



VIAGEM DE INCENTIVO – UMA PODEROSA FERRAMENTA DE MARKETING

■ Jean-François L. M. Hue

Graduado em Administração Pública, Especialista em Administração Mercadológica pela EAESP/FGV e Sócio-Diretor da Cenário.

* **RESUMO:** Embora a motivação integre o cotidiano do homem, o mesmo não se aplica ao Marketing de Incentivo, que, como atividade administrada, estimula os esforços individuais de maneira a sustentar um desempenho máximo na busca de um resultado de conjunto numa empresa.

Apresentando um rápido crescimento, o Marketing de Incentivo vem se tornando um instrumento mercadológico tão importante quanto a propaganda ou a mala direta.

Para o sucesso de um Plano de Incentivo, devem ser tomadas certas precauções com três aspectos principais: a elaboração das metas, os sistemas de informação e a execução das Viagens de Incentivo.

Agora, pode-se sonhar com produtividade!

* **PALAVRAS-CHAVE:** Estímulo, reconhecimento, inovação, exclusividade, produtividade.

* **ABSTRACT:** The Incentive Marketing, as a managed activity, motivates individual efforts in order to obtain a maximum performance in reaching a mutual result in an organization, even if motivation belongs to the man's entire life. Attesting a fast increasing, the Incentive Marketing is becoming an useful marketing tool as well as advertising or direct mailing.

Nevertheless, there are some precautions that must be taken to assure its success: the goal's setting, the information network and the fulfillment of the Incentive travel.

Now, it's possible to dream with productivity!

* **KEY WORDS:** Incentive, recognition, innovation, exclusiveness, productivity.

INTRODUÇÃO

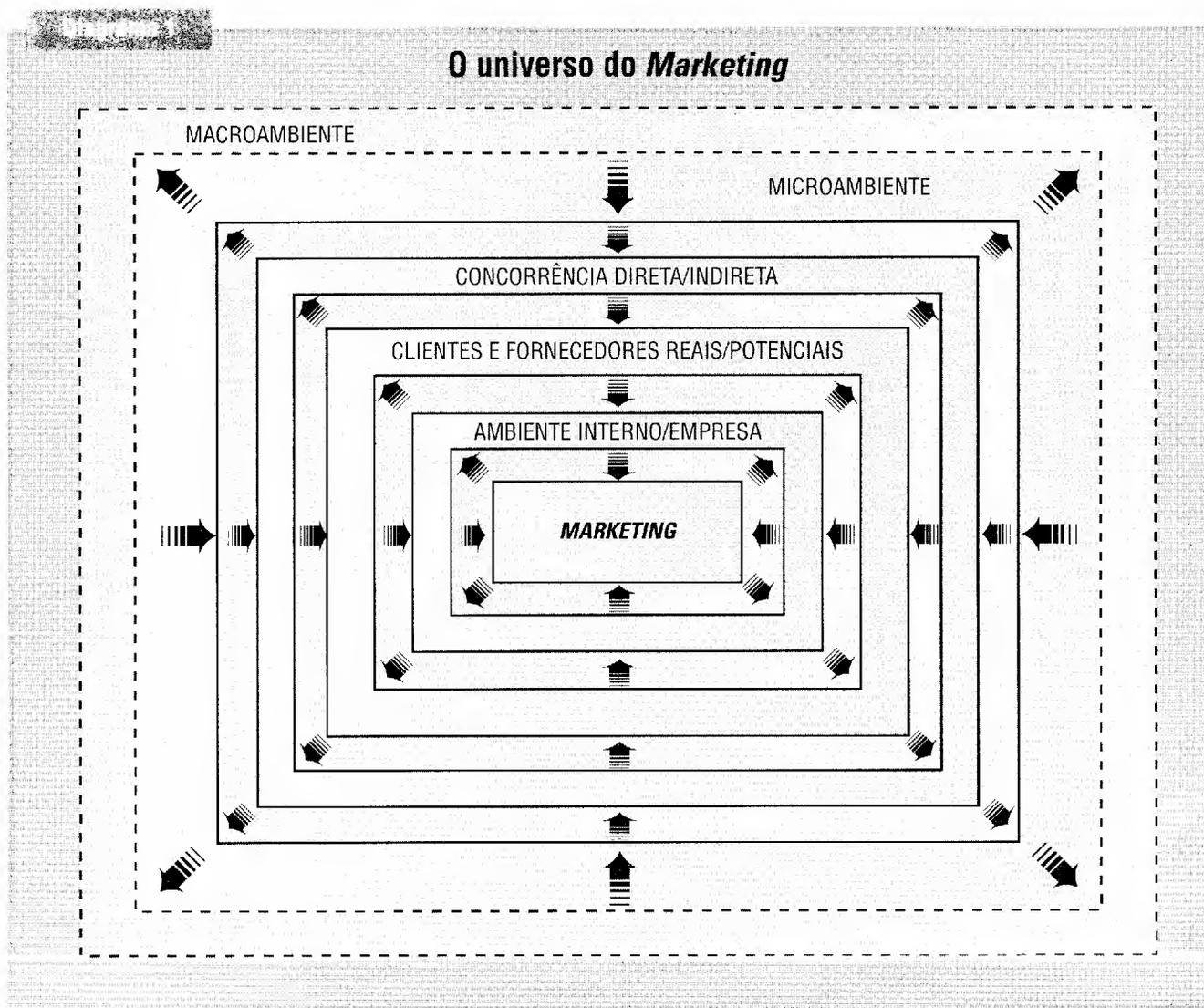
Este ensaio não pretende ser exaustivo nem tecer grandes considerações acerca do tema, mas, sim, abordar, como estudo e profissional de *Marketing*, a utilização do **Incentivo**, e mais especificamente da **Viagem de Incentivo** como novo instrumento mercadológico, destacando as suas principais características e vantagens.

Embora não se constitua no objetivo principal deste ensaio, torna-se necessário, de forma a viabilizar uma melhor apreciação acerca do **Incentivo**, um prévio e rápido sobrevôo de alguns fundamentos da administração mercadológica, esta última já objeto de inúmeros estudos, artigos e livros.

MARKETING

Ao contrário do que geralmente muitas pessoas pensam, a Administração Mercadológica não se limita ao campo da Propaganda. Por um lado, o executivo de *Marketing* deve ser um especialista em administrar a demanda, estimulando, uniformizando ou até mesmo reduzindo esta última quando a mesma for, respectivamente, reduzida, demasiadamente irregular ou temporariamente elevada.

Por outro lado, o *Marketing* é uma postura da empresa e, portanto, do conjunto de pessoas que compõem a mesma, abrangendo e integrando todas as áreas e níveis, mediante a implantação de diversos instrumentos complementares: de nada adiantaria a realização de uma



grande campanha de propaganda para uma empresa cujas entregas atrasam ou cujos funcionários, por qualquer razão, não atendam corretamente clientes e fornecedores.

O universo do Marketing

O universo do *Marketing* é amplo e se decompõe em vários níveis nos quais se processam constantes e inúmeras interações.

Como pode ser observado no diagrama 1, o fluxo das informações e das ações percorre, sempre nos dois sentidos, isto é, elas são enviadas e executadas ou são recebidas e sentidas, dois grandes ambientes: o externo e o interno da empresa.

Do ambiente externo fazem parte:

- O **macroambiente**, formado pelas variáveis conjunturais, nacionais e internacionais, detém como característica principal o fato de ser pouco influenciável pela empresa mas, em contrapartida, de exercer um certo predomínio na adaptação da estratégia da mesma. A título de ilustração, podem ser citadas as alterações mundiais de poder, a Constituição Nacional, as suas emendas ou, ainda, as políticas empreendidas pelo Governo.

- O **microambiente** agrupa as variáveis capazes de influenciar e nortear, de maneira direta e recíproca, as táticas da empresa. Exemplificando, todos os fatos inerentes ao setor da construção civil são relevantes para as indústrias de materiais de construção, podendo também estas últimas alterar uma tendência setorial mediante por exemplo, o lançamento de uma nova concepção de produto.

- A **concorrência**, seja ela direta ou indireta, provoca e recebe impactos imediatos na condução das ações da empresa. Vale aqui observar que, enquanto a identificação e o acompanhamento dos concorrentes diretos são tarefas razoavelmente fáceis, o mesmo não pode ser dito acerca da concorrência indireta, que exige um completo conhecimento acerca do conceito, tangível, ampliado e genérico do produto ou serviço.

- Do mesmo modo que os **clientes**, os **fornecedores** também respondem diretamente pela consecução dos resultados almejados pela empresa, podendo, para não dizer devendo, a mesma postura de *marketing* adotada na comercialização ser implementada na área de suprimentos da empresa.

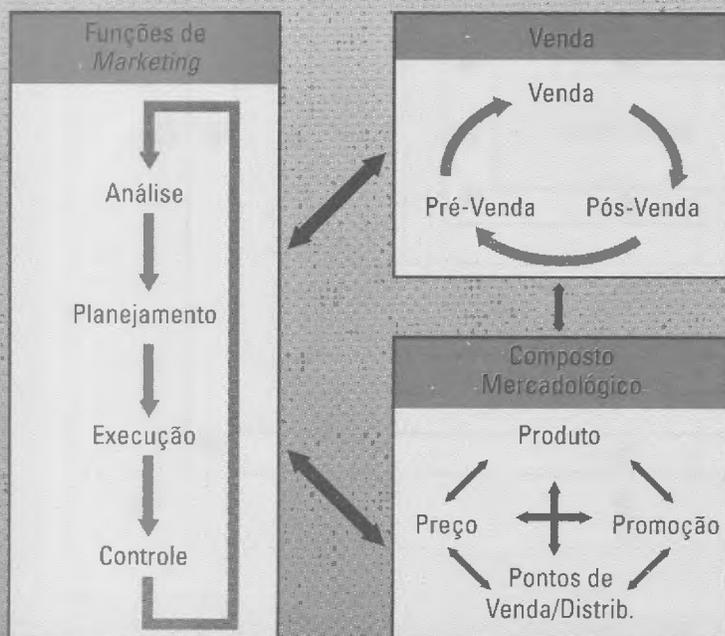
Por sua vez, o **ambiente interno** é formado pelo conjunto organizado de funcionários, cuja competência e dedicação individual vinculam-se intimamente ao sucesso coletivo e à perenidade da empresa. Face à extrema importância desse conjunto, identificado como **público interno**, tornam-se imprescindíveis os permanentes esforços visando não somente à formação, à orientação e à informação, como também à motivação do mesmo.

Os Instrumentos de Marketing

De forma resumida e acadêmica, obedecendo os ensinamentos do mestre Philip Kotler, o responsável de *Marketing* tem por missão a promoção das vendas e da imagem da Empresa junto aos diversos componentes do universo mercadológico, mediante a análise, o planejamento, a execução e o controle de ações compatíveis com a política e os objetivos maiores da empresa.

Diagrama 2

As funções do Marketing



Para levar a bom termo todas essas funções dinâmicas, adequando as mesmas não somente aos objetivos da empresa como também ao momento mercadológico, existem e são constantemente desenvolvidas técnicas e instrumentos de *Marketing* específicos a cada um dos itens que formam, de maneira complementar e integrada, o composto mercadológico e a venda. (Ver diagrama 2.)

O composto de promoção

O composto de promoção agrega conjuntos de processos, ou atitudes, orientados para os aspectos emocionais do indivíduo, criando impulsos, ao contrário dos outros três compostos do *Marketing Mix* nos quais

prevalece o lado eminentemente técnico.

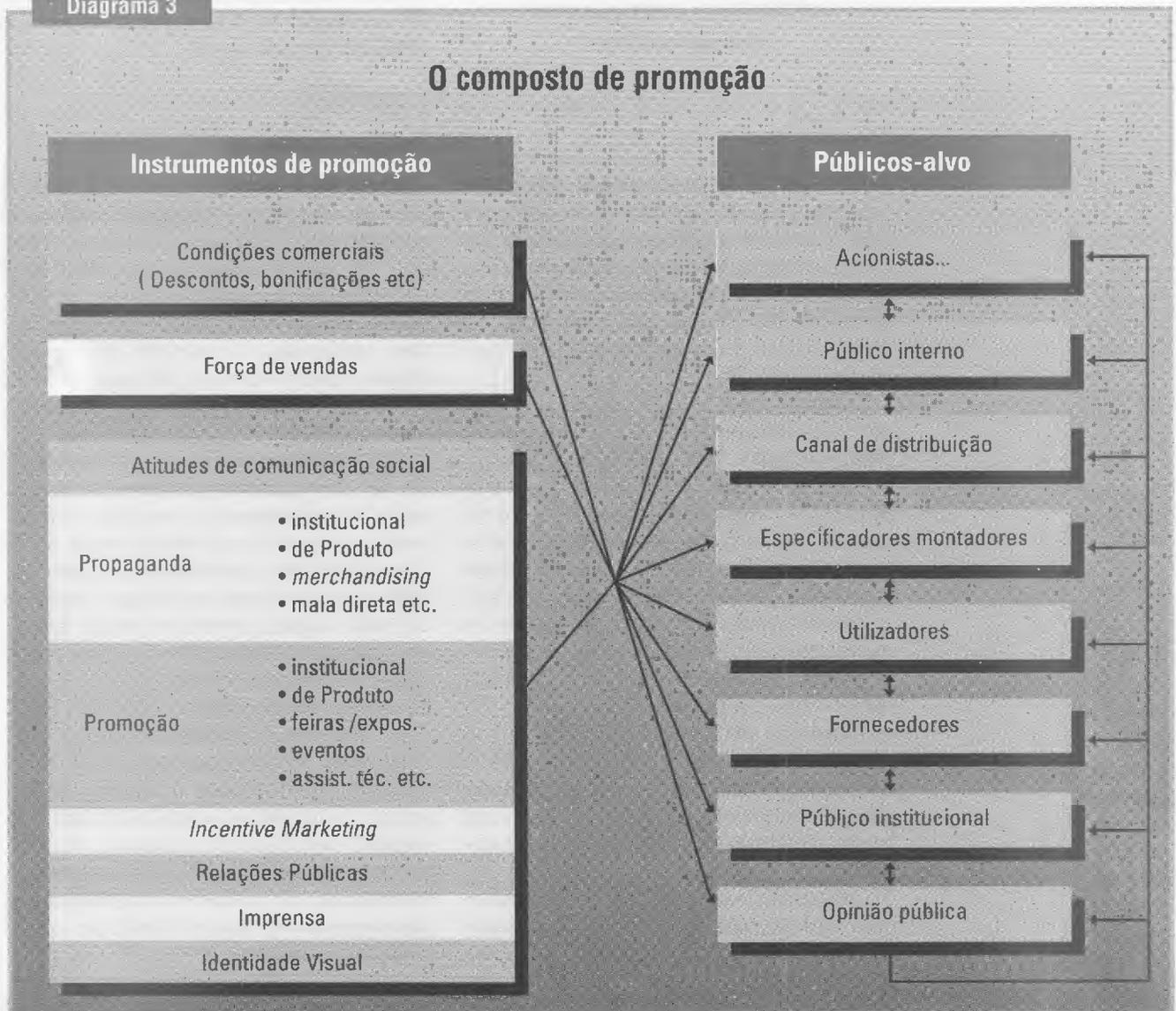
A seleção e a dosagem no tempo e no espaço de cada atitude de promoção devem adequar-se não somente aos objetivos perseguidos pela empresa, tais como, por exemplo, a rentabilidade, a penetração de mercado ou ainda a diversificação, mas também às evoluções e tendências do mercado. (Ver diagrama 3.)

Os instrumentos, utilizados de forma integrada e complementar no âmbito do composto de promoção, podem ser classificados em três categorias distintas.

- As **condições comerciais** que abrangem a política de vendas propriamente dita.

Diagrama 3

O composto de promoção



- A **força de vendas**, que pode ser, dentre outras modalidades, direta, indireta, mista, regional, por cliente, por produto.
- As atitudes de **comunicação verbal**, que se subdivide em diversos tipos de ações: a propaganda, a promoção, o *Incentive Marketing* etc.



O Marketing é uma postura da empresa e, portanto, do conjunto de pessoas que compõem a mesma, abrangendo e integrando todas as áreas e níveis, mediante a implantação de diversos instrumentos complementares.



Os esforços de **comunicação social** devem viabilizar a obtenção da imagem desejada perante os diferentes públicos internos e externos, provocando, junto aos mesmos, as oportunidades e os impulsos necessários à geração dos resultados almejados pela empresa, tudo isso ao menor custo possível.

Dessa forma, e particularmente nos mercados de freqüentes e fortes alterações, a seleção das atitudes, onde devem ser consideradas, dentre outras, a freqüência, a direção, a amplitude, a forma e a intensidade das mensagens, resulta numa tarefa complexa. Tal complexidade quanto à escolha mais adequada das atitudes de comunicação social, onde as inovações são uma constante em decorrência da evolução dos meios de comunicação e dos progressos tecnológicos, vê-se agravada pela impossibilidade de se tratar isoladamente cada uma das atitudes, pois as mesmas formam, de maneira complementar e integrada, um conjunto harmonioso dirigido para uma meta comum.

Dentre os mais recentes instrumentos desenvolvidos no contexto da **comunicação social**, e mais precisamente no campo promocional, que assume um papel ainda mais relevante por possibilitar, geral-

mente, um retorno rápido em termos de resultados, embora com duração limitada, nos mercados caracterizados pela competitividade associada a freqüentes e substanciais flutuações da demanda, merece destaque o surgimento do *Incentive Marketing* ou, simplesmente, **Incentivo**.

Pelas suas características, o **Incentivo** é uma ferramenta inovadora que mantém as vantagens das atitudes de promoção, como o retorno rápido de resultados, e contorna as desvantagens das mesmas como, por exemplo, os limites em termos de tempo e de espaço.

Face ao seu propósito, esta apresentação limitar-se-á somente a uma sucinta abordagem do subcomposto de promoção, cabendo, contudo, ressaltar o dinamismo e a complexidade das interações das múltiplas variáveis que integram um sistema mercadológico.

O INCENTIVO

Origem e definição

O progresso da humanidade é fruto de uma seqüência de inúmeras e sucessivas conquistas do homem em todos os campos. Por sua vez, tais vitórias resultaram de ações empreendidas por seres estimulados por um amplo leque de necessidades, de desejos e de sonhos, abrangendo desde a sobrevivência da espécie até a busca de poder, isto para não mencionar a imortalidade.

Em síntese, a história registra uma série de fatos gerados por seres humanos, cujos comportamentos espelham as diversas reações frente às ameaças ou às oportunidades e incentivos. Convém ressaltar que, enquanto os esforços provocados pela ameaça permitem atingir apenas um patamar mínimo, que pode ser considerado como nível de sobrevivência, aqueles animados pelo **Incentivo** viabilizam a obtenção de resultados máximos.

Embora a motivação já faça parte da vida do ser humano, o mesmo não se aplica ao **Incentivo** como atividade planejada, controlada e analisada. Basicamente, o **Incentivo** estimula os esforços individuais de maneira a sustentar um desempenho máximo na busca de um resultado de conjunto.

Apesar de o **Incentivo** possuir características promocionais, uma vez que se

apóia no estabelecimento de um ganho adicional que leva o ser humano a melhor aproveitar as oportunidades, o mesmo difere substancialmente dos outros meios tradicionais utilizados no âmbito da promoção. De fato, os **Planos de Incentivo** têm também por meta a consecução de maiores resultados, porém mediante o **oferecimento de um sonho**, isto é, da materialização de um desejo cobiçado e que não pode ser adquirido com os recursos próprios do interessado.

Em função da importância e da dificuldade dos resultados almejados, e dos conseqüentes esforços exigidos, os Planos de Incentivo podem apresentar diferentes modalidades quanto às fontes de motivação: a recompensa ou a contrapartida em espécie, em bem de certo valor, em vale do tipo *top premium* desenvolvido pela *Incentive house*, ou ainda em Viagem de Incentivo. Partindo do pressuposto de existir sempre um interesse maior quanto à busca de resultados mais significativos, e particularmente num ambiente competitivo, será focalizado o instrumento mais complexo, ou seja, a Viagem de Incentivo.

A Viagem de Incentivo (*Incentive Travel*)

Por que a viagem? Além de conter uma ampla gama de valores subjetivos que a aproximam de um **sonho**, a viagem permite a vivência de momentos de lazer diferentes e emocionantes com fortes efeitos residuais, isto sem mencionar a geração de *status*.

Contudo, a Viagem de Incentivo difere totalmente de todos os outros modos de viagem, por mais organizados que sejam estes últimos, individuais ou em grupos, pois ela deve, além de ser administrada com o máximo de rigor, exigência própria à realização de um sonho, apresentar características de uma exclusividade tal que inviabilize a sua imitação.

Essa exclusividade, aspecto fundamental da Viagem de Incentivo, depende da criatividade e de detalhes quanto à escolha dos diversos itens, tais como, dentre outros, a formulação das metas e dos critérios de premiação, o destino, necessariamente associado ao tema do plano, os eventos de lazer, os locais visitados, a hospedagem e alimentação. Verifica-se,

portanto, que, sob o risco de o sonho tornar-se pesadelo com todas as inevitáveis conseqüências comprometedoras em termos de motivação para com as empresas envolvidas, a realização de um **Plano de Viagem de Incentivo** requer um conhecimento profundo em campos de atividade bastante distintos e que abrangem desde a Administração Mercadológica até o gerenciamento de viagens, passando pelas técnicas de comunicação.

O crescimento da Viagem de Incentivo

Não obstante a complexidade e a variedade das atividades envolvidas na utilização dessa ferramenta de *marketing*, esta última vem assumindo um crescimento incontestável, mais especificamente a partir da década de 60 com o advento do jato na aviação comercial.

Para ilustrar e permitir uma melhor apreciação acerca da relevância da Viagem de Incentivo como atividade econômica, podem ser mencionados:

- Em 1990 nos Estados Unidos, as Viagens de Incentivo totalizaram 28 bilhões de dólares, quantia equivalente a, aproximadamente, 25% dos investimentos realizados em propaganda naquele país.
- A criação de um organismo internacional, com sede em Nova Iorque e filiado em numerosos países: a SITE - Society of Incentive Travel Executives. Essa entidade, que tem por missão o desenvolvimento da Viagem de Incentivo, agrupa representantes das empresas que operam nas diversas especialidades envolvidas: consultorias de *marketing*, agências de incentivo, de promoção e propaganda, companhias de transporte, operadoras de turismo, *bureaux* de turismo, redes hoteleiras, empresas de lazer etc.
- A realização anual de eventos mundiais e específicos sobre o tema: o "EIBTM - European Incentive & Business Travel & Meetings Exhibition", tradicionalmente realizado em Genebra (Suíça) no decorrer do primeiro semestre, e o "Premium & Incentive Show", que ocorre em Chicago (EUA), no segundo semestre e que, em 1989,

contou com a participação de mais de 2.000 expositores e a presença de 35.000 visitantes.

- A edição de diversos periódicos especializados no tema, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa.

No contexto brasileiro, a utilização desse instrumento de *Marketing* é ainda incipiente, tendo o mesmo sido introduzido no país pela *Incentive House*, empresa especializada, líder na área de *Incentive Marketing*, além de competência reconhecida internacionalmente, junto a grandes grupos e empresas multi e transnacionais como, dentre muitas outras, General Motors, Philips, Xerox, Basf, 3M, Avon, Brasilit.

Face às exigências inerentes a um mercado de crescente competitividade, tudo leva a acreditar num rápido aumento do número de usuários e de prestadores de serviços no campo das *Viagens de Incentivo*.

Características da Viagem de Incentivo

A Viagem de Incentivo destaca-se substancialmente dos outros meios tradicionalmente utilizados na promoção tanto pelo seu conteúdo, quanto pela sua operação ou ainda pelo seu alcance. A seguir, consta uma descrição sucinta das principais peculiaridades que evidenciam a necessidade de essa nova modalidade promocional merecer um lugar de destaque e um tratamento diferenciado no âmbito do composto de *Marketing*.

O retorno econômico

Sob o prisma econômico, a Viagem de Incentivo é, pela sua concepção, auto-sustentável (*self-payed*), ou seja, parte do ganho adicional, galgado através da implementação do plano, permite cobrir os custos envolvidos nessa atitude promocional.

Tal característica, por sinal própria a este tipo de Incentivo, exige contudo certos cuidados quanto ao planejamento não somente das metas perseguidas como também dos critérios utilizados para a premiação; em outros termos, essas metas não devem ser nem utópicas nem tranqüilas, mas sim situar-se acima dos objetivos normais da empresa.

Observa-se, igualmente, que, por ser auto-sustentável, a Viagem de Incentivo somente se aplica a empresas, ou seja, a centros de resultados em que prevalece o binômio receita/despesa, alvos diretos ou indiretos de um **Plano Motivacional**.

Merece ainda menção uma vantagem de cunho legal-trabalhista, visto que a premiação conquistada não integra a remuneração.

.....

Incentivo é uma ferramenta inovadora que mantém as vantagens das atitudes de promoção, como o retorno rápido de resultados, e contorna as desvantagens das mesmas como, por exemplo, os limites em termos de tempo e de espaço.

.....

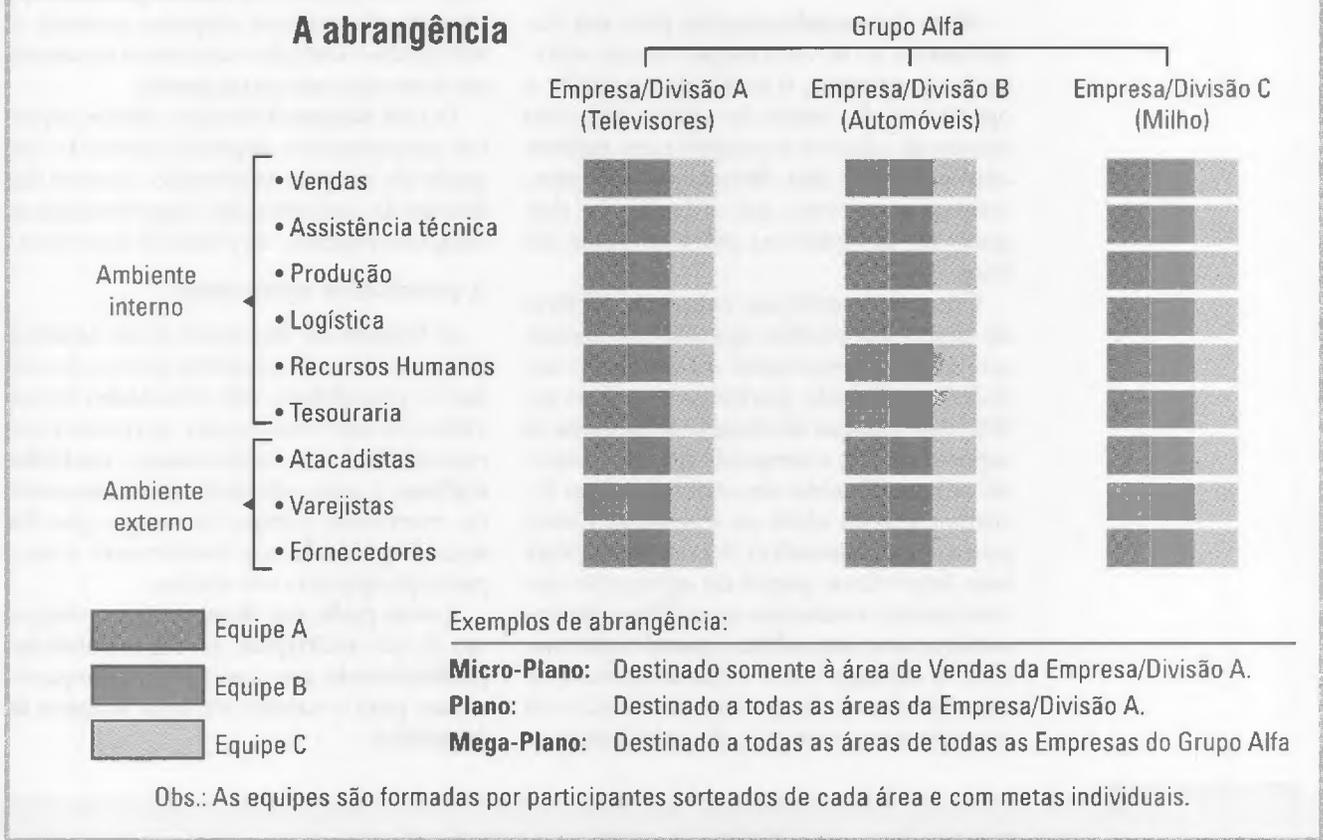
A versatilidade

Por tratar-se de um instrumento desenvolvido sob medida, a versatilidade é um outro destaque, pois, de acordo com os objetivos pretendidos e em função dos pontos fortes e fracos diagnosticados e das oportunidades de mercado, uma única atitude de Incentivo permite contemplar **simultaneamente** os esforços enviados nas **diversas atividades**, distintas porém complementares em torno de um objetivo único, de uma empresa.

De fato, quando da fixação da pontuação para a premiação, pode ser levada em consideração, isolada ou conjuntamente, uma infinidade de critérios quantificáveis, tais como, dentre outros: os preços praticados, os volumes expedidos, os níveis de quebra, os índices de reclamações, o *mix* de clientes, o efetivo, o número de visitas, as horas paradas, as despesas estruturais, os recebimentos das duplicatas, a rentabilidade, a rotação do produto, o custo de produção.

A escolha desses critérios assume importância capital para o pleno êxito de um Plano de Incentivo, cabendo à empresa, em função dos seus recursos de gestão, das suas necessidades e, principalmente, da sua criatividade, fixar os parâ-

Diagrama 4



metros de julgamento com o máximo de cuidado de maneira a evitar uma complexidade desnecessária. Esta última, por um lado, potencializaria o surgimento de erros e, por outro lado, prejudicaria a transparência e, conseqüentemente, o entendimento e o acompanhamento da evolução dos desempenhos pelos próprios participantes.

A abrangência

Poucas atitudes promocionais detêm uma abrangência tão vasta quanto um Plano de Incentivo. Dessa abrangência, vertical, horizontal, no tempo, no espaço e nos critérios, resulta um recurso que permite tecer uma malha sucessível de **motivar concomitantemente todos os níveis** de uma hierarquia nas **diversas áreas** de uma empresa ou de um grupo de empresas, bem como os diversos níveis do universo de *Marketing*. O diagrama 4 visa a ilustrar, com base num exemplo teórico, uma das várias possibilidades de abrangência de um Plano de Incentivo.

Embora a sua utilização ainda se concentre bastante nas atividades comerciais, nada impede utilizar essa ferramenta de *marketing* em outras áreas de uma empresa, a única condição *sine-qua-non* residindo na existência de objetivos quantificáveis.

A integração

Apesar de recompensar, em última instância, o desempenho individual de cada participante, 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.

Essa integração processa-se, também, para com os diversos públicos-alvo externos, valorizando, sobremaneira e através do interesse criado pela premiação, uma grande **aproximação** com a empresa. Neste aspecto, torna-se de fundamental importância a qualidade da comunicação, adequada e constante, junto a todos os participantes.

O alcance psicológico e social

Além do reconhecimento pelo seu desempenho e da valorização de sua atividade na empresa, o participante ganha a oportunidade, senão de aprimorar, pelo menos de adquirir e assimilar um **melhor conhecimento dos diversos ambientes**, interno e externo, que o cercam e dos quais ele depende ou sobre os quais ele atua.

Outrossim, pela sua natureza, o Plano de Incentivo produz igualmente efeitos que não se restringem ao ambiente de trabalho de cada participante: mais de 90% das Viagens de Incentivo incluem as esposas ou um acompanhante, provocando adicionalmente um estímulo e um reconhecimento além da empresa. Neste ponto, vale ressaltar o complementar mas importante papel da agregação sócio-familiar embutido num Plano de Incentivo, que **intensifica**, quando não institui, o **diálogo** entre o participante e os seus familiares, bem como no círculo do seu relacionamento social, valorizando o

seu trabalho, desempenho e responsabilidade. Este aspecto beneficia igualmente a imagem da própria empresa perante os múltiplos e variados universos existentes em torno de cada participante.

O real desenvolvimento desses aspectos psicossociais depende tanto do impacto da própria premiação, quanto das formas da comunicação empreendidas ao longo da vigência do Plano de Incentivo.

A pluralidade operacional

A Viagem de Incentivo difere também dos outros instrumentos promocionais face à pluralidade das atividades envolvidas na sua realização, tornando imprescindível um conhecimento **multidisciplinar** e uma administração competente, mormente porque ela exige que lhe seja dispensado um tratamento com a perfeição própria aos sonhos.

Como pode ser observado no diagrama 5, são **múltiplas as especialidades profissionais** que contribuem conjuntamente para o sucesso de uma **Viagem de Incentivo**.

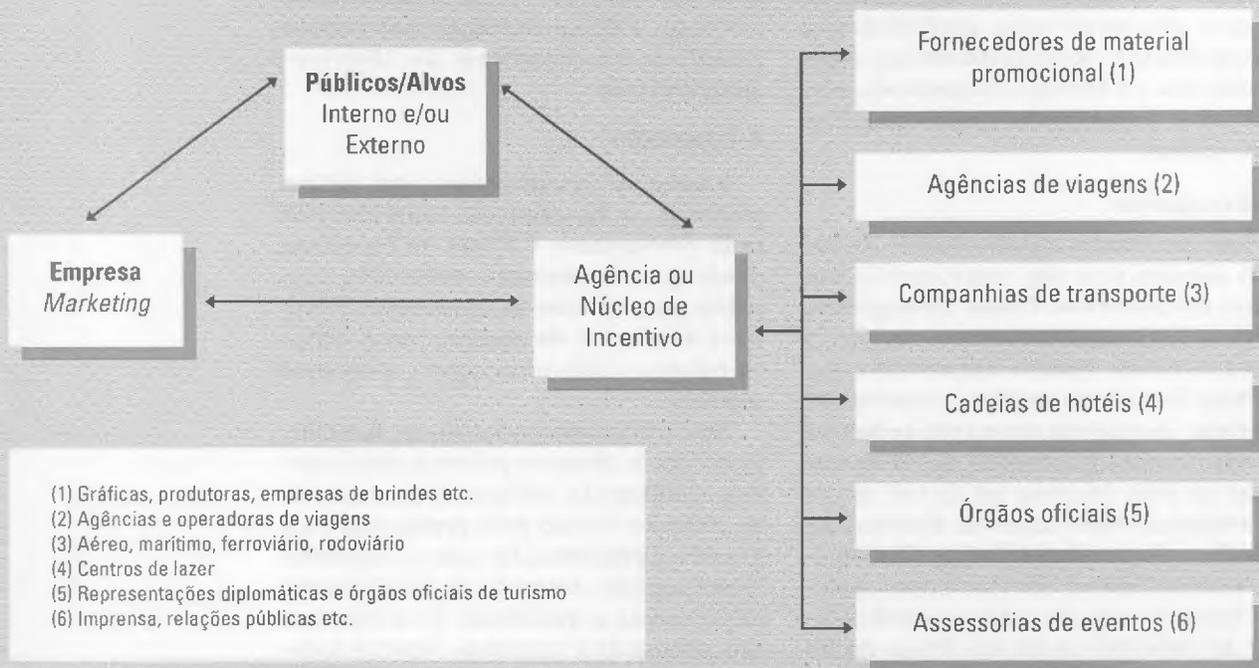
Diagrama 5

Entidades envolvidas na Viagem de Incentivo

Usuário

Beneficiários

Operadores



Tal pluralidade de responsabilidades e de atividades, onde não cabe o vago conhecimento acerca das mesmas sob o risco de se desembocar num pesadelo, explica, para não dizer justifica, o crescimento do número de núcleos especializados, tais como as agências ou núcleos de **Incentivo**, aos quais compete não somente a venda, mas a realização dos sonhos.

Precauções

Como todo instrumento do composto de promoção, o Plano de Incentivo apresenta algumas dificuldades, particularmente em decorrência de sua própria natureza que tem por objeto a conquista de um resultado, isto é, de uma posição ideal no futuro, seja ele próximo ou mais remoto, período este no qual se desenvolvem variáveis de maneira nem sempre perfeitamente previsível e controlável. Embora os riscos de um insucesso sejam minorados em razão da auto-sustentação dessa ferramenta de *Marketing*, devem ser tomados maiores cuidados com três principais pontos críticos: na elaboração das **metas**, no sistema de **informação** e na **execução** propriamente dita da Viagem de Incentivo.

Para o plano surtir os efeitos concretos desejados, as **metas**, obrigatoriamente expressas em termos **quantitativos** e passíveis de um acompanhamento permanente, devem adequar-se tanto ao cenário conjuntural imaginado para o período de vigência do **Plano de Incentivo**, geralmente de quatro a oito meses, como também aos interesses maiores e aos recursos técnicos da empresa. Em outras palavras, a complexidade do estabelecimento e do acompanhamento das metas não se vincula obrigatoriamente a uma *performance* melhor, como também aumenta os riscos de um eventual fracasso do plano.

Além da **exeqüibilidade das metas** e para o plano ser efetivamente incentivador, a informação tanto na qualidade como na quantidade ou, ainda, na velocidade se reveste da maior relevância. Tal fato implica a existência de, por um lado, um suporte ou sistema de informação extremamente desenvolvido, como, por outro lado, mensagens claras, objetivas, criativas e empolgantes.

A **qualidade da premiação**, ou seja, da viagem propriamente dita detém consi-

•••••

O Marketing de Incentivo conhecerá um rápido crescimento, devendo tornar-se uma nova atividade no contexto mercadológico nacional ao mesmo título que, dentre outras, a propaganda e o marketing direto.

•••••

derável importância pois, ocorrendo a menor falha, surgirão inapelavelmente a decepção e a frustração: a um sonho frustrado, correspondem um péssimo e doloroso amanhecer e *day after* para o participante **em primeiro** lugar e com inevitáveis conseqüências para a imagem da empresa. Por esse motivo, o extremo detalhamento e o alto grau de perfeccionismo e de competência requeridos para esse particular não devem ser considerados como luxo, mas sim como necessidade imperiosa.

CONCLUSÃO

Num momento em que crescem a exigência e a complexidade dos mercados, tornando imprescindível e valorizando a competitividade empresarial, surge uma poderosa ferramenta que, pelas suas características inéditas, permite às empresas intensificar e acelerar os relacionamentos mantidos com os seus respectivos públicos internos e externos, privilegiando o fator produtividade, elemento mensurável e presente em toda e qualquer área de uma organização de sucesso.

Pelo seu alcance e à semelhança do que vem ocorrendo em outros países, o **Marketing de Incentivo** conhecerá um rápido crescimento, devendo tornar-se uma nova atividade no contexto mercadológico nacional ao mesmo título que, dentre outras, a propaganda e o *marketing* direto.

Para o desenvolvimento dessa ainda incipiente mas poderosa ferramenta de *Marketing*, tornam-se necessárias inúmeras e proveitosas discussões, debates e estudos, pretendendo ser este ensaio uma pequena contribuição, e, porque não, um **incentivo** nesse sentido. □