

**VANTAGEM COMPETITIVA E SUA RELAÇÃO COM AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING
DA REDE DE LOJAS CALÇADISTA TIGRESA CALÇADOS NA REGIÃO DO ALTO
PARAOPEBA - MG**

LOUISE MÜLLER BUENO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS (IFMG)

JULIANE DE ALMEIDA RIBEIRO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS (IFMG)

VANTAGEM COMPETITIVA E SUA RELAÇÃO COM AS ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* DA REDE DE LOJAS CALÇADISTA TIGRESA CALÇADOS NA REGIÃO DO ALTO PARAÓPEBA - MG

1 INTRODUÇÃO

Com a gradativa evolução do comércio atual, as empresas encontram-se em um ambiente cada vez mais competitivo e sujeito às mais diversas turbulências de mercado. Em vista disso, recorrem às estratégias para melhor administrar seus recursos, a fim de atingir uma posição favorável em relação aos seus concorrentes. Barney (2001a; b) afirma que essa posição pode ser obtida caso a organização oriente seus recursos estratégicos em direção às capacidades e competências específicas.

A vantagem competitiva pode ser vista como a busca das empresas por alcançar uma posição privilegiada, pois apresentando características diferenciadas de produtos e/ou serviços, essa posição será mantida no setor empresarial, pelo menos por algum período de tempo, considerando as relações da empresa com as demais (ARAUJO; DUBOIS; GADDE, 2003; BARNEY, 1991; PORTER, 1980). Entretanto, para Barney e Hesterly (2011), uma empresa detém vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que a concorrência.

De acordo com Kotabe e Helsen (1998), as empresas que se encontram em vantagem competitiva são aquelas que conseguiram, de algum modo, desfazer o *status quo* do mercado. Por certo, as vantagens competitivas que são conquistadas pelas empresas apresentam um diferencial menor e são sustentadas por pouco tempo, pois a concorrência consegue absorver de forma rápida os diferenciais que foram implementados. Powell (2001) complementa que a vantagem competitiva é vista como o principal pressuposto para explicar o alto desempenho das empresas, passando a representar o objetivo da gestão estratégica. Em controvérsia, Barney e Hesterly (2011) ressaltam que é difícil prever de maneira exata como será a evolução da competição em um setor, por isso dificilmente é possível ter certeza de que uma empresa está escolhendo a estratégia correta.

Porter (1989) observa que a vantagem competitiva teve seu início nas diversas atividades que uma empresa executa na produção, no projeto, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto, que contribuem para uma posição vantajosa em custos e diferenciais no mercado. Porter (2004) complementa definindo estratégia como a criação de uma posição única de valor que envolve um conjunto diferente de atividades.

Segundo Kotler (1996), para a definição das estratégias de *marketing*, é necessária a realização de planejamentos estratégicos em nível formal, nos quais as estratégias devem englobar as definições de mercado-alvo, linha de produtos, posicionamento da empresa, preço, força de vendas, pontos de distribuição, serviços, propaganda, promoção de vendas, pesquisa de *marketing* e pesquisa e desenvolvimento.

Mattar (2011) esclarece que, a partir da década de 1990, as organizações de varejo perceberam a necessidade de desenvolver fontes de vantagem competitiva, o que se tornou um desafio e também a chave para a sobrevivência e sucesso das empresas. Com o crescente número de empresas no ramo varejista e da competitividade, fez-se necessário que cada loja elaborasse suas próprias estratégias.

Com a expansão do alcance da *internet* e com o gradativo aumento da concorrência nos mercados, diversos varejistas estão migrando de um único canal para o multicanal, e o canal *on-line* vem se tornando cada vez mais significativo na elaboração das suas estratégias (RAO; GOLDSBY; IYENGAR, 2009 *apud* MACHADO; CRISPIM, 2017).

De acordo com Verhoef, Neslin e Vroomenc (2007), o varejo multicanal pode ser classificado como a coordenação das operações dos canais, *on-line* e *off-line*, pelos quais varejistas e clientes relacionam-se. Os autores constatam que, enquanto as lojas físicas têm a vantagem de ofertar produtos para serem tocados, analisados, experimentados, obtidos e levados no ato da compra, as lojas *on-line* têm a vantagem de acabar com o deslocamento até a loja física. Como resultado, as operações praticadas nas lojas físicas e *on-line* são diferentes por natureza.

Com a chegada da pandemia da COVID-19, o consumo através do ambiente virtual trouxe comodidade para muitos usuários, o que impulsionou os resultados do varejo *on-line*. Conforme Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, ABCOMM (2020), a quarentena fez com que o faturamento do varejo *on-line* sofresse um aumento de 56,8% de janeiro a agosto de 2020, em relação ao ano de 2019. O número de transações realizadas cresceu 65,7%, indo de 63,4 bilhões para 105,6 bilhões nos primeiros seis meses de 2020. Com esse avanço, a estimativa para o ano de 2020 foi de 18% para 30% no acumulado anual.

O *mix* de varejo, ou composto varejista, é considerado fator determinante para o sucesso de uma empresa do setor varejista, independente do segmento de atuação. O *mix* de varejo aborda todas as variáveis que influenciam no comportamento de compra do consumidor. Nesta perspectiva, Bernardino *et al.* (2011) afirma que o composto varejista diz respeito ao conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode aplicar para impulsionar suas deliberações de compra e satisfazer às necessidades dos consumidores.

Atualmente, o mercado se encontra em contínua mutação e a concorrência está cada dia mais acirrada estimulando a sofisticação na prática do comércio. Para conquistar o público, qualquer líder de empresa precisa saber aperfeiçoar seus negócios. Assim sendo, os 6 Ps do *marketing* são a estratégia perfeita para garantir a competitividade no mercado e a sobrevivência do empreendimento.

A fim de mensurar a vantagem competitiva e sua relação com as estratégias de *marketing* da rede de lojas calçadista Tigresa Calçados na região do Alto Paraopeba, a presente pesquisa tem como pergunta norteadora, qual a influência das variáveis do composto de *marketing* varejista para a obtenção de vantagens competitivas, sob a ótica de clientes da rede de lojas Tigresa Calçados?

Para profissionais do comércio, a pesquisa pode contribuir para que lojas varejistas tenham mais conhecimento sobre os assuntos tratados, a fim de realizarem a aplicação dos achados em seus negócios.

Desse modo, o estudo busca mostrar como o composto de *marketing* varejista pode influenciar na obtenção de vantagens competitivas na rede de lojas calçadista Tigresa Calçados, na região do Alto Paraopeba.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Varejo Calçadista

O varejo pode ser entendido como a venda de produtos ou a comercialização de serviços em quantidades menores. Diferentemente do que acontece na venda por atacado, o varejo é a venda direta ao consumidor final, consumidor do produto ou serviço, sem que haja intermediários. Segundo Kotler e Keller (2012), o varejo envolve a venda de bens e serviços planejados para o consumidor final. Portanto, a organização que vende para consumidores finais está envolvida no varejo - fabricantes, distribuidores, atacadistas ou varejistas - olhando para as várias formas e a nova realidade do varejo *marketing*.

Para Queiroz (2015) o conceito de varejo pode ser definido como o ponto-de-venda e o aumento de sua contribuição pode ser justificado pela sua participação como essencial nos canais de distribuição de produtos e serviços, intermediando os fabricantes até o consumidor

final. A autora complementa que o varejo combina inúmeros aspectos, como a localização, formato da loja, ambiente, *mix* de produtos e/ou serviços, preço e *layout*, além disso, utiliza várias ferramentas de comunicação, como vitrines, *totens*, *displays*, promoções de vendas, experimentação de produtos e elementos de comunicação, que influenciam a decisão de compra do consumidor.

Levy e Weitz (2000) afirmam que os varejistas têm a missão de negociar e realizar funções para alavancar o valor dos produtos e serviços vendidos aos consumidores, sendo elas: fornecer maior diversidade de produtos e serviços; separar lotes maiores adquiridos dos fornecedores em quantidade menores para oferecer aos consumidores; conservar o estoque para que os produtos estejam disponíveis conforme a necessidade dos consumidores e fornecer serviços a fim de facilitar a compra e uso dos produtos pelos consumidores finais, como crédito e atendimento, por exemplo. 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). Nessa perspectiva, Grazziotin (2004) corrobora que um varejista é encarregado de comprar e vender para que uma compra bem realizada seja a garantia da metade da venda.

Os últimos anos foram marcados por mudanças nas condições comerciais, o que impacta nas características do setor de varejo calçadista no Brasil. De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS, 2020), os impactos da pandemia do novo coronavírus (SARS-CoV-2) na produção de calçados podem levar a produção do setor a uma redução de até 30% no ano de 2020.

Segundo Agência de Notícias (2020), dados do IBGE apontam que em julho de 2020 o comércio varejista cresceu 5,5% em relação a julho de 2019, porém o setor calçadista junto com o setor de vestuário e tecidos apresentou queda de 31,4% em relação a julho de 2019. Além da queda no consumo doméstico, a ABICALÇADOS (2020) também presume uma queda nas exportações de calçados. Os embarques devem cair entre 27,3% e 30,6% em 2020 fechando entre 80 e 89 milhões de pares vendidos para o exterior, o que pode ser considerado o pior resultado do setor desde 1983.

Devido às dificuldades impostas pelo novo coronavírus, veem-se necessárias novas adaptações pelo comércio varejista e ações de vendas assertivas para assim manter o faturamento. Com a chegada da pandemia da Covid-19 cresceu a importância de uma base de clientes atualizada e novos procedimentos, evidenciando, assim, o novo papel do vendedor no varejo de calçados, segundo a Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados (ABLAC, 2020).

2.1.1 Varejo *on-line* e varejo físico

Existem diversos formatos de lojas, físicas ou virtuais, nas quais haverá variações na dinâmica competitiva com níveis diferentes de serviços, ambiente da loja, preços, comunicação, em busca de melhor atender e satisfazer seus clientes. Atualmente, os consumidores estão imersos em uma variedade de redes, de modo que a *internet* permite realizar conexões e auxiliar nas várias formas de interações (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

Segundo a ABLAC (2020), entre os principais pontos que o varejista deve observar nesse momento pandêmico, estão: transmitir informações ao consumidor através de *sites*, *blogs*, redes sociais; atendimento via *whatsapp*; parcerias com influenciadores, focar nos valores e diferenciais da marca e ser uma loja física conectada com o *on-line*, a fim de manter a mesma linguagem e rapidez no atendimento. De acordo com a ABICALÇADOS (2020), o modelo de negócios *on-line* já se encontrava em crescimento antes da pandemia, mas foi alavancado em função das restrições ao varejo físico devido ao confinamento social. Sobre o receio de empresas de menor porte, ainda não aderidas ao mundo virtual, a Associação Brasileira das

Indústrias de Calçados (2020) ressalta que “o mais importante é entrar nesse mercado”, pois é vista a necessidade da empresa em se adaptar a todos os pontos, não podendo desprezar o segmento *on-line* a um segundo plano, visto o cenário atual.

Mattar (2011) apresenta três preocupações importantes dos varejistas físicos em relação às novas formas da comercialização do varejo através da *internet*. A primeira preocupação é em relação à velocidade com que o varejo *on-line* se amplia e conquista segmentos específicos no mercado. A segunda está associada ao fato de que baixas porcentagens na participação de mercado em setores competitivos e baixas margens podem representar uma queda significativa no número de lojas ativas no varejo físico. E, por último, o autor corrobora a dificuldade em concorrer com o varejo *on-line*, já que este oferece benefícios e vantagens ao consumidor.

Para a ABLAC (2020), o Brasil possui capacidade varejista para se tornar uma potência nas vendas *on-line*, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, Japão e China e deveria, portanto, assumir um posicionamento mais efetivo para garantir resultados em médio prazo. Atualmente no Brasil, 4% dos calçados são vendidos pelo varejo *on-line* e, dentro desse volume de vendas, 80% são tênis.

2.2 Estratégias de *Marketing* no Varejo

Observando as novas tendências do consumidor brasileiro, o setor calçadista vem buscando se reinventar e aplicar estratégias que funcionem no mercado virtual. Nesse contexto, Parente e Barki (2006) afirmam que uma empresa varejista possui várias possibilidades estratégicas e a escolha geralmente depende do modo como a empresa interpreta o valor de seus clientes, que é efeito da relação entre benefícios e custos que cada possibilidade estratégica oferece. Ademais, Angelo, Nielsen e Fouto (2012) complementam que o mercado varejista deve levar em consideração as mudanças no comportamento do consumidor, tecnológicas e sociais, que causam impactos nas preferências do mercado, como também, deve determinar estratégias quanto aos modelos de gestão e inovações a serem adotados.

Kotler e Armstrong (2015) presume que, para se encontrar um melhor *mix* e estratégia de *marketing*, a empresa se dedica na análise, implementação e controle de *marketing*. Por meio dessas ações, a empresa pode observar os participantes e forças no ambiente de *marketing*, se adaptando a eles.

Segundo o *site* O Globo (2020), com a chegada da pandemia, várias pequenas empresas estão em busca da sobrevivência graças ao impulso *on-line*. A fabricante de produtos de beleza Be Factory, por exemplo, inaugurou uma loja *on-line* que vendeu 27 mil unidades de álcool em gel e produtos antissépticos em apenas 14 dias em diferentes *marketplaces*.

Ainda segundo o *site* O Globo (2020), nos primeiros meses da pandemia, a rede Magazine Luiza desenvolveu o programa Parceiro Magalu, criado para atrair pequenos varejistas que tiveram que fechar suas lojas devido às medidas de contenção do coronavírus, oferecendo um desconto de comissão. Com essa ação, a Magazine Luiza ganhou 16 mil novas empresas em seu *marketplace*, um aumento de dois mil em relação ao que tinha em 2019. Na plataforma da Netshoes, a YoungFit teve grande aumento nas vendas de itens como anilhas e elásticos para exercícios. Segundo Mauro Lopez, diretor das plataformas Zattini (moda) e Netshoes (artigos esportivos), os *marketplaces* tiveram seu faturamento dobrado na pandemia em relação ao ano anterior. Ambas as plataformas foram compradas pelo Magazine Luiza em 2019. Prometendo um processo mais rápido, a plataforma Dafiti lançou uma campanha com o intuito de atrair pequenos negócios.

De acordo com a Fala Universidades (2020), moda e esporte foram as principais categorias a usar a isenção da taxa como forma de auxílio na hora das vendas. Lojas como Netshoes, Centauro e Dafiti ofereceram em mais de 60% dos seus produtos o frete grátis. Nota-

se que o varejo se distingue da concorrência por meio de ações e estratégias de *marketing* desenvolvidas e com foco no cliente e suas necessidades (NAKAMURA, 1997).

Crispim e Minciotti (2008) destacam a importância do posicionamento no planejamento estratégico no varejo e sugerem a criação de indicadores para auxiliar no controle, monitoramento e implementação, em pesquisa recente sobre os desafios das lojas departamentalizadas. Os autores discorrem que, na atualidade, o mercado nacional diante das variáveis negativas de rentabilidade cada vez menor no *mix* de produtos, demanda estagnada e saturação da oferta, que essas lojas precisam buscar melhorias para seu desempenho em relação ao seu público-alvo. Porém, ainda que seja de suma importância, apenas o posicionamento estratégico não é suficiente para a criação de vantagem competitiva.

Para melhor percepção do estudo do varejo é importante abordar sobre o composto varejista, que é fator relevante para o sucesso de um negócio. Para Levy e Weitz (2012), o composto de varejo é definido como a fusão de fatores que é usado pelos varejistas para atender as necessidades e influenciar a decisão de compra dos clientes. Os autores complementam que o composto varejista é um conjunto de fatores importantes a serem considerados para o sucesso de um negócio, tais como: localização, preço, sortimento das mercadorias, promoção e publicidade, exposição, *design* de loja, venda pessoal e atendimento ao cliente.

De acordo com Parente (2000), o composto varejista apresenta seis variáveis: Produto, Preço, Promoção, Apresentação, Pessoal e Ponto, que auxiliam na tomada de decisões para a definição das estratégias utilizadas pelos varejistas, conforme apresentado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Composto Varejista - os 6P's

Variáveis do composto varejista	Exemplo de decisões
Mix de Produtos	Variedade da linha, Qualidade, Serviços.
Preço	Preços, Créditos, Benefícios e Custos.
Promoção	Propaganda, Ofertas, Sinalização.
Apresentação	Loja, Departamentalização, Planograma.
Pessoal	Atendimento, Rapidez, Serviços.
Ponto	Localização, Acesso, Visibilidade.

Fonte: PARENTE, 2000, p. 61.

Parente (2000) complementa que o mercado varejista vem passando por transformações por meio dessas duas novas variáveis, investindo assim, no maior patrimônio da organização que são os consumidores de seus produtos.

2.3 Vantagem Competitiva no Varejo

Diante do progresso tecnológico, da mudança no comportamento do consumidor e do aumento do uso da *internet* para aquisição de produtos e serviços, constata-se a necessidade de desenvolvimento de novas estruturas competitivas no varejo físico brasileiro. Brito e Brito (2012) afirmam que o varejo apresenta condições igualadas quando se trata de oferta de produtos, na medida em que nas lojas de mesma localidade há certa semelhança destes. Isso se deve à forma como os gestores desse setor analisam a vantagem competitiva de maneira empírica, tendo como indicador o nível de lucratividade acima dos concorrentes.

Para Pereira, Sellitto e Borchardt (2010), as dimensões de competitividade no varejo apresentam fatores como anunciar e promover o produto, preço baixo para competir em mercados mais populares, *design* inovador, atendimento diferenciado e rápido para sanar as

demandas, diversificação de produtos, qualidade, prazo de entrega definidos e acompanhamento do pós-vendas.

As organizações de varejo perceberam, a partir da década de 1990, a necessidade de desenvolverem fontes de vantagem competitiva, para seu sucesso e sobrevivência. A vantagem competitiva está em encontrar novas maneiras de atender aos desejos dos clientes, ao mesmo tempo em que oferece o maior valor esperado (WOODRUFF, 1997).

Os autores Schmitt (1999); Baker *et al.* (2002); Bäckström e Johansson (2006); Naylor *et al.* (2008) enfatizam que os consumidores de hoje dão mais atenção às experiências de forma emocional e que muitas empresas têm adotado essa estratégia com a intenção de ganhar vantagem competitiva. Já Underhill (2009) comenta que o ambiente interno da loja influencia muitos consumidores e o processo de tomada de decisão. Contudo, diante de um ambiente competitivo e dinâmico, devem ser identificadas pelo varejista constantes diferenciais que atraíam os consumidores.

Segundo o *site* O Globo (2020) há preocupação por parte das grandes redes de lojas físicas com a migração de consumidores para a *internet*, com isso reforçaram a presença no ambiente virtual. Na Via Varejo (dona de Casas Bahia e Pontofrio), a parcela do *e-commerce* no faturamento teve um aumento de 30% para mais de 70%, invertendo o balanço entre lojas físicas e a *internet*. Com as redes de lojas físicas da Riachuelo fechadas, o comércio eletrônico se tornou o principal canal de vendas. Os pedidos pela rede triplicaram com a pandemia, segundo o diretor de *marketing* da varejista. Entre os meses de março e abril, foi realizado o *download* do aplicativo da rede mais de 730 mil vezes. Keller e Kotler (2019) presumem que uma empresa deve explorar vantagens competitivas fora de suas operações, na cadeia de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes. Na atualidade, é recorrente as empresas estabelecerem parcerias com seus fornecedores e distribuidores a fim de criar uma rede para entrega de valor. Os autores complementam que as empresas devem auxiliar os clientes a descobrirem seus desejos para alcançar a vantagem competitiva.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo apresenta uma abordagem quantitativa, que tem como propósito apontar numericamente a intensidade e a frequência dos comportamentos dos indivíduos de uma determinada população, ou grupo. Alyrio (2009) afirma que na pesquisa quantitativa é realizada a coleta e análise dos dados de modo estatístico com maior objetividade. Para Richardson *et al.* (2015) pesquisas quantitativas procuram apresentar e classificar relações entre variáveis, bem como investigar a relação entre fenômenos.

Foi aplicado um questionário do tipo *survey*, que é o mais indicado quando se pretende responder questões que expõem opiniões, características ou costumes de um determinado público-alvo. Gil (2010) afirma que o *survey* possibilita obter dados por meio do formulário, não sendo possível captar as experiências dos vários entrevistadores que o aplicaram. Portanto, o pesquisador deve desenvolver um quadro de referência teórico logo no início da pesquisa afim de evitar especulações no ato da análise.

Quanto ao objetivo do estudo, a pesquisa é de caráter descritivo, com o propósito de detalhar uma população, experiência ou fenômeno para realização do trabalho. Gil (2010) enfatiza que as pesquisas descritivas têm como propósito descrever características de dada população, fenômeno ou determinar as relações entre variáveis.

A pesquisa envolveu consumidores da rede de lojas Tigresas Calçados das cidades de Ouro Branco, Conselheiro Lafaiete e Congonhas do Campo. Foi realizada a aplicação de questionários *on-line* à clientes das lojas com idade mínima de 18 anos, com diferentes características demográficas. Buscou-se alcançar um mínimo de 140 respostas, atendendo ao critério sugerido por Hair *et al.* (2009), que recomendam cinco observações por item do

questionário. Assim, com o instrumento de pesquisa contendo 28 afirmações avaliativas, foram obtidas 146 respondentes.

Para a pesquisa, foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, que consiste em selecionar uma amostra da população que seja acessível, ou seja, que esteja disponível. Kotler e Armstrong (1998) reforçam que o pesquisador seleciona, dentre a população, aqueles participantes que são mais acessíveis para a obtenção das informações.

Ainda para a fase da coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado que contém 28 itens, elaborado por Scalabrin e Frizon (2019) com base nos estudos de Pelissari *et al.* (2011) e de Cerutti (2010). O estudo dos autores foi realizado na Região Sudoeste do Paraná em 2017, com o propósito de investigar a percepção de clientes quanto às estratégias de *marketing* de uma rede de lojas varejistas e a percepção de vantagem competitiva. O questionário ainda conta com uma questão aberta “Quais são os principais diferenciais observados na loja Tigresa Calçados em relação a outras lojas de varejo calçadista da região?” e, em uma segunda parte, o questionário contém cinco questões referentes às características socioeconômicas dos respondentes.

Para a aplicação do questionário, foi empregada a escala *Likert*, de sete pontos, na qual a modalidade de resposta compreende uma escala de concordância variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Gil (2008) afirma que nesta escala as pessoas expressam sua concordância ou discordância acerca do problema a ser estudado.

Para a análise dos dados, foram utilizados métodos estatísticos como estatística descritiva e Análise de Regressão Múltipla, com o auxílio dos *softwares* Microsoft® Office Excel® e IBM® SPSS® Statistics – *Statistical Package for the Social Sciences*.

Conforme Freund e Simon (2000), a estatística descritiva compreende a administração dos dados para descrevê-los ou resumi-los sem procurar deduzir qualquer coisa que exceda os próprios dados. A estatística descritiva configura-se como uma ferramenta na qual técnicas são utilizadas para descrever um conjunto de dados, das quais algumas medidas são usadas para descrevê-los, como as medidas de tendência central, de variabilidade ou de dispersão. As medidas de tendência central incluem média aritmética, mediana e à moda. As medidas de variabilidade incluem o valor máximo e mínimo, desvio padrão, variância, curtose e obliquidade.

A análise de regressão múltipla é um conjunto de técnicas estatísticas com o intuito de construir modelos que descrevem de maneira coerente relações entre as variáveis explicativas de um dado fenômeno. De acordo com Hair *et al.* (2009), regressão múltipla é o método de análise recomendado quando o problema de pesquisa envolve uma única variável dependente métrica (vantagem competitiva) relacionada a duas ou mais variáveis independentes métricas (as 6 variáveis do composto varejista). Ainda segundo o autor, a análise de regressão múltipla tem como objetivo prever as mudanças na variável dependente como resposta às mudanças nas variáveis independentes e esse objetivo é obtido por intermédio da regra estatística dos mínimos quadrados. A regressão múltipla mantém a significância prática e estatística e os níveis de poder estatístico por meio de muitos tamanhos de amostras.

$$Y_1 = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$$

(métrica) (métricas, não-métricas)

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Estatísticas Descritivas

Participaram desta pesquisa 146 clientes da rede de lojas Tigresa Calçados das cidades de Ouro Branco, Conselheiro Lafaiete e Congonhas do Campo sendo que, deste total, 101 são representados pelo sexo feminino e 45 pelo sexo masculino. A faixa etária predominante dos

respondentes ficou entre 25 a 34 anos sendo representada por 54,8% da amostra e, em se tratando das cidades dos respondentes, 82,2% residem em Ouro Branco.

Com relação à frequência de compra dos respondentes, a maior parte, 43,8%, relataram comprar uma vez por ano. Nos últimos dois anos a loja mais frequentada, com 58,2%, foi a Tigresa Calçados localizada no centro da cidade de Ouro Branco, a segunda mais frequentada, com 39,7%, foi a loja localizada na Avenida Mariza de Souza Mendes em Ouro Branco, em terceiro lugar, com 15,8%, ficou a loja Tigresa Calçados localizada na cidade de Conselheiro Lafaiete e em quarto lugar, com 2,1%, foi a loja Tigresa Calçados localizada na cidade de Congonhas do Campo.

A variável vantagem competitiva da rede de lojas, com base nos itens 25,26,27 e 28 do questionário anexo, foi avaliada com média 4,92 na escala de 1 a 7. Das variáveis independentes, que se referem ao conjunto das estratégias de *marketing* varejista, a mais bem avaliada pelos clientes foi Apresentação, com 6,08 de média na escala de 1 a 7. As variáveis independentes foram avaliadas com médias e desvio padrão na seguinte ordem:

Tabela 1 – Média e desvio padrão das variáveis independentes

Variáveis do composto varejista	Média	Desvio padrão
Apresentação	6,08	1,06
Produto	5,69	1,18
Pessoal	5,64	1,32
Preço	5,51	1,45
Promoção	5,50	1,54
Ponto	5,26	2,10

Fonte: elaborada pela autora (2021).

4.2 Análise de Regressão Múltipla

Para a interpretação dos dados obtidos realizou-se a análise de regressão múltipla. Primeiramente observou-se a matriz de correlações com todos os 24 itens do questionário anexo relacionados ao *mix* de *marketing* de varejo, consideradas as variáveis independentes, em relação à variável dependente, vantagem competitiva, representada por VC_7.1. Em seguida, foi selecionado o indicador de cada variável que apresentou a maior correlação com a variável dependente. O primeiro teste realizado foi o de multicolinearidade que, segundo Hair *et al.* (2009), demonstra o grau em que um efeito qualquer de variável pode ser previsto ou explicado por outras variáveis da análise. A multicolinearidade é verificada por meio dos testes de Tolerância e Fator de Inflação da Variância (FIV), que estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Testes Tolerância e FIV

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	FIV
1 (Constante)	-1,049	0,607		-1,729	0,086		
PROD_1.1	0,107	0,091	0,088	1,172	0,243	0,616	1,625
PREÇ_2.2	0,346	0,076	0,319	4,575	0,000	0,712	1,404
PROM_3.3	0,327	0,091	0,290	3,607	0,000	0,539	1,856
APRES_4.2	0,048	0,104	0,039	0,465	0,642	0,502	1,994
PESS_5.1	0,138	0,071	0,128	1,945	0,054	0,796	1,256
PON_6.2	0,165	0,092	0,133	1,799	0,074	0,639	1,564

Legenda: a) Variável Dependente: VC_7.1

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Os resultados apontam 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, como apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Teste Durbin-Watson

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,719 ^a	0,517	0,497	0,96804	1,816

Legenda: a) Preditores: (Constante), PON_6.2, PESS_5.1, PREÇ_2.2, PROD_1.1, PROM_3.3, APRES_4.2

b) Variável Dependente: VC_7.1

Fonte: elaborada pela autora (2021).

O resultado do teste Durbin-Watson aponta ausência de autocorrelação serial, ou seja, os erros de observações adjacentes não são correlacionados, uma vez que valores de estatística DW, próximos a 2, atendem a suposição, segundo Corrar, Paulo e Filho (2012).

Foi realizada também a análise de variância ANOVA para a verificação da validade do modelo. O resultado, apresentado na Tabela 4, foi significativo a 1% (Sig. = 0,000; F = 24,84), o que confirma a adequação do instrumento ao estudo proposto.

Tabela 4 – Análise de Variância (ANOVA)^b

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Média quadrática	F	Sig.
1 Regressão	139,689	6	23,281	24,844	,000 ^b
Resíduo	130,257	139	0,937		
Total	269,945	145			

Legenda: a) Variável Dependente: VC_7.1

b) Preditores: (Constante), PON_6.2, PESS_5.1, PREÇ_2.2, PROD_1.1, PROM_3.3, APRES_4.2

Fonte: elaborada pela autora (2021).

De acordo com os coeficientes apresentados na Tabela 5, Preço é a variável que exerce mais influência estatística sobre a variável dependente vantagem competitiva, pois apresenta influência direta com significância estatística (t = 4,575; Sig. = 0,000) e Beta com importância explicativa de 0,319 sobre a variação da vantagem competitiva.

Tabela 5 – Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
1 (Constante)	-1,049	0,607		-1,729	0,086
PROD_1.1	0,107	0,091	0,088	1,172	0,243
PREÇ_2.2	0,346	0,076	0,319	4,575	0,000
PROM_3.3	0,327	0,091	0,290	3,607	0,000
APRES_4.2	0,048	0,104	0,039	0,465	0,642
PESS_5.1	0,138	0,071	0,128	1,945	0,054
PON_6.2	0,165	0,092	0,133	1,799	0,074

Legenda: a) Variável Dependente: VC_7.1

Fonte: elaborada pela autora (2021).

As outras três variáveis que exercem influência estatística sobre a variável dependente aceitando-se uma significância de até 10% são: Promoção (t = 3,607; Sig. = 0,000; Beta = 0,290); Pessoal (t = 1,945; Sig. = 0,054; Beta = 0,128); e Ponto (t = 1,799; Sig. = 0,074; Beta = 0,133).

Ao observar os dados das médias, notou-se que as variáveis independentes mais bem avaliados na rede de lojas foram Apresentação e Produto, sendo que Ponto foi o mais mal avaliado, visto que a variável “Estacionamento para os clientes” obteve médias baixas nas avaliações. Em relação aos resultados das análises de regressão, as variáveis que influenciam estatisticamente a vantagem competitiva foram, do mais significativo estatisticamente para o menos, Preço, Promoção, Pessoal e Ponto, verificando-se a predominância de três ferramentas básicas que compõem os 4 Ps e uma das novas variáveis do composto varejista que compõe os 6 Ps.

Verificou-se que a variável mais mal avaliada, o Ponto, está entre as variáveis que desempenham maior influência com significância estatística em relação à vantagem competitiva, o que na avaliação pode impactar negativamente a variável dependente, mas um fator que deve ser levado em consideração é que foram avaliadas lojas em três cidades, que possuem semelhanças, mas também diferenças entre si. De outro modo, Preço e Promoção, estão entre as variáveis com melhor avaliação e estão entre os que exercem influência com significância estatística sobre a variável dependente, o que na avaliação pode impactar de forma positiva a vantagem competitiva.

Salienta-se que a variável Apresentação, apesar de melhor avaliada, não mostrou influência com significância estatística na análise de regressão, diferindo do que revela Parente (2000), que afirma que as variáveis do construto Apresentação, mais do que qualquer outra variável do composto de *marketing* varejista, são as que mais impactam o cliente. A variável Produto também não apresentou influência com significância estatística, porém nas respostas da questão aberta do questionário a palavra mais mencionada pelos respondentes foi variedade.

Observa-se que o valor de R² ajustado da regressão foi médio, apesar de que valores altos de R² e coeficientes não significantes sejam sinais de multicolinearidade. Conforme Hair *et al.* (2005), o R² ajustado representa o poder explicativo da regressão, pois ele é o coeficiente de determinação modificado que considera o número de variáveis independentes incluídas no modelo e o tamanho da amostra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito analisar quais ferramentas do composto de *marketing*

varejista influenciam a percepção de vantagem competitiva na rede de lojas varejistas Tigresa Calçados localizada na região do Alto Paraopeba. Para tal, empregou-se uma abordagem quantitativa por meio da aplicação de um *survey* para verificar como os clientes classificam as estratégias da rede de lojas e a percepção destes de vantagem competitiva, utilizando um questionário com 28 indicadores relacionados ao composto de *marketing* varejista e a vantagem competitiva. A rede de lojas foi bem avaliada nas três cidades que compõem a região do Alto Paraopeba.

Os resultados da Análise de Regressão indicaram que do conjunto de variáveis referentes às estratégias de *marketing* varejista, relativos aos 6 Ps, as variáveis que possuem influência estatística significativa sobre a variável dependente vantagem competitiva são Preço, Promoção, Pessoal e Ponto, convergindo em grande medida com os resultados do estudo de Scalabrin e Frizon (2019), no qual predominaram os 4 Ps básicos do composto de *marketing*: Produto; Preço; Promoção; e Ponto.

Este estudo não verificou influência estatística das variáveis Apresentação e Produto, pois, apresentaram uma significância superior a 10% e um valor Beta inferior, indicando previsores fracos, visto que são considerados elementos reconhecidos pelos consumidores e que possuem influência no momento da compra, sendo fundamentais para a diferenciação da loja e estabelecimento da vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Os resultados deste estudo demonstraram contribuições importantes para as organizações, pois são aplicáveis a qualquer empresa que pretende melhorar seu desempenho, lançando luz sobre formas de aperfeiçoar suas estratégias de *marketing* e de buscar vantagem competitiva.

A limitação encontrada refere-se às dificuldades impostas pela pandemia, que impossibilitou que a pesquisa fosse realizada presencialmente, pois foi necessário seguir as recomendações de distanciamento social determinadas pela Organização Mundial da Saúde, motivo que levou a coleta de dados a ser feita à distância por meio de um questionário *on-line*.

Uma sugestão é rodar novamente a regressão múltipla com os dados, refazendo os testes e considerando as variáveis desagrupadas, para identificar quais estratégias de forma individual influenciam as variáveis do construto vantagem competitiva, além de analisar se melhorará o poder explicativo do modelo (R^2).

Em conclusão, sugere-se realizar um estudo qualitativo com os proprietários da rede de lojas buscando fazer entrevistas para identificar quais estratégias do composto de *marketing* varejista são mais enfatizadas pelas empresas e qual a percepção que os gestores têm de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

REFERÊNCIAS

ABCOMM. **Faturamento do e-commerce cresce 56,8% neste ano e chega a R\$ 41,92 bilhões.** Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/faturamento-do-e-commerce-cresce-568-neste-ano-e-chega-a-r-4192-bilhoes/>. Acesso em: 12 out. 2020.

ABICALÇADOS. **Produção de calçados deve cair até 30% em 2020.** Disponível em: <https://www.abicalcados.com.br/noticia/producao-de-calcados-deve-cair-ate-30-em-2020>. Acesso em: 6 out. 2020a.

_____. **Calçados do Brasil é apresentada entre gigantes do marketplace.** Disponível em: <https://www.abicalcados.com.br/noticia/calcados-do-brasil-e-apresentada-entre-gigantes-do-marketplace>. Acesso em: 6 out. 2020b.

ABLAC. **Base de clientes tornou-se fundamental para o varejo calçadista.** Disponível em:

<http://www.ablac.com.br/2020/08/06/base-de-clientes-se-tornou-fundamental-para-o-varejo-calcadista/>. Acesso em: 6 out. 2020a.

_____. **Varejo online, um potencial a ser desbravado pelo setor calçadista**. Disponível em: <http://www.ablac.com.br/2020/02/20/varejo-online-um-potencial-a-ser-desbravado-pelo-setor-calcadista/>. Acesso em: 6 out. 2020b.

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS. **Em julho, vendas no varejo crescem 5,2%**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28838-em-julho-vendas-no-varejo-crescem-5-2>. Acesso em: 6 out. 2020.

ALYRIO, R. D. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ANGELO, C. F. de; NIELSEN, F. A. G.; FOUTO, N. M. M. D. **Manual de Varejo no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2012.

ARAUJO, L.; DUBOIS, A.; GADDE, L. The Multiple Boundaries of the Firm. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 5, p. 1255–1271, 2003.

BÄCKSTRÖM, K.; JOHANSSON, U. Creating and consuming experiences in retail store environments: comparing retailer and consumer perspectives. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 13, n. 6, p. 417–430, 2006.

BAKER, J. *et al.* The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. **Journal of Marketing**, v. 66, n. April, p. 120–141, 2002.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

_____. Resource-based theories of Competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643–650, 2001a.

_____. The resource based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41–56, 2001b.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BERNARDINO, E. D. C. *et al.* **Marketing de varejo**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

BRITO, R. P. DE; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 70–84, 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.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; FILHO, J. M. D. **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CRISPIM, S. F.; MINCIOTTI, S. Posicionamento estratégico no varejo e proposta de indicadores de suporte à implementação e controle do *retailing-mix*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., 2008, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Associação Brasileira de Custos, 2008. p. 1–15.

FALA UNIVERSIDADES. **Empresas oferecem frete grátis durante pandemia para elevar vendas**. Disponível em: <https://falauniversidades.com.br/empresas-oferecem-frete-gratis-durante-pandemia-para-elevar-vendas/>. Acesso em: 7 out. 2020.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística Aplicada**. 9ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2008.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

GRAZZIOTIN, G. **A arte do varejo: o pulo do gato está na compra**. 4º ed. São Paulo: Senac, 2004.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KAPFERER, J.-N. **The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking**. 5ª ed. Pentonville Road: Kogan Page Publishers, 2012.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 15ª ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2019.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Global marketing management**. New York: John Wiley, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4º ed. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

_____. **Princípios de Marketing**. 15ª ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Retailing Management**. 8th. ed. Nova York: McGraw-Hill Education, 2012.

MACHADO, M. D. DOS S.; CRISPIM, S. F. Diferenças no Composto Varejista de Lojas Físicas e Virtual da Mesma Rede. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, p.

203–226, 2017.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

NAKAMURA, N. V. **Varejo Competitivo Vol.2**. São Paulo: Atlas, 1997.

NAYLOR, G. *et al.* Using transformational appeals to enhance the retail experience. **Journal of Retailing**, v. 84, n. 1, p. 49–57, 2008.

O GLOBO. **Com pandemia, comércio pela internet ganha 4 milhões de clientes**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/com-pandemia-comercio-pela-internet-ganha-4-milhoes-de-clientes-24407453>. Acesso em: 7 out. 2020.

PARENTE, J. G. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, J. G.; BARKI, E. Varejo Na Baixa Renda. **GV-executivo**, v. 5, n. 1, p. 39–43, 2006.

PELLISSARI, A. S. *et al.* Determinantes da satisfação dos clientes: estudo de caso em uma loja de departamentos. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracaba, v. 9, p. 32–48, 2011.

PEREIRA, G. M.; SELLITTO, M. A.; BORCHARDT, M. Alterações nos fatores de competição da indústria calçadista exportadora devido à entrada de competidores asiáticos. **Produção**, v. 20, n. 2, p. 149–159, 2010.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875–888, 2001.

QUEIROZ, R. S. B. de. **Modelo para avaliação da comunicação em franquias, baseado na criação de experiências para o consumidor no ponto-de-venda**. 2015. 183 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SCALABRIN, A. I.; FRIZON, J. A. Estratégias Mercadológicas para obtenção de Vantagem Competitiva no setor calçadista. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 43., 2019, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019. p. 1–17.

SCHMITT, B. Experiential Marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 1–3, p.

53–67, 1999.

UNDERHILL, P. **Vamos às compras: a ciência do consumo nos mercados globais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174–181, 2015.

VERHOEF, P. C.; NESLIN, S. A.; VROOMENC, B. Multichannel customer management: understanding the research-shopper phenomenon. **International Journal of Research in Marketing**, v. 24, n. 2, p. 129–148, 2007.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139–153, 1997.