



Thaís Braz Pereira

**Impacto das estratégias competitivas no desempenho de
empresas varejistas**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre pelo Programa
de Pós-Graduação de Administração de Empresas
do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Jorge Ferreira

Rio de Janeiro

Abril de 2022



Thaís Braz Pereira

**Impacto das estratégias competitivas no desempenho de
empresas varejista**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Orientador

Instituto de Administração e Gerência – PUC-Rio

Prof. Fabio De Oliveira Paula

Instituto de Administração e Gerência – PUC-Rio

Profa. Paula Castro Pires de Souza Chimenti

UFRJ

Rio de Janeiro, 27 de abril de 2022.

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, da autora e do orientador.

Thaís Braz Pereira

Graduou-se em Matemática na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 2011 e em Engenharia de Produção na Universidade Veiga de Almeida em 2016.

Ficha Catalográfica

Pereira, Thaís Braz

Impacto das estratégias competitivas no desempenho de empresas varejista / Thaís Braz Pereira ; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – 2022.

60 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2022.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Varejo. 3. Varejo brasileiro. 4. COVID-19. 5. Empresas varejistas. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Foram tantas as pessoas que contribuíram de alguma forma para a realização desta dissertação que, para mim, fica difícil citar o nome de todos. Contudo, existem algumas delas que foram, realmente, imprescindíveis e, por isso, eu não poderia deixar de mencioná-las aqui.

Gostaria de agradecer ao meu marido, Thiago, pela parceria em ficar com a Amora enquanto eu precisava me dedicar à construção desse material. Aos meus pais, por sempre incentivarem a mim e à minha irmã a estudar para conseguirmos realizar nossos sonhos.

Ao meu orientador, o professor Jorge Ferreira, pela paciência comigo na realização deste trabalho, principalmente devido às condições em que o mundo se encontra, com muitas perdas de pessoas queridas devido à pandemia da Covid-19.

Aos professores da PUC-Rio, que foram parceiros durante as aulas ministradas, e a todos os outros com quem tive contato ao longo da minha trajetória.

Ao CNPq e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

E, sem sombra de dúvidas, à minha amiga, Mari, com a qual tive os melhores momentos ao longo do curso. Juntas, dividimos momentos de angústia e de muita felicidade.

Resumo

Braz Pereira, Thais; Ferreira da Silva, Jorge. **Impacto das estratégias competitivas no desempenho de empresas varejistas**. Rio de Janeiro, 2022. 60p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

O presente estudo tem como objetivo analisar as estratégias competitivas adotadas por empresas varejistas brasileiras e o impacto dessas estratégias em seus resultados, gerando uma taxionomia que possibilite um melhor entendimento deste setor. As empresas selecionadas são as maiores do segmento no Brasil, representando mais de 60% do faturamento no período entre 2017 a 2021. Foram utilizados dados secundários da Economática e dos portais de informação ao investidor de cada empresa para seleção das variáveis estratégicas e de desempenho. Tais dados foram analisados por meio de algoritmos do SPSS (Statistical Package for Social Science). Após a preparação da base de dados, constituída por 37 empresas e com tratamento de outliers e valores ausentes, foram extraídos do espaço estratégico os fatores relevantes para definição das variáveis de clusterização. A aplicação de análise de cluster hierárquica e *k-means* possibilitou determinar o número ótimo de clusters e gerar grupos de empresas com perfis estratégicos definidos, de forma a perceber que, as que fazem parte do mesmo grupo, adotam estratégias semelhantes, distintas daquelas empregadas por empresas de outros grupos. Testes MANOVA foram realizados para validar tal conclusão. Finalmente, foram calculados os vetores de desempenho de cada cluster e realizados os testes estatísticos adequados, MANOVA e ANOVA, incluindo análise *post hoc*, para elaborar uma hierarquia que emprestasse sentido prático à taxionomia. A conclusão é que a taxionomia com três clusters tem melhor aderência à realidade do setor e que as empresas que praticam estratégias de diferenciação ampla apresentam desempenho melhor do que aquelas que praticam custo ou qualquer tipo de enfoque.

Palavras-chave

Varejo; varejo brasileiro; COVID-19; empresas varejistas

Abstract

Braz Pereira, Thais; Ferreira da Silva, Jorge. (Abstract). **The Impact of Competitive Strategies on the Development of Retailer Companies**. Rio de Janeiro, 2022. 60p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

The present study aims to analyze the competitive strategies adopted by Brazilian retail companies and the impact on their results, generating a taxonomy that allows a better understanding of this sector. The selected companies are the largest in the segment in Brazil, representing more than 60% of revenue, from 2017 to 2021. Secondary data from Economática and from the investor information of each company were used to select strategic and performance variables. Such data were analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Science) algorithms. After preparing the database, consisting of 37 companies, with treatment of outliers and missing values, the relevant factors for defining the clustering variables were extracted from the strategic space. The application, in sequence, of hierarchical cluster analysis and k-means made it possible to determine the optimal number of clusters and generate groups of companies with defined strategic profiles, so that those in the same group adopt similar strategies, although different from those employed by companies in other groups. MANOVA tests were performed to validate this conclusion. Finally, the performance vectors of each cluster were calculated and the appropriate statistical tests, MANOVA and ANOVA, including post hoc analysis, were performed to create a hierarchy that would lend practical meaning to the taxonomy. The conclusion is that the taxonomy with three clusters has better adherence to the reality of the sector and that companies that practice broad differentiation strategies perform better than those that practice cost or any type of approach.

Keywords

Retail; Brazilian retail; COVID-19; retail companies

Sumário

1	Introdução	12
1.1	Contextualização	12
1.2	Objetivos	13
1.3	Delimitações	14
1.4	Contribuições	14
2	Revisão de Literatura	15
2.1	Varejo e suas táticas	15
2.2	Estratégia	17
2.3	Estratégia Competitiva	18
2.4	Segmentação de Mercado	21
2.5	Venda Online	22
2.6	Omnicanalidade	23
2.7	Desempenho	25
2.8	Taxionomia	28
3	Metodologia	31
3.1	Amostra	32
3.2	Variáveis Observadas	35
3.3	Tratamento dos Dados	37
3.4	Clusters	41
4	Análise dos Resultados	43
5	Conclusões e direções para pesquisas futuras	50
6	Bibliografia	52

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Oportunidade e suas vantagens competitivas	25
Tabela 2 – Concorrência do Setor	38
Tabela 3 – Variáveis Dummy	39

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo das cinco forças de Porter	20
Figura 2 – Planejamento de aglomeração	44
Figura 3 - Testes multivariados ^a	45
Figura 4 - Número de casos em cada Cluster	45
Figura 5 - Centro do cluster finais	46
Figura 6 - ANOVA Zscore(ConcSetor)	46

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Número de clusters x Desempenho	47
Gráfico 2 - Número de clusters x Concorrência	47

Lista de Quadros

Quadro 1 – Estratégia competitiva ampla	19
Quadro 2 – Definições dos índices de rentabilidade	27

1

Introdução

1.1

Contextualização

As empresas varejistas estão em constante evolução para se adaptar às necessidades do consumidor, sejam elas básicas, de commodity (com grande oferta no mercado, com disponibilidade em vários lugares com valores muito similares) ou apenas de desejo. De acordo com o IBGE, esse setor é um dos principais segmentos do Brasil, tanto em faturamento quanto em geração de empregos, com 7,5 milhões de pessoas empregadas em mais de 1,4 milhão de empresas.

Com a necessidade de suprir da melhor forma as necessidades e os desejos dos consumidores, as empresas varejistas investem, cada vez mais, em meios de se aproximar de seu público, cumprindo um diferencial estratégico frente aos seus concorrentes. Para se manter no mercado, repensar estratégias constantemente se torna essencial, sempre visando reduzir os gaps entre o varejo físico e o online. Para isso, a tecnologia é fundamental para ajudar os varejistas na missão de reconstruir o varejo de forma sustentável.

Investimentos em lojas físicas para tornar palpável o ambiente de compra e implementação de ferramentas de atendimento via aplicativos de mensagem (como o WhatsApp) são exemplos que veremos neste estudo, que abordará como as decisões tomadas pelas companhias para atrair pessoas para suas lojas fazem com que elas se agrupem em conglomerados estratégicos similares.

De acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, o varejo brasileiro é representado por diversas entidades que fazem levantamentos setoriais e divulgam suas estatísticas e os segmentos listados abaixo são os que possuem maior representatividade:

- Franchising
- Shopping Centers
- E-commerce
- Hiper e Supermercados
- Material de Construção
- Farmácias e Drogarias
- Livrarias

- Bares e restaurantes
- Perfumarias
- Pet Shops

Dessa maneira, apesar de serem segmentos incomparáveis, uma vez que são todos classificados, de maneira geral como varejo este estudo será realizado levando isso em consideração.

1.2

Objetivos

A inexistência de uma explicação geral que associe opções estratégicas com o desempenho das empresas do setor varejista brasileiro foi o que motivou este trabalho. O fato de não haver um quadro que explicasse de forma ampla as decisões deste segmento fez com que uma análise macro fosse o ponto de partida deste estudo, que consiste na análise das estratégias de 37 empresas brasileiras selecionadas de acordo com a sua classificação no Econômica (varejo). A partir daí, e de seus respectivos desempenhos, foi possível compreender os padrões através de seus resultados.

O objetivo principal desta pesquisa é derivar uma taxionomia capaz de explicar o comportamento do desempenho em função das decisões estratégicas das empresas varejistas do Brasil. Entretanto, tem-se como objetivos secundários:

- identificar as estratégias competitivas relevantes;
- escolher indicadores de desempenho adequados para retratar a indústria varejista brasileira;
- identificar as variáveis descritoras do ambiente;
- por meio de modelagem adequada, caracterizar a ligação e impacto das decisões estratégicas no posicionamento e, em consequência disso, no desempenho das empresas, construindo um modelo capaz de associar de forma ampla este segmento.

1.3

Delimitações

Apesar das empresas serem de segmentos diferentes entre si, esta pesquisa compreende as que estão listadas na bolsa de valores de São Paulo (Bovespa) que estão categorizadas no setor de comércio varejista. Os dados utilizados são referentes ao período de 2017 a 2020 e foram obtidos através do portal Economática e dos sites institucionais de cada uma das companhias analisadas.

1.4

Contribuições

O presente trabalho traz contribuições acadêmicas e de negócios para as companhias do setor varejista. Para o meio acadêmico, a derivação de uma taxonomia testada em amostras diferentes da utilizada neste estudo pode desembocar em uma tipologia estruturada e sólida. E, para o campo profissional, ter um estudo dedicado a analisar as principais características das empresas de um mesmo setor, ajudando na identificação de tipos e classes de estratégias e validando os impactos que estas decisões geram, contribuindo para o melhor desempenho das organizações.

2

Revisão de Literatura

2.1

Varejo e suas táticas

Christensen e Tedlow (2000) identificam quatro fases principais ao longo da história, que chamaram de padrões de rompimento do varejo. De acordo com os autores, as lojas de departamento iniciaram esse ciclo com o intuito de disponibilizar aos seus clientes um mix diferenciado de produtos em um único local. Na sequência, as vendas através de catálogos ganharam espaço, com grande força entre o público rural. A terceira etapa surgiu com a popularização dos automóveis e facilidade de locomoção entre as pessoas, que permitiu a popularização dos shoppings centers. E a última etapa é a que estamos vivendo neste momento: o comércio eletrônico.

Vieira (2007) cita que boas oportunidades de negócio, maneiras de construir barreiras de entradas aos seus concorrentes e o desejo em investir individualmente nos gestores das empresas são motivos importantes para o crescimento de uma organização.

Para Machado e Vasconcellos (2007), toda nova perspectiva apresentada pela empresa é sinônimo de inovação, independente de qual área esteja relacionada, seja em processos, técnica, trabalho organizacional ou produtos, enfatizando, ainda, que uma empresa inovadora deve oferecer aos seus clientes produtos e serviços com valor superior ao que é encontrado no mercado. Rieg e Alves Filho (2007) evidenciam que, em ambientes mais dinâmicos, as organizações criam alianças estratégicas com outras companhias, com a finalidade de ter acesso a novas tecnologias, e/ou investem mais recursos em pesquisa e desenvolvimento com o intuito de gerar novos processos que otimizem sua operação ou até licenciar sua tecnologia para outras empresas.

Porter (1986) define a estratégia em três tipos: i) liderança em custo, ii) diferenciação e iii) enfoque. Na primeira, o objetivo da organização é ser a de menor custo em seu segmento e, para isso, é necessário investir em infraestrutura para que se comercialize em alta escala. Quando a tática tem foco em diferenciação, é

necessário concentrar os esforços no desenvolvimento de produtos e/ou serviços exclusivos e diferenciados, de maneira que seus compradores enxerguem valor em suas características. Já a estratégia de enfoque define uma fração em seu segmento de atuação para atender de maneira excepcional.

Levando em consideração as tipologias de estratégia competitiva de Porter (1986), Cronshaw, Davis e Kay (1994) analisaram que uma estratégia intermediária – *stuck in the middle* – pode ser arriscada por não haver liderança em custo e nem diferenciação em seus produtos/serviços. Eles definiram alguns alertas dessa estratégia, que são:

- i) estar na posição intermediária não é um bom posicionamento por não ser atraente ou garantir lucro;
- ii) é importante ter seus objetivos e metas bem definidos, pois empresas sem uma estratégia estabelecida não são bem sucedidas como aquelas que têm suas metas claras;
- iii) normalmente, as organizações que possuem custos mais baixos ou produtos de melhor qualidade são as que obtêm sucesso.

Mintzberg (1987b) explica que a estratégia tem o poder de definir a organização e é essencial as empresas terem uma, pois, caso contrário, podem ser derrotadas por seus concorrentes que poderão possuir uma estratégia bem definida e acabarão se destacando dentro de seu setor. Ela também é importante para direcionar recursos e coordenar e atribuir as tarefas entre os times, minimizando inseguranças e incertezas e propiciando um ambiente mais consistente.

Com base nos quatro “P’s” do mix de marketing, Mintzberg (1987a) criou os cinco “P’s” da estratégia, que são:

- i) plano – relacionado ao planejamento e desenvolvimento de ações pensando no futuro;
- ii) padrão – um modelo de comportamento;
- iii) posição – onde a empresa se situará dentro de seu segmento;
- iv) perspectiva – modo como a empresa enxerga o mercado;
- v) pretexto – maneira que a empresa enfrenta os desafios e se organiza para superar a concorrência.

Oster (1999) indica alguns motivos das diferenças de estratégia entre as organizações: i) os investimentos iniciais em uma empresa condicionam suas decisões futuras; ii) as crises que a empresa enfrenta ao longo do tempo podem acarretar em novos investimentos que evidenciam ainda mais essas diferenças; iii) novas contratações para cargos estratégicos e da alta liderança afetam a estratégia inicial dos fundadores da empresa.

As transformações no ambiente empresarial nos níveis nacionais e internacionais, segundo Garcez (2006), exigem que vantagens competitivas universais sejam criadas, no âmbito da qualidade, inovação ou da liderança em custos. Dessa forma, a evolução e crescimento de novos negócios, criação de novos produtos, entrada em novos mercados e desenvolvimento de novos serviços nascem como uma movimentação necessária dentro das empresas e tem o intuito de suportar seu desenvolvimento a longo prazo.

2.2

Estratégia

A palavra estratégia tem origem na Grécia antiga e significa “arte dos generais”, pois era utilizada nos campos de batalha para se relacionar aos antigos generais supremos que planejavam as guerras, chamados *estrategos* (OLIVEIRA, PEREZ JR; SILVA, 2004, p. 28).

Fazendo uma analogia aos *estrategos* que definiam a maneira como iriam conduzir as questões bélicas, as estratégias empresariais são as ações e decisões tomadas pelas organizações para se manterem competitivas, buscando estarem cada vez melhor posicionadas dentro de seu segmento, aumentando suas receitas e lucros.

Henderson define estratégia como:

a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. A diferença entre você e seus competidores é a base de sua vantagem. (HENDERSON, 1998, p. 05)

Day e Reibstein (1999, p. 59) definem estratégia como uma maneira de buscar vantagem competitiva sobre seus concorrentes, diminuindo o desgaste das

vantagens atuais, ou seja, o desgaste das vantagens já conquistadas. Desta forma, a estratégia também está relacionada ao fator de adaptação interno e externo de cada organização, tornando-as cada vez mais competitivas em galgar melhores posições que seus adversários. Já Ohmae (1988) afirma que, sem o concorrente, a estratégia não seria necessária, pois seu intuito é ajudar a empresa a obter vantagens para se manter competitiva por um período de tempo.

De acordo com Fleury e Fleury (2000, p. 03) o foco em uma estratégia organizacional eficiente é consequência de como cada uma enxerga e consegue se adaptar às "regras do jogo". As empresas precisam estar sempre atentas às mudanças políticas, econômicas e sociais para conduzir seu planejamento da melhor maneira possível, reestruturando-se quando necessário e tomando decisões para estarem bem posicionadas frente às decisões de seus consumidores.

Já para McKenna (1992), três etapas constituem o desenvolvimento de uma estratégia da maneira ideal:

1. a liderança da empresa precisa ter conhecimento amplo dos seus pontos fortes e fracos, seus sonhos e seus objetivos para que as visões convertam para o mesmo ideal;
2. a empresa precisa conhecer seu mercado profundamente, utilizando abordagens qualitativas que ajudem a identificar as reais necessidades, problemas, frustrações e desejos de seus clientes;
3. a empresa deve usar essas informações para definir a melhor estratégia a se colocar em prática.

2.3

Estratégia Competitiva

As empresas não atuam sozinhas em economias capitalistas. Na verdade, estão inseridas em um mercado de alta competição pela preferência dos consumidores. Segundo Porter (1986), a partir desse ponto, as empresas pioneiras desta indústria, ou seja, deste grupo de organizações que oferecem um produto ou uma classe de produtos que possuem substitutos, têm maiores chances de se destacar. Quando uma empresa é capaz de gerar maior valor econômico que empresas concorrentes, pode-se dizer que ela possui vantagem competitiva em relação às suas rivais.

Quadro 1 – Estratégia competitiva ampla

Estratégia competitiva	Fatores Internos à companhia	Pontos fortes e pontos fracos da companhia; Valores pessoais dos principais implementadores.
Estratégia competitiva	Fatores externos à companhia	Ameaças e oportunidades da indústria (econômicas e técnicas); Expectativas mais amplas da sociedade.

Fonte: Porter (1990, p.16).

No quadro 1 é possível verificar que o perfil de ativos de uma organização caracteriza seus pontos fortes e fracos e a competência em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, tecnologia atualizada, identificação da marca, entre outros. Já os valores pessoais refletem as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e das pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida.

Porter (1989) ainda afirma que a posição de uma empresa na indústria é determinada pelo seu desempenho e, no pensamento estratégico contemporâneo, é fundamental a noção de que ela deve ter uma vantagem sobre seus concorrentes. A vantagem competitiva é a base do desempenho superior de uma empresa em mercados competitivos e a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável numa indústria.

Com o objetivo de auxiliar a definição estratégica das empresas, considerando os ambientes externo e interno, Porter desenvolveu o modelo das cinco forças, que está exemplificado na figura abaixo.

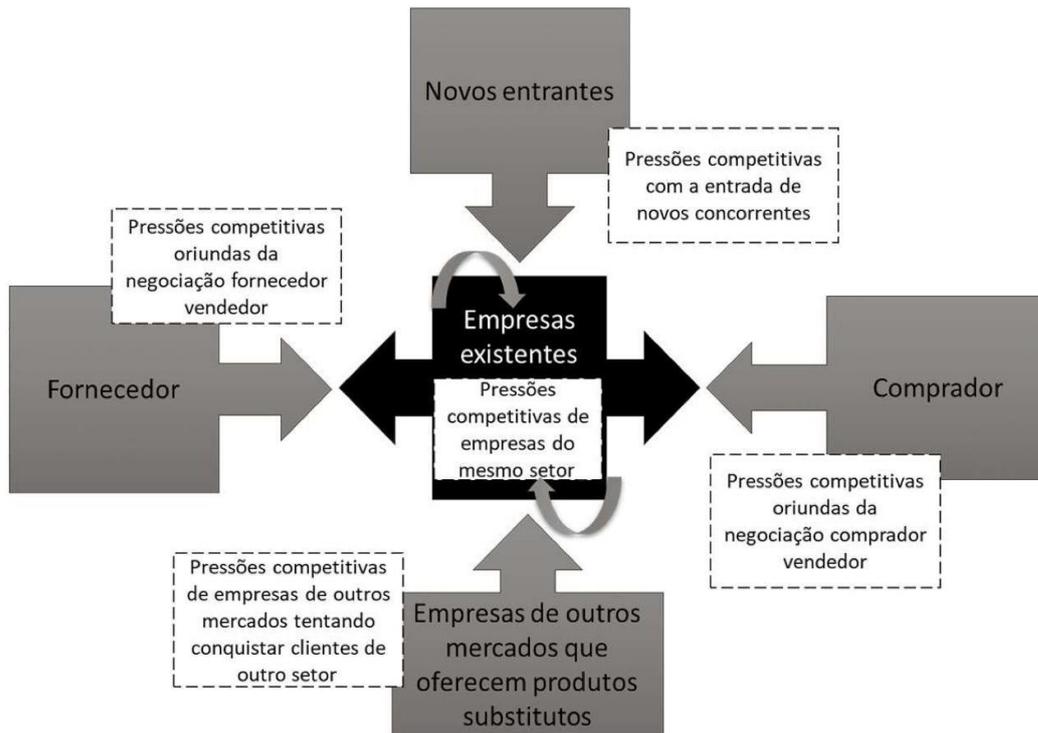


Figura 1 - Modelo das cinco forças de Porter

Fonte: adaptado de Gamble e Thompson (2012)

A ameaça de novos entrantes está relacionada à competitividade e dificuldade de investimento para que uma empresa entre neste setor em busca de uma parcela do mercado. Como consequência desta entrada, a rentabilidade pode ser reduzida, ou em função da queda nos preços, ou em função do aumento dos custos dos participantes. Essa ameaça, no entanto, depende de barreiras de entrada em conjunto com a reação que o entrante pode esperar da parte dos concorrentes já estabelecidos. Se as barreiras forem altas, o entrante pode esperar acirrada retaliação dos concorrentes e a ameaça de entrada será pequena.

Um produto ou serviço é considerado substituto dentro de um setor quando desperta o mesmo interesse, desejo e necessidade do consumidor. Os substitutos tendem a reduzir os retornos potenciais de uma indústria, colocando um limite nos preços, visando o lucro. Quanto mais atrativa for a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da indústria.

A terceira força competitiva é a rivalidade entre empresas existentes que disputam por um melhor posicionamento dentro do setor usando táticas como concorrência de preço, lançamentos de novos produtos/serviços, maiores garantias

aos clientes e investimento em publicidade. Esta rivalidade é influenciada por taxas de crescimento da indústria, número de concorrentes e altas barreiras de saída. Os preços e custos são influenciados pela rivalidade em áreas como fábricas, desenvolvimento de novos produtos, publicidade e força de vendas.

O poder de negociação dos compradores é a quarta força competitiva e se relaciona diretamente à pressão dos consumidores de um setor para reduzir preços, obter melhor qualidade nos produtos/serviços oferecidos e condições de pagamento mais favoráveis.

Por fim, a última força competitiva descrita por Porter é o poder de negociação dos fornecedores, que determina o custo das matérias-primas e de insumos em geral. Volume de compra, concentração do grupo de compradores ou padronização de produtos influenciam o poder de negociação entre os vendedores e seus fornecedores. A pressão exercida por eles, normalmente, está relacionada ao aumento no preço, redução da qualidade, piora na prestação de serviços, condições de pagamento desfavoráveis ou a recusa no fornecimento de suprimentos.

Diante disso, a empresa tende a conhecer melhor suas limitações internas e externas, podendo utilizar de maneira otimizada de sua estrutura física e funcional, além de limitar sua atuação competitiva frente às ações do governo e às expectativas da sociedade. A elaboração de uma estratégia competitiva para uma empresa dependerá do conhecimento do mercado no qual irá atuar e das diretrizes internas da companhia, como a margem de lucro esperada do negócio.

2.4

Segmentação de Mercado

O processo de identificação e segmentação de consumidores em relação aos seus comportamentos, desejos, necessidades e características permite que organizações estruturadas ganhem vantagens competitivas ao gerar valor para seus consumidores, pois possibilita que estratégias mais eficientes sejam utilizadas para impactar o público, tornando maior a chance de conversão. Smith (1956) define segmentação de mercado como sendo:

(...) uma maneira de ver um mercado heterogêneo (caracterizado por demanda divergente) como um conjunto de mercados homogêneos menores que respondem a diferentes preferências

por produtos entre importantes segmentos de mercado. (SMITH, 1956, p.6)

Neves (2005) afirma que a segmentação de mercado é necessária, pois dá suporte para que a empresa se aproxime do seu público, aprimorando e aperfeiçoando seus métodos e estratégias, o que vai ajudá-la a obter sucesso:

(...) a função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos, mercado e segmentos atuais ou potenciais, baseando-se na análise das necessidades que se pretendem satisfazer”. (NEVES, 2005, p.73)

Os estudos em marketing que tinham como foco questões estratégicas, principalmente, em distribuição e preço, progrediu para desenvolver teorias e questões mais técnicas, inclusive a segmentação de mercado, com o objetivo de amparar questões estratégicas (JOHNSON, 1971, p.18). E, em uma interpretação mais moderna, o marketing explica que, para se obter uma maior vantagem competitiva, é necessário mostrar valor para seus clientes.

2.5

Venda Online

Disponibilizar produtos e serviços em uma escala global, oferecer esses mesmos produtos e serviços personalizados e salvar informações de seus consumidores são as principais vantagens do comércio online, de acordo com Turban *et al.* (2000, p. 14-17). A internet tem o poder de ajudar as organizações a terem acesso às informações do seu público, o que faz com que elas consigam desenvolver e direcionar suas estratégias de acordo com as necessidades e os desejos de seus consumidores. Além disso, feedbacks dos clientes e potenciais clientes podem ser coletados mais facilmente, na velocidade de um clique e com uma considerável redução nos custos de transação de pedidos e até gestão de estoque. As empresas usam a internet como meio para divulgar e também vender seus produtos online. Assim, pode-se dizer que a internet passou a ser usada também para comprar e vender produtos, serviços e informação (TURBAN, LEE, KING, CHUNG, 2000).

Rosenbloom (2002, p. 365) explica que um canal de marketing eletrônico é quando a internet é utilizada para disponibilizar produtos e/ou serviços para um público específico – com acesso a computadores, tablets, smartphones ou outros meios eletrônicos que possibilitem a compra. Já para os usuários, as vantagens estão relacionadas ao acesso à informação, ao poder de se comparar preços e características dos produtos e/ou serviços com a conveniência de não precisar sair de casa e poder fazer as pesquisas em horários que as lojas físicas já estão fechadas, visto que, online, a loja funciona sete dias por semana e vinte e quatro horas por dia.

2.6

Omnicanalidade

Verhoef *et al.* (2015) explicam que os elementos da omnicanalidade correspondem a forças de vendas, telefones, celulares, catálogos, correio direto, web, call centers e redes sociais. E que estes elementos não tem como finalidade apenas a venda, mas serem pontos de contato, meios de interação e comunicação com os clientes. Para Kotler (2017, p. 199), o propósito da omnicanalidade se baseia na “prática de integrar vários canais para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme”.

Shen *et al.* (2018) explicam que:

(...) a experiência perfeita entre os canais depende da extensão da integração do canal do varejista que é percebida pelos clientes como sendo natural, contínua e desimpedida. (SHEN *et al.*, 2018)

Já Brynjolfsson *et al.* (2013) sugeriram que essa experiência que permeia vários canais de venda significa eliminar as distinções entre todos os diferentes canais disponíveis, transformando efetivamente o mercado em um “*showroom* sem paredes”. A Accenture (2013) se referiu a essa experiência como a capacidade do varejista de fornecer uma maneira coerente e personalizada para qualquer cliente, a qualquer momento e em qualquer ponto de contato de realizar sua interação com a empresa.

Verhoef *et al.* (2015) observam que existem muitos subcanais sob os guarda-chuvas online e offline. No entanto, a distinção entre ambos é fundamental na pesquisa de clientes multicanal. O Smart Insights (2018) relata que 74% dos

gerentes acreditam que a omnicanalidade é importante, bastante importante ou muito importante para suas operações e, também, do ponto de vista dos consumidores. Entretanto, de acordo com o eMarketer (2019), apenas 3% dos varejistas têm todos os canais conectados; 23% têm a maioria ou metade conectados, 53% têm poucos canais conectados e 21% não têm nenhum canal conectado.

Alguns estudos oferecem *insights* em termos de definição e classificação de multi e omnicanal (AILAWADI; FARRIS, 2017; BECK; RYGL, 2015; CUI *et al.*, 2021; VERHOEF *et al.*, 2015; VON BRIEL, 2018; SAGHIRI *et al.*, 2017). Por exemplo, Verhoef *et al.* (2015, p.176) definiram a gestão omnicanal como a gestão sinérgica dos inúmeros canais disponíveis e pontos de contato com o cliente com o objetivo de otimizar sua experiência e o desempenho em todos os canais. Beck e Rygl (2015) explicam que a principal diferença entre o varejo omnicanal e o multicanal se reflete no conceito de integração de canais, isto é, à capacidade do varejista de controlar totalmente a integração de seus canais, permitindo que seus clientes desfrutem de uma experiência de serviço perfeita e unificada em vários canais durante sua jornada de compras (HOSSAIN *et al.*, 2019; Li *et al.*, 2018; Lee *et al.*, 2019; Shen *et al.*, 2018; Zhang *et al.*, 2018)

Apesar de uma loja tradicional de varejo físico desencadear uma variedade de emoções e sensações para os consumidores (DAS; VARSHNEYA, 2017; KUMAR; KIM, 2014) e estas serem cruciais para que os consumidores formem um relacionamento positivo de longo prazo com a empresa, ou seja, um vínculo com este local (DEBENEDETTI *et al.*, 2013), uma pesquisa do Revenue Insights (2020) concluiu que as organizações estão investindo mais em sistemas que oferecem conveniência ao público, principalmente nos canais online.

Blacwell, Miniard e Engel (2005) mostram-se concordantes com Mckenna (1997) ao afirmarem que o estudo sobre o comportamento do consumidor os considera como fonte de influência das ações das empresas. E essas mudanças de local de compra, da loja física para o virtual, pode gerar impacto negativo na decisão de compra dos consumidores, uma vez que, no canal online, não é possível encontrar os recursos que são disponibilizados no ambiente físico (BALLANTYNE; NILSSON, 2017).

No entanto, devido aos avanços tecnológicos e à recente pandemia Covid-19, o consumo foi obrigado a mudar, os estabelecimentos tradicionais tiveram que

fechar suas portas ao mesmo tempo em que o ambiente online e digitalizado ganhou maior espaço (BECKERS *et al.*, 2021).

Apesar de pesquisas recentes reconhecerem que há uma dança das cadeiras entre os ambientes online/offline (BALLANTYNE; NILSSON, 2017; CHATZIDAKIS *et al.*, 2018), não são encontrados muitos estudos sobre o comportamento da mudança destes locais de uma maneira geral (Di Masso *et al.*, 2019) e dos varejistas, de uma maneira particular (BALLANTYNE; NILSSON, 2017). Entretanto, com os avanços da tecnologia digital já observados, Grewal *et al.* (2021) e Paul e Rosenbaum (2020) criticam que o local físico é o tradicional para o comércio e que os limites entre este e o online se alteram à medida que os varejistas vão avançando com suas operações digitais. Além disso, devido ao aumento da mobilidade (Di Masso *et al.*, 2019), à desmaterialização (ARCURI; VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2018) e à liquidez dos laços relacionais (BARDHI *et al.*, 2012) a estabilidade dos lugares é interrompida.

Estudos recentes com foco em diferentes configurações de varejo exploraram as experiências dos consumidores em ambientes omnichannel (HICKMAN *et al.*, 2020) e sua integração de canais (ACQUILA-NATALE; CHAPARRO-PELÁEZ, 2020). Mas a falta de conceituação de lugares digitais na literatura de marketing é uma realidade e exige uma revisão completa do conceito de lugar existente.

2.7

Desempenho

Porter (1985) afirma que a vantagem competitiva vai além do custo de fabricação dos produtos de uma empresa. Ela nasce do valor que a organização consegue criar para seus compradores. Pode-se dizer que uma firma possui vantagem competitiva quando sua estratégia de valor é inovadora a ponto de não conseguir ser implementada por qualquer outro concorrente (ITO; HAYASHI JÚNIOR; GIMENEZ; FENSTERSEIFER, 2012).

Para Levy e Weitz (1998), os varejistas podem desenvolver quatro tipos de vantagens em seus negócios, conforme indicado no quadro abaixo.

Tabela 1 – Oportunidade e suas vantagens competitivas

OPORTUNIDADES	VANTAGEM COMPETITIVA
Relação com clientes	Clientes mais leais Banco de dados dos clientes Serviço e atendimento
Localização	Locais diferenciados e exclusivos
Gerenciamento de produtos (Mix)	Melhor variedade Sistemas de Informação Melhor sortimento Preços baixos Melhores compradores Marcas próprias Economia de escala
Operação de loja	Melhor arrumação da loja Maior segurança Melhores serviços Melhor administração dos estoques Melhor rotatividade da mercadoria

Fonte: adaptado de Levy e Weitz (1998).

Os desafios enfrentados pelas organizações evoluem com o passar do tempo, empurrando as empresas para estruturarem seu entendimento em relação às atitudes e decisões dos consumidores, levando em consideração suas crenças e opiniões e identificando suas necessidades de forma precisa e segura para a manutenção do seu desenvolvimento empresarial e, conseqüentemente, da sua sobrevivência (Miranda, 2001).

A busca por vantagem competitiva é estudada por diversas perspectivas e aspectos ao longo do tempo (ANSOFF, 1977; FREEMAN, 1979; PORTER, 1989; BARNEY, 1991; PEDERAF, 1993; LINDELÖF; LÖFSTEN, 2004). Existem algumas maneiras de se destacar em meio aos competidores do mesmo setor, dentre elas a implementação de ações inovadoras que geram diferencial competitivo, seja em um aspecto incremental ou radical (GALLOUJ, 2002)

Abreu (1999) acrescenta que as organizações podem obter vantagens através da tecnologia e sistemas de informação, aumentando sua capacidade em lidar com diferentes clientes, fornecedores, produtos e serviços substitutos, além de ajudar a mapear os competidores. Sendo assim, a partir das informações e dados

obtidos das interações com os clientes, é possível implementar o gerenciamento desse relacionamento para se obter vantagens competitivas valiosas para a companhia.

Entretanto, é necessário medir se as vantagens competitivas trarão benefícios para as companhias que as implementam, pois tais ações devem ser sustentáveis a longo prazo para manter os indicadores de desempenho saudáveis. Os indicadores de rentabilidade indicam o grau de remuneração da empresa frente aos investimentos realizados e possibilitam traçar tendências e realizar um planejamento para os períodos seguintes com base nos dados extraídos.

Gitman (2004) explica que existem várias maneiras para identificar o quanto uma empresa é rentável, como, por exemplo, analisando o lucro do ponto de vista das vendas, o retorno dos seus ativos, o capital próprio e até mesmo o valor das ações. Em complemento, Steinberg (2005) diz que os indicativos citados formam uma base para análise por parte dos usuários da companhia sobre a expectativa da situação econômica futura.

No quadro abaixo são apresentadas as definições dos índices de rentabilidade ROA, ROE e ROI, que são variáveis nesta pesquisa.

Quadro 2 – Definições dos índices de rentabilidade

Índice	Definição	Fórmula
ROA	O índice que mede a eficácia geral da administração de uma empresa em termos de geração de lucros com ativos disponíveis”.	$ROA = \text{Lucro disponível para acionistas} / \text{Ativo Total}$
ROE	O índice que “mede o retorno obtido no investimento do capital dos acionistas ordinários da empresa”.	$ROE = \text{Lucro disponível para acionistas} / \text{Patrimônio dos acionistas}$
ROI	O índice que “evidencia o quanto a empresa obteve de resultados em relação aos investimentos nela realizados”.	$ROI = \text{Lucro Operacional Líquido} / \text{Investimentos}$

Fonte: elaborado com base em Gitman (2004, p.55) e Martins, Miranda e Diniz (2014, p. 190).

De acordo com Assaf Neto (2008), o Retorno Sobre o Ativo (ROA) é uma consequência gerada somente pelas deliberações por ativos, enquanto Wernke (2008) afirma que o índice é definido como o indicador que demonstra o retorno obtido com o dinheiro aplicado pela empresa em ativos durante um determinado período, podendo-se afirmar que o apontador financeiro mostra a disposição dos

ativos em gerar resultados. Martins, Miranda e Diniz (2012) criticam o ROA devido ao fato do indicador combinar os conceitos lucro líquido e ativo em conjunto, ao invés de serem tratados isoladamente, uma vez que o lucro gerado pelas atividades operacionais ativas precisam ser analisadas sem o efeito das despesas financeiras contidas no lucro líquido.

Kassai *et al.* (2000) afirmam que o Retorno Sobre o Investimento (ROI) pode ser facilmente descrito como a expressão mais simples de medida de retorno de investimento, uma vez que o índice é utilizado como uma ferramenta para avaliar qual a retribuição dos recursos aplicados conforme descrição da fórmula apontada no quadro acima, mostrando a comparação do lucro operacional com o passivo financeiro e investimento.

Já o Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE) mede a rentabilidade sobre os recursos líquidos da empresa, recursos efetivamente investidos pelos proprietários (KASSAI *et al.*, 1999, p.166). O ROE demonstra a capacidade da empresa em remunerar o capital que foi investido pelos sócios (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2012, P.227).

2.8

Taxionomia

Graef (2001, p. 73) define taxionomia como: “uma estrutura que provê uma maneira de classificar coisas através de uma série de grupos hierárquicos para facilitar sua identificação, estudo ou localização”.

De origem grega, em que *taxis* significa ordem e *nomos* significa lei, a palavra taxionomia tem seu nascimento na área da Biologia e foi inicialmente utilizada pelo cientista e médico Carolus Linnaeus (ou Karl von Linné) para classificar de maneira lógica e científica os seres vivos. Entretanto, o termo ganha espaço em outros ambientes. No digital, ela tem seu uso ativo por Edols (2001), Adams (2000) e Plosker (2005), ao relacionarem a prática com a maneira automatizada dos estudos da Ciência da Informação.

Embora o termo taxionomia tenha sido utilizado pela primeira vez por Linné, em 1735, na versão inicial da obra *Systema Naturae*, seu conceito não foi utilizado para reproduzir o conhecimento de um determinado domínio e sim para um processo de estudo que apontou para uma construção teórica. De acordo com

Novo (2007), essa evolução ocorreu em um longo desenvolvimento, através de diversas áreas do conhecimento. E, segundo Vickery (1980), as taxionomias científicas, inicialmente da área da botânica, da zoologia e da paleontologia, são fundamentais para o mundo contemporâneo de diferentes estudos das ciências naturais e também sociais.

A taxionomia é utilizada para favorecer o acesso à informação e tem como propósito melhorar a comunicação, principalmente, entre os especialistas, recomendando melhores maneiras de se controlar a diversificação e ajudar na construção do desenvolvimento do conhecimento científico. Por isso sua importância para estudos diversos, uma vez que permite um padrão no diálogo, alocando, recuperando e comunicando informações dentro de um sistema (Terra, 2004, p.36).

Bayley (2007) explica que as taxionomias atuam como estruturas classificatórias que funcionam como um meio de organizar e recuperar informações nas organizações. E Terra (2005) afirma que as taxionomias são regras de alto nível fundamentais para organizar e classificar informação e conhecimento. As empresas que não as utilizam podem não entender a importância e o valor que podem gerar.

No contexto da gestão do conhecimento, as taxionomias são explicadas como “elementos estruturantes, estratégicos e centrais para negócios baseados em informação e conhecimento (...) para classificar e facilitar o acesso à informação” (TERRA *et al.*, 2005, p. 1). Segundo Campos *et al.* (2007), a definição de taxionomia é uma classificação sistemática nas quais as classes seguem uma ordenação lógica. Para Martinez *et al.*:

a taxionomia, em um sentido amplo, é a criação da estrutura (ordem) e dos rótulos (nomes) que ajudam a localizar a informação relevante. Em um sentido mais específico, é o ordenamento e rotulação de metadados, que permite organizar sistematicamente a informação primária. (MARTINEZ *et al.*, 2004, p. 106)

O propósito da taxionomia é mais do que simplesmente classificar e tornar mais fácil o acesso à informação, ela também ajuda a delimitar conceitos, definir termos, acelerar a comunicação entre os interessados em determinados temas, além de encontrar um consenso e propor um mapeamento guia nesse processo do conhecimento (TERRA *et al.*, 2005, p. 1). Como definido por Dahlberg (1978b, p. 104), a taxionomia tem a função de ordenar o conhecimento em uma hierarquia

entre os termos, de maneira que as informações mais genéricas sejam categorizadas em escala até as mais específicas:

(...) entre dois conceitos que têm idênticas características, sendo, porém, que uma em relação à outra, apresenta uma característica adicional, de modo que surge entre eles uma hierarquia. (DAHLBERG, 1978b, p. 104)

A taxionomia corporativa é uma maneira de representar toda informação da organização e "uma taxionomia clássica supõe que cada elemento só pode pertencer a um ramo da árvore hierárquica". Entretanto, isso não acontece na prática, pois um documento pode conter informações relevantes para vários departamentos, com interesses diversos de uma mesma organização (WOODS, 2004, p. 3).

Portanto, é importante elaborar esses documentos de maneira estruturada e categorizada, utilizando classificação de conceitos e suas definições e terminologias empregadas nos conceitos e relações da estrutura (Silva, 2008). Adams (2000, p. 02) explica que "taxionomias organizam e criam significados para os relacionamentos entre coisas ou ideias".

Quando uma taxionomia é criada e desenvolvida, as pessoas responsáveis por tornar popular as informações e conteúdos estipulados, como *newsletter*, fale conosco, notícias, casos de sucesso, entre outros, criam uma relação de organização e coerência dentro da companhia. Por essa razão, torna-se importante acompanhar a variação de nomenclatura que ocorre no fluxo interno das informações nas companhias para que manutenções sejam realizadas, esporadicamente, em caso de necessidade.

3

Metodologia

Diferentes correntes filosóficas suportam os problemas de uma investigação e, a partir de questões formuladas, pode-se obter a descrição dos fenômenos estudados, a explicação da existência de uma relação entre os fenômenos e/ou a previsão e controle destes fenômenos (FORTIN, 1999). Os objetivos e procedimentos de coleta de dados desta pesquisa tem o caráter exploratório e descritivo, por utilizar uma fonte secundária de informação e utilização de dados.

Segundo Chizzotti (2010, p. 52) as pesquisas podem ser caracterizadas pelos tipos de dados coletados e pela análise que será feita sobre eles. Desta forma, estas são definidas como:

(...) quantitativas: preveem a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas. O pesquisador descreve, explica e prediz. (...) qualitativas: fundamentam-se em dados coligidos nas interações interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que dão aos seus atos. O pesquisador participa, compreende e interpreta. (CHIZZOTTI, 2010, p. 52)

Optou-se por uma pesquisa descritiva devido ao fato de se utilizar dados das organizações, como, por exemplo, margem bruta e rentabilidade das companhias. A partir destas informações, análises sobre determinados fenômenos foram realizadas com a finalidade de encontrar possíveis relações entre essas características (GIL, 1999; COOPER; SCHINDLER, 2003). Black e Champion (1976), Gil (2011), Gressler (1983) e Triviños (1987) explicam que uma pesquisa descritiva, normalmente, ocorre quando o estudo pretende descrever fatos e fenômenos de uma determinada realidade e características de uma amostra ou população.

Michel (2005) diz que os fatos e fenômenos de um estudo descritivo devem ser coletados em ambiente natural para serem descritos e analisados “à luz das influências que o ambiente exerce sobre eles” (MICHEL, 2005, p. 36). Já Gressler (1983) entende que a referida pesquisa pode ter como finalidade “identificar

problemas e justificar condições, comparar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situações e problemas similares, visando aclarar situações para futuros planos e decisões” (GRESSLER, 1983, p. 28).

De acordo com Fortin (1999), o método de investigação quantitativo é um processo sistemático de coleta de dados observáveis e quantificáveis baseados na observação de fatos, acontecimentos e fenômenos que existem independentemente do investigador.

Gil (2010) afirma que as pesquisas exploratórias são as que proporcionam familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e possível para a elaboração de hipóteses. Já Burns e Bush (1998) explicam que os estudos exploratórios, por serem mais flexíveis e permitirem qualquer tipo de fonte, são utilizados para recolher informações gerais de um problema.

Neste capítulo, será descrita a metodologia da pesquisa que foi usada na escolha dos dados, as variáveis observadas, a amostra, a técnica de coleta de dados e a formação dos clusters.

3.1

Amostra

No que se refere à definição da amostra deste estudo para o desenvolvimento da análise de conteúdo, inicialmente, foi estruturada uma planilha com dados obtidos da base Econômica, sendo selecionadas as empresas varejistas cujas ações apresentaram maior volume de negociação entre os anos de 2017 e 2021. As informações aos investidores divulgadas por cada uma das empresas em suas centrais de resultados, neste mesmo período, também foram incluídas nas análises e compuseram a amostra construída para esse estudo, formado por 37 empresas listadas na bolsa de valores de São Paulo (Bovespa), com sede no Brasil, que representam mais de 60% da receita varejista brasileira nos anos analisados.

Utilizando o software SPSS, foi possível realizar análises de fatores e redução de dimensões permitindo concluir que as variáveis poderiam ser reduzidas. As variáveis estratégicas foram agrupadas, então, nas estratégias financeira e de distribuição e as variáveis operacionais foram reduzidas ao que chamaremos de estratégia de desempenho, conforme explicado abaixo:

- estratégia financeira: média aritmética das margens líquida e bruta;

- estratégia de distribuição: média aritmética da abrangência geográfica e da variável *e-commerce* (somatório dos campos Franquia, Site, Televendas, WhatsApp, Marketplace e Seller);
- estratégia de desempenho: média aritmética entre ROI, ROA e ROE.

Dados ausentes, que em estudos científicos ocorrem com bastante frequência (RUBIN, 1976), podem ocultar tanto tendências com potencial de distorção dos resultados das análises estatísticas em uma pesquisa quantitativa, como impactar no tamanho da amostra disponível para o estudo (HAIR *et al.*, 1998). Alguns dados de ROI, ROE e ROA estavam ausentes na base de dados do Economática para este estudo. Com isso, para o tratamento destes dados ausentes, usou-se a técnica de *hot deck imputation*, que substitui os dados ausentes usando valores de registros similares do mesmo conjunto de dados. (HAIR *et al.*, 1998; RAO; SHAO, 1992). Como se tratava de valores qualitativos, por analogia com as observações dos demais dados coletados para a mesma análise, foram incluídas novas informações após o cálculo da mediana dos valores observados em cada uma destas variáveis dentro da amostra.

As duas principais fontes de pesquisa utilizadas para este trabalho foram o Economática e o site de relacionamento com os investidores de cada uma das empresas analisadas. Para a escolha das organizações, utilizou-se, inicialmente, o filtro de setores do portal Economática para selecionar as empresas listadas na bolsa de valores de São Paulo, no ano de 2020, que estavam categorizadas no setor de comércio varejista, chegando, assim, às 37 empresas contidas neste estudo.

Do Económica, foram selecionadas as informações ROA, ROI e ROE, além das margens bruta e líquida. Já das informações ao investidor de cada uma das empresas, foram selecionadas as variáveis consideradas para este estudo como estratégicas. Essas variáveis são: número de lojas físicas; se são lojas próprias e/ou franquias; se possuem *website*, televendas e WhatsApp; se estão conectadas como vendedor em um marketplace (seller); se são marketplace e, por fim, se sua abrangência é local, regional, nacional ou internacional.

Abaixo, seguem as empresas analisadas:

1. Grupo Carrefour Brasil
2. Grupo Pão de Açúcar
3. Burger King Brasil
4. Magazine Luiza
5. B2W Digital
6. Via Varejo
7. CVC Brasil
8. D1000 Varejo Farma
9. Grupo Panvel
10. Lojas Americanas
11. Restoque SA
12. Lojas Marisa
13. Arezzo&CO
14. International Meal Company
15. Centauro
16. C&A
17. Lojas Renner
18. Guararapes
19. Grupo Mateus
20. Pague Menos
21. Grupo Soma
22. Profarma
23. Petz
24. Raia Drogasil
25. Saraiva
26. Quero Quero

27. Allied
28. Assaí
29. Enjoei
30. Getninjas
31. Grazziotin
32. Grupo Natura
33. Grupo SBF
34. Mobly
35. Track Field
36. Vivara S.A.
37. Westwing

3.2

Variáveis Observadas

Esta pesquisa se propõe a classificar as empresas varejistas brasileiras de acordo com seus indicadores de desempenho e estratégicos. As variáveis relevantes são indicadas abaixo:

1) Desempenho:

- ROE (Return on Equity ou Retorno sobre o capital): indicador fundamentalista que mede a capacidade de uma empresa de agregar valor a si própria utilizando seus próprios recursos. Este parâmetro permite uma análise comparativa entre empresas e demonstra a eficiência de sua gestão, pois, quanto maior for o valor desse parâmetro, maior a capacidade desta empresa de ser rentável e, com isso, repassar o lucro para seus acionistas.
- ROI (Return of Investment ou Retorno sobre o investimento): identifica o retorno sobre o investimento realizado. Métrica importante para analisar setores diferentes através de uma mesma ótica, possibilitando decidir se é vantajoso manter um investimento a uma rentabilidade acima do valor aportado em determinado período.
- ROA (Return on Asset ou Retorno sobre os ativos): mostra a rentabilidade e a capacidade de geração de lucro total de um ativo

dentro de uma empresa. Com este indicador é possível identificar como as empresas conseguem ser lucrativas a partir de seus ativos (demonstrados no Balanço).

2) Estratégicas:

- **Margem bruta:** mede a rentabilidade do negócio, mede o quanto uma empresa ganha com a venda de produto e/ou serviço após a subtração de custos e despesas. É um dos principais fatores a se verificar na formação do preço de venda.
- **Margem líquida:** indica o quanto a empresa lucra para cada real que entra como receita em seu caixa. É de suma importância para entender se uma empresa tem lucro ou prejuízo.
- **Franquias:** é um sistema no qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos e/ou serviços. Dentre as vantagens, o sistema pode oferecer maior rapidez na expansão do negócio, com baixo investimento para o franqueador e uso de marca testada e reconhecida no mercado com redução de erros comuns em negócios iniciantes.
- **Website:** garantia de presença digital que possibilita atrair mais clientes, promover vendas 24 horas por dia, sete vezes por semana.
- **Televendas:** canal de vendas que pode funcionar de forma passiva: quando o cliente liga para a empresa para fazer compras ou reclamações; de forma ativa: para contatar pessoas via telefone para promover e vender produtos/serviços. O operador de televendas consegue auxiliar o consumidor desde uma pesquisa de preços até o pagamento ser efetuado. As chamadas também podem ser utilizadas para a realização de cobranças
- **WhatsApp:** com a popularização dos *chats* de mensagem, as empresas podem expandir seus negócios com mais esse canal de vendas, que permite que o cliente faça compras com poucos cliques. De acordo com a pesquisa Panorama Mobile Time/Opinion Box, o WhatsApp está presente em cerca de 99% dos celulares no Brasil.

- *Marketplace*: um site que reúne diferentes vendedores – chamados sellers. Local onde compradores e vendedores conseguem fazer negócios. Funciona como mais um canal de vendas para lojistas, que podem disponibilizar seus produtos e serviços em um shopping virtual.
- Seller: definição para cada vendedor que comercializa em sites que atuam como marketplaces, funcionando como uma loja dentro de um shopping center virtual. O seller é uma maneira de aumentar o sortimento de produtos em um marketplace.
- Abrangência Geográfica: variável estratégica que indica área de cobertura onde as empresas fazem as entregas de seus produtos e serviços.

As duas variáveis indicadas na sequência foram utilizadas como parâmetros para a perfilar um modelo que indicasse o desempenho médio esperado do setor.

- Número de lojas: variável estratégica que indica a média da quantidade de lojas físicas que a empresa possuía entre os anos de 2017 e 2020.
- Receita Líquida: variável operacional que é a média do resultado das vendas brutas de uma empresa após a dedução de impostos sobre as vendas, descontos, abatimentos e devoluções.

3.3

Tratamento dos Dados

O Excel foi utilizado como ferramenta para a construção do banco de dados das empresas sob análise. As variáveis Número de lojas e Receita Líquida, retiradas do portal Economática e dos sites institucionais de cada uma das empresas, foram utilizadas para se construir um fator chamado Concorrência do Setor, para se chegar ao nível de ameaça sentido pela empresa *versus* suas concorrentes. Para isso, uma análise subjetiva foi feita pela autora, com base no modelo das Cinco Forças de Porter, utilizando a escala *Likert*, chegando, assim, no desempenho médio do setor de cada uma das empresas. Sendo 1 a menor probabilidade de acontecer e 5 a maior

chance de ocorrer, a tabela abaixo indica o fator de cada uma das empresas em cada uma das cinco forças. Com isso, a média aritmética entre Entrantes Potenciais Ameaça de novos entrantes; Poder de Negociação dos Compradores; Ameaça de produtos substitutos; Poder de negociação dos fornecedores e Rivalidade entre as empresas existentes foi efetuada para se chegar ao fator Concorrência do Setor.

Tabela 2 – Concorrência do Setor

Modelo das Cinco Forças de Porter que indicam o desempenho médio esperado do setor						
Nome	Entrantes Potenciais Ameaça de novos entrantes	Poder de Negociação dos Compradores	Ameaça de produtos substitutos	Poder de negociação dos fornecedores	Rivalidade entre as empresas existentes	Concorrência do Setor
Carrefour BR	1	1	4	2	4	2,4
P.Acucar-Cbd	1	1	4	3	5	2,8
Bk Brasil	3	1	4	3	5	3,2
Magaz Luiza	1	1	4	3	5	2,8
B2W Digital	1	1	4	2	5	2,6
Viavarejo	1	1	3	3	5	2,6
Cvc Brasil	2	3	4	2	3	2,8
D1000vfarma	2	1	3	2	4	2,4
Dimed	2	1	3	2	4	2,4
Lojas Americ	1	1	4	1	4	2,2
Le Lis Blanc	1	1	4	3	4	2,6
Lojas Marisa	1	1	4	1	4	2,2
Arezzo Co	1	1	4	1	4	2,2
Imc S/A	5	1	4	2	5	3,4
Centauro	1	1	4	1	4	2,2
Cea Modas	1	1	4	1	4	2,2
Lojas Renner	1	1	4	2	4	2,4
Guararapes	1	1	4	2	4	2,4
Grupo Mateus	1	1	4	3	4	2,6

Pague Menos	2	1	3	2	4	2,4
Grupo Soma	1	1	4	3	4	2,6
Profarma	2	1	3	2	4	2,4
Petz	1	1	4	4	4	2,8
RaiaDrogasil	2	1	3	2	4	2,4
Saraiva Livr	3	1	4	2	4	2,8
Quero-Quero	1	1	4	1	4	2,2
Allied	2	2	2	2	5	2,6
Assai	2	2	4	2	3	2,6
Enjoei	3	4	2	2	3	2,8
Getninjas	3	4	3	2	2	2,8
Grazziotin	4	2	4	2	4	3,2
Grupo Natura	4	3	5	2	4	3,6
Grupo Sbf	3	3	3	4	3	3,2
Mobly	2	1	5	2	4	2,8
Track Field	4	1	5	2	4	3,2
Vivara S.A.	1	2	3	2	4	2,4
Westwing	2	1	4	2	2	2,2

Fonte: elaborada pela autora.

As variáveis retiradas das informações aos investidores de cada uma das empresas foram analisadas utilizando as variáveis categóricas ou *dummy*, que devem ser utilizadas com o intuito de incluir variáveis categóricas em modelos que aceitem apenas variáveis numéricas. Sendo assim, com a utilização de variáveis binárias, 1 ou 0, é possível avaliar a presença ou ausência de determinada característica.

Esta *dummy* assume valor zero se a empresa tiver presente em seu negócio alguma das variáveis estratégicas indicadas (Possui Franquias, Site, Tele vendas, WhatsApp, Marketplace, Seller) e um em caso contrário.

Tabela 3 – Variáveis Dummy

Nome	Possui Franquias	Site	Tele vendas	WhatsApp	Mktplace	Seller
------	------------------	------	-------------	----------	----------	--------

Carrefour BR	0	1	1	1	1	1
P.Acucar-Cbd	0	1	0	0	0	1
Bk Brasil	1	1	0	1	0	1
Magaz Luiza	0	1	1	0	1	0
B2W Digital	0	1	1	0	1	0
Viavarejo	0	1	1	1	1	0
Cvc Brasil	1	1	1	0	0	0
D1000vfarma	0	1	0	1	0	0
Dimed	0	1	1	0	0	0
Lojas Americ	0	0	0	0	0	1
Le Lis Blanc	0	1	0	1	0	0
Lojas Marisa	0	1	1	1	0	0
Arezzo Co	1	1	0	1	1	1
Imc S/A	1	0	0	0	0	1
Centauro	0	1	1	1	1	1
Cea Modas	0	1	1	1	1	0
Lojas Renner	0	1	1	1	0	0
Guararapes	0	1	1	1	0	0
Grupo Mateus	0	1	0	1	0	0
Pague Menos	0	1	1	0	0	0
Grupo Soma	1	1	0	1	1	1
Profarma	0	1	0	0	0	0
Petz	1	1	0	0	0	0
RaiaDrogasil	0	1	0	0	1	0
Saraiva Livr	0	1	0	0	1	1
Quero-Quero	0	1	0	0	0	0
Allied	1	1	0	0	0	1
Assai	0	0	0	0	0	0
Enjoei	0	1	0	0	1	0
Getninjas	0	1	0	0	1	0
Grazziotin	0	1	0	1	0	0

Grupo Natura	1	1	0	0	0	0
Grupo Sbf	1	1	1	1	1	1
Mobly	0	1	0	0	1	1
Track Field	1	1	0	1	0	0
Vivara S.A.	0	1	0	0	0	1
Westwing	0	1	1	0	1	0

Fonte: elaborada pela autora.

3.4

Clusters

A técnica estatística utilizada para se chegar ao objetivo final deste estudo foi a Análise de Cluster, pois ela permite que as empresas sejam agrupadas conforme características semelhantes. Esta análise classifica os casos estudados em grupos homogêneos denominados clusters ou conglomerados, de maneira que estes grupos sejam semelhantes entre si, quando a variância entre seus componentes for mínima, e diferentes de outros clusters quando esta variância for máxima.

Como a identificação de clusters é um problema comum ao se trabalhar com dados de natureza multivariada, uma análise de agrupamento foi realizada para diagnosticar semelhanças e diferenças entre a amostra deste estudo com o intuito de segmentar as empresas de acordo com suas características. A técnica consiste em agrupar objetos utilizando como base o princípio de maximização da similaridade intra-classes e minimização da similaridade inter-classes. Duda, Hart e Stork (2001), de Fukunaga (1990), de Kaufman e Rousseeuw (1990) e de Ripley (1996) escreveram algumas documentações relatando essa questão com detalhes.

Já os estudos de Ketels (2003) revelaram existir muitos tipos de clusters, com processos de formação similares, variando entre o tipo de produtos/serviços produzidos, a dinâmica de sua localização, o seu nível de maturidade, o ambiente de seu negócio, dentre outros. De fato, existem nuances específicas que variam de acordo com o produto ofertado, como a forma de estruturação, os aspectos regionais (como cultura e apoio governamental) e o grau de maturação do aglomerado, pois todos esses fatores têm impacto na decisão estratégica das companhias.

Para o tratamento dos dados, foi realizada uma análise de agrupamentos para classificar as empresas analisadas em grupos relativamente homogêneos, pois objetos ou casos em um grupo tendem a ser semelhantes entre si e diferentes dos demais objetos ou casos situados nos demais grupos (MALHOTRA, 2006).

A formação dos clusters deste estudo seguiu um procedimento hierárquico, operado no estilo *stepwise* que, de acordo com Hair *et al.* (2005, p. 385), identifica as duas observações mais semelhantes que ainda não estão no mesmo agrupamento, combinando-os. Feito isso, repete-se tal procedimento, começando com cada observação em seu próprio agrupamento, combinando dois deles por vez, até que todas as observações estejam em um único agrupamento.

O esperado é que as empresas sejam agrupadas de acordo com seu desempenho financeiro e estratégico após serem submetidas à análise do *software* SPSS.

4

Análise dos Resultados

O ponto de partida para a análise dos resultados foi entender o comportamento das empresas de acordo com seus resultados divulgados no período compreendido entre 2017 e 2020. Com isso em mãos, foi feito o estudo dos resultados dos procedimentos estatísticos de análise de cluster. E, para fins de investigação, foram feitos ajustes dos dados processados diretamente no software estatístico, sendo padronizados pelo *z-score*.

O estudo empregou um procedimento de análise hierárquica de clusters para sugerir o número adequado com a utilização do método *k-means*, que é um dos métodos mais comuns utilizados para realizar agrupamentos. A mudança no coeficiente de aglomeração de quatro para três clusters sugeriu que o número adequado deveria ser três, como é possível notar na tabela abaixo que, do estágio 34 para o 35, apresenta que o coeficiente de aglomeração tem um acréscimo alto quando comparado com os demais, de 3,040 para 3,723.

Estágio	Cluster combinado		Coeficientes	O cluster de estágio é exibido primeiro		Próximo estágio
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	34	37	,000	0	0	12
2	29	30	,000	0	0	11
3	9	20	,001	0	0	7
4	5	22	,002	0	0	23
5	8	27	,005	0	0	14
6	17	18	,008	0	0	22
7	9	24	,011	3	0	14
8	13	16	,013	0	0	21
9	2	6	,018	0	0	23
10	3	15	,019	0	0	18
11	29	31	,025	2	0	20
12	32	34	,027	0	1	16
13	4	14	,032	0	0	19
14	8	9	,037	5	7	24
15	10	26	,039	0	0	17
16	12	32	,056	0	12	19
17	10	23	,119	15	0	24
18	3	33	,201	10	0	26
19	4	12	,209	13	16	25
20	11	29	,224	0	11	25
21	13	21	,229	8	0	26
22	17	35	,292	6	0	30
23	2	5	,336	9	4	29
24	8	10	,340	14	17	27
25	4	11	,424	19	20	27
26	3	13	,447	18	21	32
27	4	8	,521	25	24	31
28	19	28	,708	0	0	34
29	2	25	,920	23	0	31
30	7	17	1,209	0	22	33
31	2	4	1,301	29	27	34
32	1	3	1,826	0	26	35
33	7	36	2,376	30	0	36
34	2	19	3,040	31	28	35
35	1	2	3,723	32	34	36
36	1	7	4,432	35	33	0

Figura 2 – Planejamento de aglomeração
 Fonte: dados trabalhados pela autora.

A MANOVA mostrou que os agrupamentos são significativamente distintos, pois, analisando o Lambda de Wilks, de acordo com as hipóteses nula e alternativa indicadas abaixo, rejeitamos a hipótese nula (significância menor do que 0,01),

Ho: Os centróides são iguais

Ha: Pelo menos um centróide é diferente

QCL_1	Rastreio de Pillai	1,186	24,774	4,000	68,000	<,001
	Lambda de Wilks	,153	25,710 ^b	4,000	66,000	<,001
	Rastreio de Hotelling	3,326	26,611	4,000	64,000	<,001
	Maior raiz de Roy	2,404	40,861 ^c	2,000	34,000	<,001

a. Design: Intercepto + QCL_1

b. Estatística exata

c. A estatística é um limite superior em F, que gera um limite inferior no nível de significância.

Figura 3 - Testes multivariados^a

Fonte: dados trabalhados pela autora.

A partir daí, foi possível identificar como as empresas estavam organizadas e como as similaridades das decisões estratégicas de cada uma convergiram para clusters em comum. Três clusters foram formados, sendo sete empresas no cluster 1, 24 no cluster 2 e seis no cluster 3, conforme figura abaixo:

Cluster	1	7,000
	2	24,000
	3	6,000
Válido		37,000
Omisso		,000

Figura 4 - Número de casos em cada Cluster

Fonte: dados trabalhados pela autora.

No quadro abaixo, de acordo com os centróides, é possível concluir que o cluster 1 enfatiza a estratégia de distribuição, o cluster 3 tem foco em margem e o cluster 2 não tem foco em nenhuma das duas estratégias.

	Cluster		
	1	2	3
SMEAN(Distrib)	1,23	-,33	-,10
SMEAN(Finan)	,30	-,40	1,33

Figura 5 - Centro do cluster finais

Fonte: dados trabalhados pela autora.

Rodou-se mais uma ANOVA para verificar como o ambiente se comporta e constatou-se que a concorrência não está sendo sentida pelos três grupos de maneira diferente, pois a significância deu 0,889, ou seja, do ponto de vista estatístico, os três clusters sentem a concorrência igualmente.

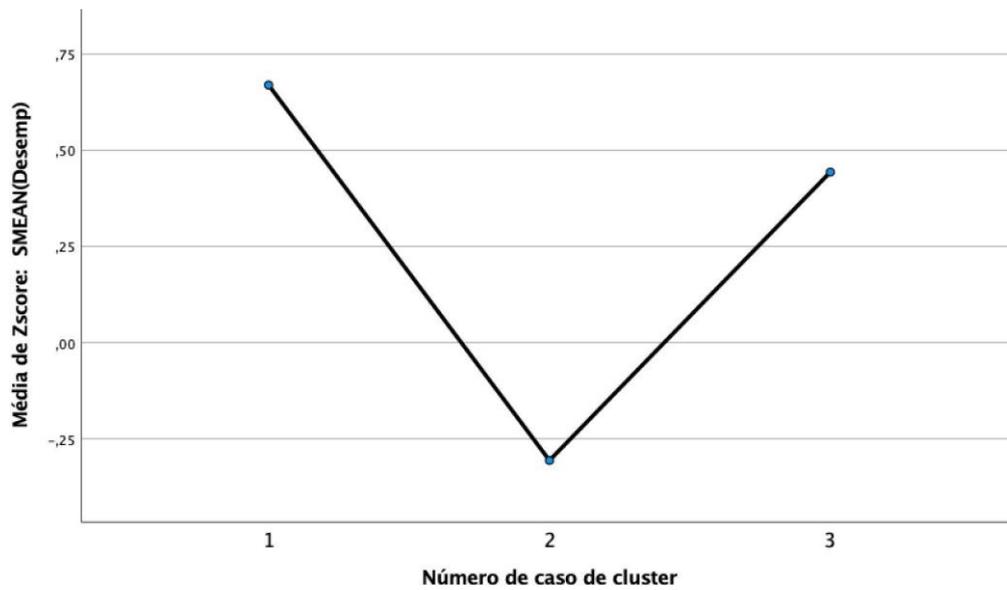
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	,249	2	,124	,118	,889
Nos grupos	35,751	34	1,052		
Total	36,000	36			

Figura 6 - ANOVA Zscore(ConcSetor)

Fonte: dados trabalhados pela autora.

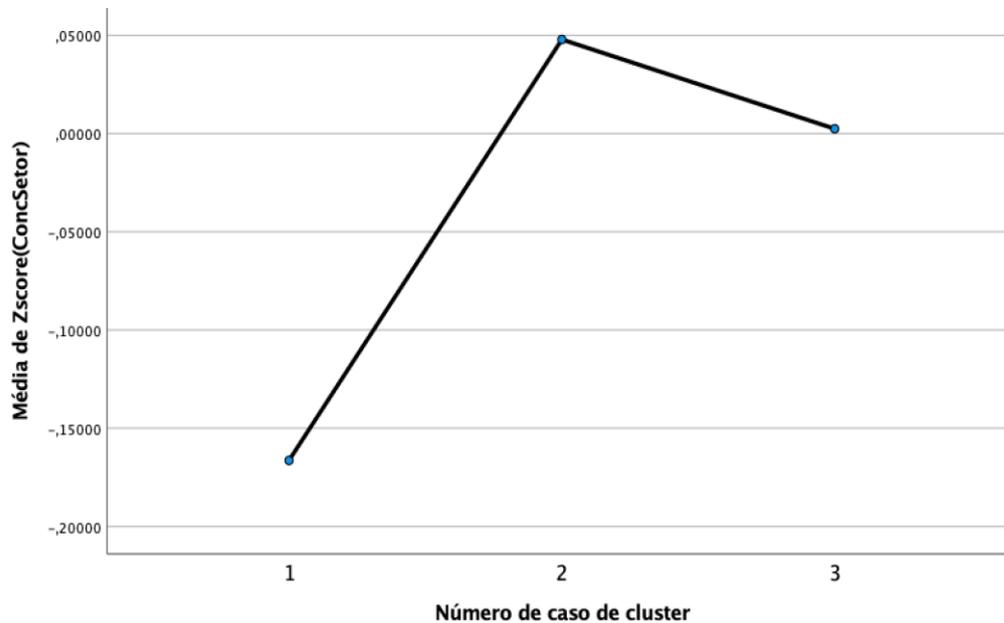
Foram analisadas, então, com o número de clusters definido, as Cinco Forças de Porter, retratadas na dimensão Concorrência, pois, embora, algebricamente, os clusters sentissem a concorrência de forma diferente, estatisticamente isso não acontecia. E o resultado foi coerente, como podemos observar nos gráficos abaixo:

Gráfico 1 - Número de clusters x Desempenho



Fonte: Dados trabalhados pelo autor

Gráfico 2 - Número de clusters x Concorrência



Fonte: Dados trabalhados pelo autor

Conseguimos observar que os gráficos de desempenho (01) e de concorrência (02) são, basicamente, espelhados, o que quer dizer que, quanto menor a concorrência, melhor o desempenho. Portanto, notamos, por exemplo, que o

cluster 2, por ser o que menos define estratégias, sofre mais com a concorrência do que os demais clusters.

O cluster 1, o segundo maior, com 19% dos casos, é composto por empresas que enfatizam a distribuição. Possuem comprometimento com a entrega em escala nacional e até internacional e estão presentes em praticamente todos os canais de venda analisados. Além do número de lojas ser similar entre as empresas deste aglomerado, uma característica em comum foi o fato de possuírem franquias, indicando o desejo de expandir seus negócios. Estas empresas também demonstram bastante ênfase nos canais digitais mais atuais, que são marketplace e WhatsApp, reforçando o interesse em estar cada vez mais presente para os consumidores.

- Grupo Carrefour Brasil
- Burger King Brasil
- Arezzo&CO
- Centauro
- C&A
- Grupo Soma
- Grupo SBF

O cluster 2 contém o maior número de lojas, o equivalente a 65% do total, e não demonstrou ter nenhum foco específico, uma vez que não há um padrão financeiro e nem geográfico que generalize tais organizações. Parte das empresas deste cluster não possui nenhuma loja física e focam suas estratégias nos canais online, principalmente seus próprios *websites*. Ao mesmo tempo, neste cluster estão as companhias com o maior número de lojas físicas de todo o grupo amostral, tais empresas possuem, também, o maior faturamento e *share* de mercado, porém não possuem boas rentabilidades.

- Grupo Pão de Açúcar
- Magazine Luiza
- B2W Digital
- Via Varejo
- D1000 Varejo Farma
- Grupo Panvel
- Lojas Americanas
- Lojas Marisa

- International Meal Company
- Grupo Mateus
- Pague Menos
- Profarma
- Petz
- Raia Drogasil
- Saraiva
- Quero Quero
- Allied
- Assaí
- Enjoei
- Getninjas
- Grazziotin
- Grupo Natura
- Mobly
- Westwing

Já o cluster 3 possui foco em margem e contém 16% das empresas analisadas. Apesar de ser o aglomerado com o menor faturamento, é o que possui melhores rentabilidades. Estas organizações podem ser caracterizadas como empresas de nicho e, por terem foco em uma categoria dentro do vasto segmento varejista, conseguem se destacar ao criar um vínculo com seus consumidores, fidelizando-os e gerando recorrências nas compras.

- CVC Brasil
- Restoque SA
- Lojas Renner
- Guararapes
- Track Field
- Vivara S.A.

5

Conclusões e direções para pesquisas futuras

Os resultados deste estudo contribuem em vários aspectos para a compreensão do impacto das estratégias no desempenho das empresas varejistas brasileiras e na identificação de padrões entre as orientações estratégicas e indicadores financeiros. O objetivo principal desta pesquisa é derivar uma taxionomia capaz de explicar o desempenho destas empresas em função de suas decisões estratégicas e, como conclusão, tem-se que, quando há uma estratégia bem definida pela companhia, seja ela de distribuição ou margem, o impacto sofrido pela concorrência tende a ser reduzido.

Já os objetivos secundários deste estudo foram definidos ao longo da análise e de acordo com os desafios enfrentados pela autora. As estratégias competitivas relevantes para o varejo são referentes à aproximação com o consumidor, levando produtos e serviços de qualidade, sejam eles de desejo ou primeira necessidade. Sendo assim, o preço estipulado para a venda de seus produtos/serviços em conjunto com os canais de contato com cliente são fatores que geram impacto no volume de venda de cada uma das organizações.

Desta forma, os indicadores de desempenho escolhidos para a análise foram os relacionados à rentabilidade (ROA, ROE e ROI) além dos canais de comunicação com os consumidores, pois, para se aproximar do público, investimentos em tecnologia devem ser realizados constantemente.

No geral, pode-se concluir que as empresas analisadas que dão ênfase em distribuição e em margem apresentam melhores desempenhos do que as que não dão esse enfoque. Sendo assim, as 37 companhias foram perfiladas e a taxionomia com três clusters foi a que resultou numa melhor aderência à realidade do setor varejista.

Embora este estudo tenha apresentado evidências importantes sobre os efeitos que as decisões das empresas analisadas sofrem em seus resultados financeiros, que são divulgados publicamente, uma investigação com maior profundidade sobre estas descobertas, inclusive com as mesmas empresas a partir do ano de 2020, pode ser de grande valia para o segmento varejista, pois, com a

pandemia da COVID-19, este setor teve que se reinventar e desenhar novas estratégias para se aproximar do consumidor, uma vez que o direcionamento das autoridades mundiais foi de isolamento social e fechamento de lojas físicas, mudando a percepção e a maneira que os consumidores lidavam com o varejo.

Para estudos futuros, sugere-se outras pesquisas relacionadas ao varejo brasileiro, pois pouco se encontra na área acadêmica e é um setor com grande representatividade no PIB do Brasil (aproximadamente 11%, de acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo).

Análises de temas ligados à tecnologia e sua evolução normalmente geram impacto na sociedade e certamente seriam de grande importância para a continuidade desse estudo. Além da tecnologia, administração financeira e governança corporativa são assuntos que podem ser aprofundados e correlacionados com o varejo para que outras conclusões possam ser encontradas.

Como principal limitação desta pesquisa, têm-se a questão de diferentes segmentos estarem englobados na categoria varejo, que acaba gerando uma pesquisa pouco direcionada às características individuais de cada organização. Outra limitação é o curto horizonte temporal utilizado, o que poderá ser suprido com a replicação desta metodologia, em trabalhos futuros, observando-se períodos maiores do que os aqui tratados.

Bibliografia

ABREU, A. F. DE. **Sistemas de informações gerenciais: uma abordagem orientada à negócios**. Santa Catarina: IGTI, 1999, p:118.

ADAMS, K. C. **Immersed in structure: the meaning an function of taxonomies**. 2000.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ASSAF NETO, A. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003b.

ASSAF NETO, A. **Valuation: Métricas de Valor & Avaliação de Empresas**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BAILEY, K. D. **Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques**. Sage, 1994.

BALANÇOS Anuais Grazziotin. Disponível em: <https://www.grazziotin.com.br/index.php/informacoes-financeiras/balancos-anuais/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

BAPTISTA, R.; SWANN, P. Do firms in clusters innovate more?. **Research policy**, v. 27, n. 5, p. 525-540, 1998.

BARNEY, J.B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BLACK, J. A.; CHAMPION, D. J. **Methods and issues in social research**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1976. BLACWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do Consumidor**. Tradução Eduardo Teixeira Ayrosa. 9. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

BOVESPA. **Informe Técnico 2017 a 2020**. Resenha Anual. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>. Acesso em: 25 de jun. 2021

BURNS, A. C.; BUSH, R. F. **Marketing Research**. 2ª ed., New Jersey: Prentice Hall, 1998.

CAMPBELL, COLIN; BARBOSA, L. **O estudo do consumo nas ciências sociais contemporâneas. Cultura, consumo e identidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 21-44, 2006.

CAMPOS, M. L. A. *et al.* Estudo comparativo de softwares de construção de tesouros. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 11, n. 1, p. 68-81, 2006.

CAMPOS, M. L. A.; GOMES, H. E. Metodologia de elaboração de tesouro conceitual: a categorização como princípio norteador. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 11, p. 348-359, 2006.

CAMPOS, M. L. A.; GOMES, H. E. Taxonomia e Classificação: princípios de categorização. **Datagrama zero**. Rio de Janeiro, v. 9, p. 01, 2008.

CENTRAL de Resultados Allied. Disponível em: <https://ri.alliedbrasil.com.br/listresultados.aspx?idCanal=9iwP/TQY/fYGSpfZ//6nQ==>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Arezzo & Co. Disponível em: <https://ri.arezoco.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Assaí Atacadista. Disponível em <https://ri.assai.com.br/informacoes-financeiras/resultados-trimestrais/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados B2W Digital. Disponível em <https://ri.americanas.com/informacoes-aos-investidores/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultaods Burger King. Disponível em <https://burgerking.riweb.com.br/listresultados.aspx?idCanal=BJOdwr7Mh2zM/7GDLBLQbQ==>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados C&A. Disponível em: <https://ri.cea.com.br/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Centauro. Disponível em <https://ri.gruposbf.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados CVC Brasil. Disponível em: <https://ri.cvc.com.br/listresultados.aspx?idCanal=Sx/Qd0XPPxYL7DeZqFe1qw==>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Enjoei. Disponível em <https://ri.enjoei.com/pt-br/informacoes-aos-investidores/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Get Ninjas. Disponível em <https://ri.getninjas.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Grupo Carrefour Brasil. Disponível em: <https://ri.grupocarrefourbrasil.com.br/governanca-corporativa/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Grupo Mateus. Disponível em: <https://lp-grupomateus.mz-sites.com/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Grupo Natura. Disponível em: <https://ri.naturaeco.com/resultados-e-apresentacoes/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Grupo Pánel. Disponível em: <http://ri.grupopanvel.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Grupo Pão de Açúcar. Disponível em: <https://www.gpari.com.br/informacoes-financeiras/resultados-trimestrais/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Grupo Profarma. Disponível em: <https://ri.profarma.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Grupo SBF. Disponível em: <https://ri.gruposbf.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Grupo Soma Brasil. Disponível em: <https://www.somagruposoma.com.br/investidores/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Guararapes. Disponível em: <https://ri.riachuelo.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Le Lis Blanc. Disponível em: <https://www.restoque.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Lojas Americanas. Disponível em: <https://ri.americanas.com/informacoes-aos-investidores/central-de-resultados/lasa/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Lojas Marisa. Disponível em: <https://ri.marisa.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Lojas Renner. Disponível em: <https://lojasrenner.mzweb.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Magazine Luiza. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/listresultados.aspx?idCanal=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Mobly. Disponível em <https://investors.mobly.com.br/central-de-resultados/>. Acesso em: 04 de abril de 2020.

CENTRAL de Resultados Pague Menos. Disponível em: <https://ri.paguemenos.com.br/informacoes-aos-investidores/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Petz. Disponível em: <https://ri.petz.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Quero-Quero. Disponível em: <https://ri.quero-quero.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Raia Drogasil S.A. Disponível em: <https://ri.rd.com.br/listresultados.aspx?idCanal=2nIFyAThvxbpyfXPHKc5zw==>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Saraiva. Disponível em: <http://www.saraivari.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Track & Field. Disponível em <https://www.tfco.com.br/ri/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Via Varejo. Disponível em: <https://ri.via.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Vivara. Disponível em: <https://ri.vivara.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

CENTRAL de Resultados Westwing. Disponível em <https://ri.westwing.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>
Acesso em: 10 de abril de 2021.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

CHRISTENSEN, C.; TEDLOW, R. S. Patterns of disruption in retailing. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 42-45, jan/feb, 2000.

CONWAY, S.; SLIGAR, C. Building taxonomies. In: Conway, S.; Sligar, C. **Unlocking knowledge assets**. Redmont: Microsoft Press, 2002.

COOPER, D., R.; SCHINDLER, P. S. **Método de Pesquisa em Administração**. 7a ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAHLBERG, I. Fundamentos teórico-conceituais da classificação. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 6, n. 1, 1978. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/78257>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

DAHLBERG, I. Teoria do conceito. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 7, n. 2, 1978. DOI: 10.18225/ci.inf.v7i2.115. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/115>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

DE SOUZA MIRANDA, C.; GHISI, F. A.; SHIMABUKURO, C. A. Tendências da logística no setor supermercadista. **Sumários Revista da ESPM**, v. 6, n. 1, p. 46-50, 2013.

ENRIGHT, M. J.; ROBERTS, B. H. Regional clustering in Australia. **Australian Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 65-85, 2001.

FLEURY, A., FLEURY, M.T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**, São Paulo: Atlas, 2000. p. 3.

FORTIN, Marie-Fabienne. **O Processo de Investigação da Concepção à Realização**. Lusociência Edições Técnicas e Científicas, 1999.

FREEMAN, C. The determinants of innovation: Market demand, technology, and the response to social problems. **Futures**, v. 11, n. 3, p. 206-215, 1979.

GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR., A. A. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. 376p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- GIL, A. C. **Métodos da pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GILCHRIST, A. Corporate taxonomies: report on a survey of current practice. **Online Information Review**, v.25, n.2, p. 94-102, 2001.
- GILCHRIST, A.; KIBBY, P. **Taxonomies for business: access and connectivity in a wired world**. London: TFPL, 2000.
- GRAEF, J. L. **Managing taxonomies strategically**. Montague Institute Review, 2001.
- GRESSLER, L. A. **Pesquisa educacional: Importância, modelos, validade, variáveis, hipóteses, amostragem, instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1983.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- HENDERSON, Bruce D. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ITO, N. C.; HAYASHI JÚNIOR, P.; GIMENEZ, F. A. P.; FENSTERSEIFER, J. E. Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.
- JOHNSON, R. M. Market segmentation: a strategic management tool. **Journal of Marketing Research, Chicago**, v.8, n.1, p.13-18, 1971.
- KASSAI, J. R.; KASSAI, S.; SANTOS, A.; ASSAF NETO, A. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KASSAI, J. R.; KASSAI, S.; SANTOS, A.; ASSAF NETO, A. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KETELS, Christian. The Development of the cluster concept: present experiences and further developments. In: **Prepared for NRW conference on clusters**, Duisburg, Germany, 2003.
- LABURTHER-T OLRA, P.; WARNIER, J. **Etnologia-Antropologia**. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.
- LINDELÖF, P.; LÖFSTEN, H. Proximity as a resource base for competitive advantage: university–industry links for technology transfer. **Journal of Technology Transfer**, v. 29, n. 3/4, p. 311-326, 2004.

MacQUEEN, J. *et al.* Some methods for classification and analysis of multivariate observations. In: **Proceedings of the fifth Berkeley symposium on mathematical statistics and probability**. 1967. p. 281-297.

MAGALHÃES, A. P. ROE, ROI, ROIC, ROA e WACC: Conheça alguns dos principais fundamentos para analisar uma empresa. **EXPERT XP**. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/roe-roi-roic-roat-e-wacc-conheca-alguns-dos-principais-fundamentos-para-analisar-uma-empresa/>. Acesso em: 03 de abril de 2021.

MAHEMEI, Lohrii Kaini; THULASI, K.; RAJASHEKAR, T. B. Approaches to taxonomy development: Some experiences in the context of an academic institute information portal. In: **International Conference on Information Management in a Knowledge Society**, Mumbai: India. 2005. p. 315-26.

MARTINEZ, A. *et al.* Las categorías o facetas fundamentales: una metodología para el diseño de taxionomias corporativas de sitios Web argentinos. **Ci.Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 106-111, maio/ago. 2004.

MARTINS, E.; MIRANDA, G. J.; DINIZ, J. A. **Análise avançada das Demonstrações Contábeis: Uma Abordagem Crítica**. São Paulo: Atlas, 2012.

McCRACKEN, G. **Cultura e Consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEHTA, S. Growing Importance of Omnichannel Marketing. **Smart Insights**, 2018. Disponível em: <https://www.smartinsights.com/ecommerce/multichannel-retail-strategy/importance-omnichannel-marketing/>. Acesso em: 04 de abril de 2020.

NEVES, Marcos F. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

NOVO, Hildenise Ferreira *et al.* A elaboração de taxonomia: princípios classificatórios para domínios interdisciplinares. 2007.

OHMAE, Kenichi **O Estrategista em Ação**. São Paulo: Pioneira, 1988

OLIVEIRA, L. M. de.; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PANORAMA Mobile Time/Opinion Box. **Mobiletime**. Disponível em <https://www.mobiletime.com.br/pesquisas/>. Acesso em: 04 de abril de 2020.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.

PORTER, Michael E. *et al.* **Clusters and the new economics of competition**. Boston: Harvard Business Review, 1998.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RESULTADOS Trimestrais International Meal Company. Disponível em: <http://ri.internationalmealcompany.com/informacoes-financeiras/resultados-trimestrais/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

RUBIN, Donald B. Inference and missing data. **Biometrika**, v. 63, n. 3, p. 581-592, 1976.

SACOMANO NETO, Mário; PAULILLO, Luiz Fernando de Oriani. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, v. 46, p. 1131-1156, 2012.

SEBRAE Franquias. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf. Acesso em: 04 de abril de 2022.

SILVA, D. L.; SOUZA, R. R; ALMEIDA, M. B. Comparação de metodologias para construção de ontologias e vocabulários controlados. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM ONTOLOGIA NO BRASIL, 2008, Niterói. **Anais... SEMINÁRIO DE PESQUISA EM ONTOLOGIA NO BRASIL**, 2008.

SMITH, W. R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **Journal of Marketing**, New York, v.21, p.3-8, July 1956

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Elsevier, 2002.

TERRA, J. C. C.; SCHOUERI, R.; VOGEL, M. J. M.; FRANCO, Carlos. Taxonomia: elemento fundamental para a gestão do conhecimento. **Terra Fórum**, São Paulo, p. 1-8, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERBEKE, Wim; VIAENE, Jacques. Beliefs, attitude and behaviour towards fresh meat consumption in Belgium: empirical evidence from a consumer survey. **Food quality and preference**, v. 10, n. 6, p. 437-445, 1999.

VERHOEF, Peter C.; KANNAN, Pallassana K.; INMAN, J. Jeffrey. 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.

VICKERY, B. C. **Classificação e indexação nas ciências**. Rio de Janeiro: BNG/Brasilart, 1980. 276p.

WERNKE, R. **Gestão Financeira: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

WHY omnichannel strategy failed and how to make it work? (Part Two). Revenue Insights. 2020. Disponível em: <http://revenueinsights.com/why-your-omnichannel-strategy-failed-and-how-to-make-it-work-part-two/>. Acesso em: 04 de abril de 2020.

WIKSTRÖM, S.; CARLELL, C.; FROSTLING-HENNINGSSON, M. From real world to mirror world representation. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 8, p. 647– 654, 2002.

WOODS, E. The corporate taxonomy: creating a new order. **KMWorld**, USA, v. 13, n. 7, jul. 2004.

WOODS, W. A. What's in a link: Foundations for semantic networks. In: **Representation and understanding**. Morgan Kaufmann, 1975. p. 35-82.