

Estratégias Mercadológicas para obtenção de Vantagem Competitiva no setor calçadista

Autoria

Andrius Ivo Scalabrin - andrius_scalabrin@hotmail.com

Especialização em Gestão Empresarial/UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

JUCELIA APPIO FRIZON - juceliaappio@yahoo.com.br

Graduação em Administração /UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Resumo

Este tem como objetivo investigar a percepção de clientes quanto às estratégias de marketing de uma rede de lojas varejistas e a percepção de vantagem competitiva. Teve como foco as lojas de uma rede varejista de calçados, devido ao fato de este setor ter se destacado na Região Sudoeste do Paraná em volume de vendas durante o primeiro trimestre de 2017. Por meio da abordagem quantitativa, utilizando-se da pesquisa de levantamento e amostragem não-probabilística por tipicidade, em que foram respondentes da pesquisa somente as pessoas que já haviam comprado em alguma loja da rede em estudo. O questionário estruturado, com escala do tipo Likert de 5 pontos, 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.



Estratégias Mercadológicas para obtenção de Vantagem Competitiva no setor calçadista

RESUMO

Este tem como objetivo investigar a percepção de clientes quanto às estratégias de marketing de uma rede de lojas varejistas e a percepção de vantagem competitiva. Teve como foco as lojas de uma rede varejista de calçados, devido ao fato de este setor ter se destacado na Região Sudoeste do Paraná em volume de vendas durante o primeiro trimestre de 2017. Por meio da abordagem quantitativa, utilizando-se da pesquisa de levantamento e amostragem não-probabilística por tipicidade, em que foram respondentes da pesquisa somente as pessoas que já haviam comprado em alguma loja da rede em estudo. O questionário estruturado, com escala do tipo *Likert* de 5 pontos, 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.

1 INTRODUÇÃO

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 70, 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 80, 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).

A consagração do termo vantagem competitiva entre consultores e acadêmicos aconteceu com a publicação do livro de Michael Porter (1985), discutindo que as empresas tinham de escolher entre competir com base em custos baixos, diferenciar seus produtos através de qualidade e desempenho, ou focar um mercado utilizando alguma dessas duas estratégias genéricas. (GHEMAWAT, 2002).

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 competitiva 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 de 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.

Vários estudos de pesquisadores brasileiros têm analisado a temática sob diversas óticas e utilizando diversas formas de mensurar a vantagem competitiva, conforme a visão

dos pesquisadores e o referencial teórico utilizado. (BRITO; BRITO, 2012; CUKIER; SILVA, 2012; HERMES; CRUZ; SANTINI, 2016; LARENTIS; SLONGO, 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).

As organizações de varejo perceberam, a partir da década de 1990, a necessidade de desenvolverem 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 destas cerca de 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 compram calçados para si mesmos, 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 considerado como rede varejista de calçados 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 (GONÇALVES, 2012; LARENTIS; SLONGO, 2008; LIMA; GUERRA; ANDRADE, 2013; MILANEZE; BATALHA, 2008; PELISSARI et al., 2011; SACHITRA, 2016; VIANA; LUNA; TELES, 2015). Por isso, este estudo tem como objeto de pesquisa o setor varejista de calçados, justificando a escolha deste, ainda, pelo fato de 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 estes e a obtenção de vantagem competitiva, exaltando os diferentes tipos de estratégias de marketing existentes e quais delas são possíveis geradoras dessa vantagem para a rede de lojas do setor analisado. Por fim, o tema deste estudo foi escolhido por ser aplicável a qualquer empresa que visa a um maior conhecimento de si própria e à melhoria de seu desempenho.

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, 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 o 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 estratégias. 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).

Segundo Kotler (1996), para a formulação das estratégias de marketing, devem ser realizados planejamentos estratégicos em nível formal, devendo 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, apresenta-se o composto mercadológico varejista e exemplos de decisões que as compõem.

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). Dentre 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 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 Jr. (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).

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: usando indicadores de desempenho passados ou indicadores potenciais de competitividade, como, por exemplo, 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; SLONGO, 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).

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva não pode ser percebida observando-se a empresa como um todo, pois tem origem nas inúmeras atividades que uma empresa executa, desde o projeto, a produção, o marketing, a entrega, até o suporte de seu produto, sendo que estas atividades podem contribuir para uma posição de vantagem em custo e de diferenciação.

Dentre 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 valorização do cliente e 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 cerca de 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, está 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, detêm 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 cerca de 32 mil lojas vende 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 compram calçados para si mesmos, 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 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 se destacou 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 aos objetivos gerais, 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. Convidou-se clientes da rede de lojas que se pretendeu analisar –, que possam ser considerados representativos de toda a população. (MARCONI; LAKATOS, 1986). Sendo assim, a amostra foi composta por 170 clientes.

QUADRO 2 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Construtos	Aspectos	Discordo totalmente a Concordo totalmente				
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 frente ao 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: O autor (2017).

O instrumento de coleta de dados consiste 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 elaborado, apresentado no Quadro 2, 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 dos respondentes.

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, avaliando a clareza e a facilidade de compreensão das assertivas e sugerindo alterações, que resultaram na versão final do instrumento anteriormente apresentado.

Os dados estatísticos foram tratados com os *softwares* Microsoft® Office Excel® e IBM® SPSS® Statistics – *Statistical Package for the Social Sciences*, por meio de testes das suposições da análise multivariada e Análise de Regressão Múltipla.

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 idade compreendida na faixa etária de 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 também com o perfil de clientes identificado por Cerutti (2010).

Com relação ao estado civil dos respondentes, a maior parte, 134 pessoas eram solteiras. 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 mínimo.

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 melhor 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	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Erro-padrão	Beta			Tolerância	FIV
1 (Constante)	-0,188	0,307		-0,613	0,541		
PRODUTO	0,168	0,076	0,167	2,214	0,028	0,564	1,773
PREÇO	0,256	0,083	0,218	3,079	0,002	0,637	1,569
PROMOÇÃO	0,251	0,075	0,264	3,327	0,001	0,508	1,968
APRESENTAÇÃO	0,002	0,078	0,002	0,029	0,977	0,472	2,117
PESSOAL	0,051	0,072	0,053	0,714	0,476	0,584	1,711
PONTO	0,264	0,092	0,205	2,868	0,005	0,625	1,600

a. Variável Dependente: VANTAGEM_COMPETITIVA

FONTE: O autor (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, através 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: O autor (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 testada 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 KOLGOMOROV-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: O autor (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	0,092^a
Residual	525,253	168	3,127		
Total	534,225	169			

a. Preditores: (Constante), Zpr_2

b. Variável Dependente: Zre_2

FONTE: O autor (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.

A linearidade das variáveis foi verificada através 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 5 observações sugerido por Hair Jr. 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	0,692 ^a	0,479	0,459	0,57570

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

b. Variável Dependente: VANTAGEM_COMPETITIVA

FONTE: O autor (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	0,000^a
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: O autor (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: O autor (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 que Apresentação e Produto foram os construtos independentes melhor avaliados na rede de lojas, sendo que o pior avaliado foi Ponto, pois a variável 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 JR., 1997).

Notou-se, ao cruzar os dados, que o construto pior 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 melhor 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 melhor 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), dentre 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 destes 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 Jr. 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 Jr. et al. (2005) explicam que, na medida em 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 proporções 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.

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 de uma abordagem quantitativa por meio de aplicação de uma 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 5 pontos, elaborado com base nos estudos de Pelissari 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-se 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 no 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 somam 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 possuem 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. 05 nov. 2015. **ASSINTECAL**. 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, Natal: UFRN, 2006.

BONIN, D. A.; NUERNBERG, C.; CLEIN, C.; REIS, G. M. 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 Univesity Press, 1933.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Coord.). **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. 1. ed. 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** – Faculdade Campo Limpo Paulista, v. 11, n. 1, p. 53-70, jan./abr. 2012.

DIAS, S. R. (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. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2012.

GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria básica**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **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.; SANTINI, 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. **Indicadores IBGE:** Pesquisa Mensal de Comércio – Abril 2017. Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/default.shtm>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Comércio 2014.** v. 26, p. 1-182. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em:
<<http://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=755>>. 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, art. 1, 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: XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2013. **Anais...** Salvador: ABEPRO, 08 a 11 out. 2013.

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 JR., 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.

MORRISON, 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; MEDEIROS, J. B. S. de; LIMA, C. E. B. de; DANTAS, J. A. Mídias sociais: ferramentas de vantagem competitiva em empresas de varejo. In: XXIII ENANGRAD. 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: UFRJ, 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, art. 2, p. 228-242, 2011.

PELISSARI, A. S.; FASSARELLA, L.; GONZALEZ, I. V. F. P.; DUQUE, W. S.; SETUBAL, F. M. R. Estratégias de marketing utilizadas na obtenção de vantagem competitiva. In: VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 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). Florianópolis: UNISUL, 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.

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 - Eletrônica**, 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.