

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

MAURICEIA SOARES PRATISSOLLI GUZZO

AS COMPETÊNCIAS DE MARKETING NO VAREJO

**VITÓRIA
2015**

MAURICEIA SOARES PRATISSOLLI GUZZO

AS COMPETÊNCIAS DE MARKETING NO VAREJO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Emerson W. Mainardes

**VITÓRIA
2015**

MAURICEIA SOARES PRATISSOLLI GUZZO

AS COMPETÊNCIAS DE MARKETING NO VAREJO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas – nível acadêmico, na área de concentração Marketing.

Aprovada em: 21 de Maio de 2015.

COMISSÃO EXAMINADORA

PROF. DR. EMERSON W. MAINARDES
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade,
Economia e Finanças – FUCAPE
Orientador

PROFA. DRA. ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade,
Economia e Finanças – FUCAPE

PROF. DR. ALÉSSIO BESSA SARQUIS
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu criador, que me permitiu mais uma vitória.

A minha mãe e minha irmã, simplesmente por existirem e me deixarem saber que sempre posso contar com elas.

A meu marido, companheiro e amor da minha vida, que esteve sempre ao meu lado e me compreendeu durante as ausências, apoiando-me nas minhas dificuldades.

Aos colegas do IFES *campus* Colatina, pela solidariedade durante o período em que me dediquei aos estudos.

A meu orientador, professor Dr. Emerson Mainardes, que através do seu incentivo e apoio constantes, além de sua infinita paciência e de seu profissionalismo, muito contribuiu para o meu crescimento profissional.

“Não sabendo que era impossível, foi lá e fez”.

Jean Cocteau

RESUMO

O mercado varejista do século XXI, no qual a tradicional loja física passa a concorrer com outros tipos de varejo, como as lojas virtuais, por exemplo, vem compelindo o varejista a aplicar suas competências de marketing enquanto estratégia competitiva. Diante desse cenário, esse estudo teve como objetivos verificar as competências que, na visão dos gestores varejistas, compõem as competências de marketing no seu varejo e identificar as dimensões subjacentes nas competências de marketing para o varejo. A literatura acadêmica mostra que o reconhecimento e o desenvolvimento das competências de marketing impactam diretamente no desempenho da empresa, conduzindo-a a níveis maiores de eficácia, mantendo sua vantagem competitiva e levando-a a orientar-se estrategicamente para o mercado. No presente estudo, de natureza descritiva e quantitativa, para identificar as competências de marketing foi aplicado, a 199 gestores varejistas, um questionário estruturado e, para agrupar as competências de marketing de um varejo, foi desenvolvido e validado um instrumento, utilizando-se os atributos identificados na literatura. Por meio da análise de regressão múltipla, pode-se assumir que, entre os Gestores Varejistas estudados, há um entendimento de que possuir competências de marketing está associado à Promoção, aos Recursos para o Marketing, ao Planejamento de Marketing, ao Controle e Avaliação das ações de Marketing, e às Tendências de Varejo. Já os resultados da análise fatorial indicaram quatro fatores que agrupam as competências de marketing: Orientação para o Mercado, Capacidades Internas, Ambiente de Negócios e Estrutura e Processo. Esses achados, apesar de representarem pontos de sustentação para o marketing do varejo estudado, indicam a necessidade de que os Gestores Varejistas conheçam todas as competências de marketing, pois elas podem contribuir para o fortalecimento da capacidade competitiva de suas empresas frente ao mercado globalizado.

Palavras-chave: Varejo; Competências de Marketing; Gestores Varejistas.

ABSTRACT

The retail market of the twenty-first century, in which the traditional physical store starts to compete with other types of retail, such as online stores, for example, is compelling the retailer to apply their skills of marketing as a competitive strategy. Within this context, this study had as objective to verify the skills that, in the view of retail managers, make the marketing skills in its retail and to identify the dimensions underlying the marketing skills for retail. The academic literature shows that the recognition and the development of marketing skills has a direct impact on business performance, leading to the higher levels of efficiency while maintaining its competitive edge and leading it to be guided strategically to market. In this study, which is descriptive and quantitative, to identify the marketing skills, it was applied a structured questionnaire to 199 retail managers, to check a retail marketing skills, an instrument was developed and validated, using attributes identified in the literature. Through multiple regression analysis, it can be assumed that among the retail managers studied, there is an understanding that have marketing skills is associated the Promotion, to Resources for Marketing, the Marketing Planning, Control and Evaluation of the marketing actions, and Retail Trends. The results of the factor analysis showed showed four factors that group marketing skills: Market Orientation, Internal Capabilities, Business Environment and Structure and Process. These findings, although it represent points of support for retail marketing studied, indicate the need for Retail Managers know and all marketing skills, as it can contribute to strengthening the competitiveness of its companies in the global market.

Keywords: Retail; Marketing Skills; Retail Managers.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização dos Gestores Varejistas	19
Tabela 2 - Estatística Descritiva	21
Tabela 3 - Significancia do Modelo de Regressão Linear Múltipla	25
Tabela 4 - Resumo do Modelo de Regressão Linear Múltipla.....	26
Tabela 5 - Significância dos Parâmetros da Regressão Linear Múltipla	27
Tabela 6 - Matriz Fatorial de Componentes Dos Fatores.....	32
Tabela 7 – Total da Variância Explicada	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 MERCADO VAREJISTA	11
2.2 MARKETING DE VAREJO E AS COMPETÊNCIAS DE MARKETING.....	12
3 METODOLOGIA	16
4. ANÁLISE DE DADOS.....	19
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	19
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	20
4.3 ANÁLISE DE REGRESSÃO	25
4.4 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	31
5. CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	43

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO

A modernidade trouxe consigo a mudança de comportamento e dos hábitos de compras do consumidor (BARKI, BOTELHO E PARENTE, 2013). A tradicional loja física deixou de ser o único meio de se fazer compras e passou a funcionar como um dos muitos pontos de contato entre os consumidores e a marca varejista (DELOITTE, 2014). Por isso, o varejo que opera em um ambiente competitivo precisa criar, potencialmente, 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, assim, vantagem competitiva (ZEN, 2005). Uma das estratégias que pode ser utilizada para obter tal vantagem é aplicar as competências de marketing, que são importantes para gerar vantagem competitiva sustentável (MELAIA, ABRATT e BICK, 2008). Ressalta-se, ainda, que o reconhecimento e o desenvolvimento dessas competências gera 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 objetivos verificar aquelas que, na visão dos próprios varejistas, compõem as competências de marketing no seu varejo; e, a partir de uma análise fatorial, identificar as dimensões subjacentes nas competências de marketing no varejo.

Observa-se que, apesar de sua importância estratégica, a maioria das pesquisas anteriores abordaram as competências de marketing no varejo supermercadista (p. e. FARHANGMEHR, MARQUES e SILVA, 2000; PANIGYRAKIS e 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, 2014). Além disso, o modelo desenvolvido abordando as competências de marketing pode ser utilizado na formulação de estratégias voltadas para o marketing de varejo em geral e não somente para supermercados.

Esse estudo estrutura-se da seguinte forma: no Referencial Teórico são apresentados os conceitos de mercado varejista, marketing de varejo e discutidas as competências de marketing e os seus respectivos atributos. No capítulo seguinte, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para consecução dos objetivos desse estudo. No capítulo Análise de Dados são apresentados e discutidos os achados da pesquisa. No capítulo final, apresentam-se as contribuições, tanto acadêmica quanto prática, dos resultados desse estudo, incluindo as implicações para os gestores varejistas na gestão do seu varejo.

CAPÍTULO 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MERCADO VAREJISTA

O mercado varejista, formado pelo comércio varejista, o comércio varejista ampliado e o serviço varejista (IBGE, 2014), representam 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).

No início do século XXI, 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 à 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, 2014). 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; RAMAKRISHNAN, 2010).

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, aPresentação, 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, tais como, as competências de marketing. As competências 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 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 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'DISCRROLL, CARSON e GILMORE, 2000)

Baseando-se no estudo de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), foram distinguidas, para essa pesquisa, 20 competências de marketing, desenvolvendo-se atributos para cada uma delas, conforme Quadro 1.

COMPETÊNCIAS DE MARKETING	ATRIBUTOS	AUTOR(ES) /ANO
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 as vendas dos produtos/serviços de seu varejo.	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); TOALDO E LUCE (2006)
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).

Quadro 1 – Competências De Marketing

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e ampliado pela autora.

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).

CAPÍTULO 3

3 METODOLOGIA

Nesse estudo 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 de “gestores varejistas”. A partir disso, uma amostra não probabilística por conveniência foi considerada, 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 (Apêndice A), 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, foram medidas 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.

ATRIBUTO	DESCRIÇÃO
Relação com o cliente	A empresa a que pertença:
	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 as vendas dos produtos/serviços de seu varejo.
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

Quadro 2 – Escala Proposta

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o 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 pessoalmente o instrumento 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 frequência relativa e a estatística descritiva, visando obter a média e o desvio padrão das variáveis

estudadas. Em seguida, realizou-se a análise de regressão linear múltipla e a análise fatorial exploratória, incluindo todos os testes que as compõem, visto que este tipo de análise mostra-se a mais adequada para o alcance dos objetivos deste estudo.

CAPÍTULO 4

4. ANÁLISE DE DADOS

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, pois apresenta o perfil do típico varejista.

TABELA 1 - CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES VAREJISTAS

CARACTERÍSTICAS		FREQUÊNCIA	%
Gênero	Masculino	108	54,27
	Feminino	91	45,73
Idade	18-24	19	9,54
	25-28	20	10,05
	29-34	56	28,15
	35-42	57	28,64
	>42	47	23,62
Escolaridade	Ensino Fundamental	7	3,52
	Ensino Médio	99	49,76
	Ensino Superior	67	33,67
	Especialização	14	7,03
	Mestrado	10	5,02
	Doutorado	2	1,00
Cargo ocupado na empresa	Gerencial	117	58,80
	Proprietário	80	40,20
	Diretoria	2	1,00
Setor do Varejo	Comércio	147	73,87
	Serviços	52	26,13
Classificação da empresa (cf. SEBRAE, 2013)	ME	98	49,25
	Pequena Empresa	57	28,64
	Média Empresa	11	5,53
	Grande Empresa	13	6,53
	Empreendedor Individual	20	10,05

Fonte: Dados da pesquisa.

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 (49,76%) e ocupam cargo gerencial (58,80%) em microempresa (49,25%) 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 28,15% e 23,62% respectivamente. Somando-se os percentuais referentes ao componente “idade”, constatou-se que 80,41% 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 apresenta o perfil do típico varejista. 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 tanto das 20 variáveis que representam as Competências de Marketing, quanto da variável dependente Possuir Competências de Marketing.

Inicialmente questionou-se aos Gestores Varejistas se a empresa a qual pertencem possui Competências de Marketing (variável dependente – Possuir Competências de Marketing), sendo a média das respostas apresentada na Tabela 2. Ainda na Tabela 2, têm-se as notas médias de cada uma das 20 competências de marketing, apresentadas em ordem decrescente de média.

Observando a Tabela 2, os resultados da variável dependente permitem assumir que, mesmo havendo divergência de respostas (DP= 1,35), a maioria dos Gestores Varejistas (74,87%) afirmou que suas empresas possuem competências de Marketing. Dada a relevância das competências de marketing para a obtenção e manutenção de vantagem competitiva (RAMARAO, 2012), é importante que os Gestores Varejistas que afirmaram que sua empresa não possui tais competências (13,06%) compreendam que estas devem ser desenvolvidas internamente por meio de processos de aprendizagem, aplicação permanente e disseminação do conhecimento (VORHIES e HARKER, 2000).

Pode-se ainda aferir na Tabela 2 que as médias de todas as variáveis explicativas (as 20 Competências de Marketing) e a média da variável dependente (Possuir Competências de Marketing) ficaram acima de 4, ou seja, mesmo havendo divergências de concordância em relação a algumas variáveis explicativas (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), na visão do Gestores Varejistas, eles assumem possuir Competências de Marketing, bem como assumem que realizam as atividades relacionadas às 20 competências de marketing.

TABELA 2 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA

ATRIBUTO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Possuir Competências de Marketing (Y)	5,17	1,35
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.

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 visão 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 conseqüentemente 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, o 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, comunidade, meios de comunicação e outros). O resultado relativamente alto do desvio-padrão 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 afirmaram não possuir tal competência (9,05% discordam totalmente ou são indiferentes), formular e implementar estratégias de marketing que resultem no desenvolvimento dessa relação.

Em relação à variável Recursos para o Marketing, o alto desvio-padrão ($DP= 1,59$) apresentado sugere que há divergências entre os gestores varejistas quanto a sua empresa possuir essa competência. Apesar disso, 71,35% dos gestores varejistas afirmaram que suas empresas destinam os recursos necessários para as atividades de marketing a serem desenvolvidas. Dada a sua importância para o marketing de varejo, é importante que os gestores varejistas que discordaram dessa afirmativa se apropriem dessa competência de marketing.

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; 18,09% discordam; 17,59% são indiferentes), e em relação à sistematização do controle e da avaliação das atividades de marketing desenvolvidas (65,33% concordam; 15,57% discordam; 19,10% são indiferentes).

Esses resultados sugerem um cenário preocupante, pois Brooksbank (1999) e Toften e Hammervoll (2010) afirmam que a vantagem competitiva sustentável de uma empresa está relacionada à 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, na visão dos Gestores Varejistas das empresas pesquisadas, a Imagem da Loja (M= 6,31; DP= 0,90) e a Qualidade do produto/serviço (M= 6,20; DP= 0,96) são as principais competências de marketing que sua empresa possui. Por meio desses resultados, pode-se admitir que, além de oferecer produtos/serviços com qualidade

superior à concorrência, as empresas varejistas pesquisadas têm 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 essa visão 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 DE REGRESSÃO

Considerando que um dos objetivos desse estudo foi identificar as competências que, na visão dos gestores varejistas, compõem as competências de marketing no seu varejo, utilizou-se a Análise de Regressão Linear Múltipla buscando-se associar as variáveis explicativas (as 20 Competências de Marketing), à variável dependente (Possuir competências de marketing).

Para verificar a significância conjunta das variáveis explicativas, foi utilizado o Teste ANOVA (Teste F), cujo resultado foi estatisticamente significativo (Tabela 3). Baseando-se no resultado do Teste de Aleatoriedade, foi possível constatar que a amostra utilizada nesse estudo se mostrou representativa da população (Gestores Varejistas), pois o referido resultado suportou a hipótese de aleatoriedade.

O resultado do Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov, utilizado para a avaliação da normalidade dos resíduos, apresentou distribuição normal.

TABELA 3 SIGNIFICANCIA DO MODELO DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

R ²	F	Nº de Observações	df2	Alterações Sig. F
0,572	11,911	20	178	1,6503449382492E-23

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto ao pressuposto da variância constante, o resultado do Teste de Homocedasticidade mostrou que a população estudada apresenta variâncias iguais, suportando a hipótese de homocedasticidade. A partir do resultado de R^2 ajustado, aferiu-se que 52,40% da variação em y (Possuir competências de marketing) é explicada pela variação em x (as 20 Competências de Marketing).

Por fim, para verificar a existência de autocorrelação entre os resíduos, foi utilizado o Teste de Durbin-Watson, cujo resultado ($D/W=1,812 > 0,05$) indicou não haver problemas de autocorrelação entre os resíduos. O resumo do modelo de regressão proposto está representado na Tabela 4.

TABELA 4 - RESUMO DO MODELO DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

R	R2	R2 Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Durbin-Watson
0,757a	0,572	0,524	0,931995329206575	1,812

^a Variáveis: (Constante – Possuir Competências de Marketing); Controle e Avaliação; Ponto de Venda; Concorrência; Qualidade do Produto/Serviço; Imagem da empresa; Relação com o cliente; Processos; Recursos para o Marketing; Relações Públicas; Preços de Mercado; Planejamento de Marketing; Tendências do Varejos; Receitas de Vendas; Forças de Marketing da Empresa; Segmentação do público-alvo; Integração de Atividades; Promoção; Inovação em Marketing; Benefícios do Produto/Serviço; Fraquezas de Marketing da Empresa.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Para análise da significância estatística dos parâmetros de cada variável explicativa (as 20 Competências de Marketing), utilizaram-se os dados apresentados na Tabela 5, esclarecendo-se, entretanto, que são apresentadas somente as variáveis com valores significativos em relação ao coeficiente padronizado ($p < 0,05$).

Os resultados da significância das variáveis independentes, constantes na Tabela 5, indicam que a afirmativa dos Gestores Varejistas quanto às suas empresas possuírem Competências de Marketing está associada às variáveis Promoção, Recursos para o Marketing, Planejamento de Marketing, Controle e Avaliação e Tendências de Varejo.

TABELA 5 - SIGNIFICÂNCIA DOS PARÂMETROS DA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficiente padronizado	T	Sig.	Intervalo de Confiança para beta (95%)		Correlação			Estatística de Colinearidade	
	Beta	Erro Padrão	Beta			Limite Inferior	Limite Superior	Zero-order	Parcial	Part	Tolerância	VIF
(Constante)	0,593	0,663		0,894	0,373	-0,716	1,902					
Promoção	0,282	0,089	0,273	3,190	0,002	0,108	0,457	0,598	0,233	0,156	0,328	3,046
Recursos para o Marketing	0,170	0,067	0,200	2,541	0,012	0,038	0,303	0,566	0,187	0,125	0,387	2,582
Planejamento de Marketing	0,171	0,076	0,175	2,242	0,026	0,021	0,322	0,581	0,166	0,110	0,393	2,544
Controle e Avaliação	0,176	0,082	0,183	2,148	0,033	0,014	0,338	0,599	0,159	0,105	0,333	3,004
Tendências de Varejo	0,155	0,076	0,158	2,032	0,044	0,005	0,306	0,524	0,151	0,100	0,400	2,500

Fonte: Dados da Pesquisa.

A significância da variável Promoção, apresentada na Tabela 5, é compreensível, considerando que os varejistas utilizam, frequentemente, campanhas de marketing de massa com o objetivo de aumentar o reconhecimento da marca e o conhecimento do produto/serviço, como ingredientes básicos para estimular a demanda pelos mesmos (CONSTATINIDES, 2006). Por outro lado, esse entendimento dos gestores varejistas gera um alerta, pois no mercado competitivo atual, a Promoção por si só, apesar de ser considerada como denominador comum para os outros P's do marketing mix (DUNCAN e MORIARTY, 1998), não é suficiente para que a empresa interaja eficazmente com seu público externo, estabelecendo e mantendo o relacionamento e a fidelidade do cliente (CONSTATINIDES, 2006). Porém, na visão dos varejistas estudados, ter competências de marketing está associado a fazer promoções.

Outra variável que se apresentou significativa, conforme Tabela 5, foi Recursos para o Marketing, que se refere à destinação dos recursos necessários – referentes às finanças, à tecnologia, aos recursos humanos e à estrutura, para que as atividades de marketing possam ser desenvolvidas eficazmente. Para Kenesei e Gyulavári (2012), a aplicação dos recursos de marketing está estreitamente ligada ao desempenho da empresa. Portanto, a associação dessa variável às Competências de Marketing pelos Gestores Varejistas sugere que estes se preocupam tanto com a utilização adequada dos recursos disponíveis, quanto com o resultado que essa destinação gerará no desempenho de suas empresas, o que parece ser fundamental para manter a competitividade destas.

A variável Planejamento de Marketing apresenta-se na Tabela 5 também como significativa, ou seja, os Gestores Varejistas reconhecem a importância de planejar, associando essa variável às Competências de Marketing. Considerando

que o planejamento representa uma forma de lidar com a constante turbulência do ambiente de negócios (McDONALD, 1996) a qual as referidas empresas estão expostas constantemente (TOFTEN e HAMMERVOLL, 2010), essa associação mostra que os gestores investigados percebem a importância do planejamento de marketing, mesmo que nem sempre o façam.

No que se refere à variável Controle e Avaliação, relacionada ao controle e à avaliação sistemática das atividades de marketing desenvolvidas pela empresa e que também se apresentou como significativa (Tabela 5), percebe-se que os Gestores Varejistas pesquisados associaram essa variável às Competências de Marketing. Para Stewart (2014), não é comum que as empresas controlem e avaliem o retorno, principalmente financeiro, das atividades de marketing realizadas, apesar de que estas podem criar resultados mercadológicos duradouros. Segundo ele, essa situação é consequência da incapacidade das empresas em vincularem as atividades de marketing ao seu desempenho financeiro. Portanto, a associação feita pelos Gestores Varejistas representa uma preocupação destes gestores em medir os resultados de suas ações, considerando que, para gerir os resultados das atividades de marketing, é necessário medi-los e controla-los sistematicamente (BREUR, 2007).

Em relação à variável Tendências no Varejo, a partir do resultado apresentado na Tabela 5, pode-se aferir que os Gestores Varejistas associaram essa variável às competências de Marketing. Essa associação também mostra a preocupação dos gestores varejistas com a competitividade de sua loja, considerando que o varejo atual está passando por um processo de mudança constante, sendo que uma das tendências para o futuro varejista é o aumento da complexidade, tanto do seu ambiente interno, quanto do seu ambiente externo

(SONNECK e OTT, 2010). Esse aumento é reflexo da alta intensidade da concorrência impulsionada por consumidores exigentes, com expectativas elevadas e gostos variados (FOX e SETHURMAN, 2010). Portanto, para serem competitivos nos mercados globais, alguns varejistas têm investido em processos automatizados, enquanto outros mais desenvolvidos, como por exemplo, Carrefour, têm investido em novas linhas de produtos, novos formatos comerciais ou no fortalecimento e na divulgação de suas marcas (MERKEL, JACKSON e PICK, 2010). Esses são alguns exemplos das tendências que o mercado varejista enfrenta no seu dia-a-dia e, por isso, acompanhar sistematicamente as Tendências de Varejo para conhecê-las previamente, torna-se relevante para que a empresa mantenha sua vantagem competitiva.

Por fim, pode-se assumir que, na visão dos Gestores Varejistas estudados, possuir Competências de Marketing está associado a estratégias que envolvam divulgar os produtos/serviços, destinar recursos necessários para as atividades de marketing, possuir capacidade técnica para o planejamento de marketing, controlar e avaliar sistematicamente as atividades de marketing desenvolvidas e, finalmente, conhecer previamente as tendências do varejo.

Apesar dessas Competências de Marketing se apresentarem como pontos de sustentação para o marketing no setor de varejo estudado, é importante destacar que há necessidade de que os Gestores Varejistas conheçam e se apropriem das demais competências, as quais não se mostraram significativas nesse estudo, objetivando o fortalecimento da capacidade competitiva de suas empresas frente ao mercado globalizado.

4.4 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Para sintetizar as variáveis estudadas em um – ou vários – conjuntos de fatores que expressem o que as variáveis originais partilham em comum (HAIR JR. et al., 2005), 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 6).

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.

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 as variáveis que se assemelham, nomeando cada fator com base nessa combinação das variáveis e com base na literatura científica abordada nesse estudo.

Baseando-se na sugestão de Comrey e Lee (1992), a carga fatorial dos componentes (Tabela 6) 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 6), 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”.

TABELA 6 - 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 Capacidades Internas	Planejamento de marketing	0,86	0,76
	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.

Analisando-se os 4 grupos constantes na Tabela 6, pode-se assumir que:

1. 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 fundamental para a sobrevivência de uma organização varejista, o que corrobora com o estudo de Hooley et al. (2005).

2. 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 indica que os gestores varejistas também se preocupam com as atividades relacionadas à prática interna do marketing, confirmando os estudos de Brooksbank (1999) e de Hooley et al. (2005).

3. Fator “Ambiente de Negócios”: agrega as competências de marketing relacionadas às variáveis (15% das variáveis) que compõem o relacionamento da empresa com o mercado: Relação com o cliente, Tendências de Varejo e Concorrência. Esse resultado converge para os achados de Lorenço e Sette (2013), os quais afirmam que possuir sólida relação com os clientes traz benefícios para ambas as partes – cliente e organização, sendo esta relação genuína, própria das empresas varejistas e de fundamental importância para manutenção da vantagem competitiva do setor.

4. 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 o Ponto de venda – físico ou virtual – é fundamental para se estabelecer a comunicação da empresa com o cliente (SOUZA e LARA, 2011) e possuir processos eficazes para contenção de custos é uma estratégia de racionalização que as empresas podem utilizar para manter sua competitividade (PANIGYRAKIS e THEODORIDIS, 2007).

Na Tabela 7 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.

Observa-se, a partir dos dados constantes na Tabela 7, que a análise fatorial dos 4 fatores explica a variância de 68,60%, sendo que os coeficientes Alfa de Cronbach 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 pôde ser validado, pois há homogeneidade entre os atributos.

TABELA 7 – 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.

Em resumo, o fator “Orientação para o Mercado”, responsável por explicar 48,94% da variância total do modelo, apresenta as variáveis mais importantes na

visão dos gestores varejistas. Considerando esses resultados pode-se assumir que as principais competências de marketing, visualizadas pelos referidos gestores, são aquelas que orientam a empresa para o mercado, convergindo para os achados de Zeithaml e Zeithaml (1984), Hooley et al. (2005) e Souza e Lara (2011).

Quanto ao fator “Capacidades Internas”, este surge como segundo mais importante para os gestores varejistas pesquisados, 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. Por esse agrupamento pode-se assumir que os gestores varejistas visualizam a importância da análise sistemática do ambiente interno de suas empresas, objetivando alcançar a eficiência e a efetividade das ações de marketing e, conseqüentemente, promovendo sua competitividade no mercado. Essa visão é coerente com o estudo de Brooksbank (1999), o qual destaca que acompanhar e manter internamente as atividades relacionadas à prática do marketing é fundamental para garantir o potencial competitivo da empresa.

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 que os gestores varejistas consideram menos importantes. Esse resultado traz um sinal de alerta, já que esses dois fatores formaram-se a partir de atributos indicados no estudo de Meliaia, Abratt e Bick (2008), por exemplo, como importantes para o desempenho eficiente tanto da empresa quanto de seus gestores.

Assim sendo, apesar do fator “Orientação para o Mercado” explicar 48,94% da variância do modelo, levando ao entendimento de que os atributos contidos nele são aqueles que mais representam a visão dos gestores varejistas em relação a possuir ou não competências de marketing, os atributos que compõem os demais fatores não podem ser desconsiderados, por representarem um conjunto de estratégias necessárias à manutenção da competitividade das empresas varejistas (CONANT, MOKWA e VARADARAJAN, 1990)

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSÃO

Esse estudo teve como objetivos identificar as competências que, na visão dos gestores varejistas, compõem as competências de marketing no seu varejo e agrupar as competências de marketing de um varejo.

Com a consecução do primeiro objetivo, foi possível obter um retrato, mesmo que limitado, considerando que a amostra utilizada nesse estudo foi não probabilística e por conveniência, sobre a visão dos gestores varejistas em relação às competências de marketing que suas empresas possuem. Esse entendimento mostrou que os referidos gestores assumem que suas empresas varejistas focam suas estratégias de marketing no mercado, sendo a Imagem da Loja reconhecida como principal competência de marketing, seguida da preocupação em ofertar produtos/serviços com qualidade superior a de seus concorrentes (Qualidade do produto/serviço). Por outro lado, possuir capacidade técnica para planejar (Planejamento de Marketing) e controlar e avaliar as ações de marketing (Controle e Avaliação) foram as competências de marketing que apresentaram maior divergência entre as respostas dos gestores varejistas, o que suscita um cenário preocupante, considerando que tais competências parecem ser fundamentais para que seja adquirida a necessária competitividade na atualidade.

Os resultados da regressão linear múltipla indicam que a afirmativa dos Gestores Varejistas quanto às suas empresas possuírem Competências de Marketing está associada às variáveis Promoção, Recursos para o Marketing, Planejamento de Marketing, Controle e Avaliação e Tendências de Varejo. Ou seja, pode-se concluir que, para os gestores varejistas investigados, deter competências

de marketing está relacionado à realização de promoções, destinar recursos para o marketing, planejar, controlar e avaliar o marketing e estar por dentro das tendências do varejo atual. Na visão dos respondentes, uma loja que realizada com sucesso estas atividades, possui competências de marketing.

Entretanto, apesar das variáveis citadas representarem pontos de sustentação para o marketing de varejo, faz-se necessário que os referidos gestores busquem meios para conhecer e se apropriar das demais competências de marketing, as quais não se mostraram significativas nesse estudo, objetivando o fortalecimento da capacidade competitiva de suas empresas frente ao mercado globalizado.

Ao sintetizar, por meio da análise fatorial, as competências de Marketing, foi possível agrupá-las em quatro fatores (Orientação para o Mercado, Capacidades Internas, Ambiente de Negócios, Estrutura e Processo), que indicaram que há uma tendência dos gestores varejistas em orientar suas empresas para o mercado.

Considerando que ainda são raros os estudos que abranjam os três segmentos do varejo (Comércio Varejista, Comércio Varejista Ampliado e Serviço Varejista), destaca-se que os resultados desse estudo contribuem para ampliar e aprofundar a literatura científica sobre competências de marketing no mercado varejista. Os resultados encontrados aqui podem ser utilizados como referência para pesquisadores interessados no estudo do varejo em geral.

Na prática, espera-se que os fatores identificados a partir do agrupamento das Competências de Marketing de um varejo, possam ser utilizados pelos gestores varejistas para aferir as competências de marketing de sua empresa, bem como aquelas que precisam ser desenvolvidas por elas.

Apesar de suas contribuições, o estudo possui limitações: os resultados representam a visão dos gestores varejistas num determinado momento e, ao longo do tempo, essa opinião pode se alterar; pode haver outras competências de marketing que não foram abordadas por essa pesquisa, considerando que foram estudadas 20 variáveis que representam as competências de marketing, conforme estudo de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990); o presente estudo não focalizou um único tipo de varejo, o que pode explicar a alta dispersão nas respostas, podendo ainda indicar diferenças de respostas entre os segmentos varejistas; e, finalmente, os resultados não podem ser generalizados, considerando que foi utilizada amostra não probabilística (por conveniência).

Portanto, considerando a importância da continuidade dos estudos sobre Competências de Marketing no varejo, 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. Também se sugere verificar a aplicabilidade das Competências de Marketing pelos Gestores Varejistas, bem como o seu impacto no desempenho do mercado varejista. Por fim, recomenda-se identificar outras variáveis não testadas nesse estudo, mas que integram o rol das Competências de Marketing.

REFERÊNCIAS

- 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, p. 595-612, nov/dez, 2012.
- AMBLER, T. Marketing metrics. **Business Strategy Review**, v. 11, n. 2, p. 59-66, 2000.
- BROOKSBANK, R. The theory and practice of marketing planning in the smaller business. **Marketing Intelligence & Planning**. v.17, n. 2, p. 78-90, 1999.
- BARKI, E.; BOTELHO, D.; PARENTE, J. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 534-538, 2013.
- BREUR, TOM. How to evaluate campaign response—the relative contribution of data mining models and marketing execution. **Journal Of Targeting, Measurement And Analysis For Marketing**, .v15, n. 2, p. 103-112, 2007.
- BURT, S.; SPARKS, L. E-commerce and the retail process: a review. **Journal of Retailing and Consumer Services**. v.10. n. 5, p. 275–286, 2003.
- CARSON, D. Marketing for small-to-medium enterprises. In: BAKER, M. J (Org.). **The Marketing Book**. 4. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. p. 621-638.
- COMREY, A. L.; LEE, H. B. **A First Course in Factor Analysis**. 2 ed. New York : Psychology Press, 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. n. 5, p. 365-383, 1990.
- CONSTANTINIDES, E. The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. **Journal of Marketing Management**. v. 22, n. 3-44, p. 407-438, 2006.
- COUSINS, L. Marketing plans or marketing planning? **Business Strategy Review**, v. 2, n. 2, p. 35-55, 1991.
- DAY, G. S. The Capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v 58, n. 4, p. 37-52, 1994.
- DELOITTE. Os poderosos do varejo global: sem fronteiras em um ambiente multicanal, 2013. Disponível em: <http://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2013.html>. Acesso em: 5 jun. 2014.
- DIBB, S. Market segmentation: strategies for sucess. **Marketing Intelligence & Planning**. v.16, n. 7, p. 394-406, 1998.

DOYLE, P. Managing the marketing mix. In: BAKER, M. J (Org.). **The Marketing Book**. 5. ed. Burlington : Butterworth-Heinemann, 2003. p. 293-441.

DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. **Journal of Marketing** v. 62, n. 2, p. 1-13, April 1998.

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, n. 4, p. 197-206, 2000.

FOX, E. J.; SETHURAMAN, R. Retail Competition. In: _____ **Retailing in the 21st century**, New York : Springer Berlin Heidelberg, 2010. p. 193-208.

GUENZI, P.; TROILO, G. Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing–Sales integration. **Industrial Marketing Management**. v. 35, n. 8, p. 974–988, 2006.

GUMMESSON, E. The new marketing: developing long-term interactive relationships. **Long Range Planning**, v. 20, n. 4, p. 10-20, 1987.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HART, S. New product development. In: BAKER, M. J. **The Marketing Book**. 5. Ed. Burlington : Butterworth-Heinemann, 2003. p. 314-341.

HOOLEY, G.J., GREENLEY, G., CADOGAN, J.W. and Fahy J. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**. v. 58, n. 1, p. 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, p. 342-374, 2009.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Mensal de Comércio. Jul, 2013. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/>. Acesso em: 5 Jun. 2014.

KENESEI, Zsófia; GYULAVÁRI, Tamás. The impact of marketing resources on corporate competitiveness. **TRŽIŠTE**, v. 24, n. 1, p. 7-21, 2012.

LANCASTER, G.; WADDELOW, I. An Empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning and in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Practical Paradigm. **Journal of Marketing Management**. v. 14, n. 8, p. 853-878, 1998.

LEVITT, T. Marketing success through differentiation: of anything. **Harvard Business Review**, v. 58, n. 1, p. 83-91, January-February 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, p. 152-178, jul/set 2013.

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

MELAIA, S; ABRATT, R.; BICK, G. Competencies of Marketing Managers in South Africa. **Journal of Marketing Theory and Practice**. v 16, n. 3, p 233-246, 2008.

MERKEL, J.; JACKSON, P.; PICK, D. 2010. New Challenges in Retail Human Resource Management. In: _____ **Retailing in the 21st century**, New York : Springer Berlin Heidelberg, 2010. p.257-270.

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, n. 1, p. 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, p. 183-196, 2000.

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

PANIGYRAKIS, George G.; THEODORIDIS, Prokopis K. Market orientation and performance: An empirical investigation in the retail industry in Greece. **Journal of Retailing and Consumer Services**. v. 14, n. 2, p. 137–149, 2007.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. Ed. 1. 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, n. 3, p. 58-84, 2008.

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, p. 97-111, Jan-Mar, 2012.

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, n. 4, p. 251–258, 2010.

REIS NETO, J. F.; PABLO A. M.; CELSO C. S.; WESLEY O. P. R. As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. **Ram - Rev. Adm. Mackenzie**, v. 14, n. 3, p. 236-271, maio/jun. 2013.

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

SONNECK, P.; OTT, C. S. Future Trends in Multi-channel Retailing. – In: _____ **Retailing in the 21st century**, New York : Springer Berlin Heidelberg, 2010. p. 175-192.

SOUZA, R. B.; LARA, J. E. Imagem da loja: proposição de escala para o segmento varejista farmacêutico. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 8, n. 1, p. 74-93, março 2011.

STEWART, D. W. Marketing Accountability: Defining Expectations and Measuring Outcomes. **Open Journal of Business and Management**, v. 2, n. 03, p. 163, 2014.

TELLIS, G. Beyond the many faces of price: an integration of pricing strategies. **Journal of Marketing**, v. 50, n. 4, p. 146-160, (October) 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, p. 25-35, 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, p. 736-753, 2010.

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

TONI, D. de; LARENTIS, F.; MATTIA, A. A.; MILAN, G. S. A Imagem do Comércio Varejista e a satisfação dos consumidores: um estudo exploratório ambientado em uma cidade da Serra Gaúcha. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 8, n. 1, p. 91-104, janeiro/março 2011.

VORHIES, D. W. MICHAEL, H. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 145-171, 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, n. 2, p. 135-146, 1999.

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

ZEN, R. **Modelo de diagnóstico do atendimento no comércio varejista de pequeno porte**. 2005. 230 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Florianópolis, 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

COMPETÊNCIAS DE MARKETING APLICADAS AO MERCADO VAREJISTA

Prezado (a) Varejista,

Esta é uma pesquisa que integra minha Dissertação, obrigatória para conclusão do curso de Mestrado em Administração da FUCAPE. O objetivo deste estudo é identificar as competências de marketing das empresas que compõem o mercado varejista. Não é necessário se identificar.

Agradeço sua colaboração.

Mauriceia Soares Pratissolli Guzzo

Mestranda em Administração - Fucape Business School

Analise as afirmativas a seguir e marque a nota que mais representa à realidade de sua empresa.

A Empresa a qual pertença:

1. Possui competências de marketing.¹

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

2. Possui sólida relação com os clientes, que permite conhecê-los profundamente.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

3. Conhece profundamente os concorrentes.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

4. Acompanha sistematicamente as tendências do seu setor, para conhecê-las previamente.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

5. Prevê eficazmente as vendas dos produtos/serviços de seu varejo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

6. Tem consciência dos seus pontos fortes ligados ao marketing praticado.

¹Competências de Marketing representam um conjunto de habilidades e conhecimentos praticados através dos processos da organização que permitem à empresa coordenar suas atividades no mercado, usar seus ativos, bem como aprender e melhorar continuamente. (RIBEIRO et al, 2006, p. 3)

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

7. Tem consciência dos seus pontos fracos ligados ao marketing praticado.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

8. Possui capacidade técnica para desenvolver o planejamento de marketing.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

9. Destina recursos necessários (financeiros, tecnológicos, humanos e estruturais) para que as atividades de marketing possam ser desenvolvidas eficazmente.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

10. Integra as atividades de marketing às atividades de rotina.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

11. Possui habilidade para dividir o público-alvo em grupos de consumidores potenciais.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

12. Oferece produto/serviço atrativo e com benefícios além daqueles esperados pelos clientes.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

13. Explora eficazmente as ideias inovadoras voltadas para a venda de novos produtos/serviços.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

14. Oferece produto/serviço com qualidade superior à concorrência.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

15. Monitora eficazmente o preço praticado pelos concorrentes.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

16. Desenvolve estratégias eficazes para divulgação do produto/serviço.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

17. Interage eficazmente com o público externo (clientes, fornecedores, meios de comunicação e outros).

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

18. Cuida efetivamente da sua imagem para que ela não seja percebida de maneira distorcida pelo público externo (clientes, fornecedores, meios de comunicação e outros).

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

19. Está localizada em um ponto estratégico do município, que contribui para atingir o público-alvo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

20. Possui processos eficazes para contenção de custos.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

21. Controla e avalia sistematicamente as atividades de marketing desenvolvidas.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

A) Setor de Atividades da Empresa

Comércio

Serviço

B) Classificação da Empresa (Pelo número de funcionários - conforme SEBRAE, 2013)

Até 9 funcionários – microempresa

De 10 a 49 funcionários – pequena empresa

De 50 a 99 funcionários – média empresa

Mais de 100 funcionários – grande empresa

Empreendedor individual

C) Sua faixa etária

18-24 anos

25-28 anos

29-34 anos
35-42 anos
Acima de 42 anos

D) Seu gênero

Masculino
Feminino

E) Seu grau de escolaridade

Ensino Fundamental
Ensino Médio
Ensino Superior
Especialização
Mestrado
Doutorado

F) O cargo que você ocupa na empresa.

Proprietário
Diretoria
Gerencial