

doi:10.12662/2359-618xregea.v9i2.p141-158.2020

ARTIGOS

ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NO SETOR CALÇADISTA

MARKETING STRATEGIES FOR OBTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE FOOT- WEAR SECTOR

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar quais ferramentas do composto de marketing varejista influenciam a percepção de vantagem competitiva, sob a ótica de clientes, e teve como foco as lojas de uma rede varejista de calçados na Região Sudoeste do Paraná. Por meio da abordagem quantitativa, utilizou-se da pesquisa de levantamento e amostragem não probabilística por tipicidade. O questionário estruturado foi elaborado com base nos estudos de Pelissari *et al.* (2011) e de Cerutti (2010). Por meio de análise de regressão, os resultados da pesquisa apontaram que os conjuntos de variáveis referentes às estratégias de marketing varejista, denominados construtos independentes, que exercem influência com significância estatística sobre o construto dependente Vantagem Competitiva, são Produto, Preço, Promoção e Ponto. Entretanto, a Apresentação e Pessoal não exercem influência significativa, convergindo com resultados de outros estudos empíricos sobre a temática e predominando os 4 Ps básicos do composto de marketing.

Palavras-chave: Estratégias de Marketing. Vantagem Competitiva. Varejo de Calçados.

ABSTRACT

This study aims to analyze which tools of the retail marketing compound influence the perception of competitive advantage, from the perspective of customers. It focused on the stores of a footwear retail chain in the Southwest Region of Paraná. Through the quantitative approach, the survey research method and a non-probabilistic sampling by typicity were used. The structured questionnaire was prepared based on the studies by Pelissari *et al.* (2011) and Cerutti (2010). Through regression analysis, the research results showed that the sets of variables referring to retail marketing strategies, called independent constructs, which exert

Andrius Ivo Scalabrin
andrius_scalabrin@hotmail.com
Bacharel em Administração
pela UNIOESTE (2018).
Universidade Estadual do Oeste
do Paraná. Francisco Beltrão –
PR – BR.

Jucelia Appio Frizon
juceliaappio@yahoo.com.br
Doutora em Administração pela
Universidade Positivo. Docente
do Curso de Administração da
UNIOESTE. Francisco Beltrão –
PR – BR.

a statistically significant influence on the dependent construct Competitive Advantage are Product, Price, Promotion and Place. However, Presentation and People do not exert significant influence, converging with the results of other empirical studies on the theme and predominating the 4 basic Ps of the marketing compound.

Keywords: Marketing Strategies. Competitive Advantage. Footwear Retail.

1 INTRODUÇÃO

A consagração do termo vantagem competitiva entre consultores e acadêmicos aconteceu com a publicação do livro de Porter (1985), o qual discute que as empresas tinham de escolher entre competir com base em custos baixos, diferenciar seus produtos mediante qualidade e desempenho (GHEMAWAT, 2002).

A vantagem competitiva tem sido estudada desde o século passado, e a noção desse conceito já podia ser identificada na teoria, como no modelo teórico de competição monopolística de Chamberlin (1933). No final da década de 1970, com o avanço da indústria japonesa, a preocupação com a competitividade ganhou importância, e o termo vantagem competitiva apareceu em várias publicações (ALLEN, 1978; MORRISSON; LEE, 1979; OHMAE, 1978).

Na década de 1980, houve uma mudança de foco da área de estratégia, e a ênfase no planejamento estratégico e no portfólio passou para a ênfase na competição. Assim, o termo vantagem competitiva, considerando a noção de vantagem em relação aos concorrentes, tornou-se mais frequente nas publicações (GLUCK; KAUFMAN; WALLECK, 1980; GHEMAWAT, 2002; HAYES; WHEELWRIGHT, 1984; SOUTH, 1981).

Porter (2004) define estratégia como a criação de uma posição única de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades. Este estudo toma como base a visão de Porter (1989), o qual afirma que a vantagem compe-

titiva tem origem nas inúmeras atividades que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto, que podem contribuir para uma posição de vantagem em custo e diferenciação.

Para a definição da estratégia ideal a ser adotada pela empresa, Aaker (2007) indica que também sejam analisadas as motivações dos clientes, suas necessidades não atendidas, se a proposição de valor é real e percebida pelo cliente, e se é considerada relevante pelo cliente – aquilo que o cliente quer comprar. Ademais, o consenso mais amplo alcançado por vários autores refere-se a variáveis e recursos de mercado, alguns dos quais ligados à estratégia de negócios. Um exemplo é o elemento do cliente, que está inter-relacionado com o elemento de criação de valor (WIRTZ *et al.*, 2016).

Vários estudos de pesquisadores brasileiros têm analisado a temática sob diversas óticas e em diversos setores, utilizando diversas formas de mensurar a vantagem competitiva, conforme a visão dos pesquisadores e o referencial teórico utilizado (BAZANINI *et al.*, 2016; BRITO; BRITO, 2012; CUKIER; SILVA, 2012; HERMES; CRUZ; SANTINI, 2016; LARENTIS; SLONGO, 2008; LOPES *et al.*, 2019; MILANEZE; BATALHA, 2008; NASCIMENTO *et al.*, 2012; OLIVEIRA, 2011; PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011; PELISSARI *et al.*, 2011; PONTES, 2014; SANTOS; ANJOS, 2017; SANCHES; ZILBER, 2019; SILVA; BARROS; CLARO, 2014; SOUSA, 2008; TARELHO, 2006; VACCARI, 2011; VASCONCELOS; BRITO, 2004; VIANA; BARROS NETO; AÑEZ, 2014), entretanto, trabalhos que evidenciam as organizações de varejo, mais especificadamente, varejo de calçados, são menos evidentes e carecem de pesquisas.

As organizações de varejo perceberam, a partir da década de 1990, a necessidade de desenvolver fontes de vantagem competitiva, para seu sucesso e sobrevivência (MATTAR, 2011). Com o crescimento do número de intermediários varejistas e da competitividade, tornou-se fundamental que cada loja desenvolvesse suas estratégias.

No Brasil, considerando o segmento de

varejo, existem mais de 34 mil lojas varejistas de calçados, sendo que dessas, aproximadamente 32 mil lojas vendem, exclusivamente, calçados, segundo pesquisa do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (ASSINTECAL, 2015). Segundo o estudo, as mulheres representam 57% do total de consumidores de calçados, a média do gasto em compras é de, aproximadamente, 192 reais, a frequência de compra é de aproximadamente quatro vezes ao ano, a maioria dos consumidores compra calçados para si mesmo, e 79% das compras são feitas em lojas físicas.

No Paraná, segundo Análise Conjuntural da Economia e do Comércio (FECOMÉRCIO-PR, 2017), o comércio de calçados destacou-se em segundo lugar entre os setores com maiores crescimentos percentuais de vendas no estado e no acumulado do primeiro trimestre do ano, no mês de março de 2017. Segundo o estudo, o setor de calçados foi o que teve maior crescimento percentual de vendas no primeiro trimestre do ano na Região Sudoeste do Paraná, com 43,13%.

De acordo com Kotler (1999), a vantagem competitiva proporciona à empresa mais destaque no mercado e pode refletir no aumento de sua margem de lucro. Por isso, empresas que não possuem estratégias de marketing podem ser superadas ou alcançadas pela concorrência. Com base nessa afirmação, o objetivo geral deste estudo é analisar quais ferramentas do composto de marketing varejista (conjunto de estratégias) influenciam a percepção de vantagem competitiva em uma rede de lojas varejistas de calçados do Sudoeste do Paraná, sob a ótica de clientes. Para isso, utilizou-se de um instrumento com escala *Likert* de cinco pontos, elaborado com base nos estudos de Pelissari *et al.* (2011) e de Cerutti (2010).

Para este estudo, foi considerada a rede varejista de calçados como o conjunto formado por mais de uma loja com certo grau de dependência, que utiliza a mesma marca e/ou pode ser classificada segundo a propriedade, filiação e/ou contratação, visto que nem todas se enquadram como lojas de varejo em cadeia – por não possuírem a administração centralizada ou não

serem controladas pelo mesmo dono – ou não se caracterizam como franquias, apenas utilizando a mesma marca e os mesmos fornecedores.

Verificou-se que muitos dos estudos sobre vantagem competitiva tratam do setor industrial e comercial (GONÇALVES, 2012; LARENTIS; SLONGO, 2008; LIMA; GUERRA; ANDRADE, 2013; MILANEZE; BATALHA, 2008; PELISSARI *et al.*, 2011; SACHITRA, 2016; VIANA; LUNA; TELES, 2015). Entretanto, este estudo tem como objeto de pesquisa o setor varejista de calçados, justificando a escolha deste, ainda, pelo fato de os estudos apontarem que 79% das compras de calçados são realizadas em lojas físicas. (ASSINTECAL, 2015).

A partir dos conceitos de marketing e de estratégia, pretendeu-se compreender a relação entre eles e a obtenção de vantagem competitiva, exaltando os diferentes tipos de estratégias de marketing e quais delas são possíveis geradoras dessa vantagem para a rede de lojas do setor analisado.

2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING VAREJISTAS

O termo estratégia origina-se da palavra grega *strategos*, que significa a arte do general. O conceito de estratégia está fundamentado nas atividades militares, sendo a palavra utilizada para designar um plano para vencer as tropas (DIAS *et al.*, 2006; FERREL; HARTLINE, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001; WHITTINGTON, 2002).

No decorrer da história e da corrida organizacional, diversos autores (ANSOFF, 1977; KLUYVER; PEARCE II, 2010; MINTZBERG; QUINN, 2001; OLIVEIRA, 2008; PORTER, 2004) formularam seu conceito sobre estratégia. Na definição de Porter (2004), estratégia refere-se à criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Esse autor afirma que é necessário se ter uma estratégia, pois não há apenas uma posição ideal a ser adotada pela empresa e que, se houvesse, não haveria necessidade de es-

tratégias. Para o autor, adotar uma estratégia é uma forma de encontrar uma posição dentro da indústria com a qual a empresa possa se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor (PORTER, 2004).

Não obstante, a competição está, cada vez mais, presente no ambiente dos negócios e na tomada de decisão dos gestores. Principalmente, no último século e no atual, a globalização dos mercados influenciou como as empresas competem entre si e pela sua própria sobrevivência. Aquilo que era ótimo ontem, já sofre contestações hoje e, possivelmente, não se sustentará amanhã (CONTO; ANTUNES JUNIOR; VACARRO, 2016).

Segundo Kotler (1996), para a formulação das estratégias de marketing, devem ser realizados planejamentos estratégicos em nível formal,

Quadro 1– Composto mercadológico varejista

Variáveis do composto varejista	Exemplos de decisões/estratégias
P – Mix de Produtos	Variedade da linha, Qualidade, Serviços
P – Preços	Preços, Créditos, Benefícios e Custos
P – Promoção	Propaganda, Ofertas, Sinalização
P – aPresentação	Loja, Departamentalização, Planograma
P – Pessoal	Atendimento, Rapidez, Serviço
P – Ponto	Localização, Acesso, Visibilidade

Fonte: adaptado de Parente (2000).

Alguns estudos empíricos analisaram o varejo de calçados com diferentes abordagens. (BACURAU, 2006; BONIN *et al.*, 2016; CERUTTI, 2010; SANTOS; ANJOS, 2017). Entre os estudos, destaca-se o de Cerutti (2010), que identificou as ações do composto de marketing varejista que poderiam ser definidas para atender e superar as expectativas dos consumidores de uma loja varejista de calçados.

Cerutti (2010) utilizou abordagens qualitativa e quantitativa, realizando a coleta de dados por entrevista com a proprietária da loja e por um questionário com questões para avaliar o composto de marketing da loja, aplicado a uma amostra não probabilística de 100 clientes, em sua maioria mulheres – 74% – e com renda média entre um e dois salários mínimos. A partir dos resultados do estudo, as principais proposições foram aumentar a linha de produtos comercializados pela loja, melhorar a forma

devido as estratégias estar delineadas abrangendo as definições de mercado-alvo, posicionamento da empresa, linha de produtos, preço, pontos de distribuição, força de vendas, serviços, propaganda, promoção de vendas, pesquisa e desenvolvimento e pesquisas de marketing.

Segundo Parente (2000), o composto de marketing varejista é o conjunto de fatores controláveis no varejo, conhecidos como os 6 Ps do varejo, sendo eles linha de Produtos, Preços, Promoções, Apresentação, Pessoal e Ponto de venda, originados de seus nomes em inglês *Product, Price, Promotion, Presentation, People e Place*. No quadro 1, apresentam-se o composto mercadológico varejista e exemplos de decisões que as compõem.

de precificação e alguns aspectos no formato de comunicação adotado pela loja, incluindo a comunicação na mídia, a fachada da loja e as ações na internet.

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA NO VAREJO

A vantagem competitiva surge, essencialmente, quando o valor que os compradores percebem nos produtos de uma empresa supera o custo por ela incorrido para fabricá-los. (PORTER, 1989). Para McCarthy e Perreault Junior (1997, p. 63), “vantagem competitiva significa que uma empresa possui um composto de marketing que o mercado-alvo considera melhor do que qualquer concorrente.”

A revisão conceitual evidenciou que não há um consenso na definição e na delimitação de vantagem competitiva, conforme enfatizam

Arend (2003), Brito e Brito (2012), Rumelt (2003), Sigalas e Economou (2013) e Sigalas (2015). No quadro 2, são apresentadas algumas das principais definições de vantagem competitiva revisitadas na literatura e organizadas por Brito e Brito (2012).

Quadro 2 – Definições para vantagem competitiva

<p>“Trata-se da vantagem competitiva. Procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial”. (ANSOFF, 1965, p. 93).</p>
<p>“Vantagens competitivas, isto é, posições únicas que uma organização desenvolve vis-à-vis seus competidores por meio de seu padrão de implantação de recursos e / ou escopo de decisões”. (HOFER; SCHENDEL, 1978, p. 25).</p>
<p>“Em suma, vantagem competitiva é aquela que oferece a oportunidade de rentabilidade sustentada em relação aos concorrentes, em vez de uma circunstância na qual os lucros são capturados por empresas com posições semelhantes lutando por volume e market-share”. (SOUTH, 1981, p. 17).</p>
<p>“Vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço superior. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação”. (PORTER, 1985, p. 3).</p>
<p>“Para os gestores, o desafio é identificar, desenvolver, proteger e alocar os recursos e capacidades de modo que forneçam à empresa uma vantagem competitiva sustentável e, assim, um retorno sobre capital superior”. (AMIT; SHOEMAKER, 1993, p. 33).</p>
<p>“Em resumo, propomos a seguinte definição de vantagem competitiva: o diferencial entre dois concorrentes em qualquer dimensão concebível, que permita a um criar mais valor para o cliente do que ao outro”. (MA, 2000, p. 18).</p>
<p>“Quando duas ou mais empresas competem no mesmo mercado, uma empresa possui uma vantagem competitiva sobre seus rivais quando ganha (ou tem o potencial para ganhar) uma taxa do lucro persistentemente mais alta”. (GRANT, 2002, p. 227).</p>
<p>“Nós seguimos Peteraf (1993) ao pensar na relevante variável dependente, isto é, a vantagem competitiva sustentada como diferencial estritamente positivo de lucro em excesso aos custos de oportunidade (incluindo o custo de capital) que são mantidos em equilíbrio, no qual os diferenciais mais relevantes podem estar entre indústrias bem como intraindústria”. (FOSS; KNUDSEN, 2003, p. 291).</p>
<p>“Uma empresa tem uma vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor econômico do que o concorrente marginal (breakeven) em seu mercado de produto.... O valor econômico criado por uma empresa no decurso da prestação de um bem ou um serviço é a diferença entre os benefícios percebidos pelos compradores ao adquirirem o bem e o custo econômico para a empresa”. (PETERAF; BARNEY, 2003, p. 314).</p>
<p>“Este artigo propõe que a vantagem competitiva seja concebida como a influência líquida de todos os fatores idiossincráticos da empresa sobre o seu desempenho durante um período determinado, excluídas as influências de outros fatores, como a indústria, os fatores temporais e o erro estatístico”. (VASCONCELOS; BRITO, 2004, p. 55).</p>
<p>“Diz-se que a empresa tem uma vantagem competitiva sobre a rival se ela tiver impulsionado um amplo espaço entre a disposição a pagar que gera entre seus compradores e os custos que incorre – na verdade, um espaço mais amplo do que o alcançado por seus concorrentes”. (GHEMAWAT; RIVKIN, 2006, p. 3).</p>

Fonte: adaptado de Brito e Brito (2012).

Assim como não há consenso sobre o conceito de vantagem competitiva, diversos autores que estudaram o tema mensuraram a vantagem competitiva de diferentes e variadas formas, usan-

do indicadores de desempenho passados ou indicadores potenciais de competitividade, como participação de mercado, produtividade, custo do unitário, margem bruta, retorno sobre ativos, renda líquida, vantagem comparativa, desempenho financeiro – lucro, crescimento das vendas, retorno do investimento –, e desempenho não financeiro – satisfação do cliente, gap da qualidade de serviços, crescimento dos funcionários, qualificação de recursos humanos, cultura organizacional, CRM, benchmarking, Balanced Scorecard, cadeia de valores, SCM, VRIO, VBR, entre outros (BRITO; BRITO, 2012; CUKIER; SILVA, 2012; HERMES; CRUZ; SANTINI, 2016; LARENTIS; SLOGO, 2008; MILANEZE; BATALHA, 2008; NASCIMENTO *et al.*, 2012; OLIVEIRA, 2011; PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011; PELISSARI *et al.*, 2011; PONTES, 2014; SANTOS; ANJOS, 2017; SILVA; BARROS; CLARO, 2014; SOUSA, 2008; TARELHO, 2006; VACCARI, 2011; VASCONCELOS; BRITO, 2004; VIANA; BARROS NETO; AÑEZ, 2014).

Entre os estudos sobre vantagem competitiva com foco nas estratégias de marketing, Pelissari *et al.* (2011) buscaram identificar e levantar as estratégias de marketing presentes em uma microempresa de embalagens, como ferramenta para a consolidação de uma vantagem competitiva sobre a concorrência. Os autores realizaram uma pesquisa empírica descritiva e exploratória, com abordagens qualitativa e quantitativa, por meio de estudo de caso, utilizando entrevistas com gestores e aplicação de questionários com clientes. Os resultados do estudo apontaram que a valorização do cliente e a qualidade dos produtos são os principais diferenciais na aplicação das estratégias de marketing utilizadas pela organização para gerar vantagem competitiva.

Outro estudo é o estudo de Sousa (2008), que buscou apresentar propostas de melhoria para o desenvolvimento de estratégias de marketing na pequena empresa de forma a contribuir para a obtenção de vantagem competitiva. Para isso, o estudo investigou quatro empresas do setor de confecção do vestuário

em Araguaína – TO e teve abordagem qualitativa com utilização da técnica de estudo de caso, por meio da observação e realização de entrevistas estruturadas com gestores. Os resultados do estudo permitiram à autora sugerir cinco propostas: conscientizar o proprietário-dirigente da relevância do desenvolvimento de estratégia de marketing para obtenção de vantagem competitiva; coletar e sistematizar informações interna e externa, tornando a ação parte da cultura da empresa; construir vantagem competitiva mediante uma relação duradoura com o cliente; intensificar o conhecimento dos rivais; e estabelecer o nível de despesas de marketing.

2.2 VAREJO CALÇADISTA

Os varejistas são encarregados de negociar e executar funções para aumentar o valor dos produtos e serviços vendidos aos consumidores, sendo elas: fornecer uma variedade de produtos e serviços; dividir lotes grandes, adquiridos dos fornecedores, em pequenas quantidades para oferecer aos consumidores; manter estoque, para que os produtos estejam disponíveis quando os consumidores quiserem, e fornecer serviços que facilitem a compra e o uso dos produtos pelos clientes, como crédito e atendimento, por exemplo (LEVY; WEITZ, 2000). Assim, “um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Um varejista é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores.” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 26).

De acordo com a Pesquisa Anual de Comércio 2014 (IBGE, 2016), o setor varejista de tecidos, artigos do vestuário e calçados no Brasil, em número de empresas, representa 22% dos comércios varejistas, ficando atrás apenas do setor de comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo, que representa aproximadamente 26% do total de empresas varejistas.

No último trimestre de 2017, conforme a Pesquisa Mensal do Comércio referente ao mês de abril de 2017 (IBGE, 2017), o setor varejista de tecidos, artigos do vestuário e calçados foi o

setor que obteve a segunda maior contribuição em volume de vendas, com aumento de 10,8% de março para abril de 2017.

Segundo a Assintecal (2015), o varejo de calçados movimentou, em 2014, cerca de 42,5 bilhões de reais no Brasil. O crescimento nominal do setor é resultado, principalmente, da estratégia de qualificação do atendimento adotada, que proporciona uma experiência mais relevante ao consumidor. Ocupando a segunda colocação no ranking, estão a qualidade e o design dos produtos, seguidos pela variedade e, por fim, pelo preço praticado (ASSINTECAL, 2015).

A existência do grande número de lojistas de calçados no Brasil é influenciada pelo grande número de indústrias de calçados no país e pela representatividade que a indústria de calçados brasileira tem internacionalmente. De acordo com o Relatório Setorial da Indústria de Calçados de 2017 (ABICALÇADOS, 2017), o Brasil está entre os dez países maiores produtores de calçados no mundo, pois detém a 12ª colocação entre os maiores exportadores de pares de calçados e a quarta colocação entre os países que mais consomem calçados, embora seja um dos países que menos importam calçados no mundo.

No Brasil, existem mais de 34 mil lojas varejistas de calçados, sendo que destas, aproximadamente 32 mil lojas vendem, exclusivamente, calçados, segundo pesquisa do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (ASSINTECAL, 2015). Segundo o estudo, as mulheres representam 57% do total de consumidores de calçados; a média do gasto em compras é de, aproximadamente, 192 reais; a frequência de compra é de, aproximadamente, 4 vezes ao ano; a maioria dos consumidores compra calçados para si mesmo, e 79% das compras são feitas em lojas físicas.

De acordo com a 2ª edição da pesquisa Perfil do Varejo Brasileiro de Calçados, feita pela Couromoda (2015), com o apoio da Associação Brasileira dos Lojistas de Artefatos e Calçados (ABLAC), o maior número de estabelecimentos varejistas de calçados, em 2014, estava localizado na Região Sudeste do País,

com 41%, seguido da Região Nordeste, com 24%, e da Região Sul, com 19%.

No Paraná, segundo Análise Conjuntural da Economia e do Comércio (FECOMÉRCIO-PR, 2017), o comércio de calçados destacou-se em segundo lugar entre os setores com maiores crescimentos percentuais de vendas no Estado e no acumulado do primeiro trimestre do ano, no mês de março de 2017. Segundo o estudo, o setor de calçados foi o que teve maior crescimento percentual de vendas no primeiro trimestre do ano na Região Sudoeste do Paraná, com 43,13%.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem do problema é quantitativa, que, segundo Mascarenhas (2012, p. 45), “baseia-se na quantificação para coletar e, mais tarde, tratar os dados obtidos.” Segundo o autor, é fundamental o uso de técnicas estatísticas nesse tipo de pesquisa para tornar o estudo mais imparcial, oferecendo uma base mais segura para que o pesquisador tire suas conclusões.

Em relação ao objetivo, este estudo tem caráter descritivo, que, de acordo com Malhotra (2012), a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo. Esse tipo de pesquisa pode utilizar métodos de levantamento de dados (*survey*) ou de observação (MALHOTRA, 2012).

Foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência. (MARCONI; LAKATOS, 1986). Convidaram-se clientes da rede de lojas que se pretendeu analisar, e as pessoas foram abordadas caminhando em uma avenida movimentada da Cidade de Francisco Beltrão-Pr, nos dias 6 e 7 de outubro de 2017 e a primeira pergunta, ao abordar o cliente foi “você já comprou na rede de lojas X?” (para fins do artigo, resguarda-se seu anonimato); se a resposta fosse sim, convidava a pessoa para participar da pesquisa. Ao final desses dois dias de coletas, a amostra foi composta por 170 clientes.

O instrumento de coleta de dados con-

siste em um questionário autoaplicável e foi elaborado com base no referencial teórico, no questionário utilizado no estudo de Pelissari *et al.* (2011) e no questionário utilizado por Cerutti (2010). O instrumento de pesquisa (vide apêndice A) contém 28 assertivas sobre as principais estratégias de marketing varejista, agrupadas em sete construtos, sendo eles Produto, Preço, Promoção, Apresentação, Pessoal, Ponto, e Vantagem Competitiva.

Para atender aos objetivos deste estudo, o instrumento foi elaborado com escala tipo *Likert* de 5 pontos. De acordo com Malhotra (2012), a escala *Likert* é uma escala não comparativa, classificada como um dos tipos de escalas itemizadas, utilizada para que os respondentes indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações apresentadas, geralmente com cinco pontos que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Ao instrumento foram acrescentadas questões sobre o perfil.

Depois de elaborado o questionário e antes da aplicação, foi realizado um pré-teste na segunda quinzena de setembro de 2017. O pré-teste do instrumento de coleta de dados foi realizado com 30 clientes durante a segunda quinzena de setembro de 2017. Durante o pré-teste, os respondentes puderam responder ao questionário, sem a intervenção do pesquisador, e, após a participação, solicitou-se individualmente aos clientes que comentassem sobre a clareza e a facilidade de compreensão das assertivas, e, se necessário, sugerindo alterações, que resultaram na versão final do instrumento anteriormente apresentado que foi aplicado aos clientes.

Após a coleta final dos dados, eles foram tratados com os *softwares* Microsoft® Office Excel® e IBM® SPSS® Statistics – *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 18, por meio de testes das suposições da análise multivariada e Análise de Regressão Múltipla.

Segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2012), a análise multivariada requer testes de suposições para as variáveis separadas e em conjunto, e cada técnica apresenta seu conjunto de suposições ou pressupostos, necessários para que a aplicação da

análise multivariada seja apropriada. Os autores indicam os cinco principais pressupostos requeridos para a análise de regressão: normalidade dos resíduos; homoscedasticidade dos resíduos; linearidade dos coeficientes; ausência de autocorrelação serial nos resíduos; e multicolinearidade entre as variáveis independentes.

Após atestar a validade dos dados, procedeu-se à análise de regressão múltipla que tem como propósito fundamental prever a variável dependente com um conjunto de variáveis independentes, ou seja, identificar quais variáveis influenciam o comportamento da variável dependente (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A rede de lojas foi avaliada por 170 clientes, sendo 119 pessoas do sexo feminino e 51 pessoas do sexo masculino. A maioria dos respondentes, 95 pessoas, tem faixa de idade compreendida entre 21 e 30 anos, e o segundo maior grupo, 63 pessoas, possui idades entre 17 e 20 anos. Verificou-se que a maioria dos que avaliaram a rede de lojas são mulheres, reforçando os resultados da pesquisa realizada pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (ASSINTECAL, 2015) de que as mulheres representam a maioria dos consumidores de calçados, e convergindo com o perfil identificado por Cerutti (2010).

Com relação ao estado civil dos respondentes, a maior parte, 134 pessoas, era solteira. A renda pessoal da maioria dos respondentes, 57 pessoas, situa-se entre 1 e 2 salários-mínimos, seguido por 34 pessoas que possuem renda pessoal de até um salário.

O construto Vantagem Competitiva da rede de lojas foi avaliado com média 3,36. Dos construtos independentes, que se referem aos conjuntos de estratégias de marketing varejista, o mais bem avaliado pelos respondentes foi Apresentação, com 3,79 de média – na escala de 1 a 5. Os demais construtos independentes foram avaliados com médias na seguinte ordem: Produto – 3,77; Preço – 3,74; Promoção – 3,68; Pessoal – 3,66; e Ponto – 3,18.

4.1 ANÁLISE DE REGRESSÃO

Após a realização do procedimento necessário para os testes – criar a série de resíduos –, o primeiro teste realizado foi o de multicolinearidade, por meio dos testes Tolerância e Fator de Inflação da Variância (FIV), apresentado na tabela 1, com os construtos formados pelas médias de suas variáveis, para examinar a multicolinearidade.

Tabela 1 – Testes tolerância e FIV

Modelo	Estatísticas de Colinearidade	
	Tolerância	FIV
1 (Constante)		
PRODUTO	0,564	1,773
PREÇO	0,637	1,569
PROMOÇÃO	0,508	1,968
APRESENTAÇÃO	0,472	2,117
PESSOAL	0,584	1,711
PONTO	0,625	1,600

Fonte: resultados da pesquisa (2017).

Os resultados indicam a presença de multicolinearidade aceitável, pois os valores do teste FIV estão entre 1 e 10, e os valores do teste Tolerância estão entre 0,10 e 1. O segundo teste realizado foi o de ausência de autocorrelação serial, por meio do teste Durbin-Watson, juntamente com a regressão, conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2 – Teste Durbin-Watson

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro-padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,692 ^a	0,479	0,459	0,57570	2,064

a. Preditores: (Constant), PONTO, PREÇO, PRODUTO, PROMOÇÃO, PESSOAL, APRESENTAÇÃO

b. Variável Dependente: VANTAGEM_COMPETITIVA

Fonte: resultados da pesquisa (2017).

O resultado do teste Durbin-Watson indica ausência de autocorrelação serial, visto que valores de estatística DW próximos a 2 atendem ao pressuposto (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2012; GUJARATI; PORTER, 2011). A avaliação do pressuposto da distribuição normal dos resíduos foi feita pelo teste Kolmogorov-Smirnov, que examina se a distribuição da série testada é normal. O resultado do teste, apresentado na tabela 3, indica que a distribuição da série é normal, pois o *p-valor* é maior que o nível de significância (α) de 5% considerado na pesquisa, ou seja, não é rejeitada a hipótese nula de normalidade.

Tabela 3 – Teste Kolmogorov-Smirnov

		Resíduo padronizado
N		170
Parâmetros Normais ^{a,b}	Média	0,0000000
	Desvio-padrão	0,98809481
Diferenças Extremas	Absoluta	0,091
	Positiva	0,041
	Negativa	-0,091
Kolmogorov-Smirnov Z		1,182
Sig. Assint. (bicaudal)		0,122

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado a partir de dados.

Fonte: resultados da pesquisa (2017).

O último teste para a avaliação do comportamento dos resíduos, conforme Corrar, Paulo e Dias Filho (2012), é o de Pesarán-Pesarán, desenvolvido para examinar a existência de homoscedasticidade. O teste, conforme tabela 4, foi realizado regredindo o quadrado dos valores previstos padronizados sobre o quadrado dos resíduos padronizados.

Tabela 4 – Teste de Homoscedasticidade

Modelo	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média quadrática	F	Sig.
1 Regressão	8,972	1	8,972	2,870	0,092a
Residual	525,253	168	3,127		
Total	534,225	169			

a. Preditores: (Constante), Zpr_2

b. Variável Dependente: Zre_2

Fonte: resultados da pesquisa (2017).

Conforme se verifica na tabela 4, como o resultado não é estatisticamente significativo, assim, rejeita-se a hipótese alternativa de heteroscedasticidade nos resíduos e a influência da variável dependente sobre as variáveis independentes. Portanto, o pressuposto da homoscedasticidade não foi violado. Em seguida, a linearidade das variáveis foi verificada por meio de análise gráfica, uma para cada construto independente em relação ao dependente, constatando-se uma definição satisfatória de linearidade.

A Análise de Regressão foi realizada considerando como variável dependente o construto Vantagem Competitiva e, como variáveis independentes, os construtos Produto, Preço, Promoção, Apresentação, Pessoal e Ponto. Os 170 respondentes resultaram em 6,07 observações por variável, atendendo, ao mínimo, de cinco observações sugerido por Hair Junior *et al.* (2005). O R² ajustado da Análise de Regressão, apresentado na tabela 5, indica que 45,9% da variabilidade total do construto “Vantagem Competitiva” é explicada pelas variáveis independentes consideradas significativas ($\alpha=5\%$).

Tabela 5 – Modelo de regressão

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro-padrão da estimativa
1	0,692a	0,479	0,459	0,57570

a. Preditores: (Constant), PONTO, PREÇO, PRODUTO, PROMOÇÃO, PESSOAL, APRESENTAÇÃO

b. Variável Dependente: VANTAGEM_COMPETITIVA

Fonte: resultados da pesquisa (2017).

A validade global do modelo também foi verificada por meio da análise de variância – ANOVA, O resultado, apresentado na tabela 6, foi significativo a 1% (Sig.=0,000; F=24,94), o que confirma a adequação do instrumento ao estudo proposto.

Tabela 6 – Análise de variância (ANOVA)^b

Modelo		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média quadrática	F	Sig.
1	Regressão	49,597	6	8,266	24,941	0,000a
	Residual	54,022	163	0,331		
	Total	103,619	169			

a. Preditores: (Constant), PONTO, PREÇO, PRODUTO, PROMOÇÃO, PESSOAL, APRESENTAÇÃO

b. Variável Dependente: VANTAGEM_COMPETITIVA

Fonte: resultados da pesquisa (2017).

Conforme os coeficientes apresentados na tabela 7, Promoção é o construto que exerce mais influência estatística sobre o construto dependente Vantagem Competitiva, pois apresenta influência direta com significância estatística ($t=3,327$; Sig.=0,001), e Beta com importância explicativa de 0,264 sobre a variação da Vantagem Competitiva.

Tabela 7 – Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	
	B	Erro-padrão	Beta			
1	(Constante)	-0,188	0,307		-0,613	0,541
	PRODUTO	0,168	0,076	0,167	2,214	0,028
	PREÇO	0,256	0,083	0,218	3,079	0,002
	PROMOÇÃO	0,251	0,075	0,264	3,327	0,001
	APRESENTAÇÃO	0,002	0,078	0,002	0,029	0,977
	PESSOAL	0,051	0,072	0,053	0,714	0,476
	PONTO	0,264	0,092	0,205	2,868	0,005

a. Variável Dependente: VANTAGEM_COMPETITIVA

Fonte: resultados da pesquisa (2017).

Os outros três construtos que exercem influência estatística sobre a variável dependente são, em ordem decrescente de significância: Preço ($t=3,079$; Sig.=0,002; Beta=0,218); Ponto ($t=2,868$; Sig.=0,005; Beta=0,205); e Produto ($t=2,214$; Sig.=0,028; Beta=0,167).

Ao analisar os dados, verificou-se (tabela 7) que Apresentação e Produto foram os construtos independentes mais bem avaliados na rede de lojas, e o pior avaliado foi Ponto, pois a variá-

vel Estacionamento obteve baixas médias nas avaliações. Quanto aos resultados das análises de regressão, os construtos que influenciam, estatisticamente, a Vantagem Competitiva foram, do mais estatisticamente significativo para o menos, Promoção, Preço, Ponto e Produto, verificando-se a predominância das quatro ferramentas básicas do composto de marketing, conhecidas como os 4 Ps. (McCARTHY; PERREAULT JUNIOR, 1997).

Notou-se, ao cruzar os dados, que o construto mais bem avaliado – Ponto –, está entre os que exercem mais influência com significância estatística sobre a Vantagem Competitiva, o que pode ter impactado, negativamente, na avaliação do construto dependente. Por outro lado, Produto e Preço, estão entre os construtos mais bem avaliados, e estão entre os que exercem influência com significância estatística sobre o construto dependente, podendo ter impactado, positivamente, na avaliação da Vantagem Competitiva.

Destaca-se que o construto Apresentação, apesar de ter sido o mais bem avaliado, não apresentou influência com significância estatística na análise de regressão, divergindo do que expõe Parente (2000), que afirma que as variáveis do construto Apresentação são as que geram mais impacto ao cliente do que qualquer outra variável do composto de marketing varejista. Essa constatação também foi feita nos estudos de Sousa (2008) e de Cerutti (2010), nos quais as variáveis do construto Apresentação também apareceram como pontos críticos a serem monitorados pelas empresas analisadas.

Outro destaque é o construto Ponto, que não apareceu nos estudos empíricos levantados como um ponto crítico, visto que esses estudos analisaram lojas únicas, em forma de estudos do caso, nos quais os clientes das empresas analisadas estavam satisfeitos com as variáveis do construto Ponto.

Os resultados da análise de regressão convergem com outros resultados dos estudos empíricos tomados como base neste estudo, no sentido de que os achados de Pelissari *et al.* (2011) remetem ao construto Produto como

ferramenta de consolidação da Vantagem Competitiva. Já no estudo de Sousa (2008), entre as estratégias de marketing elencadas para obtenção de vantagem competitiva, destacaram-se as variáveis do construto Promoção.

Por meio de um estudo específico sobre o composto de marketing varejista em uma loja de calçados, Cerutti (2010) também identificou as variáveis dos construtos Produto, Preço e Promoção, como os principais elementos para que uma loja varejista de calçados supere as expectativas dos consumidores. Além desses construtos, o estudo de Cerutti (2010) identificou variáveis dos construtos Pessoal e Apresentação como elementos que os consumidores valorizam e que influenciam no momento da compra.

Embora valores altos de R^2 e coeficientes não significantes sejam indícios de multicolinearidade, constatou-se que o valor de R^2 ajustado da regressão foi baixo. De acordo com Hair Junior *et al.* (2005), o R^2 ajustado é o Coeficiente de Determinação modificado que considera o número de variáveis independentes incluídas no modelo e o tamanho da amostra, representando o poder explicativo da regressão.

Hair Junior *et al.* (2005) explicam que, à medida que se aumenta o número de observações por variável, o valor de R^2 ajustado tende a reduzir. Por isso, o valor desse coeficiente parece ter sido afetado pelo agrupamento, em seis construtos independentes e um dependente, das médias das 28 variáveis, o que aumentou o número de observações por variável/construto em quatro vezes e reduziu os valores de R^2 ajustado, visto que a proporção de observações por construto da amostra resultou em 24,28. Segundo o autor, quando não for empregado o método *stepwise* – que permite um nível recomendado de 50 observações por variável –, a proporção máxima deve girar em torno de 15 e 20 observações por variável.

Entende-se que o assunto abordado neste estudo é relevante para quaisquer organizações que estão inseridas no quadro atual de competitividade e de tamanha complexidade do mercado, pois, de acordo com Hooley, Piercy e Nicolaud (2011), quanto mais sólida e mais

incorporada for a estratégia adotada por uma empresa, maior será sua capacidade de obtenção vantagem competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar quais ferramentas do composto de marketing varejista (conjunto de estratégias) influenciam a percepção de Vantagem Competitiva em uma rede de lojas varejistas de calçados. Com esse intuito, utilizou-se da abordagem quantitativa por meio da aplicação de pesquisa de levantamento para verificar como os clientes avaliam as estratégias da rede de lojas considerada na pesquisa e a percepção que esses respondentes têm de Vantagem Competitiva, utilizando um instrumento com escala tipo *Likert* de cinco pontos, elaborado com base nos estudos de Pellissari *et al.* (2011) e de Cerutti (2010).

Atendendo ao objetivo proposto, os resultados da Análise de Regressão apontaram que os conjuntos de variáveis referentes às estratégias de marketing varejista, denominados construtos independentes, que exercem influência com significância estatística sobre o construto dependente Vantagem Competitiva são Produto, Preço, Promoção e Ponto, convergindo com resultados de outros estudos empíricos presentes na literatura e verificando a predominância das quatro ferramentas básicas do composto de marketing, conhecidas como os quatro Ps: Produto; Preço; Promoção; e Ponto.

Por outro lado, este estudo não verificou influência estatística dos construtos Apresentação e Pessoal, que são elencados como elementos valorizados pelos consumidores e que influenciam no momento da compra, sendo fundamentais para a diferenciação da loja e consolidação de Vantagem Competitiva sobre os concorrentes.

Por meio deste estudo, foi possível comparar os resultados com as referências teóricas e com os resultados de outros estudos empíricos, o que permitiu compreender melhor a relação das estratégias de marketing com a obtenção de vantagem competitiva. Isso também

permitiu verificar divergências do que afirma a teoria e os resultados de alguns estudos empíricos, pelo fato de, nesta pesquisa, o construto Apresentação não ter apresentado influência com significância estatística sobre a Vantagem Competitiva.

Os resultados deste estudo representam importantes contribuições para o meio organizacional, pois são aplicáveis a qualquer empresa que visa a melhorias em seu desempenho, ao aprimoramento de suas estratégias de marketing e à obtenção de vantagem competitiva.

Além disso, os resultados desta pesquisa contribuíram para aumentar o conhecimento dos pesquisadores acerca do tema, assim como para reforçar a teoria existente, difundir os conceitos de estratégia, do composto de marketing varejista e de vantagem competitiva, e, sobretudo, somar aos estudos empíricos sobre esses temas. Este estudo pode servir também como base para outras pesquisas quantitativas sobre o tema no setor analisado, visto que a maioria das pesquisas existentes possui abordagem qualitativa.

A limitação encontrada refere-se ao fato de ter sido utilizada amostragem não probabilística, o que, apesar de ter sido a solução ideal para o objetivo da pesquisa proposto, restringiu os resultados àquela amostra que avaliou a rede de lojas, não sendo possível generalizá-los e estendê-los para toda a população.

Outra sugestão é rodar novamente a regressão com os dados, refazendo os testes dos pressupostos da análise de regressão, considerando as variáveis desagrupadas em construtos, para identificar quais estratégias, individualmente, influenciam as variáveis do construto Vantagem Competitiva, além de verificar se o poder explicativo (R^2) do modelo melhorará.

Por fim, sugere-se realizar um estudo com abordagem qualitativa, por meio do qual seria possível entrevistar os gestores das lojas, identificando quais estratégias de cada ferramenta do composto de marketing varejista são efetivamente utilizadas pelas empresas e a percepção que os gestores têm de vantagem competitiva em relação às concorrentes. Isso serviria para

comparar com os resultados do presente estudo e explicar as médias das avaliações.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Relatório Setorial: Indústria de Calçados do Brasil 2017**. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2017.
- ALLEN, M. G. Strategic planning with a competitive focus. **The McKinsey Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 2-13, 1978.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- AREND, R. J. Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 279-284, mar. 2003.
- ASSINTECAL. Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. **O varejo calçadista do Brasil visto de perto**. 2015. Disponível em: <http://www.assintecal.org.br/noticia/o-varejo-calcadista-do-brasil-visto-de-perto>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- BACURAU, F. B. F. **Estratégias competitivas genéricas nas empresas comerciais varejistas de shopping centers: um estudo a partir do modelo de Porter**. 2006. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.
- BAZANINI, R. *et al.* A Estratégia de Segmentação de Mercado como Vantagem Competitiva: Um Estudo Exploratório no Setor de Turismo ‘Single’ a Partir da Cidade de São Paulo. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 5, n. 1, p. 48-60, 2016.
- BONIN, D. A. *et al.* Estudo da satisfação de clientes em relação ao atendimento de uma loja de calçados e confecções. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2016, Natal. **Anais [...]**. Natal, 2016.
- BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Rev. adm. contemp.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 360-380, maio/jun. 2012.
- CERUTTI, S. L. **Composto mercadológico varejista: análise e proposição estratégica para a Petipé Calçados**. 2010. 106 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2010.
- CHAMBERLIN, E. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1933.
- CONTO, Samuel Martim de; ANTUNES JUNIOR, José Antônio Valle; VACCARO, Guilherme Luís Roehle. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gest. Prod.**, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coord.). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2012.
- COUROMODA. Couromoda apresenta nos polos a pesquisa Perfil do Varejo Brasileiro de Calçados 2014. **Couromoda**, abr. 2015. Disponível em: <https://couromoda.com/noticias/ler/couromoda-apresenta-nos-polos-a-pesquisa-perfil-do-varejo-brasileiro-de-calcados-2014/>. Acesso em: 10 jun. 2017.
- CUKIER, R.; SILVA, R. O. da. A obtenção da vantagem competitiva medida pela análise de *gap* da qualidade de serviços: estudo de caso de uma farmácia de manipulação. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 11, n. 1, p. 53-70, jan./abr. 2012.

- DIAS, S. R. *et al.* (coord.). **Marketing: estratégia e valor**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FECOMÉRCIO-PR, Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Paraná. **Análise conjuntural da economia e do comércio**. n. 104, maio 2017.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, v. 76, n. 1, p. 37-74, Spring 2002. doi: 10.2307/4127751
- GLUCK, F. W.; KAUFMAN, S. P.; WALLECK, A. S. Strategic management for competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 58, n. 4, p. 2-16, 1980.
- GONÇALVES, S. I. L. **Diferenciação como instrumento para obtenção de vantagem competitiva: um estudo empírico no mercado B2B**. 2012. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2012.
- GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria básica**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge**. New York: Wiley, 1984.
- HERMES, L. C. R.; CRUZ, C. M. L.; SANTI NI, L. Vantagens competitivas do *mix* de varejo sob a ótica da VRIO: um estudo de caso em um supermercado independente. **REMark**, v. 15, n. 3, jul./set. 2016. doi: 10.5585/remark.v15i3.3165
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Anual de Comércio 2014. **Pesquisa Anual de Comércio**, Rio de Janeiro, v. 26, p. 1-182, 2016. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=755>. Acesso em: 18 jun. 2017.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE: Pesquisa Mensal de Comércio**. 2017. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/default.shtm>. Acesso em: 18 jun. 2017.
- KLUYVER, C. A. de; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- LARENTIS, F.; SLONGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **Revista de Administração**, v. 43, n. 3, p. 209-223, 2008.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIMA, R. M. M. A.; GUERRA, T. G. A.; ANDRADE, P. R. M. de. Mudanças estratégicas em indústria de calçados: um estudo de caso em uma empresa de Campina Grande – PB. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33., 2013, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ABEPRO, 2013.
- LOPES, S. C. P. *et al.* Business Models and Competitive Advantage: A Dynamic Approach. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. 1, p. 90-105, 2019.

- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1986.
- MASCARENHAS, S. A. (org.). **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JUNIOR, W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MILANEZE, K. L. N.; BATALHA, M. O. Análise da competitividade do setor calçadista do estado de São Paulo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 162-175, 2008.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORRISSON, J. R.; LEE, J. G. The anatomy of strategic thinking. **The McKinsey Quarterly**, v. 15, n. 3, p. 2-9, 1979.
- NASCIMENTO, F. F. do *et al.* Mídias sociais: ferramentas de vantagem competitiva em empresas de varejo. *In*: ENANGRAD, 23., 2012, Bento Gonçalves. **Anais [...]**. Bento Gonçalves, 2012.
- OHMAE, K. Effective strategies for competitive success. **The McKinsey Quarterly**, v. 14, n. 4, p. 50-59, 1978.
- OLIVEIRA, C. M. de. **Logística como ferramenta de vantagem competitiva em transportes: um estudo de caso**. 2011. 165 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes) – COPPE, UFRJ, Rio de Janeiro, 2011.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011.
- PELISSARI, A. S. *et al.* Estratégias de marketing utilizadas na obtenção de vantagem competitiva. *In*: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende, RJ. **Anais [...]**. Resende, RJ, 2011.
- PONTES, A. S. M. **Relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva no setor de agências de viagens e turismo**. 2014. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.
- RUMELT, R. P. **What in the world is competitive advantage?** [Policy Working Paper 2003-105]. The Anderson School: UCLA, Aug. 2003.

- SACHITRA, V. Review of competitive advantage measurements: reference on agribusiness sector. **Journal of Scientific Research & Reports**, v. 12, n. 6, p. 1-11, 2016.
- SANCHES, Y. L.; ZILBER, M. A. The Adoption of Cooperative Strategies by Micro and Small Consulting Firms as a Mechanism of Competitive Advantage. **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. 2, p. 198-214, 2019.
- SANTOS, L. O.; ANJOS, M. A. D. As vantagens da implantação de um setor de recursos humanos em um comércio de calçados. **Getec**, v. 6, n. 12, p. 114-127, 2017.
- SIGALAS, C. Competitive advantage: the known unknown concept. **Management Decision**, v. 53, n. 9, p. 2004-2016, 2015.
- SIGALAS, C.; ECONOMOU, V. P. Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization. **Journal of Strategy and Management**, v.6, n. 1, p. 61-80, 2013.
- SILVA, E. L. O. da; BARROS, A. S. de; CLARO, J. A. C. S. A vantagem competitiva dos pequenos varejistas de material para construção diante das grandes empresas do setor. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 8, n. 1, p. 32-51, 2014.
- SOUSA, T. C. S. de. **Estratégia de marketing como instrumento de competitividade na pequena empresa**. 2008. 161 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2008.
- SOUTH, S. E. Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. **The Journal of Business Strategy**, v. 1, n. 4, p. 15-25, 1981.
- TARELHO, F. M. **Marketing de relacionamento como estratégia na obtenção de vantagem competitiva nas empresas: uma pesquisa exploratória**. 2006. 189 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos, Santos, 2006.
- VACCARI, L. Marketing glocal: marketing global com estratégias locais como vantagem competitiva de mercado. **Revista de Economia e Administração**, v. 10, n. 4, p. 564-590, out./dez. 2011.
- VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr./jun. 2004.
- VIANA, F. L. E.; BARROS NETO, J. P.; AÑEZ, M. E. M. Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva relacional nas indústrias têxtil e de calçados. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 21, n. 4, p. 836-852, 2014. doi: 10.1590/0104-530X1350/14
- VIANA, F. L. E.; LUNA, R. A.; TELES, R. M. O. Vantagem competitiva baseada em operações em empresas de setores tradicionais da indústria de transformação. **Revista Alcance**, v. 22, n. 3, jul./set. 2015. doi: 10.14210/alcance.v22n3.p363-378
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- WIRTZ, B.W. *et al.* Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, p. 1-19, 2016. doi:10.1016/j.lrp.2015.04.001.

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados

Construtos	Aspectos	Discordo totalmente a Concordo totalmente				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Produto	1. A variedade de produtos é boa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	2. A qualidade dos produtos é boa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	3. A variedade de marcas é boa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	4. Os produtos são diferenciados	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Preço	5. Os preços são mais baixos do que os dos concorrentes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	6. Os preços correspondem à qualidade dos produtos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	7. É possível conseguir desconto para pagamento à vista	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	8. São oferecidas várias opções de parcelamento para o pagamento dos produtos adquiridos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Promoção	9. As formas de divulgação utilizadas são atrativas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	10. As promoções são atrativas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	11. A imagem da empresa perante o mercado é boa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	12. A sinalização da loja é boa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Apresentação	13. A fachada da loja é chamativa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	14. A exposição e disposição dos produtos no ambiente interno da loja são boas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	15. A exposição dos produtos na vitrine é boa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	16. A iluminação, a climatização, a limpeza e a organização da loja são agradáveis	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pessoal	17. O atendimento é bom	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	18. O atendimento é rápido	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	19. A abordagem dos clientes é personalizada	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	20. Os atendentes conhecem sobre os produtos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ponto	21. A loja está bem localizada e é bem visível	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	22. A loja é acessível e possui um bom espaço interno para circulação	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	23. A loja possui boa infraestrutura, com móveis e decoração modernos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	24. A loja possui estacionamento para clientes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Vantagem Competitiva	25. Considerando os aspectos avaliados acima, a loja possui vantagem competitiva em relação à concorrência	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	26. Os produtos têm desempenho superior aos da concorrência	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	27. Os preços são mais baixos do que os dos concorrentes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	28. Os produtos atendem melhor a públicos específicos do que os dos concorrentes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fonte: adaptado de Pelissari *et al.* (2011) e Cerutti (2010).