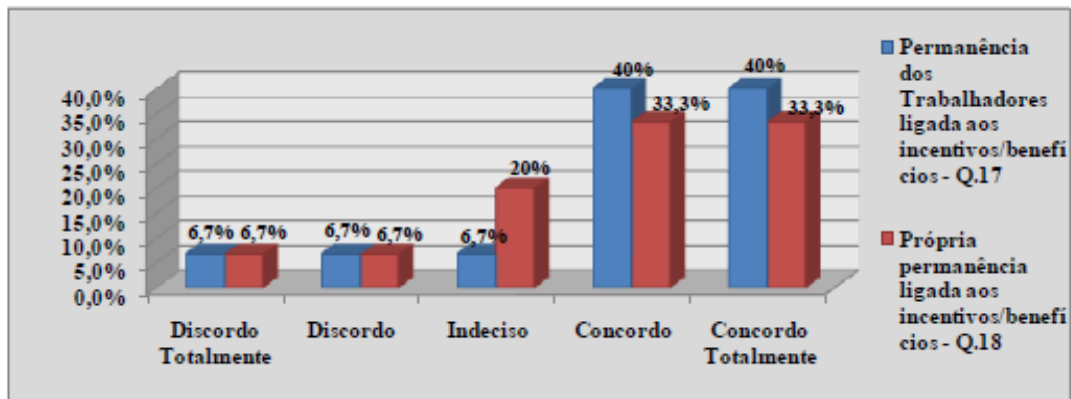
Legenda – Q.07.As recompensas financeiras tornam a vida melhor fora do trabalho; - Q.08.As recompensas não-financeiras tornam a vida melhor fora do trabalho.

Fonte: Pesquisa Direta. 2018.

Conforme ilustrado, os dois aspectos do conteúdo das recompensas atingiram altos índices de aprovação pelos funcionários. No caso das recompensas financeiras, 27% da amostra concorda que incentivos pagos em dinheiro aumentam a qualidade de vida fora do trabalho e ainda 53% concorda totalmente com essa afirmação. No caso das recompensas não financeiras, o percentual é ainda maior, somando os que apenas concordam com os que concordam totalmente temos 93% da amostra afirmando que esse outro tipo de recompensa melhora a qualidade de vida fora do trabalho.

Fazendo a relação entre os dois tipos de recompensas podemos observar que recompensas não-financeiras impactam positivamente em mais pessoas do que as recompensas financeiras. Essa informação se torna muito relevante para a empresa na hora de escolher quais benefícios deve oferecer a seus funcionários. O último impacto identificado pela pesquisa foi o aumento da retenção do quadro funcional, ou seja, o funcionário quando se sente bem recompensado pela empresa, tende a permanecer na mesma.

Sobre esse assunto, Chiavenato (2004, 2010) explica que, remunerar, conceder benefícios e serviços sociais compatíveis com um padrão de vida saudável são processos importantes não só para a manutenção de pessoas, mas também, para a realização do trabalho e alcance de objetivos organizacionais. Com base nisso, as questões 17 e 18 do questionário nos trazem dados relevantes a respeito da relação entre incentivos, benefícios e permanência na empresa.



Quadro 4: Retenção do Quadro Funcional

Legenda – Q.17. Os planos de incentivo/recompensas e os programas de benefícios ajudam a manter os bons trabalhadores da sua empresa; - Q.18. Sua permanência na empresa está diretamente ligada aos incentivos/recompensas e benefícios que você recebe.

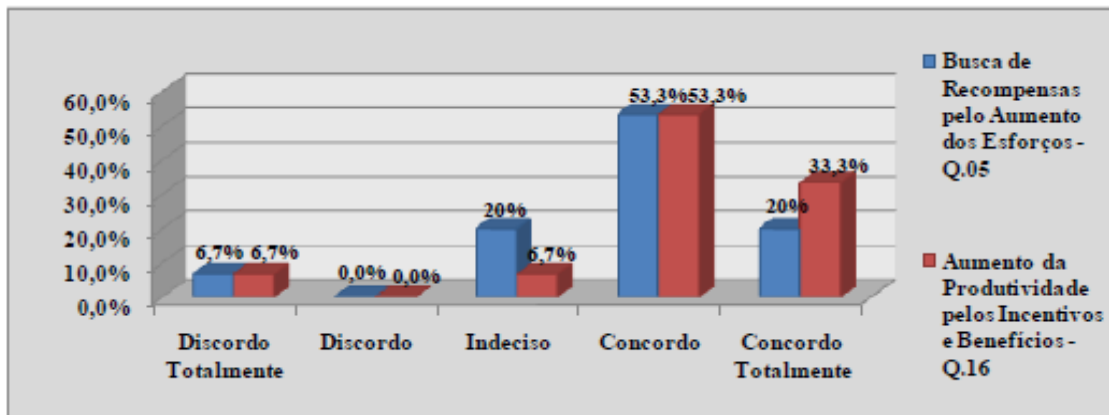
Fonte: Pesquisa Direta. 2018.

De acordo com o gráfico, 80% da amostra apenas concorda ou concorda totalmente com a afirmação de que os planos de incentivo e os programas de benefício ajudam a manter os bons trabalhadores da sua empresa, enquanto apenas 13,4% não está de acordo com essa afirmação. Outra informação relevante é que 66,6% confirmam que sua permanência na empresa está diretamente ligada aos incentivos e benefícios recebidos. Daí conclui-se que, o aumento da retenção do quadro funcional de colaboradores é influenciado diretamente pelos planos e programas oferecidos, ou seja, quanto mais a empresa recompensa o funcionário menores são as chances do mesmo migrar para outra organização.

#### 4.2 Modos de interferência dos planos de incentivo e dos programas de benefício na realização do trabalho dos funcionários

Seguindo uma linha conceitual, os programas de remuneração flexível e variável, como os planos de incentivo, são capazes de motivar e incentivar continuamente os funcionários a ultrapassarem seus desempenhos atuais e alcançarem metas e resultados desafiadores (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2005; CHIAVENATO, 2010). Com os incentivos, os funcionários tendem a realizar os seus trabalhos de modo diferente do habitual, pois sabem que uma melhor *performance* pode significar melhores recompensas. Sabendo disso foram identificadas na pesquisa algumas variáveis referentes à interferência desses planos e programas no trabalho dos funcionários, são elas: aumento da produtividade, aumento da competitividade e aumento das pressões internas. Os dados referentes às questões 5 e 16 do questionário ajudam a ilustrar como os incentivos e benefícios oferecidos interferem no aumento da produtividade.





Quadro 5: Aumento da Produtividade

Legenda – Q.05. Você normalmente procura recompensas por seus esforços; - Q.16. Os incentivos/recompensas oferecidos pela sua empresa aumentam a produtividade dos empregados.

Fonte: Pesquisa Direta. 2018.

De acordo com o gráfico temos que a maioria dos entrevistados, 76,3%, apenas concorda ou concorda totalmente com a afirmação de que procuram recompensas pelos seus esforços. Nesse contexto entende-se que quanto mais recompensas forem oferecidas, mais os funcionários aumentarão seus esforços em busca delas, gerando assim, por consequência aumento na produtividade. Ainda com relação a esse tema, o gráfico nos mostra que 86,9% dos entrevistados concordam ou concordam totalmente que os planos de incentivo e programas de benefício oferecidos pela empresa em questão aumentam sua produtividade.

Segundo Marras (2002), a produtividade e a melhoria dos resultados organizacionais dar-se-á por programas implementados pela área de Recursos Humanos, sendo como uma de suas responsabilidades primordiais. Para Dias, Cunha e Carmo (2009), dentre as formas de recompensa para o funcionário, destacam-se os planos de incentivo como uma maneira eficiente de atrelar remuneração à resultados.

Com isso podemos concluir que tais planos e programas interferem no trabalho do colaborador de maneira positiva, ajudando no aumento dos esforços que gerarão maior produtividade.

### 4.3 Percepção dos funcionários quanto ao efeito gerado pelos planos e programas

Analisando o resultado do questionário, mais especificamente com relação à questão 19, foi possível identificar a percepção dos funcionários quanto aos efeitos gerados por esses planos e programas, e assim elencar variáveis características do assunto abordado. A tabela 4 mostra quais foram essas variáveis citadas por eles.



VARIÁVEIS	N	%
AUMENTO DA PRODUTIVIDADE	5	24,0
GERAÇÃO DE MOTIVAÇÃO	4	19,0
AUMENTO DO INTERESSE/DEDICAÇÃO	3	14,3
RECONHECIMENTO ATRAVÉS DE RECOMPENSA	3	14,3
AUMENTO DA FELICIDADE	2	9,5
BUSCA POR RESULTADOS	2	9,5
AUMENTO DA COMPETITIVIDADE	1	4,7
SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	1	4,7
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Tabela 1: Percepção dos funcionários quanto ao efeito gerado pelos planos e programas

Q.09 – Você acha que os planos de incentivo/recompensas e os programas de benefício oferecidos pela sua empresa ajudam a aumentar as vendas? Porque?

Fonte: : Pesquisa Direta. 2018.

Diante do apresentado, nota-se que algumas dessas variáveis já foram destacadas em outras questões, o que reforça a importância delas, pois quanto maior for ocorrência da mesma variável, maior será seu impacto nos funcionários. Neste tópico serão tratadas apenas as variáveis que ainda não foram detalhadas na pesquisa, são elas: aumento do interesse/dedicação, reconhecimento através de recompensa, aumento da felicidade e por último busca por resultados. Com relação ao aumento do interesse/dedicação e reconhecimento através de recompensas, observamos o mesmo percentual de incidência, 14,3%. Fazendo uma análise dessas duas variáveis pode-se concluir que: os planos e programas ajudam a tornar os funcionários mais dedicados, dedicação essa que é refletida no aumento das vendas e reconhecida através das recompensas. Essas duas variáveis podem ser ilustradas com os seguintes depoimentos:

R02- *Qualquer tipo de incentivo aumenta o interesse do funcionário.*

R04- *Recompensas incentivam o colaborador a dedicar-se melhor na função.*

R01- *Os colaboradores se sentem mais motivados por serem bem recompensados pelos seus esforços.*

As outras duas variáveis que ainda não tinham sido abordadas e foram citadas nessa questão são: aumento da felicidade e busca por resultados. Por coincidência, essas duas, também receberam o mesmo percentual de ocorrência, representando 9,5% das respostas. De acordo com os dados, os funcionários motivados pelos incentivos trabalham mais felizes e passam a buscar mais os resultados, o que acaba aumentando as vendas do setor. Essas variáveis podem ser ilustradas com os seguintes depoimentos:



R06- *Vamos buscar os resultados para conseguirmos estes planos de incentivo.*

R12- *O trabalhador feliz produz mais.*

#### 4.4 Resultado das vendas com planos de incentivo

Diante de todas essas variáveis descobertas convém analisar se realmente esses planos de incentivo e programas de benefício são refletidos em aumento de vendas para a empresa. Para isso se fez necessário uma análise nos relatórios de vendas desse setor em diferentes períodos. O primeiro plano de incentivo analisado foi: “Prepare, acelere e Ganhe!”, pautado no aumento das vendas da linha Nescafé. Outro Plano de incentivo analisado foi o “Na Sede Nestlé com Nutren Active”, pautado no aumento das vendas do produto Nutren Active. O terceiro plano de incentivo analisado foi o “Plano de Incentivo ao merchandising – Plano 500 Biscoitos”. O último plano de incentivo analisado foi o “Plano de Incentivo – Visita a Sede Nestlé com Neston Vitamina”. Para saber a real efetividade dessa campanha fez-se uma análise comparativa entre o resultado das vendas do setor nos meses de março e abril de 2016, 2017 e 2018. Os dados dessa análise podem ser visualizados no gráfico a seguir.

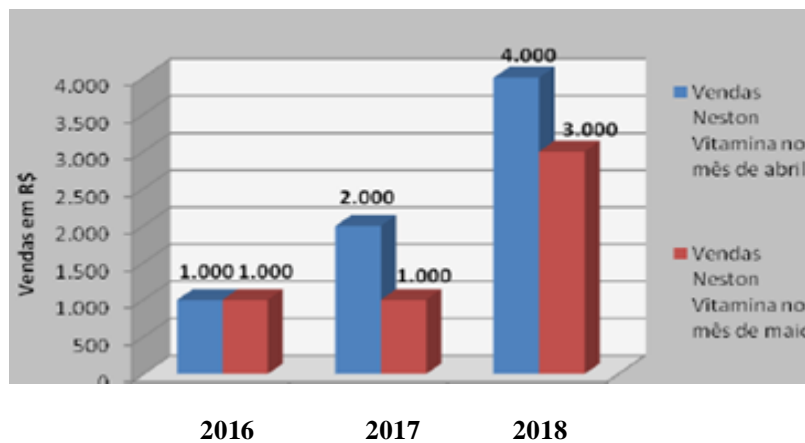


Gráfico 6: Vendas Neston e Vitamina  
Fonte: : Pesquisa Direta. 2018.

Conforme ilustrado, se somarmos as vendas desse produto nos meses de abril e maio teremos R\$2.000,00 em 2016, R\$3.000,00 em 2017 e R\$7.000,00 em 2018. Não por coincidência, o ano que apresenta o maior nível de vendas é o mesmo ano em que foi realizado um plano de incentivo, mais um exemplo de que esses planos ajudam a elevar as vendas. Fazendo a comparação, temos um crescimento de 50% nas vendas de 2016 em relação 2015, porém em 2018, quando implementado o incentivo para as vendas desse produto, constata-se um crescimento de 133%, bem maior que o do ano anterior, o que leva o pesquisador a crer que





a premiação da viagem agiu como fator de diferenciação para a melhoria da produtividade e consequente aumento das vendas

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar os impactos dos planos de incentivo e dos programas de benefício na produtividade do setor de vendas da empresa Nestlé no estado da Paraíba/ Brasil para isso buscou-se na literatura autores que melhor estruturassem a pesquisa, de modo a obter melhor compreensão do tema. Quanto ao enfoque da implementação de tais planos e programas, a pesquisa identificou alguns impactos e interferências relevantes no modo de trabalho dos funcionários, são eles: elevação no nível de satisfação, aumento da motivação, melhoria da qualidade de vida fora do trabalho, aumento da retenção do quadro funcional, aumento da produtividade, aumento da competitividade e o aumento das pressões internas. Todos esses fatores, revelados pela pesquisa, ajudaram a explicar como os funcionários reagem quando submetidos a benefícios e recompensas pelos seus esforços. Fazendo uma análise dessas reações pode-se concluir que a maioria deles melhorou sua vida fora do trabalho, se sentem mais satisfeitos e motivados para trabalhar, com isso, permanecem na empresa, em contrapartida trabalham mais pressionados do que o de costume e competem mais entre si em busca dos prêmios, somando todas essas reações teremos como resultado o aumento da produtividade. Além disso, foram identificadas algumas variáveis percebidas pelos próprios funcionários como aumento do interesse/dedicação, reconhecimento através de recompensa, aumento da felicidade e por último maior busca por resultados. No que diz respeito ao aumento das vendas, os resultados da pesquisa levam a crer que quando são oferecidas campanhas de incentivo, com premiação extra, os funcionários tendem a aumentar sua produtividade o que reflete o aumento das vendas. Essa informação é validada diante do resultado da análise de algumas campanhas de incentivo envolvendo produtos distintos, em períodos diferentes. Essas análises nos mostraram que em anos onde existem planos de incentivo o percentual das vendas é bem maior do que em anos onde não existem. Dessa forma conclui-se que o aumento da produtividade no setor, em determinados períodos do ano, está diretamente relacionada com os impactos causados pelas campanhas de incentivo e pela interferência dos benefícios no modo de trabalho dos funcionários.

## REFERENCIAS

- Acevedo, Claudia Rosa; Nohara, Jouliana Jordan. (2007). *Monografia no curso de Administração – Guia Completo de Conteúdo e Forma* 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- Barbosa Filho, Manoel. (1987). *Introdução à pesquisa: Métodos, Técnicas e Instrumentos*. João Pessoa, Universitária/UFPB.
- Bauer e Gaskell, Martin W. e George. (2002). *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático*. Tradução de Pedrinha A. Guareschi. 3ª ed. Rio de Janeiro, Vozes.
- Bergamini, Cecília Whitaker. (1986). *Motivação*. São Paulo, Atlas.



Bevenga, Flávia. (2010). *Info Merchan Nestlé*. São Paulo. Ed. Quinze.

Bohlander, George; Snell, Scott; Sherman, Arthur. (2005). *Administração de Recursos Humanos*. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo, Pioneira Thomson Learning.

Chiavenato, Idalberto.(2004).*Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro, Elsevier.

Chiavenato, Idalberto. (2010).*Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3 ed. Rio de Janeiro, Elsevier.

Cobra, Marcos. (2000) *Administração de Vendas*. 4.ed. São Paulo, Atlas.

Coopers & Lybrand. (1996). *Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo, Atlas.

De sene, Eustácio; Moreira, João Carlos. (1998).Geografia Geral e do Brasil. *Espaço Geográfico e Globalização*. São Paulo, Scipione.

Dias, Warley de Oliveira; Cunha, Jaqueline Veneroso Alves da; Carmo, Mário Poueri. (2009). Plano de incentivo em Opções de Ações e a Harmonização Contábil: Estudo do nível de Disclosure das Empresas Brasileiras após o CPC 10. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, v.11, n.46, p. 29-38, Out./Nov.

Dornellas, João; Brinckmann, Luís. (2006). *Programa de Integração de Vendas – Nestlé: Manual de Treinamento Merchandising*. São Paulo.

Gaither, Norman; Frazier, Greg.(2008). *Administração da produção e operações*. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. 8. ed. São Paulo, Cengage Learning.

Hue, Jean-François L. M. (1992).Viagem de Incentivo – Uma Poderosa Ferramenta de Marketing. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.32, n.5, p 6-15, Nov./Dez.

Kotler, Philip. (2017). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo, Atlas.

Las Casas, Alexandre. (2016). *Administração de Vendas*. 3 ed. São Paulo, Atlas,

Magalhães, Luana Cristina de Lima. (2017). InfoMoney. *Para reter talentos, empresas utilizam planos de incentivos de longo prazo*. <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/para-reter-talentos-empresas-utilizam-planos-de-incentivos-de-longo-prazo/25976/>>. (27 de janeiro de 2018).

Marras, Jean Pierre. (2002)..*Administração da Remuneração*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning.

Marras, Jean Pierre. (2000) *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo, Futura.

Martins, Gilberto de Andrade.(2000). *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. São Paulo, Atlas.

Oliveira, Silvio Luiz . (1997). *Tratamento de Metodologia Científica*. São Paulo, Pioneira.

Rocha, Ângela & Christensen, Carl. (1992) *Marketing: Teoria e Prática no Brasil*. São Paulo, Atlas.

Stanton, William J.; Buskirk, Richard H. (1984). *Administração de vendas*. Tradução de Antônio Cesar Amaru Maximiano. 5. ed. Rio de Janeiro, Guanabara Dois.