

doi:10.12662/2359-618xregea.v8i2.p139-148.2019

## ARTIGOS

### IMPLANTAÇÃO DE PLANO DE INCENTIVO ÀS VENDAS EM UMA REDE DE DROGARIAS

### INCENTIVE PLAN IMPLEMENTATION TO SALES ON A RETAIL PHARMACY CHAIN

#### RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi determinar a variação das vendas de medicamentos da classe de genéricos e similares em uma rede de drogarias, em relação ao fornecimento de incentivo cultural aos colaboradores. As lojas foram denominadas A, B, C e D. Aos funcionários da loja A foram dados dois ingressos de cinema para cada colaborador e foi pedido empenho nas vendas de medicamentos da classe genéricos e similares, mas sem uma meta. Aos funcionários da loja B, foram prometidos dois ingressos para cada colaborador caso houvesse aumento de vendas. As lojas D e C formaram o grupo-controle. Ao final, foi feita uma entrevista qualitativa exploratória com o proprietário das lojas. Os resultados mostraram que a loja A teve aumento de vendas em relação ao grupo-controle, mas a loja B não. O proprietário informou que existem vários outros fatores que influenciam as vendas.

**Palavras-chave:** Vendas. Benefício. Recursos Humanos.

#### ABSTRACT

The objective of this research was to determine if a system to improve the sale of drugs of the generic and similar class in a drugstore chain, providing cultural incentive to employees increases sales. The stores were named A, B, C and D. Shop A employees were given two movie tickets for each employee and an effort was made to sell generic and similar class drugs, but without a goal. To employees of store B, two tickets were promised to each employee in case of increased sales. Stores D and C formed the control group. At the end, a qualitative exploratory interview with the owner of the stores was made. The results showed that store A had increased sales relative to the control group, but store B did not. The owner reported that there are several other factors that influence sales.

**Keywords:** Sales. Benefit. Human resources.

**Wagner Alexandre Gabriel**  
**wagnergabriel@uol.com.br**  
*Mestre Profissional em Ciência e Tecnologia em Saúde. Empresário. São Paulo - SP - BR.*

**Luiz Teruo Kawamoto Júnior**  
**luizteruo@hotmail.com**  
*Doutor em Engenharia Biomédica. Bolsista de Produtividade em Pesquisa CNPq. Professor IFSP. São Paulo - SP - BR.*

**Niube Ruggero**  
**niube@brazcubas.br**  
*Doutora em Letras. Diretora Acadêmica Braz Cubas. São Paulo - SP - BR.*

**Eduardo Seige Ianaguivara**  
**eduardo\_seige@hotmail.com**  
*Doutor em Engenharia Biomédica. Professor Universidade Brasil. São Paulo - SP - BR.*

**Wagner Marcelo Sanchez**  
**wagner@fiap.com.br**  
*Doutor em Engenharia Biomédica. Diretor Acadêmico FIAP. São Paulo - SP - BR.*

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar dos esforços empreendidos, a área da assistência farmacêutica básica demonstra lacunas gerenciais a serem enfrentadas: estruturas físicas precárias, recursos humanos pouco qualificados, inadequação da execução dos procedimentos técnico-gerenciais e técnico-assistenciais e ações focadas na logística de medicamentos e insumos com ausência na orientação aos usuários dos serviços de saúde (RODRIGUES, 2016).

Algumas farmácias estão utilizando técnicas de marketing de outros setores, porém pesquisa de Van Lin e Gijssbrechts (2016) revelaram que os efeitos de promoções de vendas são muito maiores para o supermercado do que as redes de farmácias, porque a acessibilidade à informação promocional de preços é muito maior em supermercados uma vez que são visitados com mais frequência do que drogarias.

Além disso, pesquisa de Kotecki (2002) revelou que as recomendações de profissionais da área farmacêutica foram, significativamente, mais importantes para influenciar as decisões do que as forças sociais e de marketing.

Segundo Pak, Loskutova e Dorofeeva (2013), a dinâmica das mudanças no ambiente externo aumentou a concorrência no mercado farmacêutico e levou a um aumento do papel da equipe de farmácia da organização, exigindo uma redefinição de abordagens para a gestão de recursos humanos.

Uma das formas de melhoria da gestão é o aumento de produtividade gerada por incentivos aos funcionários.

Os benefícios estimulam a produtividade e melhoram o relacionamento humano no trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Alguns planos de compensação mais conhecidos são salários, comissão, bônus, concurso de vendas e muitos benefícios pessoais, que são os mais desejados atualmente pelos funcionários (HILLMANN, 2013).

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), a desvinculação entre metas do trabalhador e estratégias de motivação laboral pode ser um

fator relevante no insucesso relativo de alguns programas de motivação.

Apesar da citação de que os benefícios podem melhorar o desempenho dos funcionários, como também sua qualidade de vida, fica a dúvida se a concessão dos benefícios realmente melhora a produtividade dos funcionários, e/ou qual benefício melhor contribui para essa melhoria.

O objetivo desta pesquisa foi determinar a variação das vendas de medicamentos da classe de genéricos e similares em uma rede de drogarias, em relação ao fornecimento de incentivo cultural aos colaboradores.

## 2 MÉTODO

A pesquisa se caracteriza como aplicada. Conforme Gil (2010), esse tipo de pesquisa abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito da sociedade em que os pesquisadores vivem.

Segundo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq, 2017), esta pesquisa se enquadra no grupo de conhecimento das ciências sociais aplicadas, no campo da administração pública, especificamente na área de administração de pessoal.

Esta pesquisa teve enfoque qualitativo. Segundo Minayo (2016), a pesquisa qualitativa responde a questões particulares, ela se preocupa com os motivos, os significados, os valores e as atitudes.

A pesquisa foi experimental e correlacional pelo fato de os pesquisadores conseguirem medir as variações, considerando como possíveis os efeitos da ocorrência natural das variáveis. Não se considera uma investigação exploratória nem descritiva (VERGARA, 2009).

Não foi uma amostragem probabilística porque não se referiu a procedimentos que utilizaram alguma forma de seleção aleatória de seus membros. As lojas participantes do incentivo foram definidas pelo proprietário da empresa.

Fez-se um corte transversal, que, segundo Cooper e Schindler (2016), representam uma “fotografia da situação de determinado momento.”

Primeiro foi elaborada revisão bibliográfica em livros, Periódicos CAPES, Scielo e em artigos científicos.

O meio de estudo é uma rede de drogarias, uma empresa da região do Alto Tietê – SP, com 21 anos no mercado, a qual se dispôs a participar deste projeto 120 dias (período de estudo). Nesse período, foi solicitada, e aceita pelo proprietário, a não realização de mudanças no quadro de colaboradores nem quaisquer modificações para não comprometer os resultados.

A empresa possui, ao total, 45 colaboradores que atuam nos setores de caixa, atendimento e vendas. Cada loja possui dois farmacêuticos, no mínimo, ajudantes gerais, setores de estoque e logística. Há quatro lojas, denominadas para esta pesquisa de A, B, C e D, sendo que as lojas C e D juntas constituíram o grupo-controle deste estudo, devido à localização próxima uma da outra, o que poderia fazer que as informações da pesquisa fossem trocadas entre os funcionários. Em um experimento, o grupo-controle é aquele que se submete à comparação com outros para julgar resultados. Nele há indivíduos que não recebem qualquer tratamento especial, para que possam servir como referência padrão às variáveis a que se submete o grupo experimental.

A pesquisa iniciou-se após a autorização do proprietário para procedimentos na empresa, sendo solicitado sigilo sobre o faturamento das lojas. Por isso apresentou-se apenas às variações percentuais de vendas em todos os meses do estudo.

O plano de ação inicial deu-se no dia 28/12/2017. O proprietário da empresa realizou uma reunião com o gerente da loja A em Guararema, SP, oferecendo dois ingressos de cinema para cada colaborador que demonstrasse empenho nas vendas de medicamentos da classe genéricos e similares, mas sem colocar meta. Então, os ingressos foram entregues sem contrapartida em cada mês subsequente ao fechamento das vendas.

Na loja B, foram oferecidos dois ingressos de cinema para cada colaborador em troca do aumento de vendas mensais de medicamen-

tos genéricos e similares no período em estudo, quando comparado com os resultados de vendas do mês de dezembro de 2017.

Foi solicitado aos gerentes das lojas A e B que fizessem uma reunião com toda equipe de trabalho, explicando o incentivo cultural que estava sendo oferecido pela empresa e as regras do projeto. A equipe foi solicitar a não divulgação do benefício prometido para outras lojas.

Ao término da aplicação do projeto, realizou-se uma reunião com o proprietário da rede de drogarias, estabelecendo como seriam coletados os dados para análise e conclusão dos resultados.

Com a informação de que o proprietário possui um sistema de informática integrado entre as lojas, obteve-se acesso à análise de relatórios mensais em que os dados apresentados ao pesquisador podem ser observados na tabela e gráfico nos resultados deste trabalho.

Depois do levantamento de todas as lojas sobre as vendas da classe de medicamentos genéricos e similares, compararam-se as vendas de cada mês com o mês de referência. Essa análise apresentava a variação mês a mês em cada loja da rede. No mês de maio de 2018, o pesquisador recebeu do proprietário da empresa todos os dados referentes às variações sobre as vendas no período em estudo.

Por fim, apresentou-se a comparação de resultados das vendas por meio de gráfico, tabela, discussões e conclusões.

### 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1 PROGRAMAS DE INCENTIVOS

A remuneração e os demais incentivos, financeiros ou não, devem ser concedidos em função daquilo que se deseja estimular nas pessoas. Ao montar seu plano de remuneração, a empresa deve perguntar ou saber o que deseja alcançar com esse plano de ação e saber como vinculá-lo ao plano de recursos humanos. O método de administração por objetivos tende a focalizar nos resultados de curto prazo, que podem ser adaptados para estimular processos de longo prazo com resultados efetivos. Incen-

tivos anuais ou de curto prazo encorajam o uso eficiente dos ativos existentes, e os de longo prazo, o desenvolvimento de novos processos (LACOMBE, 2011).

Os sistemas de incentivos individuais escapam das armadilhas da avaliação de desempenho, utilizando medidas objetivas como base de cálculo, por exemplo, comissões sobre as vendas. Nesse caso, o desempenho é medido individualmente, e o aumento no pagamento não é adicionado à base salarial. Mesmo que o aumento desse plano de incentivos seja maior do que aquele do sistema de mérito, ele não muda a base da remuneração (MILKOVICH; BOUNDREAU, 2010).

Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas, promover o comportamento proativo e empreendedor na busca de metas e resultados excelentes. Algumas empresas estão utilizando planos de incentivos para estreitar ou melhorar o relacionamento com seus colaboradores, e os principais são o plano de bonificação anual, as distribuições de ações da organização aos colaboradores, a opção de compra de ações da empresa, a participação dos resultados alcançados, a remuneração por competência e a distribuição dos lucros aos colaboradores (CHIAVENATO, 2009).

Remunerar é uma das principais funções da organização; por essa razão, esta sempre mereceu especial atenção dos acionistas, dirigentes e administradores de empresas. Com o passar do tempo, contudo, a remuneração ganhou maior relevância; levando a administração dessa área a adquirir um matiz todo especial, à medida que se foi percebendo a grandeza dessa figura no contexto geral do trabalhador (MARRAS, 2013).

Já há algum tempo, somente o salário básico deixou de ser atrativo dos profissionais que atuam no mercado, surgindo, assim, uma série de benefícios e incentivos que as empresas acabam agregando ao pagamento de seus colaboradores, a fim de complementar seus rendimentos, transformando esse conjunto de itens no que se costuma chamar de pacote

de remuneração (GUIRRO; JARDINETTE; GASPAROTTE, 2013).

Os benefícios sociais constituem um importante aspecto do pacote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos colaboradores das empresas uma satisfação de suas necessidades pessoais. Os itens mais importantes são transporte pessoal, alimentação, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, seguro de vida em grupo, planos de empréstimos pessoais, serviço social, assistência jurídica, planos de seguridade social ou de competência de aposentadoria e, por fim, grêmios ou clubes de recreação e divertimento (CHIAVENATO, 2015).

Quando o empregado percebe que a empresa possui critérios definidos para a remuneração de cada cargo, que possui uma política de salários e benefícios coerente com a realidade do ambiente empresarial, geralmente retribui com o comprometimento nas atividades que desenvolve, melhora a produção e torna a empresa mais competitiva (GUIRRO; JARDINETTE; GASPAROTTE, 2013).

As principais etapas para a implantação do programa de cargos e salários em uma organização são planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação de cargos, pesquisa salarial, estrutura e política salarial (HENRIQUE, 2017).

Programa de benefícios integram vantagens como aumento da motivação e dedicação dos colaboradores, redução do absenteísmo, retenção de talentos, aumento da produtividade, qualificação dos trabalhadores, melhoria do clima organizacional e da saúde dos colaboradores, economia de recursos, conquista do público interno e externo por meio de programas de benefícios (CHIAVENATO, 2015).

Muitos benefícios deixam as pessoas mais estimuladas e garantem um trabalho melhor e um aumento da segurança e da proteção da família do colaborador. Muitos benefícios saem baratos para a empresa e deixam os funcionários felizes, há, atualmente, uma tendência das empresas estudarem novos programas que possam gerar estímulo para o crescimento

e o avanço da força de trabalho (MEU MUNDO RH, 2017).

A concessão de benefícios exige mais planejamento e organização da equipe de Recursos Humanos da empresa, pois, sem o devido acompanhamento, a empresa fica suscetível a riscos, e pode acontecer alguma contestação legal sobre a validade do pacote de benefícios oferecido aos funcionários (MARRAS, 2013).

Em drogarias, há bonificações em dinheiro para vendas de medicamentos e cosméticos que podem levar ao estímulo de um processo chamado de “empurroterapia”, que é uma prática irregular em que os funcionários de farmácias e drogarias forçam os consumidores a trocar os medicamentos prescritos, indicando ou incentivando a compra de outros não solicitados, que são vendidos sobre efeito de comissão, ou seja, os similares. Isso é um ponto negativo quando incluídos como benefícios para colaboradores desse ramo de atividade profissional (CANUTO, 2015).

Segundo Plagakis (2011), em algumas farmácias, a única preocupação é vender o produto, e um farmacêutico veterano fiel e confiável é apenas uma forma e melhorar sua lucratividade.

Ainda de acordo com Canuto (2015), mudar esse tipo de conduta no Brasil não é tarefa fácil, pois muitas drogarias estimulam metas de vendas sobre esses produtos similares com o pagamento de altas comissões, e, para que essa realidade seja alterada, é necessário que proprietários dessas empresas tenham uma visão ampla do negócio e não visem lucro somente em uma linha de produtos e, sim, em toda a gama de produtos existentes dentro desse âmbito empresarial.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), o conhecimento do perfil motivacional do trabalhador possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação para atender a metas de diversos grupos de funcionários. Porém, não é necessário desenvolver um programa específico para cada funcionário, mas que os programas motivacionais devam considerar as especificidades de diferentes equipes e/ou setores organizacionais.

Porém, Fante, Davis e Kempt (2013) fizeram uma pesquisa em uma farmácia, para investigar os efeitos do *feedback* gráfico e o estabelecimento de metas na conclusão da tarefa de fechamento do funcionário. Com isso, verificou-se que isso possibilitou a conclusão da tarefa de fechamento de funcionários.

## 3.2 MOTIVAÇÃO

De acordo com Herzberg (2003), na Teoria dos Dois Fatores, consideram-se os aspectos ligados à gestão como fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os primeiros são localizados no ambiente externo e envolvem os benefícios que a organização propõe a seus empregados, como a política e a administração da empresa, o status, a segurança, o relacionamento com colegas e chefes, as condições de trabalho, a supervisão e o salário. De acordo com o autor, eles são considerados higiênicos por terem a função de prevenir; pois, quando não estão presentes e adequados, podem causar insatisfação. Contudo, o autor percebeu que essa troca não conduz à satisfação; porém, evita a não satisfação. Os fatores motivacionais são os que trazem informação sobre o conteúdo do trabalho. Esses fatores são responsáveis pela permanência de satisfação e da alta produtividade. Envolve sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador.

Motivação é a disposição de exercer um nível elevado e constante de esforço em favor das metas da empresa, sob a condição de que o esforço é capaz de satisfazer alguma necessidade individual. O elemento esforço é uma medida de intensidade. Uma pessoa motivada não desiste facilmente de algo ou alguma tarefa. A persistência é seguir adiante ou perseverar. As pessoas que são persistentes sustentam seu alto nível de esforço a despeito de barreiras e dificuldades. Uma necessidade insatisfeita cria tensão, que estimula impulsos dentro do indivíduo. Esses impulsos geram um comportamento de busca para alcançar objetivos ou metas que,

se atingidas, resultarão na redução dessa tensão (ROBBINS, 2000).

De acordo com Maslow (1954), em sua Teoria da Hierarquia das Necessidades, existem cinco categorias de necessidades dentro de cada indivíduo. A primeira é fisiológica e cuida de satisfazer o corpo em suas necessidades básicas. A segurança ocupa o segundo lugar, tendo como finalidade proteger de danos físicos e emocionais. A terceira é social, mais ampla, envolvendo as necessidades de afeto, aceitação, amizade e levando o indivíduo a se sentir inserido no meio. A quarta está associada aos fatores interno e externo de estima. A quinta está relacionada com a autorrealização. Segundo a teoria de Maslow (1954), só depois de um nível ser satisfeito é que o outro se apresenta, seguindo, assim, uma hierarquia.

A psicologia da motivação é complexa e, de fato, o que se desvendou com algum grau de certeza é muito pouco. Tendo isso em mente, podem-se analisar algumas práticas positivas desenvolvidas para estimular a motivação, que são a de reduzir a jornada de trabalho, aplicar remuneração de salários em espiral, pois ir à busca do próximo aumento de salário é um desafio, inclusão de benefícios, treinamento em relações humanas, comunicação assertiva e bidirecional, participação dos colaboradores no trabalho junto aos gestores e aconselhamento aos funcionários (VROOM, 1997).

A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais, e a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode afetar, significativamente, a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem em busca de seus objetivos (BERGAMINI, 1997).

Nem todos os colaboradores são motivados por dinheiro ou por um trabalho desafiador. As necessidades das mulheres, solteiros, imi-

grantes, deficientes físicos, cidadãos idosos e outros grupos diferentes não são as mesmas de um homem americano branco com três dependentes. Se você vai maximizar a motivação de seus empregados, você tem que compreender e responder a essa diversidade. Como? A palavra-chave para guiá-lo deve ser a flexibilidade. Esteja pronto para planejar horários de trabalho, plano de compensação, benefícios, ambientes físicos de trabalho e coisas assim para refletir as necessidades variadas de seus empregados (ROBBINS, 2005).

O alvo de seu esforço pode ser qualquer pessoa, afinal, todos podem ser motivados, e você pode ser a pessoa a fazê-lo. O potencial para a motivação começa no interior da própria pessoa. A automotivação é essencial; mas, embora existam algumas implicações com a motivação das pessoas, será, provavelmente, mais bem tratada caso seja lidada separadamente, em conjunto com outras técnicas de autodesenvolvimento, como a assertividade (CLEGG; CUNHA, J.; CUNHA, M., 2002).

A motivação intrínseca é caracterizada pela automotivação, ou seja, os responsáveis pelas organizações precisam ter em mente que ninguém motiva ninguém. Desse modo, o que devem fazer é proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização, e, por intermédio das habilidades, e competências de ambas, alcançarão maior e melhor desenvolvimento (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Algumas práticas motivacionais resultantes das teorias de motivação são encontrar recompensas individuais significativas, vincular recompensas ao desempenho, remodelar o trabalho, fornecer avaliação crítica e esclarecer expectativas e objetivos. Todas as teorias de conteúdo propõem que os indivíduos variam em termos daquilo que consideram fator motivador. Isso significa que, ao adequar as recompensas às necessidades e aos desejos de cada indivíduo, as empresas podem criar uma vantagem competitiva em atrair e motivar funcionários (HITT; MILLER; COLELLA, 2015).

Infelizmente, em muitas empresas ou organizações, é muito comum encontrar um grande contingente de colaboradores que não nutrem a menor motivação por aquilo que desempenha em suas atividades no trabalho. Porém, esses funcionários não experimentam nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. O emprego, nesse caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. Dessa forma, o trabalho deixa de exercer o papel como referencial de autoestima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento (BERGAMINI, 1997).

As empresas são reorganizadas, repetidamente, a conselho de consultores gerenciais, mas com poucos benefícios em longo prazo. Dispositivos gerenciais, como a semana de trabalho de quatro dias e a transformação de funcionários horistas em assalariados, são alardeados por seu efeito na motivação e na moral

dos funcionários, mas o velho problema logo aparece. Esforços para enriquecer cargos, concedendo aos colaboradores maior responsabilidade apresentam resultados encorajadores, que desaparecem quando os funcionários tentam influenciar a política da empresa e são ignorados pela gerência (VROOM, 1997).

Uma coisa que pode causar estranheza quando se começa a avaliar que tipo de fatores realmente motiva e quais deles apenas suprimem a desmotivação é o fato de que a maioria das formas que as empresas utilizam para premiar sua equipe não tem caráter motivacional (CLEGG; CUNHA, J.; CUNHA, M., 2002).

#### 4 RESULTADOS

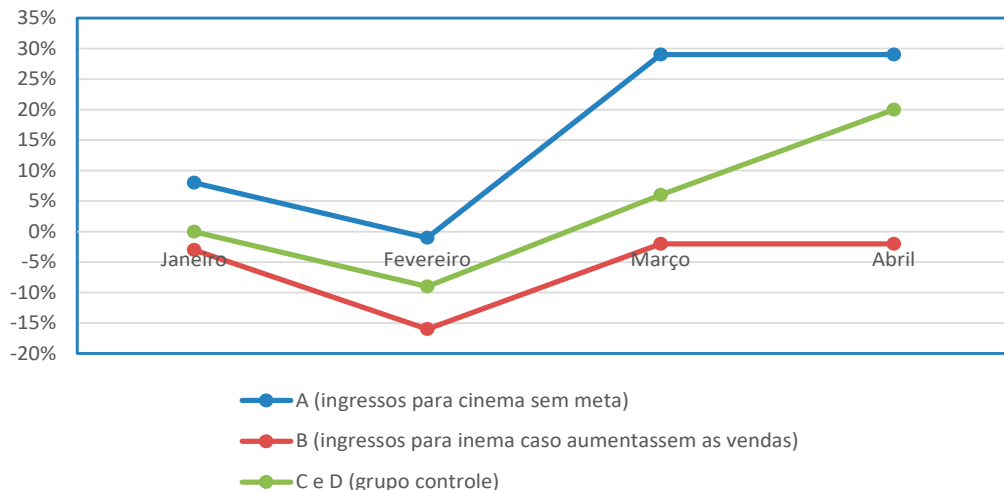
Os resultados de aumento das vendas de medicamentos genéricos e similares estão mostrados na tabela 1 e gráfico 1.

Tabela 1 - Percentual de aumento de vendas de medicamentos genéricos e similares em uma rede de drogarias, entre os meses de janeiro a abril de 2018, em relação a dezembro de 2017

Lojas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
A (ingressos para cinema sem meta)	8%	-1%	29%	29%
B (ingressos para cinema caso aumentassem as vendas)	-3%	-16%	-2%	-2%
C e D (grupo controle)	0%	-9%	6%	20%

Fonte: elaborado pelos autores.

Gráfico 1 - Percentual de aumento de vendas de medicamentos genéricos e similares em uma rede de drogarias entre os meses de janeiro a abril de 2018, em relação a dezembro de 2017



Fonte: elaborado pelos autores.

Ao término da pesquisa, realizou-se uma entrevista entre o pesquisador e o proprietário da empresa em que foram obtidas algumas informações.

O proprietário ressaltou que, por sua experiência, na loja A, ao receber qualquer incentivo sobre as vendas, os colaboradores alcançam todas as metas propostas. Um dos fatores de êxito seria que essa loja está localizada em uma região em que não há concorrência, e isso facilita as vendas dos medicamentos estudados nesta pesquisa.

Por sua vez, observou-se que a loja B sofreu mais concorrência e cotações de preços na classe de produtos definidos na pesquisa, fator que, muitas vezes, impediu o aumento das vendas.

As lojas C e D, grupo-controle, cresceram nas vendas nos meses de março e abril, devido à estação do ano (outono), aumentando-as, sobretudo pelo fato de serem localizadas próximo a um pronto-socorro.

De maneira geral, no mês de fevereiro de 2018, foi verificada a diminuição das vendas, por causa de efeitos climáticos (tempo chuvoso). Assim, ao ser comparado o faturamento de fevereiro de 2018 com dezembro de 2017, observou-se uma queda dos resultados esperados.

## 5 DISCUSSÕES

De acordo com Maslow (1954), existe uma hierarquia de necessidades a ser atendida, talvez alguma necessidade anterior à diversão não tenha sido atendida aos colaboradores da rede de drogarias, analisando os resultados da loja B.

Segundo Herzberg (2003), fatores higiênicos envolvem os benefícios que a organização propõe a seus empregados, e fatores motivacionais são os que trazem informação sobre o conteúdo do trabalho; porém, quando não estão presentes ou adequados, podem causar insatisfação na equipe de trabalho. Algum fator higiênico ou motivacional ausente pode ter influenciado no resultado da pesquisa sobre incentivo cultural na loja B.

De acordo com Robbins (2005), nem todos os colaboradores são motivados por dinheiro ou trabalho desafiador. Uma empresa deve

planejar horários de trabalho, plano de compensação e benefícios, e analisar se realmente aquilo que está sendo oferecido como incentivo será realmente relevante para um grupo de colaboradores. O resultado desta pesquisa mostrou que o incentivo cultural foi relevante para a equipe da loja A e não para a loja B.

Segundo Araújo e Garcia (2009), a motivação intrínseca é caracterizada pela automotivação. Ninguém motiva ninguém a melhorar o desempenho e a relação com os funcionários; é necessário atender ao mesmo tempo suas necessidades básicas, objetivos e perspectivas que são relações humanas, trabalhistas e gestão de pessoas. O estudo de incentivo à cultura não se preocupou com esses fatores, e o insucesso da loja B pode ser decorrente da falta de alguma necessidade comum aos colaboradores.

De acordo com Bergamini (1997), as pessoas podem comportar-se a estímulo vindo do meio ambiente, com informações que guardam em seu consciente ou por impulsos desconhecidos, e esses três fatores dão origem ao comportamento humano. Com base nisso, é justo concluir que, com o passar do tempo, a motivação humana adquiriu diferentes interpretações, o que torna difícil entender o que cada colaborador deseja como benefício nas empresas.

Apesar do sucesso na loja A, deve-se ter cuidado com o problema citado por Canuto (2015): ao dar benefício por aumento de vendas, pode-se estar incentivando os funcionários a empurrar produtos desnecessários aos clientes.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), deve-se conhecer o perfil motivacional do trabalhador antes de desenvolver programas de benefícios. Nesta pesquisa, não foi feita, previamente, uma pesquisa sobre quais benefícios os funcionários gostariam de receber. Pode ser que alguns não se interessaram pelos ingressos de cinema; e se os benefícios fossem outros, os resultados também poderiam ser outros.

## 6 CONCLUSÕES

Este estudo apresentou dados sobre programas de incentivos, benefícios para colabo-



radadores, motivação, estudos similares de incentivos culturais, bem como mostrou, na prática, um procedimento para análise e obtenção de resultados sobre vendas de medicamentos em uma rede de drogarias.

Sob a perspectiva da revisão bibliográfica, diante do problema levantado, notou-se que um mesmo benefício pôde, na mesma empresa, influenciar equipes de trabalho de maneiras diferentes, como se percebeu nas lojas A e B deste estudo.

Por meio desta pesquisa, conclui-se que a implantação de incentivo às vendas de medicamentos a classe de genéricos e similares aos colaboradores de uma rede de drogarias influenciou no aumento das vendas na loja A. Com relação à loja B, observou-se que a meta de aumento nas vendas de medicamentos não foi alcançada quando comparada ao grupo-controle. O estudo de caso realizado comprova parte da literatura da área de incentivos e motivação do funcionário.

Para futuras pesquisas, pode-se estudar a relevância da motivação e do clima organizacional como fator preponderante para os resultados da rede de drogarias, bem como as influências de localização e renda dos clientes das lojas.

Agradecimentos ao CNPq pela Bolsa Produtividade em Pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis C. G. de; GARCIA, Adriana A. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CANUTO, Andréa P. **Atendente de farmácias e drogarias**. Paraná: Intersaberes, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 9. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2015.
- CLEGG, S. R.; CUNHA, J. V. da; CUNHA, M. P. Management Paradoxes: a Relational View. **Human Relations**, v. 55, n. 5, p. 483-503, 2002.
- CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPQ). Acesso à informação. Dados abertos. **Homepage da instituição**. Disponível em: [http://cnpq.br/dados\\_abertos/](http://cnpq.br/dados_abertos/). Acesso em: 25 set. 2017.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2016.
- FANTE, R.; DAVIS, O. L.; KEMPT, V. Improving Closing Task Completion in a Drugstore. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 33, n. 1, p. 77-83, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUIRRO, Antônio B.; JARDINETTE, Egberto L.; GASPAROTTE, Valquíria. **Administração de benefícios e remuneração**. 4. ed. Paraná: Unopar Pearson, 2013.
- HENRIQUE, Raquel de Oliveira. **Administração de cargos salários e benefícios**. 3. ed. Paraná: Unopar Pearson, 2017.
- HERZBERG, Frederick. One more time: How do you motivate employees? **Harvard Business Review Classic**, Boston, v. 81, n. 1, p. 87-96, Jan. 2003.
- HILLMANN, R. **Administração de vendas, varejo e serviços**. Paraná: Intersaberes, 2013.
- HITT, Michael A.; MILLER, C. C.; COLELLA, Adriana. **Comportamento organizacio-**

- nal. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- KOTECKI, Jerome E. Factors related to pharmacists' over-the-counter recommendations. **Journal of Community Health**, v. 27, n. 4, p. 291-306, Aug. 2002.
- LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de remuneração. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. 2td. ed. New York: Harper & Row Publishers, 1954.
- MEU MUNDO RH. **Benefícios corporativos: você sabe a diferença entre estes benefícios**. Disponível em: <https://beneficios-alimentacao-e-refeicao-voce-sabe-a-diferenca-entre-estes-beneficios/>. Acesso em: 2 nov. 2017.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MINAYO, Maria Cecilia de Souza (org.). **Pesquisa Social: Teoria Métodos e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2016.
- PAK, T. V.; LOSKUTOVA, E. E.; DOROFEEVA, V. V. Study of science and practical aspects of personnel management drugstores. **RUDN Journal of Medicine**, n. S6, p. 104-108, Dec. 2013.
- PLAGAKIS, J. A. Drugstore power lunch.(JP AT LARGE). **Drug Topics**, v. 155, n. 12, p. 19-21, Dec. 2011.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RODRIGUES, Patrícia Silveira. **Análise da implantação do programa nacional de qualificação da assistência farmacêutica para a estruturação dos serviços farmacêuticos na atenção básica**. 2016. 107 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.
- TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, Dec. 2003.
- VAN LIN, Arjen; GIJSBRECHTS, Els. The battle for health and beauty: what drives supermarket and drugstore category-promotion lifts? **International Journal of Research in Marketing**, v. 33, n. 3, p. 557-577, Sept. 2016.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas. Não de pessoal**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.