

## **Competências de Marketing aplicadas ao Varejo: desenvolvendo um modelo de análise**

**MAURICEIA SOARES PRATISSOLLI GUZZO**

FUCAPE Business School  
mauriceiaquzzo@gmail.com

**EMERSON WAGNER MAINARDES**

Universidade Regional de Blumenau/Universidade da Beira Interior, PT  
emerson.wm@sapo.pt

A Deus, por estar presente em todos os momentos da minha vida.

Ao meu marido, João Wilson Guzzo, pela compreensão e pelo apoio durante o desenvolvimento desse artigo.

Ao Professor Dr. Emerson Mainardes, pela confiança depositada em mim e por sua contribuição para o meu desenvolvimento profissional.

✓ **ÁREA TEMÁTICA**

Marketing: 5. Marketing de serviços, Varejo e B2B

✓ **TÍTULO DO TRABALHO**

Competências de Marketing aplicadas ao Varejo: desenvolvendo um modelo de análise

✓ **RESUMO**

Esse estudo tem como objetivo principal identificar os fatores que compõem as competências de marketing no varejo. Para alcançá-lo, foram realizados o levantamento e a análise de vinte variáveis apresentadas no estudo de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) como competências de marketing, sendo em seguida, definidos atributos para cada uma dessas competências. Visando, ainda, desenvolver e validar um instrumento para medir as competências de marketing de um varejo, os atributos foram agrupados em quatro fatores por meio de uma análise fatorial, que sistematizou as competências de marketing do varejo. A pesquisa, de natureza descritiva e quantitativa, utilizou como instrumento para coleta de dados um questionário estruturado, aplicado a 199 gestores varejistas pertencentes ao mercado varejista de produtos/serviços. A partir da análise dos dados pode-se concluir que os gestores assumem que suas empresas possuem competências de marketing e desenvolvem-se focalizadas no mercado. De maneira geral, infere-se ainda que os gestores varejistas consideram a Imagem da Loja e a Qualidade do Produto/Serviço como principais competências de marketing de suas empresas, o que resulta em um cuidado efetivo com a imagem da empresa, visando manter a vantagem competitiva da empresa frente à concorrência e aumentar o desempenho financeiro de sua organização.

✓ **ABSTRACT**

This study has as main objective to identify the factors that compose the competencies of retail marketing. To achieve this, a survey and analysis of twenty variables presented in the study by Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) as marketing competencies, and then set attributes for each of these competencies were performed. Aiming to further develop and validate an instrument to measure the competencies of a retail marketing, attributes are grouped into four factors by factor analysis, which systematized marketing competencies of retailing. The research, descriptive and quantitative, used as a tool for data collection, a structured questionnaire applied to 199 managers retailers belonging to the retail market of products/services. From the data analysis it can be concluded that managers assume that their firms have marketing competencies and develop yourself focused on the market. In general, although it appears that retailers managers consider the Image Store and Quality of Product/Service as core competencies of your business marketing, which results in an effective care with the image of the company, to maintain the advantage competitive company over the competition and increase the financial performance of your organization.

✓ **PALAVRAS-CHAVE**

Varejo; Competências de Marketing; Gestores Varejistas.

## **1. INTRODUÇÃO**

A modernidade trouxe consigo a mudança de comportamento e de hábitos de compras do consumidor (MORGANOSKY, 1997). A tradicional loja física deixou de ser o meio predominante de se fazer compras e passou a funcionar como um dos muitos pontos de contato entre os consumidores e a marca varejista (DELOITTE, 2013). Por isso, o varejo que opera em um ambiente competitivo, potencialmente precisa criar uma diferenciação que possa ser percebida pelos clientes. (PANIGYRAKIS e THEODORIDIS, 2007)

Nesse cenário, torna-se necessário que o varejista busque observar e compreender as percepções do cliente, agregando real valor ao produto ou serviço, gerando vantagem competitiva (ZEN, 2005). Uma das estratégias que o varejista pode utilizar para obter tal vantagem é aplicar suas competências de marketing, as quais são importantes para gerar vantagem competitiva sustentável (MELAIA, ABRATT e BICK, 2008). Ressalta-se, ainda, que o reconhecimento e o desenvolvimento dessas competências possui um impacto reconhecido no desempenho da empresa, levando-a a níveis maiores de eficácia e mantendo sua vantagem competitiva no mercado (O'DISROLL, CARSON e GILMORE, 2000).

Portanto, considerando a importância das competências de marketing para o mercado varejista, esse estudo tem como objetivo identificar os fatores que compõem as competências de marketing no varejo e desenvolver e validar um instrumento que meça as competências de marketing de um varejo.

Ressalta-se que apesar de sua importância estratégica, observa-se que a maioria das pesquisas anteriores abordaram as competências de marketing no varejo supermercadista (p. e. FARHANGMEHR, MARQUES & SILVA, 2000; PANIGYRAKIS & THEODORIDIS, 2007; QUEIROZ, SOUZA e GOUVINHAS, 2008; RAMAKRISHNAN, 2010), o que torna justificável, do ponto de vista acadêmico, a realização desse estudo, considerando que nele foram abordados o comércio varejista, o comércio varejista ampliado e os serviços varejistas (IBGE, 2013). Além disso, o modelo desenvolvido, abordando as competências de marketing (CM), pode ser utilizado na formulação de estratégias voltadas para o marketing de varejo em geral e não somente para supermercados.

Esse artigo estrutura-se em quatro partes além dessa introdução: Fundamentação Teórica, no qual é apresentada uma revisão da literatura; Metodologia, que apresenta os métodos e os instrumentos utilizados na realização do estudo; Análise dos Resultados, que apresenta os resultados gerados e sua relação com o objetivo do estudo; e, por fim, as Conclusões e Recomendações, que teve por finalidade apresentar os achados e as limitações do estudo, bem como as sugestões para pesquisas futuras.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Mercado Varejista**

O mercado varejista, formado pelo comércio varejista, comércio varejista ampliado e o serviço varejista (IBGE, 2013), representa um segmento importante, pois é por meio dele que o produto ou serviço chega até o consumidor final (BARKI, BOTELHO E PARENTE, 2013). Além disso, por manter contato e relacionamento permanente com o cliente final, o varejista é tratado como uma etapa decisiva dentro do marketing e, como tal, deve ser analisado estrategicamente (TOLEDO, NEVES e MACHADO FILHO, 1997).

Na última década, o varejo brasileiro passou por transformações como, por exemplo, o crescimento dos shoppings centers, o que reflete tanto a busca do consumidor por praticidade e comodidade, quanto a ampliação da exigência nas decisões de compra. Essas mudanças representam, para os varejistas, ao mesmo tempo, um desafio relacionado ao alinhamento entre os seus canais físicos e virtuais, e uma oportunidade, pois se pode incrementar a entrada de receitas e ampliar sua participação no mercado (DELOITTE, 2013). Esse incremento de receitas, conseqüentemente, pode representar um aumento no poder de compra das empresas

varejistas, proporcionando investimentos em gerenciamento de qualidade e em melhores sistemas de informação, permitindo às grandes varejistas absorverem os papéis que, tradicionalmente, eram desempenhados pelos atacadistas (CARSON, 2003).

Por outro lado, esse crescimento não garante vantagem competitiva sustentável, pois esta surge a partir da capacidade de desenvolver planos de marketing eficazes e que permitam que a empresa se torne mais ágil e adaptável ao mercado volátil do século XXI (BROOKSBANK, 1999; TOFTEN e HAMMERVOLL, 2010). É possível perceber que as competências de marketing tendem a contribuir para criação de uma vantagem competitiva, porque o valor gerado por elas pode ser apropriado pela empresa (GUENZI e TROILO, 2006). Portanto, é necessário que os varejistas estejam cientes da relevância do marketing de varejo e das competências de marketing enquanto estratégias indispensáveis para gerar vantagem competitiva sustentável. (MELAIA, ABRATT e BICK, 2008; TOFTEN e HAMMERVOLL, 2010).

## **2.2 Marketing de Varejo e as Competências de Marketing**

O marketing de varejo é composto por variáveis denominadas “composto varejista” ou 6 P’s – mix de **Produtos**, **Preços**, **Promoção**, **a**Presentação, **Pessoal** e **Ponto**, as quais agregam e articulam os fatores controláveis da empresa, buscando conquistar a preferência do consumidor (PARENTE, 2007). Ressalta-se que existe relação direta entre as variáveis do composto varejista e as decisões de marketing (variedade de linha, qualidade, sinalização, departamento, atendimento, acesso e outras) no processo de compra do consumidor, sendo que essa relação tem como função auxiliar o varejista na tomada de decisão, visando satisfazer adequadamente as necessidades de seus clientes, obtendo a lucratividade esperada. (QUEIROZ, SOUZA e GOUVINHAS, 2008)

Portanto, a consolidação do setor de varejo e a migração de um poder significativo ao longo da cadeia de abastecimento permitiram que, gradualmente, os varejistas obtivessem mais controle sobre os processos de marketing e, ao mesmo tempo, os obrigou a adotar posturas estratégicas frente à concorrência. (CONSTANTINIDES, 2006)

Entretanto, de acordo com Ramarao (2012), para que a empresa possa lidar com a concorrência, explorar novas oportunidades de mercado e obter sucesso a partir delas, é necessário que possua e aplique determinadas competências, incluídas nestas as competências de marketing. As competências de marketing, ou capacidades distintivas de marketing, são compostas por habilidades singulares e atividades que a empresa pode executar melhor que seus concorrentes e que lhe permitem agregar valor ao produto ou ao serviço oferecidos (DAY, 1994). Elas representam a mais importante e necessária competência para o varejo, que vende seus produtos/serviços diretamente aos clientes/consumidores (RAMARAO, 2012).

As competências de marketing referem-se a habilidades únicas de uma organização, necessárias para conhecer os clientes e proporcionar os benefícios esperados por eles, sendo que tais habilidades devem ser associadas diretamente ao desempenho da organização em relação aos seus concorrentes (WOODSIDE, SULLIVAN e TRAPPEY III, 1999). Portanto, a empresa que possui competências de marketing (consideradas como recursos diretamente implementados no ambiente externo) orienta-se estrategicamente para o mercado, mantendo o foco no cliente e inserindo internamente o conceito e a importância das ações de marketing (HOOLEY et al, 2005).

Por isso, é importante conhecer e compreender que as competências de marketing desempenham papel relevante na obtenção e manutenção de vantagem competitiva, devendo ser desenvolvidas internamente por meio de processos de aprendizagem, aplicação permanente e disseminação do conhecimento (VORHIES e HARKER, 2000). Ressalta-se, ainda, que o desenvolvimento dessas competências possui um impacto reconhecido no

desempenho da empresa, levando-a a níveis maiores de eficácia e mantendo sua vantagem competitiva no mercado. (O'DISROLL, CARSON e GILMORE, 2000)

Baseando-se no estudo de Conant, Mokwa & Varadarajan (1990), foram distinguidas, para essa pesquisa, vinte competências de marketing, desenvolvendo-se atributos para cada uma delas, conforme Quadro 1.

**QUADRO 1 – COMPETÊNCIAS DE MARKETING**

<b>COMPETÊNCIAS DE MARKETING</b>	<b>ATRIBUTOS</b>	<b>AUTOR (ES) /ANO</b>
Possui sólida relação com os clientes, que permite conhecê-los profundamente.	Relação com o cliente	GUMMESSON (1987); CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); LORENÇO E SETTE (2013)
Conhece profundamente os concorrentes.	Concorrência	CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); DIBB (1998); CONSTANTINIDES (2006);
Acompanha sistematicamente as tendências do varejo, para conhecê-las previamente.	Tendências do varejo	CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); AMBLER (2000); BURT e SPARKS (2003)
Prevê eficazmente a rentabilidade e as receitas provenientes das vendas do produto/serviço.	Receita de vendas	TELLIS (1986); CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); INDOUNAS E AVLONNITIS (2009)
Tem consciência dos seus pontos fortes ligados ao marketing praticado.	Forças de marketing da empresa	ZEITHAML e ZEITHAMAL (1984); CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); TOALDO E LUCE (2006)
Tem consciência dos seus pontos fracos ligados ao marketing praticado.	Fraquezas de marketing da empresa	ZEITHAML e ZEITHAMAL (1984); CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); TOALDO E LUCE (2006)
Possui capacidade técnica para desenvolver o planejamento de marketing.	Planejamento de marketing	CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); COUSINS (1991); McDONALD (1992) ); AMBLER (2000)
Destina recursos necessários (financeiros, tecnológicos, humanos e estruturais) para que as atividades de marketing possam ser desenvolvidas eficazmente.	Recursos para o marketing	CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); McDONALD (1992); AMBLER (2000)
Integra as atividades de marketing às atividades de rotina.	Integração de atividades	CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990);

		McDONALD (1992) ); AMBLER (2000)
Possui habilidade para dividir o público-alvo em grupos de consumidores potenciais.	Segmentação do público-alvo	CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); DIBB (1998);
Oferece produto/serviço atrativo e com benefícios além daqueles esperados pelos clientes.	Benefícios do produto/serviço	LEVITT (1980); CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); DIBB (1998); TONI et al (2011)
Explora eficazmente as ideias inovadoras voltadas para a venda de novos produtos/serviços.	Inovação em marketing	LEVITT (1980); CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); HART (2003)
Oferece produto/serviço com qualidade superior à concorrência.	Qualidade do produto/serviço	CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); DIBB (1998)
Monitora eficazmente o preço praticado pelos concorrentes.	Mercado	TELLIS (1986); CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); ALVES, VAROTTO E GONÇALVES (2012)
Desenvolve estratégias eficazes para divulgação do produto/serviço.	Promoção	CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); NOVAK & PHELPS (1994)
Interage eficazmente com o público externo (clientes, fornecedores, meios de comunicação e outros).	Relações Públicas	ZEITHAML e ZEITHAMAL (1984); CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); SOUZA E LARA (2011)
Cuida efetivamente da sua imagem para que ela não seja percebida de maneira distorcida pelo público externo (clientes, fornecedores, meios de comunicação e outros)	Imagem da empresa	ZEITHAML e ZEITHAMAL (1984); CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); SOUZA E LARA (2011)
Está localizada em um ponto estratégico que contribui para atingir o público-alvo.	Ponto de Venda	CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); DOYLE (2003)
Possui processos eficazes para contenção de custos	Processos	TELLIS (1986); CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990)
Controla e avalia sistematicamente as atividades de marketing desenvolvidas	Controle e Avaliação	CONANT, MOKWA e VARADARAJAN (1990); McDONALD (1992).

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e ampliado pelos autores.

Os atributos apresentados no Quadro 1 foram identificados a partir da análise da literatura correspondente, sendo que, para definição da ordem de apresentação, foi mantida a ordem proposta no estudo de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

### 3. METODOLOGIA

Utilizou-se a pesquisa descritiva, quantitativa e de corte transversal. A população do estudo foi composta por proprietários, diretores e gerentes/chefes de setor (formalmente designados ou não), pertencentes ao mercado varejista de produtos ou de serviços e que nesse estudo foram denominados “gestores varejistas”, sendo considerada, a partir disso, uma amostra não probabilística, por conveniência, visto que o varejo é muito amplo, com muitas empresas, e o objetivo deste estudo permite a utilização deste tipo de amostragem.

Para a coleta de dados foi desenvolvido um questionário estruturado, contendo 20 questões relativas às competências de marketing, representando cada um dos atributos definidos conforme descrito no Quadro 2. As respostas dos gestores varejistas, quanto às competências de marketing, foi medida utilizando-se a escala de Likert de 7 pontos (1= discordo totalmente; 7=concordo totalmente), representando um rótulo melhorado para expressar a intensidade dos sentimentos dos respondentes (HAIR JR et al, 2005) em relação, por exemplo, à escala de Likert de três pontos, utilizada por Snow e Hrebiniak (1980) para também medir as competências de marketing.

**QUADRO 2 – ESCALA PROPOSTA**

ATRIBUTO	DESCRIÇÃO
	A empresa a que pertença:
Relação com o cliente	Possui sólida relação com os clientes, que permite conhecê-los profundamente.
Concorrência	Conhece profundamente os concorrentes.
Tendências do varejo	Acompanha sistematicamente as tendências do mercado, para conhecê-las previamente.
Receita de vendas	Prevê eficazmente a rentabilidade e as receitas provenientes das vendas do produto/serviço.
Forças de marketing da empresa	Tem consciência dos seus pontos fortes ligados ao marketing praticado.
Fraquezas de marketing da empresa	Tem consciência dos seus pontos fracos ligados ao marketing praticado.
Planejamento de marketing	Possui capacidade técnica para desenvolver o planejamento de marketing.
Recursos para o marketing	Destina recursos necessários (financeiros, tecnológicos, humanos e estruturais) para que as atividades de marketing possam ser desenvolvidas eficazmente.
Integração de atividades	Integra as atividades de marketing às atividades de rotina.
Segmentação do público-alvo	Possui habilidade para dividir o público-alvo em grupos de consumidores potenciais.
Benefícios do produto/serviço	Oferece produto/serviço atrativo e com benefícios além daqueles esperados pelos clientes.
Inovação em marketing	Explora eficazmente as ideias inovadoras voltadas para a venda de novos produtos/serviços.
Qualidade do produto/serviço	Oferece produto/serviço com qualidade superior à concorrência.
Preços do mercado	Monitora eficazmente o preço praticado pelos

	concorrentes.
Promoção	Desenvolve estratégias eficazes para divulgação do produto/serviço.
Relações Públicas	Interage eficazmente com o público externo (clientes, fornecedores, meios de comunicação e outros).
Imagem da empresa	Cuida efetivamente da sua imagem para que ela não seja percebida de maneira distorcida pelo público externo (clientes, fornecedores, meios de comunicação e outros)
Ponto de Venda	Está localizada em um ponto estratégico, que contribui para atingir o público-alvo.
Processos	Possui processos eficazes para contenção de custos
Controle e Avaliação	Controla e avalia sistematicamente as atividades de marketing desenvolvidas

Fonte: Elaborado pelos autores

Visando evitar que os gestores varejistas escolhessem somente as questões que desejavam responder (PALMER, 2006), optou-se por classificar todas as perguntas como “resposta obrigatória”. Com objetivo de aperfeiçoar e validar o instrumento, foi realizado um pré-teste, aplicando-se o questionário a 15 gestores varejistas. Após a validação do conteúdo, iniciou-se a coleta de dados, aplicando-se o instrumento, pessoalmente, aos gestores varejistas, que aceitaram espontaneamente participar da pesquisa. Foram visitadas, entre os dias 16/09/2013 e 08/03/2014, 265 empresas varejistas, sendo que em 66 houve recusa dos gestores em responder ao instrumento. Findo o período de coleta de dados, chegou-se ao total de 199 questionários respondidos e válidos, os quais foram tabulados para posterior análise.

Para análise dos dados coletados utilizou-se inicialmente a Estatística Descritiva, visando obter a média e o desvio padrão das variáveis estudadas. Em seguida, realizou-se a Análise Fatorial Exploratória, visto que este tipo de análise mostra-se a mais adequada para o alcance dos objetivos deste estudo.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

##### 4.1 Caracterização da Amostra

Na Tabela 1, foram apresentadas características (Gênero, Idade, Escolaridade, Cargo Ocupado, Setor do Varejo e Classificação da Empresa) que possibilitaram a caracterização dos gestores varejistas e a verificação do enquadramento da amostra ao perfil da pesquisa. Ao final desta análise inicial, pode-se assumir que a amostra é adequada ao perfil exigido para esse estudo e que não ocorreram vieses que invalidem a pesquisa.

**TABELA 1 - CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES VAREJISTAS**

GÊNERO		IDADE		ESCOLARIDADE		CARGO OCUPADO NA EMPRESA		SETOR DE VAREJO		CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA (cf. SEBRAE, 2013)	
F	91	18-24	19	Ensino Fundamental	7	Proprietário	80	Comércio	147	ME	98
M	108	25-28	20	Ensino Médio	99	Diretoria	2	Serviços	52	Pequena empresa	57
		29-34	56	Ensino Superior	67	Gerencial	117			Média	11

								empresa	
	35-42	57	Especialização	14				Grande empresa	13
	> 42	47	Mestrado	10				Empreendedor Individual	20
			Doutorado	2					

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelos autores.

A partir da análise dos dados apresentados na Tabela 1, foi possível constatar que os gestores varejistas que participaram desse estudo são, em sua maioria, do gênero masculino (54,27%), com idade entre 35-42 anos (28,64%), possuem o Ensino Médio (49,75%) e ocupam cargo gerencial (58,80%) em microempresa (49,24%) de varejo comercial (73,87%).

Ressalta-se, entretanto, que o número de respondentes com idade entre 29-34 anos e > 42 anos foi relevante, apresentando percentuais de 28,14% e 23,62% respectivamente. Somando-se os percentuais referentes ao componente “idade”, constatou-se que 80% da amostra possui idade acima de 29 anos.

Em suma, a partir dessa análise foi possível validar a amostra da pesquisa, considerando que ela atende aos objetivos do estudo e apresentou heterogeneidade que permite analisar o mercado varejista em seus segmentos (comércio varejista e serviços varejistas). Ressalta-se ainda que, nesse estudo e para efeito da coleta e da análise de dados, não foi feita distinção entre comércio varejista, comércio varejista ampliado e serviços varejistas.

#### 4.2 Estatística Descritiva

Para análise da estatística descritiva, optou-se por observar a média e o desvio padrão das 20 variáveis que compõem esse estudo, sendo que a Tabela 2 apresenta esses resultados em ordem decrescente de média.

**TABELA 2 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA**

ATRIBUTO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Imagem da empresa	6,31	0,90
Qualidade do produto/serviço	6,20	0,96
Ponto de venda	6,15	1,32
Relações públicas	6,03	1,09
Benefícios do produto/serviço	5,92	1,15
Preços de Mercado	5,78	1,22
Relação com o cliente	5,73	1,20
Receita de vendas	5,72	1,13
Inovação em marketing	5,72	1,28
Segmentação do público-alvo	5,63	1,31
Promoção	5,51	1,31
Tendências do varejo	5,44	1,37
Processos	5,44	1,34
Forças de marketing da empresa	5,28	1,42
Concorrência	5,23	1,32
Fraquezas de marketing da empresa	5,14	1,43

Recursos para o marketing	5,05	1,59
Integração de atividades	5,02	1,39
Controle a avaliação	4,96	1,40
Planejamento de marketing	4,79	1,38

Fonte: dados da pesquisa. Desenvolvida pelos autores.

Observando a Tabela 2, infere-se que a média de todas as variáveis está acima de 4, ou seja, mesmo havendo divergências de concordância em relação a algumas variáveis (Recursos para o Marketing – DP= 1,59; Fraquezas de marketing da empresa – DP= 1,43; Forças de Marketing da empresa – DP= 1,42; Controle e Avaliação – DP= 1,40), as gestores varejistas afirmam que suas empresas possuem as competências de marketing investigadas.

Importante destacar os percentuais de respostas das quatro variáveis que apresentaram médias acima de 6: Imagem da Empresa (95,98% concordam totalmente; 1,50% discordam totalmente), Qualidade do produto/serviço (93,47% concordam totalmente; 1,50% discordam totalmente); Ponto de venda (88,94% concordam totalmente; 6,03% discordam totalmente) e Relações Públicas (90,95% concordam totalmente; 3,01% discordam totalmente). Esses resultados demonstram que, na percepção de seus gestores, as empresas varejistas pesquisadas detêm estas competências. Esses resultados convergem para os achados de Hooley et al (2005), que afirmam que as empresas que possuem competências de marketing desenvolvem-se focalizadas no mercado. Os resultados também convergem para os achados de Zeithaml e Zeithaml (1984), que afirmam que a empresa precisa tentar descobrir o que o consumidor deseja (Relações públicas), estruturar os objetivos e as metas organizacionais para entregar o produto desejado, de uma forma melhor do que a de seus concorrentes (Qualidade do produto/serviço), resultando em credibilidade no mercado (Imagem da empresa), que consequentemente influencia na qualidade percebida dos produtos/serviços oferecidos e nas decisões dos clientes (SOUZA e LARA, 2011).

Ressalta-se, ainda, que mesmo apresentando média superior a 6, o desvio-padrão da variável Ponto de Venda (DP= 1,32) permite assumir que há heterogeneidade nas respostas dos gestores varejistas. Ainda assim, 88,94% dos gestores varejistas afirmaram que sua empresa está localizada em um ponto estratégico, que contribui para atingir seu público-alvo. Destaca-se que possuir essa competência de marketing é fundamental, pois é a partir da comunicação estabelecida entre o ponto de venda e o cliente que será gerada a legitimidade e a credibilidade de uma empresa (SOUZA e LARA, 2011).

Outra variável que merece destaque é Relações Públicas (M= 6,03; DP= 1,09), pois ela refere-se à interação eficaz entre a empresa e o público externo (clientes, fornecedores, meios de comunicação e outros) e o resultado do desvio-padrão relativamente alto sugere que não há consenso entre os gestores varejistas em relação a sua empresa possuir essa capacidade. Assim, considerando o mercado atual, no qual a concorrência ocupa lugar de destaque (TOALDO e LUCE, 2006), torna-se necessário às empresas varejistas que não possuem tal competência (9,05% discordam totalmente ou são indiferentes) formular e implementar estratégias de marketing que resultem no desenvolvimento dessa relação.

Por outro lado, observa-se ainda na Tabela 2 que as variáveis Controle e Avaliação e Planejamento de Marketing possuem as menores médias (4,96 e 4,79, respectivamente) e desvio-padrão maiores que 1 (1,40 e 1,38, respectivamente), demonstrando que há divergências entre as respostas dos gestores varejistas em relação à capacidade de suas organizações para planejar o marketing da empresa (64,32% concordam totalmente; 18,09% discordam totalmente; 17,59% são indiferentes), e em relação à sistematização do controle e da avaliação das atividades de marketing desenvolvidas (65,33% concordam totalmente; 15,57% discordam totalmente; 19,10% são indiferentes). Esses resultados sugerem um

cenário preocupante, pois Brooksbank (1999) e Toften e Hammervoll (2009) afirmam que a vantagem competitiva sustentável de uma empresa está relacionada a sua capacidade de desenvolver planos de marketing eficazes e, de forma sistemática, controlar e avaliar as ações de marketing desenvolvidas, a partir do planejamento traçado (McDonald, 1992), sendo estas as atividades menos assumidas pelos gestores pesquisados como realizadas pela sua empresa. Todavia, considerando que 83,42% dos gestores varejistas que participaram do estudo trabalham em PMEs e que, segundo Lancaster e Waddelow (1998), o planejamento é uma tarefa difícil para PMEs, pode-se compreender os resultados das variáveis em análise. Entretanto, dada a sua importância estratégica, essas competências de marketing precisam ser desenvolvidas pelas empresas varejistas.

De maneira geral, a partir dos dados analisados, pode-se assumir que os gestores varejistas das empresas pesquisadas entendem Imagem da Loja ( $M= 6,31$ ;  $DP= 0,90$ ) e Qualidade do produto/serviço ( $M= 6,20$ ;  $DP= 0,96$ ) como as principais competências de marketing que sua empresa possui. Por meio desses resultados, admite-se que, além de oferecer produto/serviço com qualidade superior à concorrência, as empresas varejistas pesquisadas tem a preocupação de cuidar efetivamente da sua imagem, para que ela não seja percebida de maneira distorcida pelo público externo (clientes, fornecedores, meios de comunicação e outros). É evidente, portanto, que esse comportamento dos gestores varejistas pode contribuir para manutenção da vantagem competitiva de suas empresas frente à concorrência e para o aumento do desempenho financeiro do negócio (REIS NETO et al, 2013).

### 4.3 Análise Fatorial

Por sintetizar as variáveis estudadas em um – ou vários – conjunto de fatores que exprima o que as variáveis originais partilham em comum (HAIR JR. *et al*, 2005) para esse estudo optou-se por utilizar a análise fatorial exploratória. Foram utilizadas as 199 observações para reduzir as 20 variáveis representantes das competências de marketing, que após a realização da rotação ortogonal, resultaram numa solução de 4 fatores (Tabela 3).

Para a composição dos fatores, as variáveis foram distribuídas conforme a contribuição de cada uma na geração do fator, sendo dispostas em ordem decrescente de carga fatorial. A partir dessa composição foi possível identificar o agrupamento entre variáveis que se assemelham, nomeando cada fator com base nessa combinação das variáveis e com base na literatura científica abordada nesse estudo.

**TABELA 3 – MATRIZ FATORIAL DE COMPONENTES DOS FATORES**

FATOR (F)	ATRIBUTO DA VARIÁVEL	CARGA FATORIAL	COMUNALIDADES
F1 Orientação para o Mercado	Mercado	0,78	0,66
	Benefícios do produto/serviço	0,77	0,76
	Relações públicas	0,76	0,66
	Imagem da empresa	0,75	0,61
	Inovação em marketing	0,65	0,74
	Qualidade do produto/serviço	0,60	0,65
	Receita de vendas	0,59	0,58
	Promoção	0,55	0,68
F2	Planejamento de marketing	0,86	0,76

Capacidades Internas	Recursos para o marketing	0,69	0,64
	Fraquezas de marketing da empresa	0,68	0,75
	Forças de marketing da empresa	0,67	0,73
	Integração de atividades	0,63	0,69
	Controle e avaliação	0,59	0,66
	Segmentação do público-alvo	0,51	0,67
F3 Ambiente de Negócios	Concorrência	0,79	0,70
	Relação com o cliente	0,65	0,64
	Tendências do varejo	0,61	0,64
F4 Estrutura e processo	Ponto de venda	0,89	0,8
	Processos	0,65	0,67

Fonte: Dados da pesquisa. Método de extração: PCA. Desenvolvida pelos autores

Analisando-se os 4 grupos constantes na Tabela 3, pode-se assumir que:

- ✓ Fator “Orientação para o Mercado”: agrega as competências de marketing relacionadas às variáveis (40% das variáveis) que compõem o cenário externo do varejo, como por exemplo, o mercado e o posicionamento. Por esse resultado assume-se que os gestores varejistas dão mais importância para as competências de marketing presentes nesse fator, sugerindo uma tendência à orientação para o mercado, o que corrobora com o estudo de Hooley et al (2005) e que demonstra ser fundamental para a sobrevivência de uma organização varejista.
- ✓ Fator “Capacidades Internas”: agrega as competências de marketing relacionadas às variáveis (35% das variáveis) que compõem o cenário interno do varejo, como por exemplo, o planejamento e os recursos de marketing. O resultado desse fator induz a constatação de que os gestores varejistas preocupam-se em realizar internamente atividades de marketing, confirmando os achados de Hooley et al (2005).
- ✓ Fator “Ambiente de Negócios”: agrega as competências de marketing relacionadas às variáveis (15% das variáveis) que compõem o relacionamento da empresa com o mercado, quais sejam Relação com o cliente, Tendências de Varejo e Concorrência. Segundo Lorenço e Sette (2013), possuir sólida relação com os clientes traz benefícios para ambas as partes – cliente e proprietário, sendo portanto estabelecido um relacionamento genuíno e próprio das empresas varejistas.
- ✓ Fator “Estrutura e Processo”: agrega as competências de marketing relacionadas às variáveis (10% das variáveis) estrutura – ponto de venda, e o processo – custos, de um varejista. A partir dos resultados analisados pode-se aferir que esse é um fator considerado menos importante pelos gestores varejistas, representando assim, uma situação preocupante, pois conforme destacado anteriormente o Ponto de venda é fundamental para se estabelecer a comunicação com o cliente (SOUZA e LARA, 2011).

Para validar a análise fatorial utilizou-se o índice KMO, que apresentou valor de 0,92. Como esse teste define que os índices desejáveis possuam valores próximos de 1, pode-se considerar que, no presente estudo, há uma relação ótima entre o tamanho da amostra e o número de variáveis. Outro teste utilizado, o de Bartlett, apresentou valor-p < 0,01, viabilizando portanto a utilização da análise fatorial.

Baseando-se na sugestão de Comrey & Lee (1992), a carga fatorial dos componentes (Tabela 3) pode ser considerada excelente para os atributos Mercado, Benefícios do produto/serviço, Relações públicas, Imagem da empresa, Planejamento de marketing, Concorrência e Ponto de venda, muito boa para os atributos Inovação em marketing, Recursos para o marketing, Forças de marketing da empresa, Forças de marketing da empresa, Integração de atividades, Relação com o cliente e Processos, boa para os atributos Qualidade do produto/serviço, Receita de vendas, Promoção, Controle e avaliação, Tendências do varejo, e razoável para o atributo Segmentação do público-alvo. Apesar do atributo Segmentação do público-alvo mostrar carga fatorial razoável, ele não foi excluído pois apresentou, na linha diagonal da matriz de correlações da anti-imagem, valor bem acima de 0,5 (Segmentação do público-alvo = 0,940).

Quanto às comunalidades das variáveis (Tabela 3), constatou-se que os valores apresentados foram considerados satisfatórios, pois são  $> 0,5$ , destacando-se o atributo Ponto de venda que apresentou uma contribuição de 0,80, para geração do Fator “Estrutura e Processo”.

Na Tabela 4 são apresentados os quatro fatores gerados a partir da análise fatorial seguidos dos percentuais de variância e variância acumulada e dos coeficientes Alfa de Cronbach.

**TABELA 4 – TOTAL DA VARIÂNCIA EXPLICADA**

FATOR	SOMAS DA EXTRAÇÃO DE CARGAS AO QUADRADO			ALFA DE CRONBACH
	Total	% da Variância	% da Variância Acumulada	
Orientação para o Mercado	9,79	48,94	48,94	0,9
Capacidades Internas	1,73	8,66	57,6	0,91
Ambiente de Negócios	1,18	5,91	63,51	0,79
Estrutura e Processo	1,02	5,09	68,6	-

Fonte: Dados da pesquisa. Método de extração: PCA. Desenvolvida pelos autores.

Observa-se, a partir dos dados constante na Tabela 4, que a análise fatorial dos 4 fatores explica a variância de 68,60%, sendo que os coeficientes Alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951) dos fatores “Orientação para o Mercado”, “Capacidades Internas” e “Ambiente de Negócios” apresentaram consistência interna adequada (valores  $> 0,5 \leq 1,0$ ), indicando fidedignidade dos fatores. Destaca-se que o fator “Estrutura e Processo” não apresenta o coeficiente Alfa de Cronbach, pois as variáveis que o compõem são correlacionadas e, portanto, suficientes para validar o referido fator. Dessa forma, o questionário utilizado nesse estudo pode ser validado, pois há homogeneidade entre os atributos.

O fator “Orientação para o Mercado”, responsável por explicar 48,94% da variância total do modelo, mostra o que os gestores varejistas assumem que suas empresas possuem essas competências de marketing, que consequentemente permite assumir que as empresas varejistas estudadas orientam-se para o mercado. Esse resultado converge para os achados de Zeithaml e Zeithaml (1984); Hooley et al (2005); Souza e Lara (2011).

Quanto ao fator “Capacidades Internas”, este surge como segundo mais mencionado pelos gestores varejistas, enquanto competências de marketing possuídas por suas empresas, apresentando variância total de 8,66% e agrupando os atributos Planejamento de Marketing, Recursos para o Marketing, Fraquezas e Forças de Marketing da empresa, Integração de Atividade, Controle e Avaliação e Segmentação do público-alvo.

Os fatores “Ambiente de Negócios” (Concorrência, Relação com o Cliente e Tendências do Varejo) e “Estrutura e Processo” (Ponto de Venda e Processos) apresentam variância de 5,91% e 5,09% respectivamente, indicando as competências de marketing com as quais os gestores varejistas menos consideram importantes.

## **5. CONCLUSÃO**

Esse estudo teve como objetivo principal identificar os fatores que compõem as competências de marketing no varejo, sendo que, para alcançá-lo, foram realizados o levantamento e a análise de vinte variáveis apresentadas no estudo de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e que representam as referidas competências de marketing. Em seguida, foram definidos atributos para essas competências a partir da revisão dos estudos de Constantinides (2006), Souza e Lara (2011), Toni et al (2011) e de Lorenço e Sette (2013). A partir disso e com objetivo de desenvolver e validar um instrumento para medir as competências de marketing de um varejo, os atributos foram agrupados em quatro fatores por meio de uma análise fatorial, que sistematiza as competências de marketing do varejo.

Os resultados dos dados coletados por meio de questionário estruturado aplicado a 199 gestores varejistas, leva a concluir que os gestores assumem que as suas empresas possuem competências de marketing e desenvolvem-se focalizadas no mercado. Essa afirmação pode ser observada no fator “Orientação para o Mercado”, o qual agregou competências de marketing relacionadas às variáveis (40% das variáveis) que compõem o cenário externo do varejo, como, por exemplo, o mercado e o posicionamento.

Além disso, de maneira geral, infere-se que os gestores varejistas das empresas pesquisadas consideram a Imagem da Loja e a Qualidade do Produto/Serviço como principais competências de marketing de suas empresas. Isto resulta em uma preocupação em cuidar efetivamente da imagem da empresa, visando manter sua vantagem competitiva frente à concorrência e aumentar o desempenho financeiro de sua organização.

Diante desses resultados, pode-se assumir que o estudo contribui tanto de forma teórica, a partir do momento que expande a literatura científica sobre competências de marketing aplicadas ao segmento varejista, quanto de forma prática, uma vez que o modelo validado pode ser utilizado pelos gestores varejistas para identificar as competências de marketing possuídas por sua empresa e aquelas que precisam ser desenvolvidas por elas.

Entretanto, o estudo possui limitações: os resultados representam o entendimento dos gestores varejistas num determinado momento e, com o passar do tempo, essa opinião pode se alterar; pode haver outras competências de marketing que não foram abordadas por essa pesquisa, considerando que foram estudadas somente as vinte variáveis que representam as competências de marketing conforme estudo de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990); e, finalmente, os resultados não podem ser generalizados, considerando que foi utilizada amostra não probabilística (por conveniência).

Recomenda-se que pesquisas futuras apliquem o instrumento desenvolvido em segmentos específicos do varejo como, por exemplo, o varejo de serviços, e em empresas de grande porte, visando conhecer as competências de marketing de tamanhos diferenciados de empresas. Enfim, também é importante recomendar que estudos futuros sejam feitos buscando esclarecer o dissenso demonstrado nas respostas dos gestores varejistas em relação às competências de marketing Ponto de Venda, Relações Públicas, Controle/Avaliação e Planejamento de Marketing, considerando que essas competências também são importantes para que a empresa possa desenvolver vantagem competitiva sustentável.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- ALVES, C. A.; VAROTTO, L. F.; GONÇALVES, M. N. Objetivos e métodos de preço no varejo: estudo na zona sul de São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 6, nov/dez 2012.
- AMBLER, T. Marketing metrics. **Business Strategy Review**, v. 11(2): 59-66, 2000.
- BARKI, E.; BOTELHO, D.; PARENTE, J. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, 2013.
- BROOKSBANK, R. The theory and practice of marketing planning in the smaller business. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 17/2: 78-90, 1999.
- BURT, S.; SPARKS, L. E-commerce and the retail process: a review. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 10: 275-286, 2003.
- CARSON, D. Marketing for small-to-medium enterprises. In: Baker, M. J. **The Marketing Book**. Butterworth-Heinemann, 5 edition, 2003.
- COMREY, A. L.; LEE, H. B. A First Course in Factor Analysis. **Psychology Press**: 2 ed. 1992.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic Types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11: 365-383, 1990.
- CONSTANTINIDES, E. The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 22: 407-438, 2006.
- COUSINS, L. Marketing plans or marketing planning? **Business Strategy Review**, v. 2(2): 35-55, 1991.
- CRONBACH, J. L. Coefficient alpha and the internal structure of testes. **Journal Psychometrika**, v. 16, no.3, 1951.
- DAY, G. S. The Capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58: 37-52, 1994.
- DELOITTE. Os poderosos do varejo global: sem fronteiras em um ambiente multicanal. **Relatório Deloitte**, 2013.
- DIBB, S. Market segmentation: strategies for success. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 16(7): 394-406, 1998.
- DOYLE, P. Managing the marketing mix. In: Baker, M. J. **The Marketing Book**. Butterworth-Heinemann, 5 edition, 2003.
- FARHANGMEHR, M.; MARQUES, S.; SILVA, J. Consumer and retailer perceptions of hypermarkets and traditional retail stores in Portugal. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 7: 2000.
- GUENZI, P.; TROILO, G. Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing-Sales integration. **Industrial Marketing Management**, v. 35: 974-988, 2006.
- GUMMESSON, E. The new marketing: developing long-term interactive relationships. **Long Range Planning**, v. 20: 10-20, 1987.
- HAIR, J. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HART, S. New product development. In: Baker, M. J. **The Marketing Book**. Butterworth-Heinemann, 5 edition, 2003.
- HOLEY, G. J. et al. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58(1): 18-27, 2005.
- INDOUNAS, K.; AVLONNITIS, G. J. Pricing objectives and their antecedents in the services sector. **Journal of Service Management**, v. 20, n. 3, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal de Comércio**. Jul, 2013. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/>

LANCASTER, G.; WADDELOW, I. An Empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Practical Paradigm. **Journal of Marketing Management**, v. 14 (8), 1998.

LEVITT, T. Marketing success through differentiation: of anything. **Harvard Business Review**, January-February: 83-91, 1980.

LORENÇO, C. D. S.; SETTE, R. S. Relacionamentos de Marketing em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 3, jul/set 2013.

McDONALD, M. Strategic marketing planning: a state-of-the-art review. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 10(4): 4-22, 1992.

MELAIA, S.; ABRATT, R.; BICK, G. Competencies of Marketing Managers in South Africa. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 16: 233-246, 2008.

MORGANOSK, M. A. Retail involvement in direct marketing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 4: 145-151, 1997.

NOVAK, G.; PHELPS, J. Conceptualizing the Integrated Marketing Communications phenomenon: an examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. **Journal of Current Issues and Research in Advertising**, v. 16(1): 49-66, 1994.

O'DRISCOLL, A.; CARSON, D.; GILMORE, A. Developing Marketing Competence and Managing in Networks: a Strategic Approach. **Journal of Strategic Marketing**, v. 8, n. 2: 183-196, 2000.

PALMER, A. **Introdução ao Marketing: teoria e prática**. São Paulo: Atica, 2006.

PANIGYRAKIS, G. G.; THEODORIDIS, P. K. Market orientation and performance: An empirical investigation in the retail industry in Greece. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 14: 137-149, 2007.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.

QUEIROZ, T. S.; SOUZA, T.; GOUVINHAS, R. P. Estratégias de marketing como um diferencial na escolha do supermercado de bairro. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, no. 3: 58-84, 2008.

RAMAKRISHNAN, K. The competitive response of small, independent retailers to organized retail: study in an emerging economy. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 17: 251-258, 2010.

RAMARAO, R. Competitiveness of India's Micro and Small Enterprises through Functional Competencies: Role in Nation's Development. **The Journal for Decision Makers**, v. 37, n. 1: Jan-Mar, 2012.

REIS NETO, J. F. et al. As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 3, Edição Especial: 236-271, Maio/Jun 2013

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 25(2): 317-336, June 1980.

SOUZA, R. B.; LARA, J. E. Imagem da loja: proposição de escala para o segmento varejista farmacêutico. **Revista Brazilian Business Review**, v. 8, n. 1: março/2011.

TELLIS, G. Beyond the many faces of price: an integration of pricing strategies. **Journal of Marketing**, v. 50 (October): 146-160, 1986.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de Marketing: contribuições para a teoria de marketing. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4: out/dez 2006.

TOFTEN, K.; HAMMERVOLL, T. Niche marketing and strategic capabilities: an exploratory study of specialised firms. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 6: 736-753, 2010.

TOLEDO, G. L.; NEVES, M. F.; MACHADO FILHO, C. A. P. Marketing Estratégico e Varejo: o caso europeu. **Revista de Administração**, v. 32, n. 2: 47-57, abril/junho 1997.

TONI, D. et al. A Imagem do Comércio Varejista e a satisfação dos consumidores: um estudo exploratório ambientado em uma cidade da Serra Gaucha. **Revista de Administração e Contabilidade**, janeiro/março 2011.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25,n. 2: September 2000.

WOODSIDE, A. G.; SULLIVAN, D. P.; TRAPPEY III, R. J. Assessing Relationships among Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. **Journal of Business Research**, v. 45: 1999.

ZEITHAML, C.; ZEITHAML, V. Environmental management: revising the marketing perspective. **Journal of Marketing**, v. 48 (Spring): 46-53, 1984.

ZEN, R. **Modelo de diagnóstico do atendimento no comércio varejista de pequeno porte**. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. 2005.