

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DO VAREJO DE ALIMENTOS: UMA PERSPECTIVA DA QUALIDADE PERCEBIDA DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO AOS SUPERMERCADOS E SUAS MARCAS PRÓPRIAS

Matheus Ferreira Sousa Degrande¹

Juliana Clemente Pocai²

Profa. Dra. Helenita R. da Silva Tamashiro³

Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo⁴

RESUMO: Esta pesquisa teve como objetivo identificar estratégias genéricas, sob a perspectiva de qualidade percebida do consumidor, dos supermercados Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart e suas respectivas marcas próprias Qualitá, Viver e Great Value. Este objetivo foi alcançado a partir da aplicação de um questionário de qualidade percebida avaliando variáveis de influência na satisfação do consumidor, variável dependente. Através de regressão linear múltipla, constatou-se que a satisfação do consumidor em relação aos supermercados Wal-Mart e ao Pão de Açúcar estão relacionadas a aspectos de diferenciação competitiva e que a satisfação do consumidor perante as marcas próprias Qualitá, Viver e supermercado Carrefour é composta de variáveis relativas a preços competitivos aliados a qualidade superior em relação a concorrência. A satisfação do consumidor perante a marca Viver, por sua vez, apresentou aspectos centrados na liderança de custos. O estudo é relevante para expandir oportunidades de pesquisas futuras sobre estratégias a partir de qualidade percebida do consumidor e pesquisas referentes a marcas próprias, temas pouco abordados pelos estudos brasileiros.

Palavras-chave: Varejo alimentício. Estratégias. Qualidade percebida. Satisfação do consumidor. Marcas próprias.

ABSTRACT

This research aimed to identify generic strategies, under the perspective of consumer's perceived quality of supermarkets Pão de Açúcar, Carrefour and Wal-Mart and their respective brands Qualitá, Viver and Great Value. This objective was reached through the application of a questionnaire of perceived quality evaluating variables of influence on consumer satisfaction, a dependent variable. Through multiple linear regression, it was verified that consumer satisfaction with Wal-Mart supermarkets and Pão de Açúcar are related to aspects of competitive differentiation and that consumer satisfaction with the private labels Qualitá, Great Value and the supermarket Carrefour is composed of variables relating to competitive prices allied to the superior quality when compared to competitors. Consumer satisfaction with the brand Viver, in turn, presented aspects focused on cost leadership. The study is relevant to expand opportunities for future research on strategies based on perceived quality of the consumer and research related to private labels, subjects not commonly approached by Brazilian studies.

¹ Graduado em Administração pela FEARP- USP – Ribeirão Preto – SP – Brasil. E-mail: mf.degrande@gmail.com

² Graduada em Administração pela Faculdade de Orlandia – FAO. Pós-Graduação em Administração pela Faculdade Metropolitana – Ribeirão Preto – SP. E-mail: juliana.pocai@koandina.com

³ Professora dos cursos de graduação da Fatec Sertãozinho – Deputado Waldyr Alceu Trigo. Professora dos cursos de graduação da Faculdade Reges de Ribeirão Preto -SP. E-mail: hrstamashiro@ibest.com.br

⁴ Professor e pesquisador da FEARP- USP – Ribeirão Preto – SP. E-mail: edgardmm@usp.br

Keywords: Food retail. Strategies. Perceived quality. Consumer satisfaction. Private Labels.

1 INTRODUÇÃO

O setor varejista apresentou mudanças drásticas neste início do século XXI com a intensificação do uso de serviços pela internet, o que têm modificado de forma abrupta os formatos de lojas e de interação com os consumidores. Em relação ao varejo brasileiro, muitos formatos de lojas deixarão de existir nas próximas décadas, devido às transformações sofridas no setor, como a intensificação do uso da internet, o aumento da globalização e o aumento da concentração *de market-share* por grandes varejistas (PARENTE, 2009). No entanto, apesar de altas expectativas do intenso uso da internet no varejo e o desaparecimento do varejo físico, há um segmento ainda muito dependente de suas instalações físicas: o segmento alimentício, que ainda depende da existência de necessidade dos consumidores tocarem e verem os produtos (PIOTROWICZ E CUTHBERTSON, 2014).

O aumento do consumo, e, conseqüentemente das vendas pode ser resultado das inovações tecnológicas, a qual possibilita aumento da informação sobre produtos e satisfação e lealdade do consumidor, ou seja, influenciando a decisão de compra (PANTANO E VIASSONE, 2014). Porém, esta satisfação e lealdade é dependente também da qualidade percebida dos produtos e dos serviços, a qual é reflexo do posicionamento e construção das marcas, objeto de estudo no presente trabalho. O posicionamento das marcas permite vantagem competitiva, uma vez que a marca reduz a incerteza do consumidor e se ela é forte, portanto usufrui alta fidelidade dos clientes (KAPFERER, 2003). Este posicionamento somente é efetivo quando ele é percebido pelo consumidor, tornando o valor percebido por este a maior fonte de vantagem competitiva para a organização (WOODRUFF, 1997). Para tanto, a marca pode ser sim fonte de vantagem competitiva, desde que a estratégia e construção da marca seja refletida no valor percebido da marca.

Diante do exposto, busca-se responder a seguinte pergunta de investigação: quais são as estratégias competitivas dos supermercados WalMart, Carrefour e Pão de Açúcar? Partindo-se deste questionamento, o objetivo geral da pesquisa é identificar as estratégias competitivas dos supermercados WalMart, Carrefour e Pão de Açúcar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Conceito de varejo

O varejo consiste em diferentes segmentos de produtos destinados ao consumo final. Segundo Kotler e Armstrong (2011), o varejo envolve todas as atividades de vendas de produtos e serviços direcionadas ao consumidor final. O varejo, portanto, se trata do último canal de distribuição no setor alimentício e, no que concerne aos seus estabelecimentos, pode ser dividido em *Speciality Store*; *Department Store*; *Supermarket*; *Convenience Store*; *Discount Store*; *Off-price retailer* e *Superstore* (KOTLER; ARMSTRONG, 2011). Parente (2009), define o varejista como qualquer organização cuja atividade principal consiste na venda de produtos e serviços para o consumidor no final. No entanto, quando fabricantes e atacadistas realizam vendas diretamente ao consumidor final não são enquadrados como varejistas, uma vez que esta não é sua principal fonte de receita (PARENTE, 2009). O autor estudou especificamente o varejo no Brasil, dividindo-o em 10 tipos descritos abaixo:

- Bares: verifica-se neste tipo de varejo a oferta de produtos alimentícios para consumo local e imediato.
- Mercarias: este tipo de varejo se localiza em regiões de baixo potencial de mercado com espaço físico pequeno, de até 50 m².
- Padarias: geralmente bem-sucedidas em regiões densamente povoadas se caracteriza pela produção de boa parte dos produtos oferecidos.
- Minimercados: localizados nas periferias das cidades brasileiras, apresentando linha de produtos similar à da mercearia.
- Lojas de Conveniência: localizadas principalmente em postos de gasolina, mas que apresentam concorrentes fortes como padarias cada vez mais equipadas e hipermercados 24 horas.
- Supermercados compactos: caracterizados pelo sistema de autosserviço com linha completa de produtos, porém em baixo volume.
- Supermercados convencionais: supermercados de porte médio que apresentam alta variedade de produtos.
- Superlojas: apesar deste tipo de varejo apresentar predominantemente produtos alimentícios, observa-se também a venda de produtos não alimentícios, como têxteis e eletrônicos.
- Hipermercados: podem ser considerados hipermercados as grandes lojas de autosserviço que oferecem produtos alimentícios e não alimentícios, mas diferenciando-se das superlojas pela alta variedade destes últimos.

- Clubes Atacadistas: destacam-se pela venda no varejo e no atacado (para comerciantes) com preços abaixo do mercado.

2.2 o varejo no cenário econômico do século XXI

A utilização e divulgação das informações através da internet permitiu a expansão do varejo online, mais conhecido como e-commerce. A internet permitiu redução de custos de empresas do varejo, como a Amazon. Além disso, já se previa ainda no século XX maior interatividade, flexibilidade e rapidez na comunicação em larga escala (JONES; VIJAYASARATHY, 1998). Acreditava-se no século XX, que o surgimento do e-commerce causaria grandes impactos no setor varejista de instalações físicas, o que refletia visões otimistas do potencial da internet aliadas às grandes expectativas dos crescimentos das vendas pelo e-commerce (DOHERTY; CHADWICK, 2010).

Apesar das expectativas sobre o desenvolvimento de novos mercados a partir da internet e da rápida e massiva disseminação de informações, que trazia risco para o varejo físico, verifica-se limitações desta para o consumidor final. Grewal, Iyer e Levy (2004) apontam que produtos comumente comprados, como alimentos e roupas, exigem avaliações sensoriais pelos consumidores; o que reflete por exemplo o fato de que uma das maiores empresas mundiais e mais tradicionais, nascida ainda no século XX, pertence à indústria varejista: a Coca Cola. Piotrowicz e Cuthbertson (2014) afirmam que consumidores ainda precisam sentir, tocar, ver e experimentar produtos e que a função do varejo físico depende das características dos produtos e do nível de experiência fornecida, que depende das necessidades do consumidor.

O varejo físico ainda resiste ao e-commerce em alguns segmentos, no que concerne à interação com o consumidor no momento de decisão de compra. No entanto, as tecnologias do século XXI, suscetíveis a constantes aprimoramentos e desenvolvimentos, são recorrentemente utilizadas como forma de automatizar processos, aumentar eficiência operacional e auxiliar na análise de indicadores de desempenho a partir de empresas cada vez mais integradas virtualmente.

2.3 Posicionamento estratégico

O varejo alimentício, constituído tanto de empresas de pequeno e médio porte quanto de grandes organizações que trabalham com maior variedade de produtos, como

hipermercados como o Wal-Mart e Carrefour, engloba a venda de produtos alimentícios diretamente ao consumidor final. Para tanto, o sucesso estratégico do varejo depende exclusivamente da satisfação do cliente final, ou seja, último cliente do canal de vendas.

Esta satisfação depende do posicionamento da marca varejista, uma vez que a decisão sobre este afeta tanto o lucro da empresa quanto o lucro da concorrência (MAKADOK; ROSS, 2009). O posicionamento estratégico foi definido por Levy e Weitz (2001 *apud* DEVLIN et al. 2003, p.3) como “design e implementação do mix do varejo para criar uma imagem do varejista na mente de consumidor” relativa à imagem do mix dos concorrentes.

Doyle (1983) define o posicionamento estratégico como a escolha de um segmento de mercado de atuação e a maneira como um negócio irá se diferenciar da concorrência. No entanto, o posicionamento estratégico não deve ser confundido com a estratégia corporativa, pois o posicionamento abrange o nível de determinados produtos operando em um mercado específico (BROOKSBANK, 1994). O posicionamento estratégico ainda abrange a inter-relação de 3 componentes: público-alvo, concorrentes potenciais e vantagem competitiva (CORSTJENS; DOYLE, 1983).

Deve-se compreender primeiramente a seleção de cada componente para maximização do valor pelo posicionamento estratégico, alcançando vantagem competitiva, a qual possibilitará diferenciação da oferta de valor de uma organização perante suas concorrentes, ou seja, reflexo do desenvolvimento de competências sustentáveis a longo prazo que dificilmente serão copiadas pela concorrência (BROOKSBANK, 1994).

Para Brooksbank (1994), a seleção de público alvo deve basear-se em 3 proposições: de que os consumidores comumente se diferem entre si; podem ser diferenciados de acordo com variáveis de comportamento; e de que a segmentação possibilita as organizações almejarem entrada em mercados específicos. Tal segmentação foi definida por Kotler (2012) como o agrupamento de grupos que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos. Nota-se na literatura diferentes tipos de segmentação de clientes. Ruiz et al (2004) realizou a segmentação do varejo, especificamente em lojas de shopping, através de atividades dos consumidores. Já Kim et al (2006) realizou segmentação baseada no valor do cliente para a empresa, focando no desenvolvimento estratégico. A seção a seguir traz a metodologia da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi dividido em duas etapas, que consistem na coleta de dados e na segmentação de variáveis, possibilitando a identificação das estratégias das marcas próprias através da percepção do consumidor, além de comparar a preferência das marcas próprias em relação a marcas nacionais. A primeira etapa se trata da aplicação de um questionário de qualidade percebida. A segunda etapa se trata de uma pesquisa quantitativa descritiva, a qual tem o objetivo de descrição de características ou funções de mercado (MALHOTRA, 2001), envolvendo a análise das respostas dos questionários identificando as estratégias correspondentes às percepções de qualidade dos consumidores.

O estudo foi realizado com 104 estudantes da Faculdade de Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo com a finalidade de utilização de amostras mais acessíveis. Para tanto, a amostragem do presente trabalho é definida como amostragem por conveniência, a qual consiste em uma técnica não probabilística a qual procura obter respondentes convenientes, ou seja, que se encontram no lugar exato e no momento certo, conforme Malhotra (2001) e Hair (2009).

As hipóteses testadas são descritas abaixo a partir das variáveis mencionadas na seção anterior e são testadas em cada supermercado de maneira independente. Busca-se no trabalho, como será visto na próxima seção, a validação destas variáveis e, a partir desta validação, a identificação da estratégia de cada supermercado e de sua marca própria. As hipóteses do estudo utilizadas para cada um dos supermercados estudados são demonstradas abaixo.

H1: O consumidor possui **consciência da marca** (empresa) estudada H2: O consumidor tem **conhecimento** do supermercado.

H3: O **ambiente** tem impacto positivo na satisfação do consumidor.

H4: **Facilidades** oferecidas tem impacto positivo na satisfação do consumidor H5: O **serviço** tem impacto positivo na satisfação do consumidor.

H6: O **ambiente** tem impacto positivo na satisfação do consumidor H7: A **localização** tem impacto positivo na satisfação do consumidor.

H8: **Segurança de consumo** tem impacto positivo na satisfação do consumidor H9: **Atendimento** tem impacto positivo na satisfação do consumidor.

H10: **Preço** tem impacto positivo na satisfação do consumidor.

H11: **Custo-benefício** tem impacto positivo na satisfação do consumidor H12: **Lealdade** tem impacto positivo na satisfação do consumidor.

H13: **Fidelidade** tem impacto positivo na satisfação do consumidor.

H14: **Variedade de produtos** tem impacto positivo na satisfação do consumidor H15: O consumidor possui **conhecimento** da marca própria estudada.

H16: A **qualidade de produtos alimentícios da marca própria** tem impacto positivo na satisfação do consumidor.

H17: A **segurança de consumo de produtos alimentícios da marca própria** tem impacto positivo na satisfação do consumidor.

H18: O **preço da marca própria** tem impacto positivo na satisfação do consumidor.

H19: O **custo benefício da marca própria** tem impacto positivo na satisfação do consumidor.

No processo de análise, adotou-se neste estudo, a análise fatorial, por se tratar de uma técnica estatística muito utilizada nas ciências sociais (COSTELLO; OSBORNE, 2005) e se enquadra dentro da estatística multivariada, um conjunto de métodos aplicados onde várias variáveis são medidas em cada elemento amostral (MINGOTI, 2005). Além disso, este tipo de análise estatística permite a redução de fatores a partir da análise de componentes principais e de fatores comuns, conforme Mingoti (2005). Para o presente estudo, análise fatorial possui utilidade na identificação do componente em que cada variável estudada se enquadra, a partir de três os principais componentes: valor percebido, qualidade percebida e lealdade. A discussão dos resultados é apresentada na próxima seção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os principais resultados encontrados no processo de tabulação e análise dos dados são descritos a seguir.

Wal-Mart

A H1, relativa ao grau de conhecimento do supermercado, advinda do item 1 do questionário é verdadeira em relação ao supermercado. O valor da média encontrado nas respostas é 4,32 e a moda é 5. Vale lembrar que opção de número 1 e 2 de cada pergunta de múltipla escolha do questionário é relativa ao não conhecimento do supermercado. A frequência de respondentes analisada indica que 86,6 % dos respondentes conhecem bem a marca.

Em relação a H2, relativa a consciência da marca, conclui-se que a hipótese é verdadeira visto que a média de respostas é de 3,63, ou seja, superior a 3 e o percentual de respostas “Concordo” e “Concordo totalmente” é de 53,5 %. As hipóteses H5, H7, H8 e H14 são verdadeiras. Portanto as variáveis que tem impacto na satisfação do consumidor do supermercado são serviço ao consumidor, localização, e segurança alimentar e variedade de produtos. O modelo, então, se relaciona a estratégia de diferenciação, uma vez que, as hipóteses H11, relativa ao impacto do custo benefício na satisfação, e a H10, que se refere ao impacto do preço na satisfação foram rejeitadas.

A estratégia de diferenciação relaciona com ganhos acima da média de retorno, uma vez que a demanda é menos sensível ao preço. Este resultado por sua vez apresenta um contraste com a proposta de valor percebida do Wal-Mart nos Estados Unidos, em que esta proposta, com ênfase na liderança de custos que possibilitou o alto sucesso do supermercado.

Em relação a marca própria Great Value do Wal-Mart, verifica-se que a hipótese H15 foi rejeitada, visto que a média para as respostas da pergunta PN14 é de 2,62, o que demonstra que poucos respondentes conhecem a marca própria. Além disso, a porcentagem também é alta para as opções “discordo” e “discordo totalmente”, o que soma 48,1%. No que concerne a satisfação do consumidor em relação a marca própria, as hipóteses H16 e H19 são verdadeiras, o que implica que a variável qualidade de marca própria e a variável custo-benefício da marca própria possuem impacto positivo na satisfação.

As demais hipóteses não mencionadas foram rejeitadas. Identifica-se então que a satisfação em relação a marca Great Value está relacionada ao custo-benefício e a qualidade de marca própria. Portanto, a estratégia genérica da marca se adequa ao conceito de estratégia híbrida, que se refere a simultaneamente alcançar diferenciação e preço baixo em comparação com os concorrentes, a partir do engajamento em atividades que ofereçam diferenciação a partir de custo baixo (BAROTO, ABDULLAH, WAN, 2012). Vale dizer, então, que a oferta de produtos alimentícios da marca consiste em garantir qualidade a um preço compensado por esta.

Carrefour

Analisando as respostas referentes ao supermercado Carrefour, se conclui que H1 e H2 são verdadeiras visto que a média de respostas para cada uma dessas hipóteses é de

3,86 e de 4,61, respectivamente. O que implica que o consumidor conhece bem o supermercado Carrefour. Além disso, 95,2 % da população pesquisa respondeu “concordo” e “concordo totalmente” para a PN2 e 67,5 % para a PN1.

Em relação a satisfação do supermercado Carrefour, foi observado que as hipóteses H5, H10 e H14 são verdadeiras, o que implica que as variáveis relativas a variedade de produtos, serviço ao consumidor e preço possuem impacto positivo na satisfação do consumidor, considerando este supermercado. Além disso, a partir do modelo de regressão linear realizado com a identificação dos betas de cada variável mencionada nessa seção, pode se inferir que a estratégia genérica do supermercado Carrefour está relacionada a proposta de valor de diferenciação de serviço e preço, simultaneamente, o que se constitui como estratégia híbrida, que almeja o preço competitivo e qualidade superior (DAVID, 2011)

Por outro lado, no que concerne a marca própria Viver do supermercado em questão, verifica-se que os respondentes conhecem a marca própria, uma vez que a média de respostas é de 3,35 e a moda é 4. A porcentagem total para as respostas “Concordo” e “Concordo totalmente” é de 56,8 %.

Sobre a satisfação do consumidor perante a marca própria, pode-se afirmar que as hipóteses H16, H18 e H19 são verdadeiras, ou seja, as variáveis de qualidade da marca própria, custo benefício e preço possuem impacto positivo na satisfação do consumidor. A partir dos betas da equação de regressão linear apresentada na seção de análise das respostas, foi identificado que a estratégia da marca está relacionada a liderança de custo, ao apresentar uma correlação entre preço e satisfação moderada e positiva.

Pão de Açúcar

Ao analisar o supermercado Pão de Açúcar, foi constatado que os respondentes da pesquisa possuem consciência em relação as características da empresa, visto que a média de respostas para esta variável é de 3,75 e a moda é de 4. Além disso, a soma do percentual de respostas “concordo” e “concordo muito” para a variável de conhecimento da empresa é de 65,3 %, portanto, a hipótese H1 é verdadeira. Em relação ao conhecimento da empresa, pode-se afirmar também que a hipótese H2 é verdadeira, pois se observa uma média de respostas de 4,13 e moda 4 para a PN1.

O percentual de respondentes que conhecem bem o supermercado é um total de 78,8 % da amostra. Em relação a satisfação do supermercado, foi constatado que as hipóteses H7, H14, H13, H10 e H6 são verdadeiras, o que implica na afirmação de que as variáveis localização, variedade de produtos, fidelidade do consumidor e preço possuem impacto positivo na satisfação do cliente.

É possível inferir que a estratégia do Pão de Açúcar está relacionada a estratégia de diferenciação, ou seja, almeja a competitividade a partir da criação de valor superior a concorrência. Apesar de haver uma consideração em relação ao preço percebido pelo consumidor, deve ser ressaltado que na diferenciação, a empresa cria valor ao consumidor através da qualidade superior, produtos inovadores e imagem da marca (BAROTO, ABDULLAH, WAN, 2012) e ao fazer isso a organização torna a demanda menos sensível ao preço.

Adicionalmente, a variável fidelidade, que compõe o componente de lealdade estudado anteriormente, é uma das variáveis do modelo de regressão linear encontrado, o que reforça ainda que a estratégia adotada pelo supermercado Pão de Açúcar é de diferenciação, visto que a diferenciação cria lealdade no consumidor (BOEHE e CRUZ, 2010). No que se refere a marca própria Qualitá, do Pão de Açúcar, constata-se que a hipótese H2 é verdadeira, pois foi obtida uma média de 3,57 e moda de 4 para a PN2. O percentual total de respondentes que conhecem bem a marca é de 61,5 %.

Em relação a **satisfação**, verifica-se que as hipóteses H16, H18, H19 são verdadeiras, ou seja, as variáveis qualidade de marca própria, custo benefício e segurança de consumo tem impacto positivo sobre a satisfação do consumidor. Portanto, a estratégia da marca própria Qualitá está mais adequada então para a estratégia híbrida de diferenciação e liderança de custo, visto que, a proposta de valor da marca possui variáveis dos componentes de valor percebido e da qualidade percebida e que esta estratégia se relaciona com a oferta de valor superior a concorrência pela organização a partir de um equilíbrio eficiente entre o preço e este valor oferecido (DAVID, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho identificou as estratégias genéricas de Porter dos supermercados Carrefour, Wal-Mart, Pão de Açúcar e de suas respectivas marcas próprias, Viver, Great Value e Qualitá. A identificação das estratégias somente foi possível através da aplicação de

um questionário de qualidade percebida adaptado para o estudo de supermercados e suas marcas próprias, visando identificar o impacto das variáveis de ambiente, facilidades, serviço, qualidade de produtos alimentícios, localização, variedade, atendimento, lealdade, fidelidade, preço e custo-benefício.

A partir de análise de regressão linear de 104 estudantes da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo. Com a utilização da regressão linear se obteve o modelo de regressão que explica a satisfação do consumidor em relação ao supermercado e suas marcas próprias. Foi identificado que as estratégias de diferenciação se adequam aos supermercados Wal-Mart e Pão de Açúcar. Por outro lado, a estratégia que se adequa ao Carrefour é a estratégia híbrida, que combina diferenciação e preço competitivo.

Ainda foi possível observar que as estratégias dos supermercados não são necessariamente adotadas nas suas marcas próprias. A estratégia da marca própria Viver, diferentemente do supermercado Carrefour, está relacionada a liderança de custos, e, as marcas Qualitá e Great Value, dos supermercados Pão de Açúcar e Wal-Mart se relacionam a estratégia híbrida de liderança de custos aliada a diferenciação de produto. As estratégias identificadas são refletidas pela percepção de qualidade do consumidor, mas não necessariamente são estas as estratégias que os gestores das empresas e respectivas marcas próprias decidiram adotar.

REFERÊNCIAS

BAROTO, M. B.; ABDULLAH, M. M. B.; WAN, Hooi Lai. Hybrid strategy: a new strategy for competitive advantage. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 20, p. 120, 2012.

BROOKSBANK, R. The anatomy of marketing positioning strategy. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 12, n. 4, p. 10-14, 1994.

CORSTJENS, M.; LAL, R. Building store loyalty through store brands. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 3, p. 281-291, 2000.

COSTELLO, A. B.; OSBORNE, J. W. Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. **Practical assessment, research & evaluation**, v. 10, n. 7, p. 1-9, 2005.

DAVID, F. R. **Strategic management: Concepts and cases**. Peason/Prentice Hall, 2011.

DOHERTY, Neil F.; ELLIS-CHADWICK, Fiona. Internet retailing: the past, the present and the future. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 38, n. 11/12, p. 943-965, 2010.

DOYLE, P. Building successful brands: the strategic options. **Journal of consumer Marketing**, v. 7, n. 2, p. 5-20, 1990.

GREWAL, D.; IYER, GOPALKRISHNAN, R.; LEVY, M. Internet retailing: enablers, limiters and market consequences. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 7, p. 703-713, 2004.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

JONES, J. M.; VIJAYASARATHY, Leo R. Internet consumer catalog shopping: findings from an exploratory study and directions for future research. **Internet Research**, v. 8, n. 4, p. 322-330, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Principles of marketing. Upper Saddle. 2011.

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

MAKADOK, R.; ROSS, D. G. Taking industry structuring seriously: A strategic perspective on product differentiation. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 5, p. 509-532, 2013.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Editora UFMG, 2005.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. Editora Atlas, 2000.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014.