Percepção das revendas agrícolas sobre marketing capabilities e performance

Resumo
Este artigo tem como objetivo oferecer evidências referentes a percepção das revendas agrícolas em relação a *marketing capabilities* e performance. Um modelo de relações entre disseminação de inteligência, orientação para mercado, performance e *marketing capabilities* foi desenvolvido. Também foi analisada a intenção de trabalho com delivery e vendas on-line nas revendas agrícolas. A pesquisa testou hipóteses por meio de um *survey* em 86 empresas empregando a modelagem de equações estruturais pelo método de mínimos quadrados. Os resultados sugerem que o *marketing capabilities* é mediado principalmente pela disseminação da inteligência. Além disso, o estudo revela o efeito das vendas on-line e delivery na performance das revendas. Os resultados do estudo têm importantes implicações para a pesquisa e nas tomadas de decisões nas revendas agrícolas.

Palavras chaves: *marketing capabilities*; market orientation; agricultural retail

Introdução

O cenário varejista está ligado à visão da empresa orientada para o mercado, integrando a tecnologia e a gestão, e no setor agrícola envolve a armazenagem, a distribuição e o marketing dos seus produtos. A performance a longo prazo entre varejistas, fornecedores e clientes pode ser realizado usando tecnologias de dados, alterando os modos tradicionais de marketing, reunindo com precisão os recursos para os clientes e estabelecendo um novo modo de marketing.

Uma nova tendência de marketing está surgindo no setor de varejo com o desenvolvimento integrado da tecnologia de big data e o estabelecimento gradual da sociedade digital (Zhu & Gao, 2019). Assim como abordado pelos autores Zhu e Gao (2019), as empresas de varejo devem romper os conceitos tradicionais, o setor de varejo agrícola também necessita implementar ativamente o marketing de precisão para melhorar efetivamente sua competitividade.

Para aplicar essas estratégias competitivas, que refletem em eficiência de custo e diferenciação de marketing, perspectivas de feedback de performance e capacidade podem direcionar a atenção coletiva da gerência e determinar essa intenção estratégica (Kaleka & Morgan, 2019). Morgan (2012) afirma que a performance, principalmente de marketing, é um fator usado para medir o impacto do sucesso das estratégias que a empresa implementa. E os recursos de marketing são adaptáveis e permitem à empresa ajustar suas estratégias para atender mercados em rápida mudança (Day, 2011).

Ainda como estratégia, aborda-se o *marketing capabilities* que é desenvolvido via processo de aprendizagem, quando os colaboradores da empresa repetidamente aplicam seus conhecimentos para resolver os problemas de marketing (Day, 1994, 2011; Grant, 2016, 1996; Liu & Ko, 2012).

Estudiosos de marketing demonstram que a orientação para o mercado de uma empresa, ou seja, sua capacidade de aprender e aplicar esse aprendizado adequadamente, é um fator chave para o bom desemprenho dos negócios. A orientação para mercado apresenta uma relação positiva com a performance da empresa e ter uma forte orientação para o mercado é crucial para alcançar altos níveis desempenho econômico e social (Bhattarai, Kwong & Tasavori, 2019). Assim como o *marketing capabilities* é considerado uma fonte importante para vantagem competitiva das empresas.

A velocidade das mudanças referente a tecnologia, inovação, novos produtos e as preferências dos consumidores faz com que as revendas agrícolas apresentem métodos para atender as demandas e permanecerem competitivas no mercado. A adoção da orientação para o

mercado pode ser adotada como um elemento de análise das necessidades do comprador, das estratégias e ações dos concorrentes e a da coordenação dos seus recursos para criar um valor superior, apoiando à melhoria do desempenho empresarial (Carvalho & Barcellos, 2013) também no setor agrícola.

Dessa forma, o objetivo desse trabalho foi analisar a percepção das revendas agrícolas, considerando geração e disseminação de inteligência, implementação de respostas, relacionamento com cliente, performance sobre os concorrentes e *marketing capabilities* para alcançar os resultados esperados.

Além da introdução, há uma revisão da literatura sobre orientação para mercado, performance e *marketing capabilities*. No segundo momento são demonstrados a metodologia e escalas de marketing avaliadas, junto com a caracterização das revendas agrícolas e análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário. Para finalizar são abordados a importância do estudo, as limitações e as possibilidades de futuros estudos.

2 Revisão da literatura

2.1. Orientação para o mercado

A orientação para o mercado é considerada como uma forma das empresas se posicionarem conforme o desempenho organizacional para melhoria dos resultados operacionais e estratégicos.

Narver e Slater (1990) definem que a orientação para mercado é capaz de gerar o comportamento necessário para a criação de valor para os consumidores, se expressando como cultura organizacional e adquirindo vantagem competitiva através de um modelo de orientação que considera a orientação ao consumidor, orientação ao concorrente e coordenação interfuncional como componentes comportamentais e foco no longo prazo e lucratividade como critérios de decisão. E é importante para o entendimento da empresa baseado nos recursos de desempenho (Dobni & Luffman, 2003).

Kohli e Jaworski (1990) em sua pesquisa estruturação a orientação para o mercado como geração de inteligência de mercado, a disseminação dessa inteligência gerada e a resposta à essa inteligência pela empresa. Uma empresa orientada e seguindo essa estruturação de forma eficiente são capazes de oferecer soluções que suprem as expectativas dos consumidores (Narver & Slater, 1990). Assim como as capacidades individuais de cada organização, envolvendo planejamento, preço e venda geram inteligência de mercado que podem aprimorar a orientação para o mercado das empresas (Morgan et al., 2003).

Segundo Narver e Slater (1990) as empresas apresentarão maior vantagem competitiva quando está sempre atualizada, quando desenvolver uma visão a longo prazo e coordenam os esforços em todos os setores da empresa, não só no marketing.

Entender a importância da orientação para o mercado incentivará a organização a rastrear mudanças de mercado, compartilhar informações com todos os funcionários da organização e responder às demandas e necessidades do mercado (Jaworski & Kohli, 1993).

H_1: A orientação para o mercado está positivamente relacionada com *marketing capabilities*.

2.2 M*arketing capabilities* e disseminação de inteligência

Marketing capabilities pode ser definido como um processo integrativo, as empresas utilizam seus recursos para atender as necessidades dos consumidores, permitindo que a empresa agregue valor e atenda às demandas competitivas (Day, 2011). Desempenha um papel central na implementação de recursos para responder às mudanças no ambiente (Moorman & Day, 2016) e agregando valor aos produtos, atendendo às demandas (Martin & Javalgi, 2019).

Um dos processos para o entendimento das capacidades organizacionais é o benchmarking no qual é possível compreender as empresas que apresentam uma capacidade de desempenho superior, avaliar as lacunas e diferenças entre as empresas e demais locais de referência, checar a capacidade que a empresa faz um planejamento e o executa, assim como a

capacidade de implantação de melhorias para preenchimento das lacunas (Vorhies & Morgan, 2005). De acordo com Vorhies & Morgan (2005) as capacidades de marketing são desenvolvidas quando conhecimento, habilidades dos funcionários e os recursos disponíveis pela empresa são combinados. Além disso o bom desempenho dos negócios, financeiro e que mantem uma relação de longo prazo com os consumidores são resultado do uso dos recursos transformados em produtos.

A literatura indica que as capacidades são dinâmicas e para atender as necessidades do consumidor devem implementar novas estratégias, mudanças que correspondam às condições de mercado, o que demanda a utilização dos recursos disponíveis e complementares (Morgan, Vorhies & Mason, 2009). Para atender essas necessidades, Kohli e Jaworski (1990) definem que em toda organização a geração de inteligência para entender o cliente são importantes e a disseminação da inteligência é fundamental.

Já a disseminação da inteligência de mercado pelos gerentes é um componente essencial para uma orientação de mercado e marketing capabilities. É definida como conhecimento sobre as necessidades dos clientes e as atividades dos concorrentes (Kohli & Jaworski, 1990; Hattula *et al*, 2015).

Quando a alta gerência demonstra um bom relacionamento com os demais funcionários assim como uma disposição em correr riscos e implementar estratégias de marketing, novas mudanças e propostas podem ser introduzidas e a disseminação das informações responderão as necessidades do cliente (Kohli & Jaworski, 1990).

H_2: A disseminação de inteligência influencia positivamente o *marketing capabilities*

2.3 M*arketing capabilities e* Performance

A performance foi compreendida por abordagens ambientais internas e externas em indústrias e demais organizações (Hansen & Wernerfelt, 1989). Entre as definições estão que performance é o resultado de qualquer atividade intencional e da exploração dos processos implantados aliado aos recursos (Augier & Teece, 2009), é também um indicador do sucesso dos esforços estratégicos. É o resultado a curto prazo da interação de fatores específicos da empresa, condições ambientais e decisões estratégicas (Lages, Jap & Griffith, 2008).

A medição da performance foi desenvolvida como um modo de monitorar e manter o processo de garantir que uma organização adote estratégias que levem à conquista de metas e objetivos gerais (Panigyrakis & Theodoridis, 2007).

Conforme literatura, a performance é motivada por interesses extrínsecos para alcançar o resultado almejado (Kohli, Shervani & Challagalla 1998). Arnold *et al* (2019) propôs que a orientação para performance está fortemente ligada ao interesse do gerente em apoiar os objetivos da organização e formando uma capacidade de relacionamento do gerente com os demais funcionários. Assim a performance de uma organização está diretamente relacionada com às ações da gerência.

Algumas empresas com alta performance apresentam configurações únicas, cujo resultado é altamente específico ao contexto (Frösén et. al., 2016). E os tomadores de decisão avaliam cada dimensão da performance de acordo com um nível de aspiração, avaliados como sucesso ou fracasso, para seus objetivos estabelecidos (Kaleka & Morgan, 2019). Os níveis de aspiração são resultado da adoção de diferentes referências, como desempenho histórico, performance dos concorrentes e nível de oportunidade percebida (Greve, 1998; Park, 2007; Shinkle, 2012).

A performance sobre o concorrente ocorre quando a organização acompanha os acontecimentos destes, bem como traçam as estratégias para sustentar os seus pontos positivos ou superar as limitações, sendo superior aos demais, considerando as tecnologias e as necessidades dos clientes (Narver & Slater, 1990).

A capacidade de desenvolver e manter boas relações com os clientes facilita a aquisição de informações valiosas sobre o mercado (Kaleka & Morgan, 2019), com isso aborda-se a performance de vendas.

A performance de marketing é uma forma de medir as conquistas que podem ser obtidas a partir de uma atividade no campo de marketing da empresa e para medir até que ponto as realizações e os mercados-alvo foram alcançados pelas atividades de marketing realizadas (Hidayatullah, *et al* 2019).

H_{3a}: O *marketing capabilities* está positivamente relacionado com a performance em marketing.

H_{3b}: O *marketing capabilities* está positivamente relacionado com a performance em vendas.

H_{3c}: O *marketing capabilities* está positivamente relacionado com a performance sobre os concorrentes.

2.4 M*arketing capabilities e* Plataformas digitais

Algumas barreiras de adaptação surgem nas organizações quando *marketing capabilities* são abordadas e afetam a performance. Avanços tecnológicos é um exemplo que influenciam nos hábitos e comportamentos dos consumidores e podem gerar problemas para as organizações acompanhar o ritmo, rigidez organizacional, ceticismo, tendências à inercia também podem bloquear as empresas (Day, 2011).

O comércio eletrônico em suas diversas formas envolve uma significativa mudança de comportamento e, como tal, pode ser visto com riscos e, no início causar incerteza (Littler & Melanthiou, 2006). Segundo Littler e Melanthiou (2006), embora inicialmente o uso das vendas pela internet possa ter sido visto como um meio de garantir uma vantagem competitiva, muitos provedores de várias formas de serviços de varejo agora estão propensos a adotar os serviços online pois seus concorrentes estão aderindo.

Os negócios em plataformas digitais revolucionaram muitos mercados de varejo e forçaram os players tradicionais a sair do mercado ou a considerar uma adaptação estratégica de alcance considerável (Reinartz, Wiegand, & Imschloss, 2019). Inovações como estas se tornam necessárias para competir diretamente com os concorrentes que já aderiram as plataformas digitais e comercialização on-line.

O processo adaptativo possibilitado pelas tecnologias digitais cria valor de novas maneiras em novos ambientes digitais e as instituições que estão habilitadas para aderir essas tecnologias desenvolvem recursos fundamentais que criam valores para os clientes e para si mesmos, permitindo novas experiencias e interações com os consumidores (Kannan, & Hongshuang, 2017). A digitalização de elementos de varejo e a intelectualização das operações de negócios de varejo são cruciais para a melhoria da performance da empresa em relação às vendas (Zhao, 2018).

H_{4a}: A intenção de trabalhar com delivery está positivamente relacionada com a performance sobre os concorrentes.

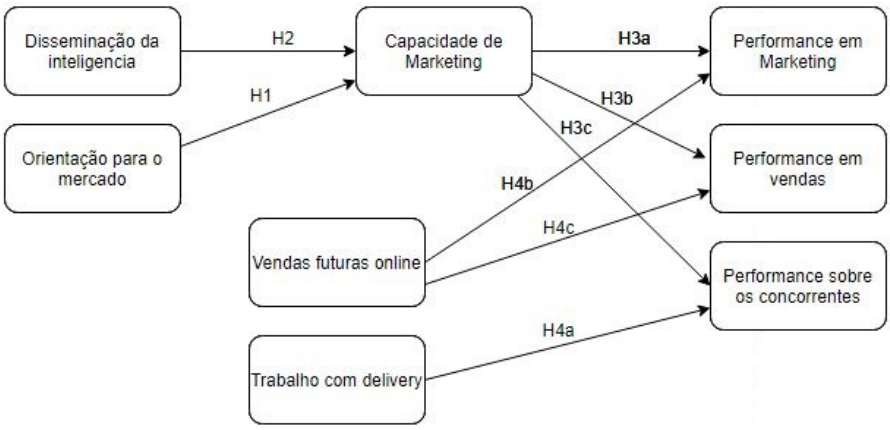
H_{4b}: A intenção de trabalhar com vendas on-line está positivamente relacionada com a performance em marketing.

H_{4c}: A intenção em trabalhar com vendas on-line está positivamente relacionada com a performance em vendas.

2.5 Modelo analítico proposto

O modelo proposto para medir a percepção da orientação para o mercado, *marketing capabilities* e performance pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1: Modelo analítico proposto



Fonte: Elaborada pelos autores

3. Metodologia

O contexto de deste estudo é o setor de varejo agropecuário brasileiro, abordando funcionários, gerentes e proprietários. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário elaborado na plataforma *Google Forms* composto por 37 itens e incluiu medidas para orientação ao mercado, performance, marketing capabilities e uso de plataformas digitais.

O questionário foi adaptado com base nas escalas desenvolvidas por Atuahene-Gima (1993) para *marketing capabilities* e desenvolvida por Jaworski e Kohli (1993) para orientação para o mercado. Em seus estudos, os autores (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli *et al*., 1998) relatam resultados de duas amostras de informantes e confiabilidade alfa (Cronbach, 1951) entre 0,89 e 0,96 para Orientação para o Mercado e entre 0,71 e 0,82 para geração e disseminação de inteligência, respectivamente.

De acordo com Alves (2016), a escala para *marketing capabilities* é para refletir a qualidade dos serviços e da força de vendas, habilidades da pesquisa de mercado e de diferenciação de produtos, como a empresa lida com a introdução de novos produtos, qual a força do canal de distribuição. Assim, quanto mais alto o valor na escala, melhor a capacidade da empresa no uso de ferramentas e técnicas de marketing. As medidas empregadas na escala foram adaptadas por Alves das medidas de *marketing capabilities* originalmente desenvolvidas por Atuahene-Gima (1993). Em seus estudos, Atuahane-Gima (1993) encontrou um alfa de 0,78.

Todos os itens foram medidos utilizando a escala Likert de 7 pontos, ancorados em (1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente. As tabelas com os instrumentos de coleta estão contidas no apêndice.

O questionário foi realizado em duas etapas, nos meses de maio e junho de 2020. Na primeira etapa foi realizado um pré-teste em uma revenda agropecuária para checagem da clareza das questões e correção das inconsistências e ambiguidades. Na segunda etapa, o questionário revisado foi enviado eletronicamente para 345 casas agrícolas através da ferramenta *e-mail manager*, que possibilita a verificação de quantos acessos e cliques no link do questionário. Foi alcançada uma taxa de resposta de 25%, isto é, 86 questionários.

3.1 Objeto de pesquisa

3.1.1. Revendas agrícolas

O MAPA (2019) define agronegócio como conjunto de atividades de fornecimento de bens e serviços à agricultura, da produção agropecuária, do processamento, das transformações e da distribuição de produtos de origem agropecuária até o consumidor final.

Existe no setor pecuário além da forte tendência de competitividade e mudanças no ambiente corporativo, uma crescente dependência dos produtores por insumos industrializados.

De acordo com Zylbersztajn (1995), as atividades de armazenagem, processamento e distribuição passaram a ser muito complexas para serem conduzidas integralmente pelo produtor rural, o que configura a necessidade de sistematização do setor.

A partir do ano 2000 o agricultor deixou de ser produtor rural e se tornou um empresário rural, trazendo mudanças de postura, planejamento, elaborando estratégias de crescimento e gestão financeira (Santos, 2009). Com a mudança no campo, as revendas necessitaram melhoras suas práticas de gestão e vendas para não ficarem fora do mercado.

Batalha e Souza Filho (2009) destacam também que o enfoque sistêmico não deve ser visto como uma mera soma dos elementos como produtores agropecuários, cooperativas, agroindústrias, sindicatos, distribuição (atacado e varejo), governo etc., bem como de suas ações e estratégias, mas também pelos padrões de interações desses agentes.

De acordo com a Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários (ANDAV, 2019) o setor conta com aproximadamente 5800 distribuidores cadastrados em todo o país, considerando revendas agrícolas, pecuárias, pet shops. E movimenta bilhões de reais por ano com a venda de produtos veterinários, nutrição e suplementação animal, fertilizantes, defensivos entre outros produtos.

O agronegócio além de ser forte no Brasil, aos poucos vem agregando mais valor em seus produtos, pavimentando um crescimento qualitativo e se tornando mais competitivo (Junqueira, 2015). Assim, cada vez mais as revendas agrícolas necessitam de melhores estruturas, tomadas de decisões certeiras e estratégicas para suprir a demanda crescente, além de investimento em marketing para obter vantagens competitivas e fidelizar clientes. O marketing tem como um dos objetivos identificar as necessidades dos consumidores, estudar os setores e colocar no mercado produtos para satisfazer e suprir a demanda (Cobra, 2002).

4. Resultados e discussões

4.1. Caracterização da amostra

No Brasil, o agronegócio possui extrema importância na economia representando 23,5% do PIB nacional, em 2019, demonstrando sua alta contribuição para o mercado brasileiro (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, 2018). As casas agrícolas e cooperativas desempenham um papel importante para auxiliar na fomentação, principalmente, dos insumos desse setor, representando 4,8% no total do PIB brasileiro.

Em 2017, segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o mercado de fertilizantes, defensivos, sementes, nutrição animal e medicamento veterinário movimentou R$ 104,2 bilhões. Segundo a Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários - ANDAV (2020), são mais de 5 mil entidades que contribuem para a produção agropecuária brasileira, além de gerar em torno de 32 mil empregos diretos.

A amostra final foi composta por 86 revendas agrícolas. Dos respondentes, 69,8% (n=60) se declararam funcionários, 24,4% (n=21) se declararam gerente e 5,8% (n=5) se declararam como proprietários das revendas, nos estados conforme Tabela 1.

Tabela 1. Localização das revendas agrícolas

Estado	n	%
MG	14	16,3
SP	11	12,8
GO	11	12,8
MS	11	12,8
MT	10	11,6
SC	7	8,1
PR	6	7,0
BA	6	7,0

RS	3	3,5
PA	3	3,5
RO	3	3,5
TO	1	1,2
Total	86	

Fonte: Com base nos dados dos questionários. Elaborada pelos autores.

4.2 Análise do modelo de mensuração

Os resultados apresentados na Tabela 2 demonstram a validade discriminante do modelo. Foi analisado se as raízes quadradas dos valores da Average Variance Extracted (AVE) são maiores que as correlações entre eles de acordo com os critérios de Fornell e Larker (1981). Nesse método, são obtidas as raízes quadradas das AVEs e seus valores são comparados com as correlações entre os construtos.

Os coeficientes Cronbach' Alpha e a confiabilidade das variáveis latentes foram superiores a 0,7, todas as Average Variance Extracted (AVE) foram superiores a 0,5 indicando que os indicadores apresentados na Tabela 3 foram satisfatórios.

Tabela 2. Análise da validade discriminante do modelo

	CAP	DIS	MKT	PERM	PERV	PERC	DEL	ONL
Capacidade de Marketing (CAP)	**0,773**							
Disseminação da Inteligência (DIS)	0,409	**0,748**						
Orientação para o Mercado (MKT)	-0,092	-0,056	**0,876**					
Performance em Marketing (PERM)	0,396	0,297	0,012	**0,757**				
Performance em Vendas (PERV)	0,463	0,400	-0,215	0,228	**0,779**			
Performance sobre os Concorrentes (PERC)	0,267	-0,004	0,231	-0,054	0,13	**0,818**		
Trabalha com Delivery (DEL)	0,036	-0,026	0,081	0,054	-0,07	0,372	**1,000**	
Vendas Futuras Online (ONL)	0,082	0,135	0,092	0,199	0,187	-0,034	0,146	**1,000**

Fonte: com base nos dados da pesquisa.

Tabela 3. Índices de validação e confiabilidade

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Disseminação da Inteligência (DIS)	0,884	0,891	0,897	0,559
Performance em Marketing (PERM)	0,837	0,929	0,859	0,573
Capacidade de Marketing (CAP)	0,756	0,799	0,850	0,598
Performance em Vendas (PERV)	0,716	0,855	0,800	0,607
Performance sobre os Concorrentes (PERC)	0,768	0,956	0,856	0,669
Orientação para o Mercado (MKT)	0,877	1,413	0,908	0,768
Trabalha com Delivery (DEL)	1,000	1,000	1,000	1,000
Vendas Futuras Online (ONL)	1,000	1,000	1,000	1,000

Fonte: com base nos dados da pesquisa.

4.3 Análise do modelo estrutural e teste de hipóteses

O modelo estrutural foi validado utilizando o software *Smart*PLS (Ringle, Wende, Will, 2005), com o parâmetro 1000 para o número de casos e amostras. No modelo estrutural ajustado (apêndice), observam-se os coeficientes de regressão que indicam o quanto cada constructo afeta as variáveis latentes. Os coeficientes estão associados às variáveis observadas Orientação para o Mercado (MKT) e Disseminação da Inteligência (DIS) e o quanto estas impactam na variável latente Capacidade de Marketing (CAP), bem como quanto a última afeta as variáveis latentes Performance em Marketing (PERM), Performance em Vendas (PERV) e Performance sobre os Concorrentes (PERC).

A Disseminação de Inteligência (DIS) possui o maior coeficiente de regressão (5,489) com a variável Capacidade de Marketing (CAP), assim, a maior contribuição para ela vem da CAP, enquanto a Orientação para o Mercado (MKT) possui um coeficiente 0,643 para a variável CAP.

Por sua vez, a variável referente a Performance em Vendas apresenta coeficiente de regressão de 4,800 com relação a CAP, a Performance em Marketing (PERM) com coeficiente

3,252 e a Performance sobre os Concorrentes (PERC) com coeficiente 2,649 também estão relacionados a CAP.

Quando se observa as variáveis de Vendas Futuras Online (ONL) o modelo mostra que está relacionada com a Performance em Marketing com um coeficiente igual a 1,710 e quando ONL relacionada com a Performance em Vendas o índice é igual a 1,659. A variável Trabalha com Delivery (DEL) apresenta relação de impacto com a Performance sobre os Concorrentes (PERC) com coeficiente de regressão igual a 3,458.

Tabela 4. Coeficientes de caminho

		Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
MKT --> CAP	H1	-0,069	-0,063	0,116	0,600	0,549 ns
DIS --> CAP	H2	0,405	0,439	0,066	6,100	0,000**
CAP --> PERM	H3a	0,382	0,406	0,114	3,342	0,001**
CAP --> PERV	H3b	0,451	0,467	0,081	5,545	0,000**
CAP --> PERC	H3c	0,254	0,247	0,097	2,633	0,009**
DEL --> PERC	H4a	0,363	0,371	0,103	3,522	0,000**
ONL --> PERM	H4b	0,168	0,172	0,102	1,653	0,099*
ONL --> PERV	H4c	0,150	0,149	0,090	1,671	0,095*

**p<0,001 *p<0,10 ns = não significante
Fonte: Elaborado pelos autores.

As revendas agrícolas apresentam deficiência quando o aponta-se sobre orientação para melhores desempenho de mercado e analisando os coeficientes de caminho (Tabela 4) constatou-se que a Orientação para o Mercado (MKT) não apresenta relação significativa a Capacidade de Marketing (CAP).

A Disseminação de Inteligência (DIS) teve relação positiva significativa com a Capacidade de Marketing (CAP), como proposto na H2. Portanto, a Disseminação de Inteligência gera Capacidade de Marketing, sustenta a afirmação que um bom relacionamento com os funcionários incentiva a implementação de estratégias de marketing e respondem as necessidades do cliente (Kohli & Jaworski, 1990).

Identificou-se que a Capacidade de Marketing se relacionou positivamente com as Performance de Marketing (PERM), Performance de Vendas (PERV) e Performance sobre os Concorrentes (PERC), validando as H3a, H3b e H3c, com isso as revendas agrícolas que apresentam Capacidade de marketing possuem uma melhor postura frente as performances.

Em vendas online e delivery os valores estão acima do limite superior, mas foram considerados pois identificou-se que as Vendas Online se relacionam positivamente com as Performances de Marketing e de Vendas, não rejeitando as H4b e H4c formuladas. E o Trabalho com Delivery (DEL) se relacionou positivamente com a Performance sobre os Concorrentes, validando a H4a, como abordado por Littler e Melanthiou (2006).

5. Considerações finais

Com base na descrição de *marketing capabilities* de Vorhies e Morgan (2005), os resultados demonstrados acima permitem verificar que as revendas agrícolas analisadas apresentam capacidade de marketing diretamente relacionadas à performance que são desenvolvidas como, por exemplo, a combinação das habilidades dos gerentes e funcionários em disseminar a inteligência.

Os resultados obtidos também indicam que a Orientação para o mercado não é um fator determinante para o *marketing capabilities* nas revendas agrícolas. Foi possível observar que a criação de valor para os consumidores e as soluções que suprem as demandas e expectativas dos clientes demonstradas por Narver e Slater (1990) para orientação para o mercado, em revendas agrícolas são alcançadas através da disseminação de inteligência. Um dos fatores que podem ser considerados é a falta de conhecimento do setor sobre o assunto, sendo assim este

estudo de grande relevância para apresentar a orientação de mercado às revendas agrícolas, uma vez que este conceito está amplamente utilizado em demais setores varejistas.

Este trabalho contribui de para o entendimento das revendas agrícolas apontando que as práticas em marketing levam a uma intensidade da performance e ainda aponta para o valor da inserção das plataformas digitais no setor.

O estudo apresentou algumas limitações como por exemplo a amostra que foi não probabilística. Uma sugestão para futuros desdobramentos seria novos levantamentos para demonstrar as hipóteses abrangendo uma amostra por estado brasileiro para refinamento dos construtos.

As revendas agrícolas não são amplamente estudadas e em relação a orientação para o mercado, *marketing capabilities* e desempenho da empresa o setor de varejo agropecuário apresenta uma carência de pesquisa e entendimento. Este estudo aproveita a oportunidade para abordar a necessidade de uma maior exploração do setor e seu potencial relacionamento com a performance organizacional.

O setor carece de pesquisas para promover o apoio a novas ideias e implantação de novas técnicas e tecnologias de modo que as revendas possam entender e se posicionar frente às propostas de marketing e performance que as beneficiem.

Finalmente, este trabalho é uma tentativa de comprovar que as capacidades de marketing contribuem para a performance das revendas agrícolas defendendo a importância da inserção do tema no setor e seu impacto positivo quando implantado para melhorar as decisões e estratégias para suprir a demanda crescente.

Referências

Alves, C. A. (2016). Capacidades de marketing e inovação organizacional: uma relação para vantagem competitiva. *Revista Alcance*, *23*(1), 92-110.

Arnold, T. J., Grewal, D., Motyka, S., Kim, N., Sharma, A., & Srivastava, R. (2019). Store Manager–Store Performance Relationship: A Research Note. *Journal of Retailing*, *95*(2), 144-155.

Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários (ANDAV). (2019). *Dados do setor: número de comerciantes no país*.

Atuahene-Gima, K. (1993) Determinants of Inward Technology Licensing Intentions: An Empirical Analysis of Australian Engineering Firms. *Journal of Product Innovation Management, 10*(3), 230–240.

Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in busi-ness strategy and economic performance. *Organization Science, 20*(2), 410–421.

Batalha, M. O., & Souza Filho, H. M. (2009). Analisando a Competitividade de Cadeias Agroindustriais: uma proposição metodológica. In: Batalha, M. O.; & Souza Filho, H. M. (Orgs.). *Agronegócio no MERCOSUL*: uma agenda para o desenvolvimento. São Paulo: Atlas, p. 1-22.

Bhattarai, C. R., Kwong, C. C., & Tasavori, M. (2019). Market orientation, market disruptiveness capability and social enterprise performance: An empirical study from the United Kingdom. *Journal of Business Research*, *96*, 47-60.

Carvalho, D. M.; & Barcellos, J. O. J. (2013) Orientação para o Mercado no Elo da Produção de Leite: Como Lidar com a Assimetria de Informação. *Organizações Rurais & Agroindustriais, 15*(2), 153-166.

Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) e Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária (CNA). *PIB do agronegócio brasileiro de 1996 a 2018*. Disponível em: < https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx >.

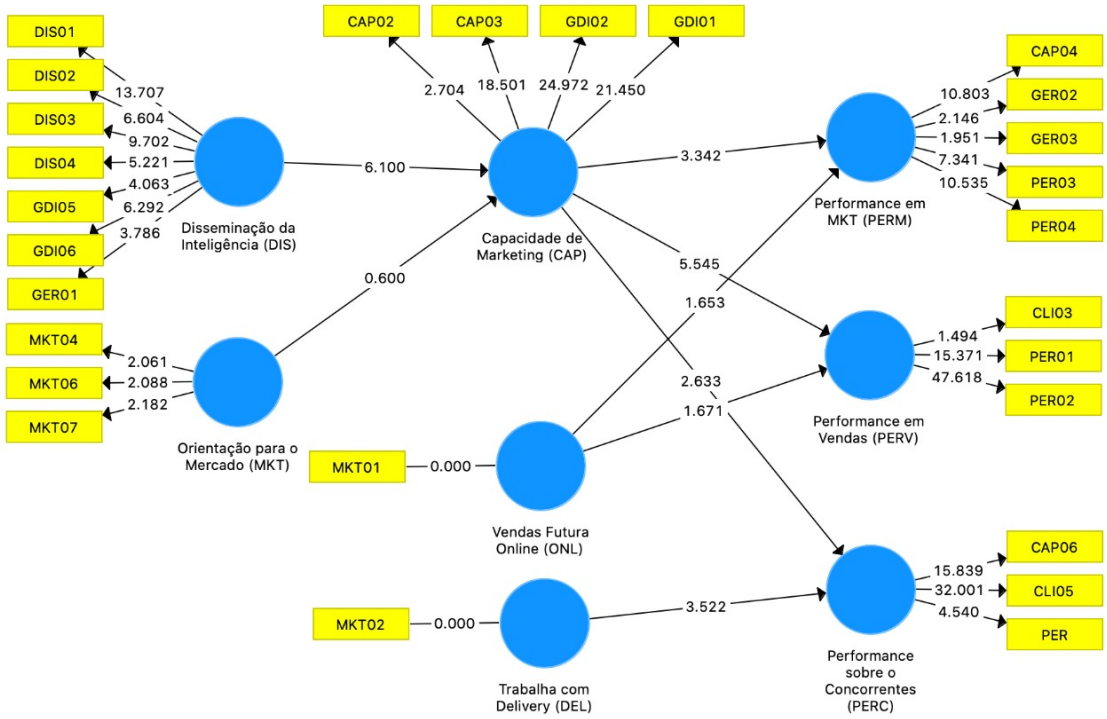
Cobra, M. (2002). *Administração de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Cronbach, J. L. (1951). Coeficiente alfa e a estrutura interna dos testes. *Psychometrika, 16*(3), 297-334.
Day, G. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing, 75*(4), 183–195.
Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, *58*(4), 37-52.
Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic management journal*, *24*(6), 577-585.
Frösén, J., & Tikkanen, H. (2016). Development and impact of strategic marketing-a longitudinal study in a Nordic country from 2008 to 2014. *European Journal of Marketing*, *50*(12), 2269-2294.
Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, *7*(4), 375-387.
Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis and cases: text and cases*. 7. ed. Hoboken: John Wiley & Sons.
Greve, H. R. (1998). Performance, Aspirations, and Risky Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, *43*(1), 58.
Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal*, *10*(5), 399-411.
Hattula, J. D., Schmitz, C., Schmidt, M., & Reinecke, S. (2015). Is more always better? An investigation into the relationship between marketing influence and managers' market intelligence dissemination. *International Journal of Research in Marketing*, *32*(2), 179-186.
Hidayatullah, S., Firdiansjah, A., Patalo, R. G., & Waris, A. (2019). The effect of entrepreneurial marketing and competitive advantage on marketing performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, *8*(1), 297-1301.
Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, *57*(3), 53-70.
Junqueira, G. D. (2015). Produção puxada no agronegócio. A*groanalysis*, *35*(4), 47.
Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2019). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, *78*, 108-121.
Kannan, P. K., & Hongshuang, A. Li. (2017). Digital marketing: a framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, *34*(1), 22-45.
Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, *54*(2), 1-18.
Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research, 35*(2), 263–274.
Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures: A short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies,39*(2),304–325.
Littler D, & Melanthiou, D. (2006) Consumer perceptions of risk and uncertainty and the implications for behaviour towards innovative retail services: the case of internet banking. *Journal of Retailing and Consumer Services; 13*(6):431–43.
Liu, G., & Ko, W. W. (2012). Organizational learning and marketing capability development: A study of the charity retailing operations of British social enterprise. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *41*(4), 580-608.
Martin, S. L., & Javalgi, R. G. (2019). Explaining performance determinants: A knowledge based view of international new ventures. *Journal of Business Research, 101*, 615–626.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2019). Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/.
Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing, 80*(6), 6–35.
Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40*(1), 102-119.
Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance. *Strategic Management Journal, 30*(8), 909–920
Morgan, N.A, Zou S, Vorhies D.W., & Katsikeas, C.S. (2003) Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures. *Decision Sciences 34*(2): 287–321.
Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, *54*(4), 20-35.
Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2007). Market orientation and performance: An empirical investigation in the retail industry in Greece. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *14*(2), 137-149.
Park, K. M. (2007) Antecedents of convergence & divergence in strategic positioning, theeffects of performance and aspiration on the direction of strategic change. *Organization Science,18*(3), 386–402.
Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, *36*(3), 350-366.
Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). SmartPLS 2.0 M3. University of Hamburg, Hamburg, Germany.
Santos, C. C. (2009). *Indicadores estratégicos de desempenho para revendas de insumos agrícolas do sudoeste goiano utilizando o balanced scorecard*. Dissertação de mestrado, UFG, Goiânia, GO, Brasil.
Shinkle, G. A. (2012). Organizational aspirations, reference points, and goals building on the past and aiming for the future. *Journal of Management, 38*(1), 415–455.
Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing*, *69*(1), 80-94.
Zhao, Z. (2018). Suning Intelligent Retail Practitioner from Digital to Intelligent. *Business School*, *8*, 91-92.
Zhu, G., & Gao, X. (2019). Precision retail marketing strategy based on digital marketing model. *Science Journal of Business and Management*, *7*(1), 33-37.
Zylbersztajn, D. (1995) *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. Tese (Livre-docência), Departamento de Administração, FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil.

Apêndice

Figura 1. Modelo estrutural ajustado



Fonte: elaborada pelos autores.