

# IMPORTÂNCIA E INTERAÇÕES DA INTENSIDADE DA DISTRIBUIÇÃO COM A PERFORMANCE: ESTUDO EXPLORATÓRIO DE ÁGUA ENGARRAFADA

## INTERACTIONS OF DISTRIBUTION, COMPETITION AND PERFORMANCE: THE BOTTLED WATER CASE

Joana Cabeçadas

Universidade Nova de Lisboa

Diana Galvão

Universidade Nova de Lisboa

Catarina Pires

Universidade Nova de Lisboa

Diogo Rito

Universidade Nova de Lisboa

Francisco Sarmento

Universidade Nova de Lisboa

Inês Torres

Universidade Nova de Lisboa

### RESUMO

Este estudo pretende abordar a importância da variável intensidade da distribuição como estratégia de marketing, bem como as interações com outras variáveis relevantes para as empresas. Tal análise revela-se extremamente importante, já que, para produtos para os quais não faz sentido adotar estratégias de diferenciação, as empresas devem compreender bem as implicações e determinantes da intensidade da distribuição. Procura-se avaliar a importância da competitividade da força de vendas, enquanto força interna. O estudo demonstra e justifica a relação positiva que existe entre a competitividade da força de vendas e as variáveis intensidade da distribuição e performance da força de vendas. Como o mercado em estudo é extremamente competitivo, evidencia-se a relevância da intensidade da competição. Verifica-se que um aumento dessa variável tem um impacto positivo na intensidade da distribuição e na performance da força de vendas. Na maioria dos casos confirma-se que a quota de mercado, enquanto medida de performance do ano anterior, influencia positivamente a nossa variável estratégica. Por sua vez, o aumento da intensidade da distribuição melhora a performance da força de vendas e, consequentemente, o desempenho da empresa.

ABSTRACT

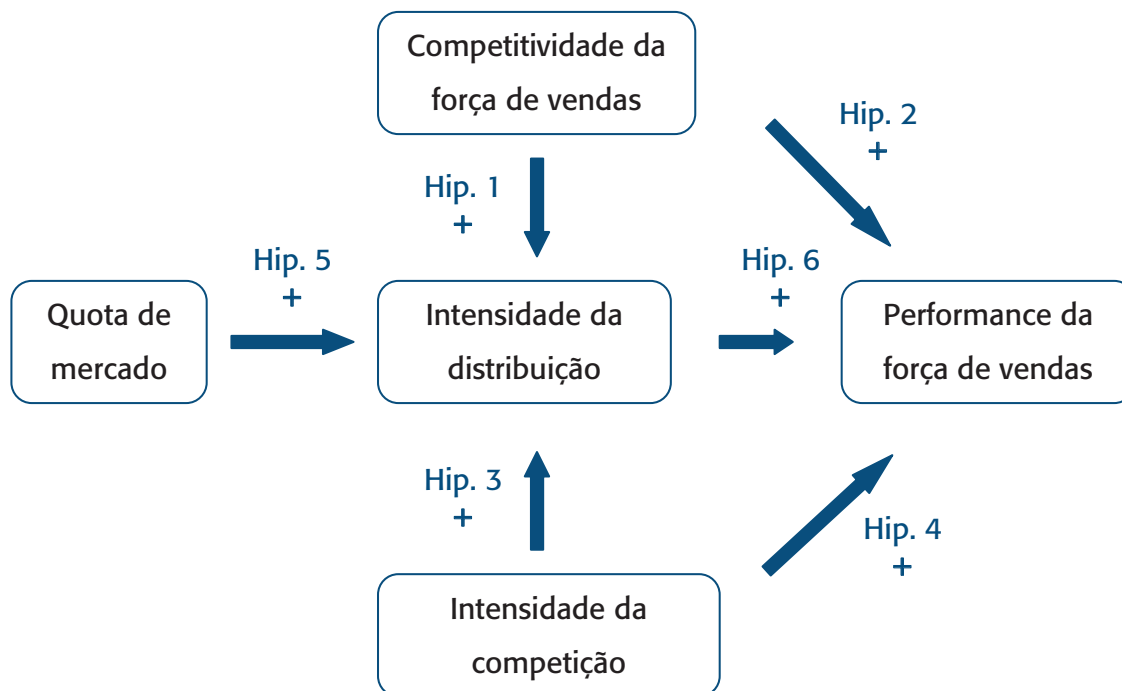
The following study intends to explore the importance of the variable “distribution intensity” as a marketing strategy, and its interaction with other relevant variables. The enterprises must understand the implications and determinants of the “distribution intensity”, especially if their products are examples of those that do not require differentiation strategies. The importance of the sales force competitiveness, as an internal force, is also going to be analysed. The study demonstrates and justifies the positive relationship between “sales force competitiveness” and the variables of “distribution intensity” and “sales force performance”. Another relevant variable is “competition intensity”, since the market under analysis is extremely competitive. Results show that the rise of this variable has a positive impact on the “distribution intensity” and on the “sales force performance”. The “market share”, as a measure of performance for the previous year, has a positive impact on the strategic variable of “distribution intensity”. An increase in this variable improves the “performance of the sales force” and, consequently, the performance of the company.

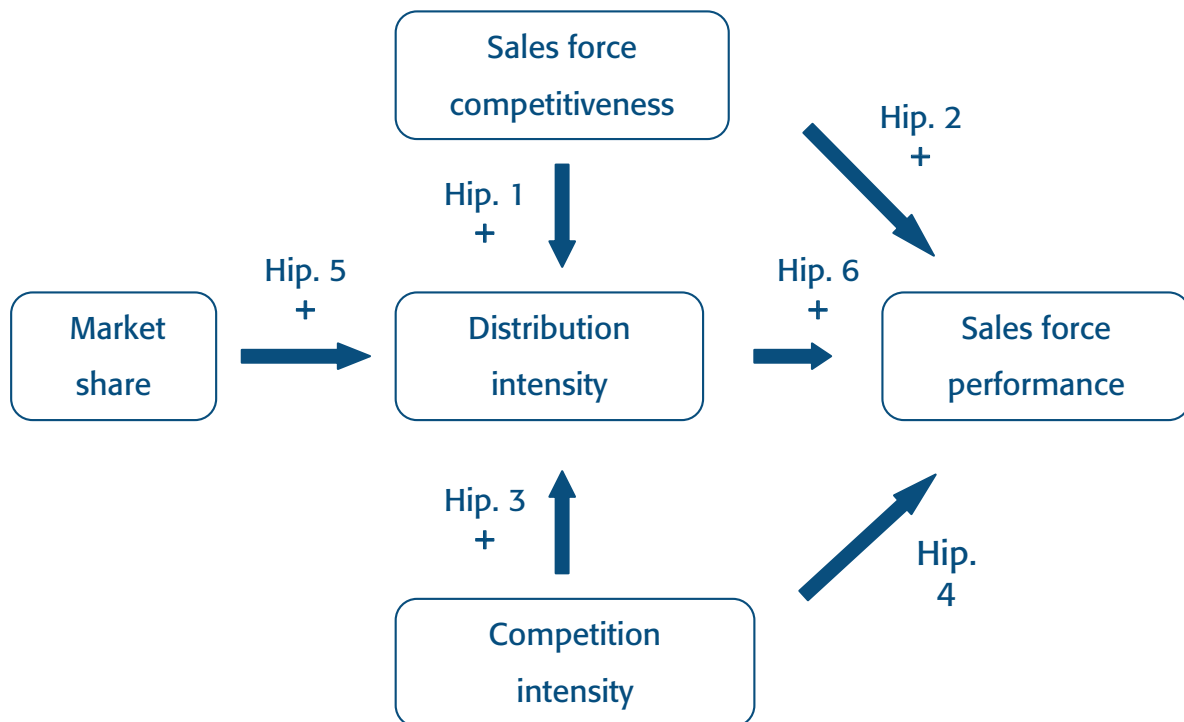
PALAVRAS-CHAVE

Logística; Competição; Nível de Serviço.

KEY WORDS

Logistics; Competition; Service level.





## INTRODUÇÃO

Um dos ingredientes principais para o sucesso da estratégia de marketing é ter o produto certo, disponível na quantidade certa, em tempo adequado. Produtores e varejistas verificam que, se trabalharem juntos, vão poder servir melhor o consumidor final e aumentar o seu próprio lucro. O serviço ao varejista, uma componente da estratégia de marketing das empresas produtoras, é um meio de diferenciação do produto e fidelização dos varejistas. No entanto, cada categoria de varejista (Horeca,<sup>1</sup> hipermercados, etc.) tem necessidades diferentes. Por isso, a adequação dos serviços é fundamental.

Muitos produtores acreditam que o método para enfrentar a competição centra-se na estratégia de distribuição (ligação entre o produtor e os

varejistas), tendo sido verificado que a distribuição pessoal do produto contribui de uma forma mais consistente para a quota de mercado do que o preço, publicidade ou mesmo a variedade de produtos e embalagens.

O mercado da água engarrafada é muito competitivo. A oferta é claramente superior à procura, por isso as quotas de mercado são relativamente baixas. Uma vez que se distinguem três diferentes tipos de produto – água lisa, gasocarbônica (gás natural) e a gaseificada (gás carbônico) – nosso trabalho aborda o setor das águas minerais naturais e de nascente lisas. O cliente considerado não é o consumidor final, mas os varejistas.

Esse setor apresentou no último ano um volume de negócios superior a 200 milhões de eu-

<sup>1</sup> Canal Horeca: sigla utilizada no setor para designar hotéis, restaurantes e cafés.

ros. As vendas cresceram 7,8% em relação a 2002, tendo o consumo por habitante passado de 43,8 litros/ano, em 1994, para quase 74 litros/ano, em 2003. O negócio das águas é um negócio com margens muito baixas, no entanto rentável.

Este artigo obedece à seguinte estrutura: apresentação de um modelo conceitual com cinco variáveis e justificação teórica da relação entre estas, com base em artigos científicos; discussão das entrevistas exploratórias efetuadas a empresas do setor da água engarrafada no âmbito da justificação das relações fundamentadas teoricamente. Por fim, um breve sumário das entrevistas e conclusões sobre a interação da teoria com o mundo empresarial.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

*Nesta seção procura-se definir e explicar as variáveis utilizadas no modelo.*

Por intensidade da distribuição entende-se o número de intermediários usados pelo produtor em sua área de negócio (FRAZIER; LASSAR, 1996), incluindo aspectos como a seletividade na escolha dos distribuidores que lidam com a marca em questão ou o padrão de distribuição da marca por áreas.

Competitividade da força de vendas refere-se ao gosto pela competição interpessoal, assim como ao desejo de vencer e ser melhor que os outros (BROWN; CRON; SLOCUM JR., 1998). Contempla aspectos como a preferência pelo trabalho em situações competitivas e o gosto de alcançar um desempenho superior ao dos colegas.

Quota de mercado é definida como a percentagem das vendas de uma marca em relação ao total das vendas de todas as marcas dessa categoria (CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001).

Performance da força de vendas diz respeito aos comportamentos da força de vendas, avaliados de acordo com as suas contribuições para o alcance dos objetivos da empresa (ROMAN;

SALVADOR; MUNUERA, 2002). Inclui aspectos como: produção de uma elevada quota de mercado para a empresa, assim como de um elevado nível de vendas; venda dos produtos com maiores margens de lucro; venda rápida e eficaz dos novos produtos da empresa; identificação dos melhores clientes para venda do produto; obtenção de contratos de venda com rentabilidade de longo prazo; alcance de todos os objetivos de vendas.

Por intensidade da competição entende-se até que ponto à entrada de uma empresa no mercado segue-se a entrada dos concorrentes nesse mesmo mercado (TAYLOR; ZOU; OSLAND, 2000). A retaliação dos competidores a campanhas iniciadas, a rapidez de resposta a ações dos competidores ou o número de competidores no mercado são aspectos relacionados com esse conceito.

## JUSTIFICAÇÃO TEÓRICA PARA AS RELAÇÕES

### Relação 1

As transações entre os produtores de água engarrafada e os varejistas são relações de negócios bem diferentes da relação com os consumidores finais. Os produtores estão interessados em vender grandes quantidades para conseguirem algum lucro. Por isso, o seu cliente-alvo em termos de distribuição é o varejista (e não o consumidor final), já que este tende a encomendar quantidades bem maiores. No entanto esses varejistas, enquanto profissionais, são clientes mais exigentes em relação às informações sobre o produto em termos técnicos, de serviço e de qualidade. Assim, as empresas produtoras, nomeadamente as de água engarrafada, devem ter uma equipe de vendas especializada na relação com o cliente.

Uma pessoa com traços de competitividade é caracterizada por ter "o gosto pela competição interpessoal, desejo de vencer e ser melhor que os outros" (SPENCE; HELMREICH, 1983). Uma força de vendas com esses traços é necessariamente empenhada e esforçada e tende a estabelecer

objetivos de performance elevados para satisfazer o seu desejo de ser a melhor quando se comparam resultados (LOCKE; LATHAM, 1990). Objetivos ambiciosos estão positivamente relacionados com a performance (BROWN; CRON; SLOCUM JR., 1998). Assim, uma equipe de vendas com traços de competitividade elevada tende a estabelecer objetivos mais exigentes, o que se traduz em melhores resultados.

Nesse setor, um objetivo pertinente (se considerarmos que essa atividade implica a constante captação de novos clientes) é realização de novos contratos e renegociação e renovação periódica dos contratos existentes. Segundo a fundamentação teórica apresentada, uma força de vendas competitiva consegue efetivamente atrair mais clientes e assinar mais contratos.

Se entendermos a intensidade da distribuição como o número de intermediários que o produtor utiliza para distribuir o seu produto (FRAZIER; LASSAR, 1996), verificamos que esta aumenta com o número de contratos assinados. Isso leva-nos a concluir que:

**Hip. 1:** *Traços de competitividade da força de vendas estão positivamente relacionados com a intensidade da distribuição.*

### Relação 2

Há estudos que relacionam os traços de competitividade do indivíduo negativamente com a sua performance, defendendo que a performance é mais elevada em pessoas com baixa competitividade mas com desejo de levar a cabo tarefas difíceis e que representam um desafio (HELMREICH; SPENCE, 1978). Sugerem ainda a importância da orientação para o trabalho na performance como fator mais importante do que a competitividade. No entanto, entre os determinantes da performance e satisfação da força de vendas, o esforço tem sido identificado como o mais importante (BROWN; PETERSON, 1993, 1994; CHOWDHURY, 1993). O esforço tem a ver com o fato de a persistência dos vendedores ou a intensidade das atividades

chegarem a um fim desejado (BROWN; PETERSON, 1993; SUJAN, 1986).

Quanto maior a competitividade da força de vendas, maior o seu esforço. Quanto maior o esforço da força de vendas, maior será a sua performance (KWAKU ATUAHENE-GIMA, 1998). Embora essa relação dependa de inúmeros fatores e do contexto, pode-se verificar que:

**Hip. 2:** *Traços de competitividade da força de vendas estão positivamente relacionados com a sua performance.*

### Relação 3

A relação que se estabelece entre a “intensidade da competição” e a “intensidade da distribuição” pode ser ambígua. Tendencialmente considera-se que, se houver um grande número de concorrentes, a distribuição dos produtos da empresa irá diminuir. Contudo, é necessário ter em conta o setor em estudo.

No setor das águas engarrafadas, o preço para o consumidor tem-se mantido em níveis relativamente baixos. Por isso a resposta das empresas para fazer frente à concorrência não deverá assentar-se apenas numa estratégia de preços. Nos últimos tempos, a competição nesse setor tem sido muito intensa também em termos de variedade de produtos e embalagens, de modo a conquistar diversos segmentos de mercado. Estudos anteriores concluíram que as variáveis de distribuição e relacionadas com o serviço ao cliente são mais importantes do que o preço (STERLING; LAMBERT, 1987). Assim, os produtores têm sentido que a melhor forma de chegarem ao cliente fazendo frente aos seus concorrentes é através do aumento da intensidade da distribuição. Pode-se então dizer que uma estratégia de distribuição, bem como um programa de vendas estruturado de modo a chegar ao maior número de distribuidores possível é a melhor forma de enfrentar a competição. Por tudo isso optou-se por estudar a estratégia de marketing que as empresas formu-

lam para atingir o mercado Horeca (hotéis, restaurantes e cafés).

A competição tem crescido no setor das águas engarrafadas, o que torna indispensável para os produtores perceber o que é importante para os distribuidores e avaliar como os seus concorrentes estão respondendo a essas necessidades. Os produtores devem ter critérios que lhes permitam ser competitivos. Esses critérios devem ser pelo menos tão bons como os dos concorrentes e, para alcançar os objetivos e vender mais, é necessário que sejam melhores (BOMMER; O'NEIL; TREAT, 2001). Nesse contexto, se a estratégia das empresas do ramo tem sido a aposta no aumento da distribuição, para enfrentar a competição será necessário que cada empresa intensifique ainda mais a distribuição do produto.

**Hip. 3:** *A intensidade da competição está positivamente relacionada com a intensidade da distribuição.*

#### Relação 4

Nos últimos anos, o conceito de marketing tem recebido alguma atenção, focada em oferecer produtos de alta qualidade aos clientes do mercado (DAY; WENSLEY, 1988). O marketing enfatiza a orientação para o consumidor e a inovação, pilares sobre os quais todas as estratégias de mercado deveriam assentar-se.

Uma vez que as necessidades e expectativas dos clientes se alteram com o tempo, é necessário oferecer, constantemente, produtos de grande qualidade e cada vez mais diferentes, a fim de garantir a satisfação das necessidades dos consumidores. Ou seja, é necessário que as empresas sejam orientadas para o mercado (KOHLLI; JAWORSKI, 1990). Uma vez orientadas, as empresas passam a responder às necessidades dos consumidores mais rapidamente através da inovação (MATEAR; OSBORNE; GARRET; GRAY, 2000). Essa inovação está inteira, direta e positivamente ligada com a performance da empresa.

Contudo, se preocupada com a inovação, a empresa passa a estar também orientada para o produto. Num mercado muito competitivo, como o das águas engarrafadas, é provável que os consumidores se deparem com muitas possíveis escolhas. Numa envolvente desse gênero, as empresas têm tendência a se tornarem mais sensíveis e responsáveis pela alteração das necessidades dos consumidores, mas, por outro lado, tendem a ser mais inovadoras (LUSCH; LACZNIAK, 1987). Uma empresa não orientada para o mercado corre o risco de perder clientes para os seus competidores.

Então, a orientação para o mercado influencia significativa e positivamente as dimensões da performance de uma empresa, que deve ser tanto mais virada para o mercado quanto maior for a intensidade da competição desse mercado.

O crescimento do mercado influencia o da performance das vendas. Assim, numa empresa orientada para o mercado, um crescimento deste (maior intensidade da competição) leva a um crescimento das vendas (melhor performance da força de vendas), pois a empresa tentará responder às novas necessidades dos consumidores.

**Hip. 4:** *A intensidade da competição está positivamente relacionada com a performance da força de vendas.*

#### Relação 5

A distribuição influencia a quota de mercado e vice-versa (FARRIS; REIBSTEIN, 1995). No nosso modelo, interessa perceber como uma alteração da quota de mercado vai afetar a distribuição de certo produto.

Quando um varejista considera a venda de um produto, um dos fatores que analisa é o sucesso que esse produto alcançou até então, com outros varejistas. Por isso, o sucesso de um produtor em obter maior distribuição do seu produto pode depender da quota de mercado que conseguiu atingir até uma determinada altura. Ou seja, temos de compreender como a intensidade da distri-



buição se altera devido a alterações da quota de mercado. Essa intensidade tem uma reação algo lenta a alterações na quota de mercado (BRONNENBERG; MAHAJAN; VANHONACKER, 2000), porque os varejistas necessitam de tempo para identificar, observar e analisar o fenômeno dessa alteração na quota de mercado, e só depois disso tomarem as decisões que mais lhes convêm em relação a pedidos aos produtores. Estes terão de criar condições que lhes permitam suportar de forma eficiente o maior ou menor número de produtos que lhes serão requisitados.

*Hip. 5: A quota de mercado está positivamente relacionada com a intensidade da distribuição.*

## Relação 6

Procura-se agora estabelecer uma relação entre a estratégia de marketing-mix e a variável de performance do ano corrente deste modelo. Como uma maior ou menor intensidade de distribuição pode afetar a performance da força de vendas de uma determinada empresa?

A performance de uma empresa, relativamente ao mercado onde se insere, pode ser analisada mediante alguns determinantes, como lucros, quota de mercado, poder negocial da marca, volume de vendas e intensidade da distribuição, entre outros (LAI; HUANG; HOOLEY; LYNCH; OLIVIER, 1992). Alcançar um nível razoável de intensidade da distribuição é essencial para a empresa sobreviver num mercado tão competitivo. Além disso, um aumento no nível da intensidade da distribuição afeta positivamente o volume de vendas de um produto, ainda que a curto prazo e com algumas limitações (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996). Pode-se portanto afirmar que uma maior intensidade da distribuição revela aspectos positivos em termos da eficiência da atividade da empresa.

A relação anterior foi estabelecida para que se possa compreender mais facilmente os fatores que afetam a performance da força de vendas da empresa.

Num mercado extremamente competitivo, uma boa performance da força de vendas contribui para o sucesso de uma empresa (BALDAUF; CRAVENS, 1999), já que produzir o melhor produto ou serviço não é suficiente, ele tem de ser vendido (JOBBER; LANCASTER, 1997).

Em empresas eficientes, bem-sucedidas em termos da quota de mercado atingida e, no caso, com uma intensidade de distribuição relativamente elevada, as forças de vendas sentem-se motivadas e realizadas, tanto pessoal quanto profissionalmente, tomando como sua obrigação contribuir para o crescimento e o desenvolvimento da empresa (BARKER, 2001). Além disso, tendem a implementar uma relação mais próxima com o cliente, que permita maior suporte a eventuais problemas com este e acrescente valor à relação produtor/cliente, criando mais oportunidades de negócio durante um maior período de tempo (SAXE; WEITZ, 1982). Verifica-se portanto um aumento da performance da força de vendas.

*Hip. 6: A intensidade da distribuição está positivamente relacionada com a performance da força de vendas.*

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS

*Nesta seção, os resultados obtidos nas seis entrevistas feitas a empresas do setor de águas engarrafadas são confrontados com as relações teóricas previamente analisadas.*

### Relação 1

O diretor comercial da empresa P considera que, embora se trate de uma empresa relativamente pequena, com uma força de vendas reduzida, a competitividade dos vendedores influencia positivamente a intensidade da distribuição. Essa relação pode ser explicada mediante a verificação de que, quando competitiva, a força de vendas é também mais ambiciosa, o que a leva a aumentar o seu esforço, alcançando assim um maior número de distribuidores.

Por sua vez, a empresa F defende que a competitividade da força de vendas é extremamente relevante e positiva para o aumento da intensidade da distribuição. Assim, a empresa toma medidas com o intuito de estimular a competitividade dos seus vendedores para poder garantir uma elevada intensidade da distribuição.

Na empresa E, o gestor da marca sustenta que a competitividade da força de vendas pouco influencia a intensidade da distribuição, porque cada vendedor tem uma zona específica com características próprias (número de clientes, potencial de consumo, sazonalidade, etc.) e haver competitividade nesse nível não significa que a intensidade da distribuição aumente.

Segundo a empresa M, trata-se de uma relação positiva. A força de vendas dessa empresa é relativamente competitiva, pois formada por uma equipe bastante jovem e ambiciosa. Um elevado grau de competição provoca certa rivalidade entre os seus componentes. Contudo, a existência desse sentimento é vantajosa, visto que traz resultados positivos para o volume de negócios. Conclui-se então que, na empresa M, o traço de competitividade da força de vendas provoca um aumento da intensidade da distribuição.

A empresa L procura aumentar a intensidade da distribuição, não se interessa em ter uma estratégia de penetração no mercado seletiva, mas intensiva. Assim, procura fomentar a competitividade dos elementos da força de vendas através de prêmios e comissões, pois considera que esta tem uma relação positiva com a intensidade da distribuição.

Embora a competitividade da força de vendas não predomine na empresa S, essa relação é vista como positiva. A empresa considera que, se os seus trabalhadores fossem mais competitivos e ambiciosos, haveria um aumento da intensidade da distribuição. Por isso a empresa preocupa-se em fomentar esse sentimento entre os seus trabalhadores.

## Relação 2

No que tange ao impacto da competitividade da força de vendas na respectiva performance, obtiveram-se diferentes explicações de acordo com as diversas empresas.

O diretor comercial da empresa P relatou que, apesar da reduzida equipe de vendedores da empresa, verifica-se que, quanto mais competitiva, melhor o desempenho.

Mais uma vez, a empresa F concordou com o sinal da relação e com a relevância do seu estudo, afirmando até que uma força de vendas pouco competitiva tem necessariamente um desempenho inferior. Por esse motivo a empresa desenvolveu um sistema de comissões e um *ranking* dos melhores e piores desempenhos. Outra medida para estimular a competitividade e conseqüentemente melhorar o desempenho da força de vendas foi a atribuição de prêmios aos trabalhadores que demonstrassem ter tido uma melhor performance.

A empresa E, uma vez mais, encara a relação como pouco relevante. Defende que a competitividade da força de vendas tem pouco ou mesmo nenhum impacto na performance da empresa. Afirma que seria mais interessante pensar na intensidade da força de vendas como uma força interna, no sentido de capacidade de cobertura de pontos-de-venda em todo o país.

Ao analisar essa relação, a empresa M concluiu que se trata de uma hipótese realista e, tal como previsto, positiva. Como referido na análise da relação anterior, sua força de vendas é extremamente jovem e competitiva. Assim, a empresa considerou que, para melhorar o desempenho dessa equipe, seria vantajosa a atribuição de prêmios àqueles que demonstrassem uma boa performance. Verifica-se então que, para a empresa M, a competitividade é determinante do bom desempenho da força de vendas, o que corrobora nosso estudo.

A gestora de produto da empresa L considera que a competitividade traz motivação e que ven-



dedores competitivos tendem a ser proativos e não reativos, ou seja, reagem positivamente a situações complicadas numa determinada negociação. Além disso, considera que uma força de vendas competitiva alcança mais facilmente os seus objetivos. Como a performance da força de vendas se avalia, no seu ponto de vista, pelo alcance dos objetivos, a competitividade da força de vendas, para essa gestora, influencia positivamente a performance da força de vendas.

A empresa S considera que a competitividade da força de vendas é uma variável essencial, conforme especificado na relação 1. Essencial também para um melhor desempenho da equipe.

### **Relação 3**

O diretor comercial da empresa P considera que a intensidade da competição e a da distribuição se relacionam negativamente, porque o aumento da competição leva à dificuldade de fechar contratos, logo à redução do número de intermediários e da intensidade da distribuição.

A empresa F, por ocupar uma posição de destaque no mercado, é capaz de dar resposta a um aumento da intensidade da competição, aumentando a intensidade da sua distribuição. A empresa revelou que não só é capaz de o fazer como efetivamente o faz nesse mercado nos últimos tempos.

A empresa E afirma pertencer a um mercado extremamente competitivo, com elevado grau de rivalidade, como confirma a forte guerra de preços. O gestor da marca dessa empresa considera a relação negativa, embora a competição seja fundamental para o desempenho da marca no nível da distribuição.

Para a empresa M, essa relação é relevante, embora importe não só o grau de intensidade de competição, mas também o seu tipo. Isto é, diferentes tipos de desempenho levam a diferentes tipos de competição. A intensidade da distribuição é por isso dependente da performance dos concorrentes. No entanto, a empresa considera

também que a intensidade da competição, tal como definida no nosso estudo, influencia positivamente a intensidade da distribuição, pois, se existe mais competição no mercado, a empresa terá de se esforçar para acompanhar esse desenvolvimento, começando por tentar aumentar a intensidade da distribuição.

A gestora de produto da empresa L considerou positiva a relação entre a intensidade da competição e a da distribuição. Explicou que, como a empresa ocupa a posição de líder de mercado, ao sentir que pequenas empresas procuram entrar nesse mercado, é estimulada a intensificar a distribuição.

A empresa S encara essa relação como negativa, porque um aumento da competição nesse mercado enfraquece o poder negocial da empresa, o que provoca a redução da intensidade da distribuição.

### **Relação 4**

O diretor comercial da empresa P considera que, num mercado mais competitivo, os objetivos devem ser mais elevados para se conseguir sobreviver. Assim, a intensidade da competição está positivamente relacionada com a performance da força de vendas.

Segundo a empresa F, essa relação é positiva, pelos motivos enunciados na terceira relação. Tratando-se de uma empresa relevante no mercado, reage a um aumento da competição estimulando o bom desempenho da força de vendas.

A empresa E, em consequência da terceira relação, considera essa quarta relação como negativa, uma vez que, com um aumento da já elevadíssima intensidade da competição do mercado, os objetivos alcançados por sua força de vendas ficam abaixo das expectativas. De um outro prisma, um aumento da intensidade da competição dificulta as contribuições e o desempenho da sua força de vendas.

De acordo com o fundamento da terceira relação, a empresa M considera também positivo o sinal dessa relação, porque um aumento da com-

petição funciona como estímulo ao desempenho da força de vendas.

A gestora de produto da empresa L considera que um aumento da intensidade da competição aumenta os constrangimentos que a força de vendas enfrenta. Logo, a força de vendas tem de procurar meios eficientes para responder a essas dificuldades, tornar-se mais ativa e conseqüentemente aumentar a sua performance. Assim, considera a relação positiva.

A empresa S considera a relação negativa, pelo mesmo motivo enunciado na terceira relação. Um aumento da intensidade da competição implica um enfraquecimento da empresa, revelado pela redução do bom desempenho da força de vendas.

#### **Relação 5**

Segundo o diretor comercial da empresa P, essa relação é positiva, já que, se a marca atingir uma maior quota de mercado, terá necessariamente de aumentar a intensidade da distribuição dos seus produtos para que estes cheguem a todos os novos clientes.

Por sua vez, a empresa F considera que o aumento da quota de mercado leva à intensificação da distribuição. A empresa verificou que esse aumento leva também a uma melhoria da percepção da imagem da empresa por seus clientes. Essa melhoria conduz ao aumento dos contratos e transações, o que aumenta a intensidade da distribuição.

Para a empresa E, essa relação é positiva, embora pouco relevante para o canal Horeca, uma vez que não dispõem de nenhuma leitura fiável do mercado. Essa empresa, tal como a empresa F, diz que um aumento da sua quota de mercado leva a uma melhoria da imagem da marca que, por sua vez, conduz a um aumento da intensidade da distribuição através de um aumento da confiança na marca por clientes e consumidores.

A empresa M partilha a mesma opinião da empresa P, referindo que um aumento da quota de mercado implica um reforço das vendas e da

distribuição para satisfazer às necessidades dos novos clientes.

A empresa L considera que aumentos da quota de mercado geralmente se refletem num aumento da intensidade da distribuição. Se a quota de mercado é entendida como o volume de vendas da empresa sobre o total do volume de vendas, espera-se que, se essa razão aumentar, aumente também o número de intermediários com que a empresa negocia. Uma quota de mercado mais elevada é sinal de que a empresa está em expansão e ganhando a confiança do mercado, então é de esperar que mais clientes se interessem por vender sua marca.

Para a empresa S, um aumento da quota de mercado gera um aumento da intensidade da distribuição, porque, embora seja uma empresa relativamente pequena nesse mercado, preocupa-se em responder de forma eficiente ao aumento do volume de negócio.

#### **Relação 6**

A empresa P considera essa relação negativa porque, por ser pequena, não tem interesse em aumentar o número de vendedores. Assim, se a intensidade da distribuição aumentar, a força de vendas terá um trabalho dificultado, podendo mesmo diminuir o seu bom desempenho.

A empresa F considera que a intensificação da distribuição tem um impacto positivo na performance da força de vendas. Um aumento da intensidade da distribuição ou do volume de negócios provoca o crescimento da empresa, o que pode funcionar como motivação para seus trabalhadores. Verificou-se que a força de vendas, em particular, melhora o seu desempenho quando se sente mais motivada. Assim pode ser explicada a relação positiva entre as duas variáveis.

A empresa E encara essa relação como negativa. Considera que um aumento na intensidade da distribuição leva a um elevado poder negocial do cliente, enfraquecendo o poder negocial da sua força de vendas e, conseqüentemente, reduzindo sua performance. A empresa combate essa

tendência com a tentativa de fortalecer a sua marca, de oferecer um produto de qualidade e de dispor de uma rede de distribuição eficaz.

A empresa M concorda com a relevância dessa relação e afirma que é positiva. O aumento da intensidade da distribuição revela um aumento do volume de negócios. Desse modo, verifica-se um impacto na performance da força de vendas, porque esta se sente obrigada a aumentar o seu esforço, melhorando assim o seu desempenho.

A empresa L considera essa relação positiva, pois um aumento da intensidade da distribuição traduz-se num aumento da motivação da força de vendas por trabalhar numa empresa conceituada, o que aumenta sua performance.

Se considerarmos uma redução da intensidade da distribuição, a performance teoricamente diminui, porque os resultados são piores. No entanto, a performance pode aumentar, dependendo das medidas que a empresa tomar para contrariar essa situação.

Quanto à empresa S, o desempenho da força de vendas acompanha o aumento da intensidade da distribuição, porque, quando se defronta com um maior número de pontos-de-venda, a força de vendas é levada a aumentar o seu esforço. Assim, essa relação é positiva.

## CONSEQÜÊNCIAS DA PERFORMANCE ANTERIOR

Segundo a empresa F, um aumento da quota de mercado pode ter também como consequência um aumento do investimento em produtos inovadores, bem como em promoção. A diversificação foi também uma variável sugerida, uma vez que pode ser intensificada após o aumento da quota de mercado.

Para a empresa L, uma consequência do aumento da quota de mercado pode ser a inovação do produto, na medida em que a empresa sente a necessidade de se adaptar às realidades de mercado, mantendo entre os consumidores a imagem de uma empresa ativa e inovadora.

A empresa M referiu a aceitação, pelos clientes, das negociações propostas pela empresa, como consequência do aumento da quota de mercado. A empresa considera que o aumento da quota de mercado pode estar relacionado com a imagem da marca junto aos clientes.

Para a empresa P, o aumento da quota de mercado sugere uma aposta na diversificação do produto, especialmente na criação de novas embalagens.

Para a empresa E, a inovação do produto e a comunicação são possíveis consequências do aumento da quota de mercado, dado que uma maior quota de mercado aumenta as possibilidades de inovação e comunicação, o que é benéfico para acompanhar a melhoria da imagem da marca, associada ao aumento da quota de mercado.

A empresa S considera que um aumento da quota de mercado influencia a inovação do produto, uma vez que, ao adquirir maior volume de negócios, uma forma de responder a esse aumento é através da inovação do produto.

## DETERMINANTES DA PERFORMANCE ATUAL

Para a empresa F, vários fatores determinam a performance da força de vendas, entre os quais a existência de um sistema de comissões, a elaboração de *rankings* e a atribuição de prêmios aos vendedores que demonstrem melhor desempenho. A empresa também considera a formação como fator determinante. A organização de eventos lúdicos com o propósito de aumentar a motivação e integração dos trabalhadores pode também determinar a sua boa performance.

Segundo a gestora de produto da empresa L, variáveis como o valor da marca, o preço e a formação/aprendizagem da força de vendas podem influenciar fortemente a performance da força de vendas. Para essa empresa, a variável valor da marca é um importante determinante da performance, pois oferece maiores facilidades de negócio. Dada a forte competição nesse setor de mercado, essa empresa considera a estratégia de pre-

ço também uma variável importante. E, dada a importância da abordagem direta dos clientes, uma contínua aprendizagem da força de vendas assume bastante relevância na performance.

Para o gestor da marca da empresa E, também o poder da marca influencia a performance da força de vendas, assim como a comunicação do produto. Em empresas cujas vendas se sustentam no portfólio de produtos, o valor da marca assume uma forte relevância na performance da força de vendas. A comunicação do produto foi referida por esse gestor como outra estratégia de marketing relevante para a performance, pois pode ser um fator diferenciador nesse mercado competitivo.

Para a empresa P, o preço é um importante determinante da performance da força de vendas, uma vez que ter um preço competitivo aumenta o espaço de manobra dos vendedores e, conseqüentemente, o número de negociações bem-sucedidas.

A empresa M considera o grau de autonomia da força de vendas no que diz respeito à tomada de decisões como determinante da sua performance, na medida em que, mais próxima dos clientes, a força de vendas sente mais fortemente as suas características e necessidades. Por outro lado, com maior liberdade de decisão, a força de vendas pode sentir-se mais motivada.

A empresa S considera que o conhecimento do mercado é um fator muito importante que afeta a performance da força de vendas, pois lhe confere mais vantagens na negociação.

## CONCLUSÃO

No setor em foco, a distribuição dos produtos é um aspecto fundamental. Assim, verificou-se que, para as empresas estudadas, a competitividade da força de vendas assume um papel importante, devendo ser mesmo estimulada. Essa característica promove o aumento da distribuição, bem como o desempenho da força de vendas.

Como se trata de um setor bastante competitivo, a intensidade da competição é um fator a

considerar, mas suas implicações diferem conforme a posição que cada empresa ocupa no mercado. Para empresas em posição vantajosa, um aumento da competição leva à intensificação da distribuição dos seus produtos, bem como à melhoria da performance da força de vendas. Essa situação verifica-se porque essas empresas têm capacidade de responder da melhor forma à competição. Por outro lado, quando as empresas não gozam de uma boa posição de mercado, não conseguem responder ao aumento da intensidade da competição, sendo por isso afetadas. Nesse caso, tanto a intensidade da distribuição como a performance da força de vendas reagem de forma negativa ao aumento da competição.

Quanto à variável da quota de mercado, sua importância é grande para a maioria das empresas, na medida em que oferece melhores possibilidades de intensificar a distribuição. Segundo os dados apurados nas entrevistas às empresas, isso acontece porque, com um aumento da quota de mercado, a aceitação do produto pelos clientes é facilitada. Conseqüentemente, as empresas produtoras conseguem distribuir o seu produto por um maior número de pontos-de-venda.

Para a maioria das empresas, a intensificação da distribuição leva a um melhor desempenho da força de vendas, porque funciona como fator motivador, o que, por sua vez, reflete-se na melhoria da performance da força de vendas.

Por fim, algumas implicações deste estudo para os gestores: a distribuição, como estratégia relevante, deve ser estruturada e bem analisada. Também é extremamente importante investir na força de vendas através da formação e do estímulo à competitividade.

Uma sugestão para posteriores estudos é a análise dos efeitos da intensidade da competição, bem como das conseqüências dos diferentes tipos de concorrência existentes e performance dos concorrentes. ➤

**Recebido em: jan. 2005 - Aprovado em: ago. 2005**



### Joana Cabeçadas

Faculdade de Economia – Universidade Nova de Lisboa  
Largo de Camões, Edifício Oceano, Bloco 1 – 7ºA,  
Faro 8000 Faro.  
e-mail: joanacabecada@hotmail.com

### Diana Galvão

Faculdade de Economia – Universidade Nova de Lisboa  
Rua Maria Veleda, Torre 2 – 13ºA.  
Cep: 1500-441 Lisboa  
e-mail: digalvao@netcabo.pt

### Catarina Pires

Faculdade de Economia – Universidade Nova de Lisboa  
Rua Júlio Dinis nº 1 – 4º esq.  
Cep: 2685-26 Portela-Lrs  
e-mail: tita@netcabo.pt

### Diogo Rito

Faculdade de Economia – Universidade Nova de Lisboa  
Rua Francisco Metrass nº 36 – 4ºdto.  
Cep: 1350-144 Lisboa.  
e-mail: drito@netcabo.pt

### Francisco Sarmento

Faculdade de Economia – Universidade Nova de Lisboa  
Rua Alexandre Herculano nº 47 – 3º  
Cep: 1250-010 Lisboa  
e-mail: f.sarmento@netcabo.pt

### Inês Torres

Faculdade de Economia – Universidade Nova de Lisboa  
Rua Comandante Costeau lote 4.07.02 F – 5º esq.  
Cep: 1990-067 Lisboa  
e-mail: ines\_m\_torres@netcabo.pt

## REFERÊNCIAS

- APPIAH-ADU, K. **Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector?** *Journal of Euro Marketing*, 6 (3), p.1-26, 1997.
- ATUAHENE-GIMA, K. A contingency analysis of the impact of salesperson's effort on satisfaction and performance in selling new products. *European Journal of Marketing*, 32 (9/10), p.904, 1998.
- BALDAUF, Artur; CRAVENS, David W. Improving the effectiveness of field sales organizations. *Industrial Marketing Management*, 28, p.63-72, 1999.
- BARKER, A. T. Salespeople characteristics, sales managers' activities and territory design as antecedents of sales organization performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), p.21-28, 2001.
- BOMMER, M.; O'NEIL, B.; TREAT, S. Strategic assessment of the supply chain interface: a beverage industry case study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31 (1), p.11-20, 2001.
- BRONNENBERG, B. J.; MAHAJAN, V.; VANHONACKER, W. R. The emergence of market structure in new repeat-purchase categories: the interplay of market share and retailer distribution. *Journal of Marketing Research*, 37 (1), p.16-31, 2000.
- BROWN, S. P.; PETERSON, R. A. Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30, p.63-77, 1993.
- BROWN, S. P.; PETERSON, R. A. The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58, p.70-80, 1994.
- BROWN, S. P.; CRON, W. L.; SLOCUM JR, J. W. Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, 62 (4), p.88-99, 1998.
- CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. B. The chain effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65 (2), p.81-93, 2001.
- CHOWDHURY, J. The motivational impact of sales quotas on effort. *Journal of Marketing Research*, 30, 28-41, 1993.
- DAY, G.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52, p.1-20, 1988.
- FRAZIER, G. L.; LASSAR, W. M. Determinants of distribution intensity. *Journal of Marketing*, 60 (4), p.39-51, 1996.
- GREWAL, D.; MONROE, K. B.; KRISHNAN, R. The effects of price-comparison advertising on buyer's perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioural intentions. *Journal of Marketing*, 62 (2), p.46-59, 1998.
- HELMREICH, R. L.; SPENCE, J. T. The work and family orientation questionnaire: an objective instrument to assess components of achievement motivation and attitudes toward family and career. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 8, p.35, 1978.
- JOBBER, D.; LANCASTER, G. **Selling and sales management**. Prentice Hall, Financial Times, 1997.
- KOHLI, A.; JAWORSKI, B. Market orientation: the construct, propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), p.1-18, 1990.



- LAI, W. B.; HUANG, J. Y.; HOOLEY, G.; LYNCH, J.; OLIVIER, Y. Effective marketing in Taiwan: profiles of the top performers. **European Journal of Marketing**, 26 (3), p.5-18, 1992.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
- LUSCH, R.; LACZNIAK, G. The evolving marketing concept, competitive intensity and organisational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 15 (3), p.1-11, 1987.
- MATEAR, S.; OSBORNE, P.; GARRETT, T.; GRAY, B. J. *How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms*. **European Journal of Marketing**, 36 (9/10), p.1058-1075, 2002.
- REIBSTEN, D. J.; FARRIS, P. W. Market share and distribution: a generalization, a speculation and some implications. **Marketing Science**, 14 (3), p.190-202, 1995.
- ROMAN, S.; RUIZ, S.; MUNUERA, J. L. The effects of sales training on sales force activity. **European Journal of Marketing**, 36, p.13-44, 2002.
- SAXE, R.; WEITZ, B. A. The Soco scale: a measure of the customer orientation of salespeople. **Journal of Marketing Research**, 19 (3), p.343-349, 1982.
- SPENCE, J.T.; HELMREICH, R.L. Achievement-related motives and behaviors. In: SPENCE, J. T. (Ed.). **Achievement and achievement motives: psychological and sociological approaches**. San Francisco: W. H. Freeman, 1983, p. 9-74.
- STERLING, J.U.; LAMBERT, D.M. Establishing customer service strategies within the marketing mix. **Journal of Business Logistics**, 8 (1), p.1-30, 1987.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing channels**. 5th edition. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- SUJAN, H. Smarter versus harder: an exploratory attributional analysis of salespeople's motivation. **Journal of Marketing Research**, 23, p.41-49, 1986.
- TAYLOR, C. R.; ZOU, S.; OSLAND, G. E. Foreign market entry strategies of Japanese MNCs. **International Marketing Review**, 17 (2), p.146-163, 2000.
- VERBEKE, W.; BAGOZZI, R. P. Sales call anxiety: exploring what it means when fear rules a sales encounter. **Journal of Marketing**, 64 (3), p.88-101, 2000.
- WU, W.; CHIAG, C.; WU, Y.; TU, H. The influencing factors of commitment and business integration on supply chain management. **Industrial Management & Data Systems**, 104 (4), p.322-333, 2004.