

## A estratégia de servitização como vantagem competitiva para o comércio de vestuário

## The servitization strategy as a competitive advantage for the clothing retail

*Fernanda Lindemann<sup>1</sup>*

*Eliana Cunico<sup>2</sup>*

*Silvana Anita Walter<sup>3</sup>*

### Resumo

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma das teorias mais utilizadas para a explicação de diferenças entre o desempenho e a capacidade das firmas em criar e sustentar vantagens competitivas. O objetivo deste artigo é analisar estratégias de servitização adotadas e verificar se elas se configuram como vantagens competitivas e sustentáveis ao segmento de comércio varejista de vestuário. Utiliza-se para isto, a metodologia de pesquisa aplicada, de natureza quantitativa, e descritiva quanto aos resultados, tendo como objeto empírico os comércios do segmento de vestuário do município de Marechal Cândido Rondon - Pr. A amostra foi composta por 30 empresas e, após coletados, os dados foram submetidos à análise de correlação. Os principais resultados demonstram que as empresas acreditam que a servitização pode proporcionar vantagem competitiva e trazer benefícios diante da aplicação dessas estratégias.

**Palavras-chave:** VBR; serviços; correlação.

### Abstract

The Resource-Based View (RBV) is one of the most used theories to explain differences between the performance and the ability of firms to create and sustain competitive advantages. The aim of this article is to analyze the servitization strategies adopted and verify if they are configured as competitive and sustainable advantages to the clothing retail segment. For this purpose, the applied research methodology, of a quantitative nature, and descriptive as to the results, is used, having as an empirical object the shops in the clothing segment in the city of Marechal Cândido Rondon - Pr. The sample was composed of 30 companies and, after being collected, the data were submitted to correlation analysis. The main results demonstrate that companies believe that servitization can provide competitive advantage and bring benefits in the face of the application of these strategies.

**Keywords:** RBV; services; correlation.

<sup>1</sup> Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). E-mail: [nanda\\_lindemann@hotmail.com](mailto:nanda_lindemann@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Administração pelo Programa de Pós Graduação em Administração da UEM - Universidade Estadual de Maringá. Mestre pelo Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) Universidade Nove de Julho - São Paulo. Professora Adjunta do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste. E-mail: [elianacunico@gmail.com](mailto:elianacunico@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela PUCPR - Curitiba. Mestra em Administração: Gestão Moderna de Negócios, pela FURB - Blumenau (SC). Especialista e Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Professora Curso de Administração e do Mestrado Acadêmico em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Atua na linha de pesquisa de Estratégia e Sustentabilidade (UNIOESTE). E-mail: [silvanaanita.walter@gmail.com](mailto:silvanaanita.walter@gmail.com)

Artigo recebido em: 17 de agosto de 2021. Artigo aceito em 22 de abril de 2022.

## Introdução

A manutenção da competitividade no contexto dos negócios tem sido tema de diversos estudos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; PENROSE, 2009; LIRA; GOMES; CAVALCANTI, 2018). Dentre as distintas perspectivas, a teoria de recursos é uma delas. Também denominada como Visão Baseada em Recursos (VBR), essa teoria surgiu em 1959, com Penrose, e se difundiu em meados dos anos 1980 com Barney. Os recursos e capacidades exclusivos de uma empresa são o ponto crítico na competitividade estratégica, principalmente em cenários altamente concorrenciais (BARNEY, 1991; CYRINO; VASCONCELOS, 2000).

Barney (1991) propõe a aplicação do modelo VRIO (*Value, Rareness, Imitability e Organization*). Na tradução para o português, Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. Em sua análise, os recursos que permitem Vantagem Competitiva (VC) precisam ser considerados raros e de difícil imitação. Enquanto isso, para a manutenção de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS), a longo prazo, tais recursos também precisam se apresentar como insubstituíveis e custosos quanto a dificuldade dos concorrentes ao se organizarem para superá-los (BARNEY, 1991; 1997; 2011; CRUZ; PEREIRA, 2017). Para atingir VC ou VCS, a organização deve ser estratégica no mercado de fatores, a fim de que isso se reflita no mercado de produtos e serviços.

Tem crescido o número de empresas que utilizam a estratégia de serviços em seu plano de negócio, com vistas a suprir as necessidades não atendidas dos clientes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). A estratégia de serviços estabelece como a organização, seja uma indústria ou comércio, se propõe a oferecer serviços aos seus clientes, agregando valor ao seu produto principal (NÓBREGA, 2013). O termo servitização foi criado por Vandermerwe e Rada (1988) e é reconhecido como o processo de criação de valor através da adição de serviços aos produtos.

Ren e Gregory (2007) afirmam que a servitização consiste em um processo de mudança da estratégia, a partir da qual as organizações adotam uma orientação para serviços com o intuito de satisfazer as necessidades dos clientes, melhorar seu desempenho e obter vantagem competitiva. Kowalkowski et al. (2017) complementam que a servitização é reconhecida como um processo transformacional no qual uma empresa altera seu modelo de negócio centrado no produto para um modelo de negócio centrado em serviços. Ela também pode ser vista como o desenvolvimento da

capacidade de inovação de uma organização, através da mudança da oferta de produtos, para uma oferta de sistemas produto-serviço (KASTALLI; LOOY, 2013).

O processo de vender serviços, juntamente com produtos, garante vantagens às empresas, como fidelização do cliente, destaque na competição com outras empresas e maior valor agregado (SIQUEIRA; PEREIRA, 2015). Nesse sentido, o presente estudo se justifica pela necessidade de compreender se as empresas estão adotando a servitização e quais são as estratégias utilizadas para maximizar VC e VCS.

As empresas do segmento de vestuário estão em um momento de dificuldade quanto à comercialização de seus produtos devido aos fatores econômicos como a queda no poder de consumo devido à crise financeira decorrente da pandemia do novo coronavírus (Covid-19) (SEBRAE, 2020). De acordo com a entidade, na primeira semana de fechamento do comércio, a queda de faturamento no setor foi de 74% e, além disso, 91% dos empresários já registraram queda no seu faturamento mensal (SEBRAE, 2020).

Nesse cenário, as empresas que não evoluíram para comercializar seus produtos via *e-commerce* estão com um público-alvo restrito aos seus clientes locais. A facilidade com que o público pode se utilizar do varejo virtual de empresas localizadas em outras cidades e até outros países (ALMEIDA, 2014) também se torna um fator de competitividade acirrada. Assim, novas alternativas precisam ser avaliadas como forma de ampliação de vendas ou mesmo de sobrevivência no mercado.

Dessa forma, a presente pesquisa se propõe a responder ao seguinte questionamento: **As estratégias de servitização podem ser adotadas pelo comércio varejista de vestuário como fontes de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável?**

A presente pesquisa tem por objetivo analisar estratégias de servitização adotadas e, se estas, se configuram como VC e VCS ao segmento de comércio varejista de vestuário do município de Marechal Cândido Rondon, no Estado do Paraná. Os objetivos específicos são: (i) identificar os serviços atualmente ofertados por comércios do segmento varejista de vestuário (ii) analisar os motivos para aplicar a servitização, bem como suas vantagens e desvantagens, e (iii) sugerir recomendações para os comércios que pretendem adotar tal estratégia como forma de atingir VC e VCS.

Outros estudos anteriores abordaram o tema servitização, que em sua maioria, são direcionados para estudos empíricos envolvendo indústrias (BIKFALVI et al., 2013;

OLIVA, KALLENBERG, 2003). Especificamente sobre a servitização no segmento comercial de vestuário, nenhum estudo foi encontrado até o momento. Sobretudo, a análise da servitização, a partir de recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizados para a competitividade da empresa se tornam a principal contribuição deste trabalho.

Após esta primeira seção, o referencial teórico contempla a literatura acerca da Visão Baseada em Recursos e das Estratégias de Servitização. Na seção 3, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Os resultados obtidos e discutidos estão presentes na seção 4. E, por fim, na seção 5, estão as considerações finais, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 VBR - VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Os estudos sobre estratégia organizacional fazem parte de uma área do conhecimento da administração que visa compreender a relação entre a organização e seu ambiente externo (KICH; PEREIRA, 2013). O processo de estratégia relaciona-se à maneira pela qual a estratégia é concebida (PEREIRA; OENING, 2007), e esta, por sua vez, possui papéis importantes nas organizações, dentre eles, o de resolver as grandes questões para que as pessoas possam se concentrar nos pequenos detalhes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

De acordo com Barney e Hesterly (2017, p. 4) “o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia”. Quando uma empresa obtém retornos maiores do que os dos concorrentes, isso indica que as estratégias que a empresa está seguindo estão resultando em vantagem competitiva (HOSKISSON *et al.* 2009).

Vasconcelos e Cyrino (2000) apontam que diversas abordagens foram propostas para tratar do tema Vantagens Competitivas (VC) ou Vantagens Competitivas Sustentáveis (VCS). Dentre elas, uma das perspectivas utilizadas se atém aos Recursos e Competências (*Resource Based-View – RBV* ou Visão Baseada em Recursos - VBR). O trabalho precursor de Penrose (1959) enfatiza que os recursos e serviços são os únicos capazes de gerar retornos. A RBV aponta que as vantagens competitivas devem ser identificadas em todas as áreas da organização buscando, assim, o valor econômico e não estar pareada com seu concorrente (CRUZ; PEREIRA, 2017). As características dos

recursos influenciam na possibilidade da empresa de alcançar, ou não, uma determinada vantagem competitiva (BARNEY 1991; GRANT, 1991; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007).

Segundo Day, Reibstein e Gunther (1999), a criação e conservação da VC requer aprimoramento contínuo, visto que alguns recursos são semelhantes, inferiores ou superiores aos dos concorrentes, e os superiores devem ser enfatizados. A organização capaz de conhecer suas potencialidades, ou seja, suas fontes geradoras e desenvolvê-las de forma consistente, será capaz de construir essa vantagem (LAURINDO, 2010), a fim de realizar análise empírica de VC e VCS, Barney (1991) propõe o Modelo VRIO.

O modelo VRIO pode ser usado para identificar implicações competitivas dos recursos e capacidades de uma empresa – se são uma fonte de desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentável – e até que ponto constituem forças ou fraquezas. A utilização do modelo que funciona com chave para a formulação da estratégia está em compreender as relações entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade – em particular, uma compreensão dos mecanismos pelos quais a vantagem competitiva pode ser sustentada ao longo do tempo (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Classificam-se como valiosos os recursos que permitem que uma empresa conceba ou coloque em prática as estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. Um recurso é valioso quando capacita a empresa para responder às ameaças e oportunidades do ambiente. Há duas considerações importantes quando se avalia um recurso do ponto de vista de valor: primeiro, antes que a empresa possa determinar o valor de um recurso, é importante identificar as ameaças e oportunidades no ambiente externo; segundo, as empresas precisam reconhecer que o valor de um recurso específico torna-se dinâmico ao longo do tempo (BARNEY, 1991).

Se um recurso valioso específico de uma empresa for possuído por uma grande quantidade de empresas, então, cada uma delas terá a capacidade de explorar esse recurso da mesma maneira, colocando em prática uma estratégia comum que não dê uma vantagem competitiva a nenhuma empresa isoladamente (BARNEY, 1991).

Para proporcionar vantagem competitiva e uma força distintiva, um recurso, além de ser valioso, precisa ser controlado por poucos concorrentes, embora essa vantagem seja temporária. Para tanto, a empresa deve explorar esse recurso que é considerado

valioso e raro (GOHR et al., 2011). Os recursos organizacionais valiosos e raros só poderão ser uma fonte de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável se as empresas que não os possuem não conseguirem obtê-los. (BARNEY, 1991).

Segundo Monreal-Pérez *et al.* (2012), recursos precisam ser protegidos de potencial ameaça de serem copiados por concorrentes, afinal, eles são a principal fonte de vantagem competitiva da empresa, que lhes permite estar em uma posição privilegiada no mercado. Consequentemente, a inimitabilidade é a chave fator que faz de um recurso uma fonte sustentável de vantagem competitiva. A partir deste ponto de vista, a inimitabilidade pode explicar o valor estratégico superior de inovação, uma vez que opera através da sua integração nas rotinas da organização, o que torna mais difícil para os concorrentes imitarem sua capacidade (BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Para ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável, um recurso, além de ser valioso, raro e explorado pela empresa, deve ser difícil de ser copiado. Para tanto, a empresa precisa desenvolver mecanismos que tornem a imitação custosa, como por exemplo, o desenvolvimento de: (i) condições históricas únicas, que permitam vantagens de pioneirismo; (ii) ambiguidade causal, ou seja, quando os concorrentes não sabem o que está por trás de determinada vantagem competitiva; (iii) complexidade social, isto é, quando a vantagem competitiva de uma empresa é proveniente de relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais; e (iv) patentes, que garantem o direito de propriedade sobre um recurso (GOHR et al., 2011).

Para aproveitar o máximo de seus recursos, a empresa deve explorá-los e organizá-los. Por isso, é necessário desenvolver uma estrutura formal de reporte, controles gerenciais formais e informais e políticas de remuneração que criem incentivos para que os funcionários sigam determinados padrões de comportamento. Convém destacar que, a questão da organização atua como um fator de ajuste no modelo VRIO, pois, não basta que a empresa tenha recursos valiosos e/ou raros e/ou difíceis de serem copiados. Necessariamente, a firma precisa explorar o potencial desses recursos para gerar VCS (GOHR *et al.*, 2011).

Cabe notar que, a partir de Wernerfelt (1984), buscou-se ampliar a visão de heterogeneidade dos recursos - impedindo assim a imitação – vista como uma garantia de diferenciação perante aos concorrentes. Carmeli (2004, p. 112) apresenta, conforme exposto no Quadro 1, critérios avaliados em cada recurso e, consequentemente, sugere

uma indicação de qual performance a firma poderia alcançar a partir dos recursos que possui.

**Quadro 1:** Características dos Recursos para a Performance da Firma quanto à VCS

Recursos Valiosos	Recursos raros	Recursos inimitáveis	Recursos insubstituíveis	Posição competitiva	Performance da firma
Não	Não	Não	Não	Desvantagem	Abaixo dos concorrentes
Sim	Não	Não	Não	Equilíbrio	Na média dos concorrentes
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem	Acima dos concorrentes no curto prazo
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem	Acima dos concorrentes no curto/longo prazo

Fonte: Adaptado e traduzido de Carmeli (2004, p. 112).

Barney (1991) argumenta que os recursos da organização são distintos e podem ser classificados em três categorias. A primeira, o capital físico, inclui tecnologia, instalações e equipamentos, localização geográfica e acesso à matéria-prima. A segunda categoria é definida com base no capital humano (recursos individuais ou coletivos) e consiste em treinamentos, experiências, inteligências e relacionamentos dos gestores e trabalhadores. O terceiro grupo é composto por recursos do capital organizacional que incluem planejamento, controle, coordenação de sistemas e a relação entre empresas e *stakeholders*.

Lacerda et al. (2014, p. 41) afirmam que, não apenas como vem ocorrendo com a RBV, “a área de gestão estratégica provavelmente passará por uma integração cada vez maior com múltiplos paradigmas teóricos”. Diante disso, o próximo subitem aborda a relação entre VC e VCS a partir do uso da estratégia de servitização.

## 2.2 A ESTRATÉGIA DE SERVITIZAÇÃO PARA VANTAGEM COMPETITIVA E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

De acordo com Kowalkowski *et al.* (2017), a servitização é reconhecida como um processo transformacional no qual uma empresa altera seu modelo de negócio centrado no produto para um modelo de negócio centrado em serviços. Ela também pode ser vista como o desenvolvimento da capacidade de inovação de uma organização, através da mudança da oferta de produtos, para uma oferta de sistemas produto-serviço (KASTALLI; LOOY, 2013).

O que ocorre com o movimento da servitização é uma tendência à criação de serviços especializados associados ao produto fabricado (VANDERMERWE; RADA, 1988). Porém, de acordo com Fliess e Lexutt (2019), o movimento das empresas na direção da servitização pode ser definido como o processo de uma empresa, que é orientada ao produto, e busca intensificar, ampliar ou redefinir seus negócios de serviços. A servitização também evoluiu através da busca pela diferenciação e para obter um ganho de imagem, associando serviços aos produtos e se afirmando como organizações que fornecem soluções de qualidade (MALLERET, 2006).

Por se caracterizar como um processo de mudança voltado à aplicação de mercado, a servitização normalmente é associada à uma inovação, seja radical (disruptiva) ou incremental (adaptando um serviço que já existe). Nesse sentido, ao se propor mudanças, é necessário que haja argumentos convincentes para sua implantação.

Os serviços eram considerados um “mal necessário”, sendo incluídos apenas na etapa pós-venda de um produto. No entanto, atualmente, os serviços são essenciais em termos estratégicos para que uma organização possa obter e manter sua vantagem competitiva (MATHIEU, 2001; PARASURAMAN et al., 1985; SPRING; ARAUJO, 2009; VANDERMERWE; RADA, 1988). Há alguns anos, o lançamento de alta tecnologia e produtos novos era contínuo. No entanto, com o passar dos anos, houve uma desaceleração no desenvolvimento tecnológico, causando uma estagnação nas novidades no mercado (SIQUEIRA; PEREIRA, 2015). Assim, o processo da servitização agrega valor, diferenciando a oferta da empresa e sendo uma motivação estratégica para a implantação deste processo (MATHIEU, 2001).

Além deste fator, os serviços, por suas características heterogêneas, são mais difíceis de copiar, ao contrário dos produtos (GEBAUER et al., 2008; HESKETT et al., 1997; MATHIEU, 2001; OLIVA; KALLENBERG, 2003). A servitização também cria uma barreira à entrada de novos concorrentes (SIQUEIRA; PEREIRA, 2015), pois, a instalação de uma empresa que ofereça serviços em determinado mercado torna mais complexa e custosa a entrada de seus concorrentes neste mercado (VANDERMERWE; RADA, 1988; MATTOS, 2012).

De acordo com Baines et al. (2009), as empresas que vendem pacotes, os quais atrelam serviços aos seus produtos, têm uma menor sensibilidade em competições de preço, podendo também ter um nível mais elevado de rentabilidade comparado com a venda de produtos. O potencial de vendas de serviços é igual, ou até mesmo o dobro, do

que a venda de produtos e também há potencial para aumentar as receitas através da venda de serviços para a base instalada de produtos (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Nesse sentido, os serviços atrelados à venda de produtos podem ser caracterizados como uma motivação adicional para a atratividade e fidelização de clientes com o intuito de promover ganhos de faturamento.

O Quadro 2 resume o conjunto de variáveis adotados, a partir dos pontos centrais deste Referencial Teórico, aplicados a seguir como base para desenvolvimento dos procedimentos metodológicos.

**Quadro 2:** Resumo das variáveis do estudo

Variáveis	Autores
Servitização	(FLIESS; LEXUT, 2019; KOWALKOWSKI et al, 2017; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; NÓBREGA, 2013; KASTALLI; LOOY, 2013; REN; GREGORY, 2007; MALLERET, 2006; VANDERMERWE; RADA, 1988)
Vantagens para servitização	(SIQUEIRA; PEREIRA, 2015)
Desvantagens para servitização	(WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007)
Recursos Valiosos	(BARNEY, 1991)
Recursos Raros	(BARNEY, 1991; GOHR et al., 2011)
Vantagem Competitiva	(CRUZ; PEREIRA, 2017; LAURINDO, 2010; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; DAY; REIBSTEIN; GUNTHER, 1999; BARNEY, 1991)
Recursos Inimitáveis	(BARNEY, 1991; GRANT, 1991)
Recursos de organização custosa para replicação	(BARNEY, 1991; GOHR et al., 2011)
Vantagem Competitiva Sustentável	(BARNEY, 1991; GOHR et al., 2011; CARMELI, 2004)

Fonte: dados da pesquisa (2021).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa aplicada. Pesquisa esta de natureza quantitativa, utilizada em estudos cujos resultados são decorrentes de análises estatísticas (SHAGHNESSY; ZECHMEISTER; ZECHMEISTER, 2012). A pesquisa também é descritiva quanto aos resultados, dado que se propõe a verificação e a transcrição das características de determinado grupo, cenário ou estabelecimento de relações entre as variáveis, sem a interferência do autor (SOUZA; SANTOS; DIAS, 2013; BARROS; LEHFELD, 2000).

O estudo foi definido com foco nos comércios do segmento de vestuário e comércio de calçados do Município de Marechal Cândido Rondon / PR. Foram

identificados com base nos dados disponíveis no sistema da Associação Comercial do município (ACIMACAR), 123 empresas com descrição de comércio de vestuário/calçados, constituíram a população do estudo.

Para o cálculo da amostra foi utilizada a equação proposta por Mattar (1996, p. 220), adequada à uma população finita, "sendo  $n$ : tamanho da amostra;  $N$ : tamanho da população;  $P$ : proporção de ocorrência da variável em estudo da população (0,5);  $Q$ : proporção de não-ocorrência da variável em estudo da população ( $Q = 1 - P$ );  $E$ : erro máximo admitido (0,05);  $Z$ : valor padrão determinado pelo nível de confiança. Para o nível de confiança de 95%,  $Z=2$ ".

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(E^2N + Z^2PQ)}$$

$$n = 94$$

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário composto por 29 perguntas, elaborado a partir do conjunto de categorias do Quadro 3. Este foi disponibilizado por um link elaborado pelo Google Formulários e enviado para todos os respondentes via aplicativo *WhatsApp* ®. Além disso, o questionário também foi entregue pessoalmente nos comércios.

O questionário foi organizado de modo que, duas questões definiram perguntas sobre o perfil dos respondentes. Ademais, outras 26 questões fechadas foram distribuídas em dimensões conforme a literatura, as quais se propõe a analisar estratégias de servitização vigentes e potenciais e, se estas, se configuram como VC e VCS ao segmento de comércio varejista de vestuário/calçados do município de Marechal Cândido Rondon/PR. Para cada questão fechada, foi utilizada a escala do tipo *Likert* de cinco pontos, que variava de "discordo plenamente" até "concordo plenamente".

**Quadro 3:** Questionário da Pesquisa

	Questões / Escala	Não oferece	Vende muito Pouco	Vende pouco	Vende razoável	Vende bem	Vende muito
01	Quanto a oferta de serviços além da venda de produtos, minha empresa:	0	1	2	3	4	5
02	Dentre os itens listados, assinale 0 se a empresa não oferece, ou utilize a escala sendo 1 (Vende Pouco) até 5 (Vende muito):	0	1	2	3	4	5
	moda bebê	0	1	2	3	4	5
	moda feminina	0	1	2	3	4	5
	moda infantil	0	1	2	3	4	5
	moda masculina	0	1	2	3	4	5
	( ) Outras, quais? _____						

	Minha empresa oferece o(s) serviço(s) de:	Não oferece	Vende muito Pouco	Vende pouco	Vende razoável	Vende bem	Vende muito
03	( ) aluguel de roupas para eventos	0	1	2	3	4	5
	( ) conserto/ajuste de roupas	0	1	2	3	4	5
	( ) vendas online	0	1	2	3	4	5
	( ) consultoria de moda individualizado para cada cliente	0	1	2	3	4	5
	( ) programas de fidelidade/fidelização para troca de pontos por produtos ou serviços	0	1	2	3	4	5
	( ) tele vendas/ condicional	0	1	2	3	4	5
	( ) customização de produtos	0	1	2	3	4	5
	Outros, quais? _____						
1 – Discordo plenamente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente 4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo Totalmente							
Serviços potenciais							
04	Minha empresa ainda não oferece esse(s) serviço(s), mas considero que eles possam ser oferecidos em um momento futuro:						
	( ) aluguel de roupas para eventos	1	2	3	4		5
	( ) conserto/ajuste de roupas	1	2	3	4		5
	( ) vendas online	1	2	3	4		5
	( ) consultoria de moda individualizado para cada cliente	1	2	3	4		5
	( ) programas de fidelidade/fidelização para troca de pontos por produtos ou serviços	1	2	3	4		5
	( ) tele vendas / condicional	1	2	3	4		5
	( ) customização de produtos	1	2	3	4		5
Vantagens para incluir servitização							
1 - Discordo plenamente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente 4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente							
05	Minha empresa pode conseguir obter mais clientes ao oferecer serviços	1	2	3	4		5
06	Os serviços oferecidos por minha empresa são estratégicos para a venda dos produtos	1	2	3	4		5
07	Minha empresa consegue obter faturamento maior ao oferecer serviços	1	2	3	4		5
08	Minha empresa consegue ter maior aproximação com os clientes ao oferecer serviços	1	2	3	4		5
09	Minha empresa se diferencia dos concorrentes ao oferecer serviços além de apenas produtos	1	2	3	4		5
10	Novas parcerias estratégicas podem ocorrer se minha empresa oferecer serviços além de produtos	1	2	3	4		5
Desvantagens para incluir servitização							
1 – Discordo plenamente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente 4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo Totalmente							
11	Minha empresa terá aumento nas despesas com mão-de-obra se oferecer serviços	1	2	3	4		5
12	Minha empresa terá aumento nos custos com máquinas/equipamentos se oferecer serviços	1	2	3	4		5
13	Minha empresa terá que investir em novas tecnologias se oferecer serviços	1	2	3	4		5
14	Minha empresa terá que investir em capacitação se oferecer serviços	1	2	3	4		5
Modelo VRIO							
1 - Discordo plenamente 2 – Discordo parcialmente 3 – Indiferente 4 - Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente							
15 V	Minha empresa atualmente possui recursos que a colocam a frente dos concorrentes. Assinale a melhor opção para cada um destes:						
	estrutura física	1	2	3	4		5
	capital financeiro	1	2	3	4		5
	tecnologia	1	2	3	4		5
	qualidade no atendimento	1	2	3	4		5
	Reputação	1	2	3	4		5
16 R	Minha empresa atualmente possui recursos que a colocam a frente dos concorrentes. Assinale a melhor opção para cada um destes:						
	estruturas físicas	1	2	3	4		5
	capital financeiro	1	2	3	4		5
17 I	Minha empresa tem desempenho melhor do que os concorrentes devido a possuir exclusividade de recursos	1	2	3	4		5
	Os concorrentes têm dificuldade para replicar o desempenho da minha empresa	1	2	3	4		5
18	Novos concorrentes teriam mais dificuldades do que a empresa teve no passado para ingressar no ramo que atua	1	2	3	4		5

Vantagem Competitiva									
1 - Discordo plenamente		2 – Discordo parcialmente		3 – Indiferente		4 - Concordo parcialmente		5 – Concordo totalmente	
19	Atualmente minha empresa pode ser considerada melhor do que os concorrentes na prestação de serviços	1	2	3	4	5			
20	Minha empresa está muito a frente dos concorrentes em relação à prestação de serviços	1	2	3	4	5			
21	Os concorrentes possuem dificuldade para alcançar nosso nível de prestação de serviços	1	2	3	4	5			
	Os concorrentes teriam que fazer muitos investimentos para oferecer serviços como os da minha empresa	1	2	3	4	5			
Vantagem Competitiva Sustentável									
1 - Discordo plenamente		2 – Discordo parcialmente		3 – Indiferente		4 - Concordo parcialmente		5 – Concordo totalmente	
22	Minha empresa possui vantagens na venda de serviços que os concorrentes não conseguirão replicar tão rapidamente	1	2	3	4	5			
23	Minha empresa fez investimentos para oferecer serviços que os concorrentes terão dificuldade em realizar	1	2	3	4	5			
24	A forma como minha empresa conduz suas estratégias para oferecer serviços além de produtos inibe o interesse de novos concorrentes ingressarem no mercado	1	2	3	4	5			
25	Os concorrentes não conseguirão tão cedo superar nossa qualidade de serviços prestados	1	2	3	4	5			

Fonte: dados da pesquisa (2021).

A coleta de dados ocorreu entre os dias 01/02/2021 a 31/03/2021. Do total de questionários enviados, 30 foram retornados. A coleta durou 60 dias e, devido aos eventos denominados como *lockdown* (fechamento do comércio devido à Covid-19), foi complexo o acesso aos estabelecimentos. Do total enviado, 30 respondentes retornaram com o questionário preenchido. Após o recebimento, todas as respostas foram tabuladas em planilha do Microsoft Excel® e, posteriormente, foram transferidas para o software SPSS® versão 23.

A análise de dados revelou por meio do teste *Shapiro Wilk*, indicado para amostras menores de 50 casos, que não possuem normalidade. Para tanto, prosseguiu-se com a análise de correlação para verificar os coeficientes de *Spearman*. Para compor a análise de correlação, foi gerado um peso fatorial para as dimensões Vantagem Competitiva e Vantagem Competitiva Sustentável e estas foram correlacionadas com as demais variáveis indicadoras, organizados em vigentes (a empresa já realiza) e potenciais (poderia realizar para alcançar outros níveis de servitização). A análise de correlação seguiu para interpretação da correlação de Levin e Fox (2004), conforme figura 1, sendo também analisada a confiabilidade dos dados por meio do *Alfa de Cronbach*.

**Figura 1.** Análise da Correlação

Valores dos coeficientes calculados (r)	Descrição
+ 1,00	Correlação positiva perfeita
+ 0,70 a 0,99	Correlação positiva muito forte
+ 0,50 a 0,69	Correlação positiva substancial
+ 0,30 a 0,49	Correlação positiva moderada
+ 0,10 a 0,29	Correlação positiva baixa

+ 0,01 a 0,09	Correlação positiva ínfima
0,00	Nenhuma correlação
- 0,01 a 0,09	Correlação negativa ínfima
- 0,10 a 0,29	Correlação negativa baixa
- 0,30 a 0,49	Correlação negativa moderada
- 0,50 a 0,69	Correlação negativa substancial
- 0,70 a 0,99	Correlação negativa muito forte
- 1,00	Correlação negativa perfeita

Fonte: Levin e Fox (2004, p. 334).

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação à questão 1, a coleta dos dados demonstrou que a maior parte das empresas está no mercado há mais de 10 anos. Isso significa que a forma como conduzem seus negócios tem dado certo até aqui. Por outro lado, em momentos de mudanças disruptivas e incrementais, como agora durante a pandemia, e possivelmente pós-Covid, essa condição pode ser alterada, o que prevê necessidades de adaptação quanto às estratégias de negócio até então adotadas. Tal condição amplia a justificativa para estudos que buscam promover reflexões sobre novas possibilidades ao segmento de comércio de vestuário.

Na questão 2 do questionário, a maior parte das empresas estudadas revela ter entre um a três funcionários, o que as caracteriza como Micro Empreendedor Individual (MEI) ou Micro Empresa (ME). Essa condição define pouca capacidade de realizar investimentos elevados, uma vez que tais empresas possuem um capital limitado.

Ao serem indagadas se oferecem algum serviço além da venda de produtos, 66,7% das empresas responderam que ainda não oferecem nenhum tipo de serviço. Os resultados empíricos deste artigo, contrapõem a opinião de Kowalkowski *et al.* (2017) e Kastalli e Looy (2013), indicando que o segmento de confecções desta pesquisa não está voltado ao desenvolvimento de novas capacidades para promover inovação. Tal falta indica uma possibilidade para que entidades de classe, tais como associações comerciais locais, possam incentivar programas de qualificação para essas empresas.

Sob uma perspectiva mais ampla, apenas 10% das empresas entendem que já diversificaram a oferta de serviços, ao passo que 90% consideram não atingir um nível de serviço efetivo, ou seja, ofertam algumas comodidades ao cliente como o condicional (provar em casa) mas não lucram com isso. De acordo com Malleret (2006) essas empresas podem explorar a oferta de serviços como um diferencial. Um baixo nível de serviço demonstra muitas oportunidades a serem exploradas.

Em relação ao tipo de produto vendido, a maior parte das empresas pesquisadas oferece moda feminina e masculina e, em número menor, oferecem moda bebê e moda infantil. Essa condição deve orientar as empresas, mas não limitá-las. Ao direcionar seus produtos a um público-alvo mais específico, a empresa pode explorar a servitização oferecendo comodidade. Sempre que novos serviços se configurarem como um diferencial, a empresa pode atingir vantagem competitiva (MATHIEU, 2001; PARASURAMAN et al., 1985; SPRING; ARAUJO, 2009; VANDERMERWE; RADA, 1988).

Em relação aos tipos de serviços oferecidos, os mais citados foram: venda online e entrega de condicional. Entretanto, a maior parte das empresas não possui um canal de venda online automatizada (website). As vendas ocorrem através das redes sociais, em atendimentos não automatizados.

Em relação aos demais serviços pesquisados, que foram aluguel de roupas para eventos, conserto/ajuste de roupas, consultoria de moda individualizada, programas de fidelidade/fidelização para troca de pontos por produtos ou serviços e customização de produtos, nenhuma empresa indicou oferecê-los. As empresas podem aproveitar essa brecha e passarem a ofertar tais serviços, pois, quanto mais opções oferecerem aos clientes, mais difícil será para os concorrentes copiarem tais características (GEBAUER et al., 2008; HESKETT et al., 1997; MATHIEU, 2001; OLIVA; KALLENBERG, 2003).

Sobre os serviços potenciais, que a empresa não oferece, mas tem possibilidade de oferecê-lo em um momento futuro, os que receberam maior propensão (escala 4 e 5) foram os serviços de vendas online, consultoria de moda individualizada, programas de fidelidade/fidelização para troca de pontos por produtos ou serviços e televendas/condicional. Os serviços com menor potencial foram: aluguel de roupas para eventos, conserto/ajuste de roupas e customização de produtos. Inicialmente as estatísticas descritivas foram confirmadas por meio do desvio padrão e média.

**Tabela 1.** Estatísticas Descritivas

Estatísticas descritivas					
Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Nível de servitização atual	30	0	5	1,20	1,901
Oferta serviço de Aluguel de Roupas	30	0	5	1,13	1,871
Oferta serviço de Conserto/Ajuste de Roupas	30	0	5	4,00	1,486

Oferta serviço de Venda online	30	0	5	1,63	1,974
Oferta serviço de Consultoria de Moda/imagem	30	0	5	2,60	2,159
Oferta serviço de Programa de Fidelidade/ troca por produtos	30	0	5	,57	1,406
Oferta serviço de Tele vendas Condicional	30	0	2	,17	,531
Oferta Serviço de Customização de produtos	30	0	5	1,90	1,918
Oferta serviço de Aluguel de Roupas	30	0	5	1,10	1,668
Oferta serviço de Conserto/Ajuste de Roupas	30	0	5	,63	1,474
Oferta serviço de Venda online	30	0	5	3,07	2,083
Oferta serviço de Consultoria de Moda/imagem	30	0	4	,67	1,422
A empresa pode obter mais clientes ao oferecer serviços	30	1	5	3,57	1,501
A oferta de serviços é estratégica para aumentar venda de produtos	30	1	5	3,90	1,470
A oferta de serviços permite aumentar o faturamento	30	1	5	3,93	1,388
A oferta de serviços aproxima mais os clientes da empresa	30	1	5	3,93	1,596
A oferta de serviços gera diferenciação dos concorrentes	30	1	5	3,90	1,423
A oferta de serviços pode propiciar parcerias estratégica	30	1	5	3,63	1,351
A oferta de serviços gera aumento de despesa de mão de obra	30	1	5	3,70	1,208
A oferta de serviços aumenta despesas com aquisição de equipamentos	30	1	5	3,80	1,064
A oferta de serviços demanda adquirir novas tecnologias	30	1	5	4,03	1,189
Minha empresa possui melhor estrutura física do que os concorrentes	30	1	5	3,93	1,112
Minha empresa possui melhor gestão do capital do que os concorrentes	30	1	5	3,30	1,442
Minha empresa possui melhor gestão da tecnologia do que os concorrentes	30	1	5	3,47	1,383
Minha empresa oferece melhor qualidade de atendimento do que os concorrentes	30	1	5	4,73	,828
Minha empresa possui melhor reputação do que os concorrentes	30	1	5	4,53	,937
Minha empresa possui pessoas mais capacitadas do que os concorrentes	30	1	5	4,60	,855
Minha empresa possui recursos que a colocam a frente dos concorrentes (Valiosos)	30	1	5	3,20	1,243
Minha empresa possui recursos que os concorrentes não conseguem obter (Raros)	30	1	5	3,30	1,119
Minha empresa possui recursos que os concorrentes têm dificuldade de imitar (Inimitáveis)	30	1	5	2,93	1,048
Minha empresa organiza seus recursos de forma que dificulta aos concorrentes superá-la (Organização)	30	1	5	3,17	1,206
N válido (de lista)	30				

Fonte: dados da pesquisa (2021).

As demais perguntas foram analisadas através do Coeficiente de Correlação de *Spearman*, e os índices das respostas estão apresentadas na tabela 2. Um coeficiente de 1 indica uma relação positiva perfeita, um coeficiente de -1 indica uma relação negativa perfeita, e um coeficiente de 0 indica que não há uma relação linear do todo.

**Tabela 2.** Coeficiente de Correlação de Spearman

Variáveis	Vantagem Competitiva	Vantagem Competitiva Sustentável
Vantagem Competitiva	1,000	,607**
Vantagem Competitiva Sustentável	,607**	1,000
Serviços Ofertados		
Oferta serviço de Aluguel de Roupas	,250	,291
Oferta serviço de Conserto/Ajuste de Roupas	,256	,207
Oferta serviço de Venda online	,196	,069
Oferta serviço de Consultoria de Moda/imagem	,169	,017
Oferta serviço de Programa de Fidelidade para troca por produtos	,094	,015
Oferta serviço de Televendas Condicional	,199	,262
Oferta Serviço de Customização de produtos	,248	,172
Vantagens da servitização		
A empresa pode obter mais clientes ao oferecer serviços	-,111	,016
A oferta de serviços é estratégica para aumentar venda de produtos	,142	,316
A oferta de serviços permite aumentar o faturamento	-,195	,099
A oferta de serviços aproxima mais os clientes da empresa	,260	,280
A oferta de serviços gera diferenciação dos concorrentes	,317	,442*
A oferta de serviços pode propiciar parcerias estratégica	,048	-,006
Desvantagens da Servitização		
A oferta de serviços gera aumento de despesa de mão de obra	,231	-,048
A oferta de serviços aumenta despesas com aquisição de equipamentos	-,106	-,359
A oferta de serviços demanda adquirir novas tecnologias	-,071	-,156
Recursos atuais		
Minha empresa possui melhor estrutura física do que os concorrentes	,108	,242
Minha empresa possui melhor gestão do capital do que os concorrentes	,281	,251
Minha empresa possui melhor gestão da tecnologia do que os concorrentes	,240	,398*
Minha empresa oferece melhor qualidade de atendimento do que os concorrentes	,112	,142
Minha empresa possui melhor reputação do que os concorrentes	-,131	,052
Minha empresa possui pessoas mais capacitadas do que os concorrentes	,122	,233
Minha empresa possui recursos que a colocam a frente dos concorrentes (Valiosos)	-,185	-,230
Minha empresa possui recursos que os concorrentes não conseguem obter (Raros)	,578**	,570**
Minha empresa possui recursos que os concorrentes têm dificuldade de imitar (Inimitáveis)	,624**	,182
Minha empresa organiza seus recursos de forma que dificulta aos concorrentes superá-la (Organização)	,561**	,180

Fonte: dados da pesquisa (2021).

De acordo com as respostas coletadas, possuir serviços gera um diferencial competitivo frente aos concorrentes, pois, possui uma correlação moderada (+0,442) para VCS. Os serviços são essenciais para que a organização possa criar, e manter, uma vantagem competitiva (MATHIEU, 2001; PARASURAMAN et al., 1985; SPRING; ARAUJO, 2009; VANDERMERWE; RADA, 1988). As empresas também consideraram que precisam implantar mais tecnologia para poder oferecer serviços adicionais aos seus clientes, com correlação moderada (+0,398) para VCS.

Os serviços eram considerados um “mal necessário”, sendo incluídos apenas na etapa pós-venda de um produto. No entanto, atualmente, os serviços são essenciais em termos estratégicos para que uma organização possa obter, e manter, sua vantagem competitiva (MATHIEU, 2001; PARASURAMAN et al., 1985; SPRING; ARAUJO, 2009; VANDERMERWE; RADA, 1988).

Ao serem questionadas sobre o fato de a empresa possuir exclusividade de algum recurso (raridade), a correlação foi substancial (+0,578), forte, para percepção de vantagem competitiva e VCS. Para os concorrentes conseguirem oferecer serviços e qualidade nos serviços já prestados precisam fazer investimentos maiores, destacando que as empresas reconhecem que possuem vantagens de pioneirismo, ocorreu uma correlação forte (+0,561) para VCS.

Os resultados indicam que a forma como os concorrentes organizam suas estratégias para, a exemplo de oferecer serviços além de produtos, está inibindo o interesse de mais empresas entrarem no setor para competir, o que pode gerar VCS. Nesse aspecto, houve uma correlação forte (+0,624) para VCS. Entretanto, os desafios econômicos durante a pandemia, devem constituir uma ressalva sobre a condição reduzida de novos entrantes competidores.

Outros pontos da pesquisa não atingiram correlação, o que pode ser explicado pelo fato das empresas, em sua maioria 66,7%, ainda não ofertarem nenhum serviço, e 23,3% ofertarem níveis baixos de serviços (apenas como condicional, venda por mídias sociais, e envio direto ao cliente através de transportadoras). Devido a isso, essas empresas não podem observar vantagens obtidas pela servitização na realidade dos seus negócios.

Observou-se que as empresas consideram que oferecer o serviço de aluguel de roupas não iria trazer vantagens competitivas para sua atividade, pois, obteve uma

correlação negativa (-0,111). Isso pode estar relacionado ao fato de que é um segmento distinto de empresas, normalmente voltado a fornecer aluguel de roupas de festas e eventos, o que não condiz com empresas de varejo de confecções e calçados no geral. O resultado da pesquisa também demonstrou que as empresas acreditam que a oferta de serviços não impactaria nas vendas online (-0,195).

Com correlação negativa também estão os itens de necessidade de adquirir equipamentos (-0,106), efetuar capacitação de seus colaboradores (-0,185) e investir em novas tecnologias (-0,071). Estes, não foram considerados como pré-requisitos para passar a oferecer serviços e não trariam impactos diretos sobre a obtenção de vantagem competitiva. Por fim, a correlação negativa foi apontada para o fato de que oferecer serviços não impacta positivamente na reputação da empresa. Entretanto, conforme apontam Malleret (2006) e Mathieu (2001), a servitização traz um ganho de imagem e agrega valor para a empresa, contribuindo positivamente na reputação da organização. Além disso, a servitização também é capaz de aumentar o faturamento da empresa, através da combinação da oferta de serviços com a venda dos produtos (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

As análises do *Alpha de Cronbach* mostraram confiabilidade para as questões sobre o potencial dos serviços que poderiam ser ofertados como forma de incluir processos de servitização para ganhos de Vantagem Competitiva e Vantagem Competitiva Sustentável. Então, se entende que a consistência interna de um questionário é tanto maior quanto mais perto de 1 estiver o valor da estatística do *Alpha de Cronbach*.

Para o fatorial de Vantagens da Servitização, a tabela 3 destaca os itens de oferta de condicional (serviço que permite ao cliente receber e provar em casa as peças) e oferta de consultoria de moda como impactantes no faturamento das empresas, assim como o aluguel de roupas para lojas específicas.

**Tabela 3.** Alpha de Cronbach para Vantagens da Servitização.

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach
Serviço de aluguel de roupas	16,93	32,823	,486	,710
Serviço conserto/ajustes	17,17	33,178	,571	,698
Serviço vendas online	14,57	36,944	,264	,751
Serviço consultoria moda	15,90	33,679	,304	,753

Serviço programa de fidelidade	16,10	28,231	,653	,665
Serviço televendas/condicional	14,93	33,375	,305	,755
Serviço customização	16,60	28,110	,719	,650

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Além disso, a tabela 3 demonstra que a oferta de serviços é uma atitude positiva para conseguir mais clientes (0,912), e os serviços promovem venda vinculada de produtos (*cross selling*), com Alpha de Cronbach significativo (0,888). Os serviços foram considerados capazes de ampliar o faturamento (0,901) e aproximar os clientes (0,885). Conforme demonstrou Baines et al. (2009) em seu estudo, empresas que oferecem serviços juntamente com a venda de produtos, adquirem uma rentabilidade maior se comparar apenas com a oferta de produtos.

Sobretudo, o potencial da empresa foi reconhecido em se diferenciar dos concorrentes ao oferecer serviços (0,912). Assim, ao oferecer serviços, a empresa inibe a entrada de concorrentes no mercado (VANDERMERWE; RADA, 1988; MATTOS, 2012). A oferta de serviços por meio de parcerias estratégicas pode ser benéfica para as empresas, pelo fato de oportunizar negócios com outros parceiros e, através disso, aumentar a venda de seus produtos e, conseqüentemente, aumentar seu faturamento (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

**Tabela 4.** Alpha de Cronbach para benefícios da servitização.

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach
A empresa pode obter mais clientes ao oferecer serviços	19,30	38,769	,682	,912
A oferta de serviços é estratégica para aumentar venda de produtos	18,97	36,516	,850	,888
A oferta de serviços permite aumentar o faturamento	18,93	38,754	,758	,901
A oferta de serviços aproxima mais os clientes da empresa	18,93	34,892	,866	,885
A oferta de serviços gera diferenciação dos concorrentes	18,97	39,620	,677	,912
A oferta de serviços pode propiciar parcerias estratégica	19,23	39,289	,747	,903

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Dessa forma, a principal contribuição teórica deste estudo está na proposta de utilização do modelo VRIO para análise de recursos e capacidades associadas às estratégias de servitização. As estratégias de servitização associadas à disponibilidade de recursos e capacidades (*alpha de cronbach* 0,905) são capazes de permitir VC (0,923) e VCS (0,905) demonstram que o modelo VRIO é uma ferramenta coerente

para, por meio da RBV, analisar estratégias de VC e VCS também em cenários de expectativa e previsão. Não se considera apenas o fato de as empresas analisarem seus recursos e capacidades atuais, mas também as iniciativas de empenharem esforços em obter esses recursos e capacidades, para que estruturados na oferta de serviços possam atingir VC e VCS.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa procurou responder se as estratégias de servitização poderiam ser adotadas pelo comércio do setor de vestuários como fontes de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, foi possível identificar que a servitização pode, sim, ser utilizada como vantagem competitiva em relação aos concorrentes, e que ela também permite agregar valor à organização.

Os principais serviços que os comércios varejistas do setor de vestuário estão oferecendo são a venda online e a entrega de condicional de roupas para o cliente. Os serviços que têm maior potencial para serem oferecidos futuramente foram de consultoria de moda individualizado, programas de fidelidade/fidelização para troca de pontos por produtos ou serviços e tele vendas/condicional.

Dentre as principais contribuições gerenciais, indicam-se motivos para aplicar a servitização corroborando com a condição de que ela pode aumentar o faturamento da empresa, agregar valor à imagem da organização, proporcionar uma vantagem competitiva, permitir que a empresa faça parcerias com outros comércios. Aos comércios que desejam aplicar tal estratégia, recomenda-se que façam um estudo com seus clientes e verifiquem a viabilidade do serviço pretendido a ser ofertado, além das necessidades.

Teoricamente, foi possível aplicar as categorias da RBV para mensuração quantitativa da servitização. Como limitações do presente estudo, foi constatado principalmente a dificuldade em fazer a coleta dos dados, pela falta de interesse dos empresários em contribuir para a pesquisa, e pela pandemia dificultar o acesso presencial às empresas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. S. O varejo virtual na realidade do consumidor e lojas físicas no Brasil. **Negócios em Projeção**, v. 5, N. 2, p. 1-19, 2014.

BAINES, T.S.; LIGHFOOT, H. W.; BENEDETTINI, O. K. A J. M. The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 20, n. 5, p. 547-567, 2009.

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

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage** (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2007.

BARNEY, J; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J.B.; KETCHEN, D.J.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2017.

BIKFALVI, A., LAY, G., MALOCA, S., & WASER, B. R. Servitization and networking: Large-scale survey findings on product-related services. *Service Business*, v. 7, n. 1, p. 61-82, 2013.

CAVALCANTE, A. N.; LIRA, G. V.; CAVALCANTE NETO, P. G.; LIRA, R. C. M. Análise da Produção Bibliográfica sobre Problem-Based Learning (PBL) em Quatro Periódicos Seleccionados. *Rev. bras. educ. med.* [online], v. 42, n 1, pp.15-26, 2018.

CARMELI, A. Assessing core intangible resources. *European Management Journal*, v. 22, n.1, p.110-122, 2004.

CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CRUZ, K. D. B.; PEREIRA, L. C. L. Vantagem Competitiva de uma Franquia no Segmento de Chocolates Finos: Um Estudo na Perspectiva Resource-Based View (RBV). *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 16, n. 3, p. 1035-1058, 2017.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de Serviços: operações estratégicas e tecnologia de informações**. São Paulo: Bookman 2014.

FLIESS, S.; LEXUTT, E. How to be successful with servitization – Guidelines for research and management. *Industrial Marketing Management*, v. 78, 58-75, 2019. DOI:10.1016/J.INDMARMAN.2017.11.012.

GEBAUER, H.; BRAVO-SANCHEZ, C.; FLEISCH, E. Service strategies in product manufacturing companies. *Business Strategy Series*, V. 9, N.. 1, 2008.

GOHR, C. F; SANTOS, L. C., BRUNI, C. B., MARQUES, M. D. S., ARAI, R. M. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: Aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. *Revista Gestão Organizacional*, v.4, n. 1, art. 6, p.115-139, 2011.

- GRANTT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114 – 135, 1991.
- HESKETT, J.; JONES, T.; LOVEMAN, G. Putting the Service-Profit Chain to work. **Harvard Business Review**, V. 1, Mar-Apr, p. 163-174, 1994.
- HOSKISSON, R. E. et al. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 499 p. Tradução da 2ª edição norte-americana.
- KASTALLI, I.V.; LOOY, B. V. Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. **Journal of operations management**, v. 41, n. 4, p. 169 – 180, 2013.
- KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. Uma análise da aplicação do estudo de caso em pesquisas no campo da estratégia. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 3, p. 81-98, 2013.
- KOWALKOWSKI, C.; GEBAUER, H.; KAMP, B.; PARRY, G. Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. **Industrial Marketing Management**, v. 60. p. 4-10. 2017.
- LACERDA, D. P.; TEIXEIRA, R.; ANTUNES, J.; SECUNDINO, L. H. C. N. **Estratégia Baseada em Recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- MALLERET, V. Value creation through service offers. **European Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 106-116, 2006.
- MATHIEU, V. Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. **International Journal of Service Industry Management**, v. 12, n. 5, p. 451-75, 2001.
- MATTAR, N. F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTOS, B. L. Impacto da Servitização no Modelo de Negócio de Empresas Manufatureiras: O Caso Scania. **Dissertação**. Escola de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, 2012.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MONREAL-PÉREZ, J., ARAGÓN-SÁNCHEZ, A., & SÁNCHEZ-MARÍN, G. A longitudinal study of the relationship between export activity and innovation in the Spanish firm: the moderating role of productivity. **International Business Review**, v. 21, n. 5, p. 863–877, 2012.
- NÓBREGA, Kleber. **Falando de serviços: Um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações**. São Paulo: Atlas 2013.
- OLIVA, R.; KALLENBERG, R. Managing the transition from products to services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, pp. 1-10, 2003.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for **Future Research**. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, 1985.

- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959, 177p.
- PEREIRA, M. F.; OENING, K. S. Formação da Estratégia em Condições de Elevada Influência Governamental: uma análise longitudinal da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC. **Revista de Negócios**, v. 12, p. 45-60, 2007.
- PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- REN, G.; GREGORY, M. Servitization in manufacturing companies: a conceptualization, critical review and research agenda. Proceedings of the 16th **Annual Frontiers in Service Conference**, San Francisco, CA, USA. 4-7, October, 2007.
- SEBRAE. **Os impactos da pandemia no varejo**. Disponível em <<https://sebraeseunegocio.com.br/artigo/os-impactos-da-pandemia-no-varejo-de-moda/>>. Acesso em: 31. Jul. 2020.
- SIQUEIRA, A. G.; PEREIRA, M. A. C. **Servitização na indústria química**. São Paulo, Atlas: 2015.
- SIRMON, D.G., Hitt, M.A. and IRELAND, R.D. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box. **Academy of Management Review**, v, 32, p. 273-292, 2007.
- SPRING, M.; ARAUJO, L. Service, services and products: rethinking operations strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 5, p. 444 - 467, 2009.
- VANDERMERWE, S.; RADA, J. Servitization of business: adding value by adding service. **European Management Journal**, 1988.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A.B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.