
ANÁLISE TEÓRICA E EMPÍRICA DA IMAGEM DE LOJA E DA MARCA PRÓPRIA VAREJISTA: IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS

ARTIGO

Paula Bulamah Spinelli

Mestranda no curso de Administração de Organizações da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.
Consultora de *marketing*.
E-mail: pspinelli@usp.br

Recebido em: 22/06/2004

Aprovado em: 13/10/2004

Janaina de Moura Engracia Giraldi

Mestranda no curso de Administração da FEA/USP. Especialista em *Marketing* pela
Katholieke Universiteit Leuven, Bélgica. Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa
do Estado de São Paulo - FAPESP.
E-mail: janainagiraldi@fearp.usp.br

RESUMO

O presente trabalho analisa a importância da gerência da imagem da loja e das marcas próprias para a competitividade varejista. Após uma breve revisão da literatura sobre as diversas definições de imagem de loja e seus componentes, são traçadas considerações estratégicas acerca da utilização das marcas próprias pelos varejistas. Os instrumentos de mensuração da imagem da loja varejista são também abordados, assim como o impacto da imagem da loja no posicionamento da loja, na satisfação e na lealdade de seus clientes, e a influência da imagem da loja no processo de escolha da loja. Por fim, a imagem de loja e as marcas próprias são estudadas empiricamente, por meio de entrevistas em profundidade com gerentes de uma rede de varejo nacional de grande porte, onde se verifica a utilização das ferramentas de mensuração da imagem de loja como instrumento de auxílio na tomada de decisões relacionadas aos programas de *marketing* de longo prazo para a empresa. Em conclusão, verifica-se que uma vez que os especialistas em varejo buscam mais bases científicas e confiáveis para que auxiliem na tomada de decisões quanto ao posicionamento da loja, é essencial que possuam uma compreensão clara dos conceitos e componentes da sua imagem, assim como o conhecimento de técnicas de mensuração e comparação dessa variável.

Palavras-chave: imagem de loja, varejo, posicionamento.

ABSTRACT

The importance of managing the store image and store brands for retail competitiveness is analyzed. After a review of literature on definitions of the store image and its components, strategic considerations are outlined concerning the use of store brands by retailers. Measurement tools for the store image are also included as well as the impact that the image exerts on the store positioning, clients' satisfaction and loyalty and influence of the store's image in the process of the choice of the store. The image and brands are then studied empirically, using in depth interviews with managers of a large national chain of retail stores. Of interest is the company utilization of the store image as a measurement tool to support decisions related to long range marketing. In conclusion it is noted that to the extent to which retail specialists search for more scientific and reliable references to support decision-making in terms of store positioning, it is essential that they have a clear understanding of image concepts and components as well as knowledge of measurement and comparison techniques for this variable.

Key words: store image, retail, positioning.

1. INTRODUÇÃO

Há alguns anos, para se montar uma loja bastava escolher um local e posicionar os produtos nas gôndolas. Entretanto, atualmente, com o mercado cada vez mais saturado, os consumidores freqüentemente tomam as suas decisões de compra baseados mais na imagem da loja do que nos seus atributos físicos tangíveis. As lojas de varejo possuem imagens próprias que podem influenciar a qualidade percebida dos produtos que oferecem e as decisões dos consumidores quanto à escolha da loja. Os consumidores, por sua vez, possuem suas próprias auto-imagens, fortemente associadas a sua personalidade. Essas auto-imagens dos consumidores fazem com que eles tendam a priorizar varejistas que possuam imagens ou personalidades que correspondam estreitamente às suas próprias (SCHIFFMAN e KANUK, 1997).

Segundo BURT e CARRALERO-ENCINAS (2000), a imagem da loja pode ser o fator-chave do sucesso, ou seja, a vantagem competitiva de uma empresa de varejo; portanto, torna-se fundamental para essas empresas compreender a importância dessa imagem para a definição de seu posicionamento antes de transmiti-la ao mercado. O sucesso ou o fracasso de lojas varejistas pode ser muitas vezes atribuído a elementos de suas imagens não testados ou pouco enfatizados. Por isso, muitas empresas já reconhecem a importância de criar uma identidade para atrair os consumidores, e assim enfatizam cada vez mais o serviço ao consumidor e o fornecimento de uma experiência de compra agradável, em vez de ressaltarem apenas promoções de preço.

O monitoramento da imagem da loja é, portanto, uma ferramenta tanto para ditar ações imediatas quanto para direcionar os programas de *marketing* de longo prazo da empresa. Para MCGOLDRICK (1990), a imagem da loja é também um indicador do valor do ativo “marca da loja”, que representa os resultados de longo prazo das suas atividades de *marketing*.

2. OBJETIVOS E METODOLOGIA

O presente artigo pretende, fundamentalmente, analisar a importância do monitoramento da imagem da loja varejista, destacando as dimensões utilizadas pelos consumidores, para julgar a imagem

da loja e seu impacto nas estratégias de posicionamento, na satisfação e lealdade à loja, e no processo de escolha da loja. As estratégias de marcas próprias perseguidas pelos varejistas são também objeto de estudo deste artigo. Procura-se ainda entender como o conceito de imagem de loja é abordado empiricamente por uma rede varejista nacional.

A abordagem de pesquisa empregada foi a de uma pesquisa exploratória. Utilizou-se o método de análise de dados secundários e pesquisa qualitativa (MCDANIEL e GATES, 1996). Os levantamentos em fontes secundárias envolvem as pesquisas bibliográfica e de campo já efetuadas sobre o tema em estudo. Esse levantamento bibliográfico, segundo MALHOTRA (2001), ajuda a definir o problema de pesquisa e identificar questões-chave sobre o assunto. Para a análise empírica da utilização das ferramentas de mensuração da imagem de loja, empregou-se o método do estudo de caso (YIN, 1989), a fim de verificar como o conceito de imagem de loja e de marca própria é abordado por uma grande rede varejista nacional.

3. IMAGEM DE LOJA DEFINIDA

Para BURT e CARRALERO-ENCINAS (2000), definir imagem de loja está longe de ser uma tarefa simples. Segundo os autores, a soma de dimensões tangíveis e intangíveis e a complexidade de significados e relacionamentos atribuídos a varejistas por seus clientes vêm sendo há tempos reconhecidas. Uma das primeiras definições de imagem de loja foi oferecida por Martineau em 1958, em seu clássico livro *The personality of the retail store* (MCGOLDRICK, 1990), e enfatiza a necessidade de levar-se em consideração não apenas os fatores mais visíveis ou mensuráveis, mas também os fatores menos tangíveis, como a “personalidade” da loja. Segundo o autor, a imagem da loja é o modo pelo qual a loja é definida na mente do comprador, parcialmente por suas qualidades funcionais e parcialmente por uma atmosfera de atributos psicológicos. Essa definição, porém, foi criticada por tender a atribuir um aspecto místico ao conceito – o de que o consumidor não avalia racionalmente os atributos da loja.

Outros autores sugeriram que, em vez de classificar a imagem como parte do comportamento de compra do consumidor, sem uma base lógica,

seria razoável supor que o consumidor avalia racionalmente a loja por meio de uma função de utilidade de multi-atributos (MCGOLDRICK, 1990). Esta definição foi apresentada por BLOEMER e SCHRODER (2002): a imagem de loja é a soma de todos os atributos da loja, da forma percebida pelo consumidor em sua experiência com a loja. SHETH, MITTAL e NEWMAN (2001) também definem imagem de loja como a soma total das percepções que os clientes têm de uma loja. Tal percepção é determinada por fatores como: mercadorias, atendimento, preço, atmosfera, publicidade e funcionários. Para os autores, a imagem da loja é que determina o tipo de cliente que será atraído e que vai “realimentar” essa imagem.

Muitas das definições encontradas podem também ser criticadas por implicarem uma estabilidade na imagem da loja que, provavelmente, não existe. As imagens podem ser mudadas como resultado de observações ou ocorrências relativamente menores percebidas por certos compradores. BERRY (1969) *apud* MCGOLDRICK (1990) superou, de certa forma, essa limitação, ao definir a imagem da loja como o resultado dos reforços diferenciais no contexto de um estímulo ou conjunto de estímulos. Para esse

autor, a imagem de loja é, portanto, o reforço total idealizado ou esperado que um indivíduo associa com uma loja em particular. O efeito de qualquer estímulo específico seria em grande parte determinado por um número de variáveis individuais, ou condições de privação/satisfação, e por normas sociais e subculturais. Isso significa que muitas características pessoais e expectativas da sociedade na qual o indivíduo vive influenciam as percepções, reações e, portanto, a natureza das imagens formadas a respeito da loja.

4. COMPONENTES DA IMAGEM DE LOJA

Apesar de haver muitas discussões acerca da definição mais adequada de imagem de loja, um elemento desse conceito que não gera desacordo entre os estudiosos do tema é a sua complexidade, tanto em termos dos muitos componentes envolvidos quanto dos diversos padrões de relacionamento envolvidos. Com relação aos componentes, muitos estudiosos classificam os fatores que compõem a imagem da loja de forma a relacioná-los aos elementos do composto de *marketing* do varejo. O Quadro 1 apresenta uma relação dos componentes da imagem de loja.

Quadro 1: Uma classificação dos componentes da imagem de loja

Componente	Detalhamento
Preço das mercadorias	Preços baixos Preços competitivos ou não competitivos
Qualidade das mercadorias	Boa ou má qualidade das mercadorias Marcas em estoque
Sortimento das mercadorias	Amplitude e profundidade do sortimento Possui ou não a marca que o cliente deseja Possui ou não marcas elegantes
Pessoal de vendas	Postura do pessoal de vendas Conhecimento do pessoal de vendas Número de empregados da loja Serviço bom ou ruim
Conveniência de localização	Localização perto da residência ou do trabalho Acesso Boa ou má localização
Outros itens de conveniência	Estacionamento Horário de funcionamento da loja Conveniência em relação a outras lojas

Componente	Detalhamento
	Layout da loja com relação à conveniência Conveniência em geral
Serviços	Crédito Entrega Facilidade de devolução de mercadorias Auto-serviço
Promoções de vendas	Vendas especiais Cupons Displays de loja Símbolos e cores
Propaganda	Estilo e qualidade da propaganda Mídia utilizada Credibilidade da propaganda
Atmosfera da loja	Layout da loja não relacionado à conveniência Decoração externa e interna da loja Congestionamento dentro da loja Prestígio da loja Simpatia para com a loja
Institucional	Reputação e credibilidade da loja Loja conservadora ou moderna
Clientela da loja	Nível socioeconômico da clientela Auto-imagem da clientela
Aspectos físicos	Instalações Arquitetura da loja Facilidade de compra
Pós-venda	Satisfação ou insatisfação

Fonte: Adaptado de KUNKEL e BERRY (1968), LINDQUIST (1974), e DOYLE e FENWICK (1974) pelas autoras.

A importância relativa dos vários componentes da imagem da loja varia consideravelmente, dependendo do mercado, setor, situação competitiva e segmentos de consumidores (MCGOLDRICK, 1990). Existem razões lógicas pelas quais a importância relativa dos atributos deve variar entre mercados, considerando-se a comparação entre países, regiões, ou mesmo localidades diferentes. Em primeiro lugar, o fato de as diferentes localidades serem provavelmente dominadas por segmentos de consumidores diferentes poderá gerar diferentes atitudes, necessidades e prioridades entre esses segmentos. Em segundo lugar, o nível de competição varia dentro de cada mercado. Embora teoricamente um segmento relativamente homogêneo de compradores possa apresentar uma ordem de importância de atributos semelhante se

encontrar a mesma situação competitiva, na prática isso raramente ocorre.

Um componente que vem ganhando importância é a atmosfera da loja, ou seja, seu ambiente físico. PARENTE (2000) define atmosfera de loja como o sentimento psicológico que o varejista desenvolve no consumidor quando este visita a loja, e também como a personalidade da loja. Para desenvolver a atmosfera, os varejistas utilizam recursos que influenciam a visão, o olfato e outros sentidos dos clientes.

A atmosfera inclui iluminação, cores, música ambiente, limpeza, aroma, decoração e *layout*, e pode estimular o cliente a permanecer na loja ou a ter vontade de sair rapidamente do local (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001). Músicas com ritmos

mais lentos ou mais rápidos, por exemplo, influenciam no tempo de permanência do cliente na loja, pois a velocidade do ritmo pode ser relacionada ao tempo; já uma música clássica pode ser relacionada à sofisticação e preços mais altos (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 1995). A atmosfera é, portanto, parte da imagem da loja e não um sinônimo, visto que a imagem da loja é um conceito mais abrangente, formado pela influência não só da atmosfera, mas também de todos os outros elementos do *mix* varejista que determinam o seu posicionamento.

Segundo PORTER e CLAYCOMB (1997), uma tática para favorecer a imagem da loja é a utilização de um *mix* de *merchandising* composto de um número significativo de marcas que possuem alta pontuação em uma pesquisa de *awareness* (lembança de marca) e de outras com imagem também forte. Para os autores, a imagem da loja está diretamente relacionada à imagem de uma marca, pois marcas fortes e reconhecidas são sinônimos de qualidade e podem trazer o cliente de volta à mesma loja.

Outro dos componentes que têm recebido bastante atenção por parte dos varejistas atualmente é o sortimento das mercadorias. Uma estratégia de diferenciação do sortimento cada vez mais utilizada é a inclusão de marcas próprias no conjunto de mercadorias oferecido ao consumidor (COUGHLAN *et al.*, 2001). As marcas próprias auxiliam na construção da imagem da loja, pois permitem ao varejista diferenciar-se de concorrentes próximos e direcionar o tráfego para dentro da loja. Como estão disponíveis apenas em uma cadeia específica de lojas, podem ser únicas em termos de valor e desempenho, e essa exclusividade pode ser considerada uma forma de conquistar a lealdade de um cliente (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001). Em virtude de sua relevância estratégica para os varejistas, as vantagens e desvantagens das marcas próprias para os varejistas serão abordadas a seguir, bem como as suas implicações estratégicas.

5. VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS MARCAS PRÓPRIAS PARA VAREJISTAS

O relatório da EUROMONITOR (2001) mostra que os varejistas podem obter certos benefícios com o lançamento de suas marcas próprias, explicados a

seguir. O primeiro benefício refere-se ao aumento da margem de lucro. Ao desenvolver marcas próprias e aumentarem a participação dos produtos de marca própria dentro do conjunto ofertado aos consumidores, os varejistas podem reter mais da margem bruta gerada pela venda desses produtos. Isso acontece porque as marcas próprias não precisam de grandes investimentos em propaganda, ao contrário das marcas nacionais. Outro benefício advém da construção da imagem do varejista. O varejista pode escolher o posicionamento da marca própria e decidir sobre embalagem e conteúdo do produto para construir sua imagem. Essa estratégia permite ao varejista diferenciar-se de concorrentes próximos e direcionar o tráfego para sua loja. As marcas próprias podem ser a ferramenta mais importante do varejista para obter posicionamento e diferenciação. A racionalização da cadeia de suprimentos também é considerada um benefício. Como as marcas próprias muitas vezes tomam o lugar de marcas secundárias no conjunto ofertado pelo varejista, elas geralmente são limitadas a um ou dois tamanhos de embalagem, o que reduz as unidades em estoque das lojas varejistas e ainda aumenta a lucratividade direta do produto. Por fim, o aumento do controle sobre fornecedores é outro benefício citado no relatório da EUROMONITOR (2001). Por meio da racionalização, os varejistas aumentam o seu poder de barganha. Uma vez que o controle está nas mãos do varejista, este se torna propenso a construir relacionamentos mais próximos e de longo prazo com as suas cadeias de suprimentos.

Contudo, as marcas próprias também apresentam riscos. Um varejista pode facilmente arruinar sua reputação se fornecer produtos de baixa qualidade mesmo que em apenas uma categoria. Além disso, o varejista deve bancar os custos de redução de preço e liquidação, se um produto de marca própria for malsucedido. Os varejistas que desejam criar e abrir novos nichos de mercado para as marcas próprias devem arcar com os custos de desenvolvimento de novas linhas e com os riscos associados à comercialização desses novos produtos (EUROMONITOR, 2001).

6. QUESTÕES ESTRATÉGICAS DAS MARCAS PRÓPRIAS PARA VAREJISTAS

FITZELL (1992) explica em seu livro que existem quatro avenidas principais para estabelecer a autoridade de marca no mundo das marcas próprias: (1) a marca genérica, que não carrega nenhuma identidade de loja ou de marca, utiliza o mínimo de cores, usa materiais baratos para embalagem e funciona melhor nas categorias de produto de limpeza, produtos de papel e condimentos; (2) a marca carimbada, que é a estratégia mais eficiente em termos de custos, pois usa os mesmos nomes de marca, símbolos, estilos de letra e cores em todos os produtos; (3) a marca endossada, que ressalta o nome e a identidade do varejista, mas com desenho da embalagem, cores e grafismos variados, dependendo das categorias de produtos; e (4) a marca proprietária, cujos produtos possuem sua própria identidade, com pouca ou nenhuma indicação da sua real propriedade, para poder projetar uma imagem de marca nacional aos produtos do varejista. Esta estratégia é a que parece ganhar mais atenção no mercado atualmente.

As três estratégias básicas de posicionamento para as marcas próprias são: preço baixo (*budget*), cópia (*copycat*) e fantasia (*fantasy*), de acordo com estudo efetuado pela EUROMONITOR (2001). Cada uma dessas estratégias de posicionamento será explicada a seguir. A estratégia de posicionamento de preço baixo é fortemente desenvolvida nas redes de desconto, como a alemã Aldi. Com relação à estratégia de cópia, SAYMAN, HOCH e RAJU (2002) perceberam que as marcas próprias geralmente imitam o líder da categoria para indicar qualidade comparável a um preço mais baixo. Embora a demanda pelas marcas próprias possa aumentar, o lado negativo dessa estratégia é o fato de a demanda das marcas nacionais alvejadas poder diminuir. Como o varejista ganha dinheiro também ao vender as marcas líderes, esta estratégia pode não ser otimizadora. Finalmente, a estratégia de fantasia está se tornando cada vez mais importante para os varejistas. A inovação, adicionando valor às linhas de marcas próprias, motiva o consumidor a adquirir produtos de maior qualidade e gera um valor maior de vendas e lucros, mas é a estratégia de maior risco. Esse valor adicionado decorre, em parte, de melhorias feitas nas embalagens dos produtos de marca própria. Uma outra forma

importante de adicionar valor é através da inovação do produto.

7. MENSURAÇÃO DA IMAGEM DA LOJA

Em virtude do fato de a pesquisa de imagem preocupar-se mais com a mensuração de atitudes e opiniões do que com fatores mais facilmente quantificáveis, é apropriado oferecer um resumo das principais técnicas de mensuração utilizadas e das consequências de seu uso. Vários instrumentos estruturados e não estruturados têm sido utilizados, dos quais os mais comuns são apresentados a seguir.

O primeiro grupo de instrumentos são as escalas de diferencial semântico, provavelmente o sistema de escalonamento mais utilizado na pesquisa de imagem de varejo (MCGOLDRICK, 1990). A construção da escala de diferencial semântico envolve a escolha de pares dicotômicos (opostos) de palavras ou frases que poderiam ser utilizadas para descrever o conceito de imagem de loja. Os respondentes avaliam então o conceito em uma escala de, normalmente, sete pontos. A média das respostas para cada par de adjetivos é computada e marcada em um gráfico. A escala diferencial semântica é considerada um método rápido e eficiente de examinar os pontos fortes e fracos da imagem da loja em relação aos concorrentes.

Um segundo grupo de instrumentos são as técnicas de questões abertas. Essas técnicas são usadas para tentar superar um problema das escalas de atitude: o fato de envolverem medidas que forcem a escolha de uma resposta por parte do consumidor sem isolar os componentes críticos da imagem. Uma das vantagens das questões abertas é o fato de o respondente usar a sua própria estrutura de referência nas respostas e terminologias que podem ser utilizadas na elaboração de campanhas promocionais (MCDANIEL e GATES, 1996). O grande problema de se usarem técnicas de questões abertas é a provável limitação na quantificação e comparação dos dados. Outro problema refere-se à subjetividade da análise, que pode ser enviesada pelo analista que processa os dados (MCGOLDRICK, 1990).

O escalonamento multidimensional, terceiro grupo de instrumentos analisado, é uma técnica que permite uma certa estruturação e quantificação de imagens, evitando a rigidez das escalas fixas. A

técnica inicia-se com o julgamento das semelhanças entre todos os pares de estímulos do conjunto de estímulos estudado. A partir desse julgamento, o pesquisador tenta inferir os atributos básicos subjacentes às percepções das pessoas sobre o conjunto de estímulos. Com essa abordagem, podem ser elaborados mapas perceptuais, que indicam as similaridades e diferenças percebidas entre lojas, bem como as dimensões mais salientes com as quais as lojas são avaliadas. Esta técnica possui o potencial de expor os critérios de julgamento de que os respondentes não estão cientes ou que não estão dispostos a comentar. Uma desvantagem da técnica é o fato de seu estágio final, ao tentar identificar as dimensões avaliadas, requerer julgamento subjetivo por parte do pesquisador (MCGOLDRICK, 1990).

Por fim, os modelos de multiatributos são o quarto grupo de instrumentos de mensuração de imagem de loja analisados. A aplicação desses modelos surgiu dos resultados ineficientes das escalas de diferencial semântico (AMIRANI e GATES, 1993). Segundo SHETH, MITTAL e NEWMAN (2001), “a atitude de um consumidor em relação a um produto ou serviço é a soma ponderada de suas crenças sobre a medida em que o produto ou serviço possui um conjunto de atributos ou características”. Nos modelos de multiatributos, a importância do atributo para a pessoa é mensurada por meio dessa soma ponderada; portanto, é preciso mensurar primeiro as percepções ou crenças dos consumidores acerca dos atributos do produto para, depois, mensurar a importância que eles conferem a tais atributos (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

8. IMPLICAÇÕES DA IMAGEM DA LOJA PARA O POSICIONAMENTO

Por mais que a técnica de mensuração seja sofisticada ou básica, o valor real do monitoramento da imagem da loja pode ser percebido apenas quando há comparação simultânea e, de preferência, contínua no tempo. A vantagem desse monitoramento contínuo é a criação de uma “foto móvel” do posicionamento da loja, que pode auxiliar na avaliação dos efeitos dos movimentos estratégicos, atividades de *marketing* e ações dos concorrentes.

Para LEVY e WEITZ (2000), o posicionamento é o projeto e a implementação de um composto de varejo para criar uma imagem do varejista, em relação a seus concorrentes, na mente do cliente. Como o posicionamento enfatiza a imagem na mente do cliente (e não aquela na mente do gerente), devem ser feitas pesquisas para saber qual é a imagem do varejista e certificar-se de que ela esteja coerente com o que os clientes desejam nesse mercado-alvo.

A imagem que uma loja possui na mente do consumidor (isto é, o seu posicionamento) é, provavelmente, mais importante para o sucesso da loja do que as características reais (tangíveis) desta. As lojas tentam posicionar-se de forma a criar uma imagem consistente com a auto-imagem do segmento de mercado alvejado. O projeto do ambiente de loja é um importante aspecto da estratégia de posicionamento de serviços e influencia fortemente as impressões do consumidor e o comportamento tanto do consumidor quanto do vendedor. O ambiente físico é particularmente importante na criação de impressão favorável para a loja de varejo, pois existem poucos critérios objetivos pelos quais os consumidores podem julgar a qualidade dos serviços que recebem (SCHIFFMAN e KANUK, 1997).

Embora se tenha a impressão de que a pesquisa de imagem de loja preocupa-se exclusivamente em comparar um varejista com os seus rivais, existem outros contrastes que podem ser feitos, como: comparação entre imagens de lojas dentro de uma mesma rede, comparação de clientes entre diferentes lojas e comparação entre departamentos dentro de uma mesma loja (MCGOLDRICK, 1990).

O estudo de KIM e HAN (2000) demonstrou que as preferências dos consumidores por lojas específicas podem estar ligadas às suas formações culturais, que estão relacionadas ao grupo étnico do consumidor. Essas diferentes formações culturais levam os consumidores a possuir diferentes interpretações das lojas e de seus produtos, em virtude das diferentes percepções dos atributos das lojas e das diferentes associações que esses consumidores fazem entre as lojas e as classes socioeconômicas dos seus clientes. As classes socioeconômicas estão significativamente relacionadas à imagem percebida da loja, o que permite aos varejistas a implementação de

mensagens promocionais persuasivas, direcionadas aos segmentos sociais alvejados.

9. IMPLICAÇÕES DA IMAGEM DA LOJA PARA A SATISFAÇÃO E A LEALDADE

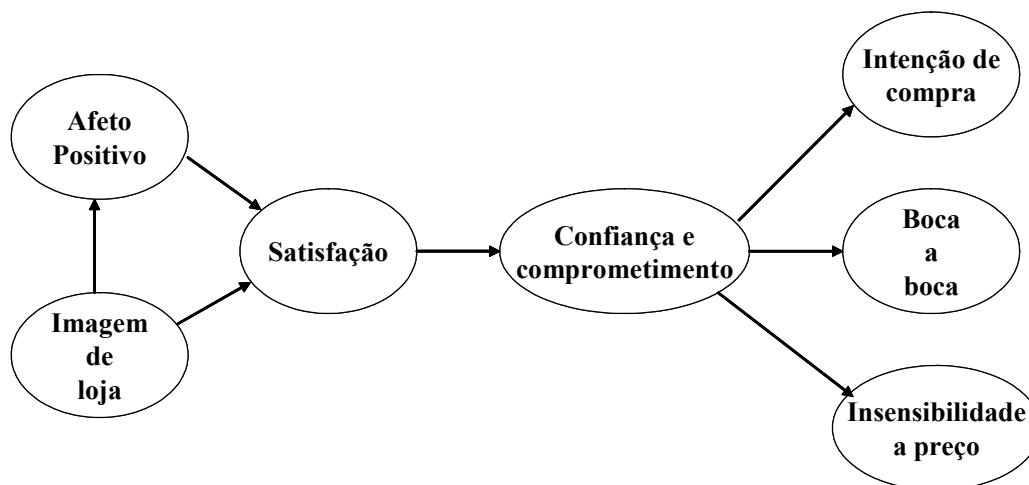
A imagem da loja tem sido reconhecida como um importante antecedente da satisfação e da lealdade à loja (BLOEMER e SCHRODER, 2002). A lealdade à loja é construída pela satisfação, e esta satisfação é construída, entre outras coisas, por meio da imagem da loja (BLOEMER e RUYTER, 1998). Para LEVY e WEITZ (2000), a satisfação com a loja é a avaliação pós-consumo de quanto a loja atendeu bem ou excedeu às expectativas do cliente.

Influenciados pelas mudanças rápidas no ambiente de varejo, por consumidores cada vez mais exigentes, pela competição mais acirrada e pelas baixas taxas de crescimento dos mercados em geral, os varejistas estão, mais do que nunca, obrigados a instituir de uma forma contínua o estabelecimento da satisfação e da lealdade com a loja. LEVY e WEITZ (2000) afirmam que um varejista constrói a lealdade do cliente ao criar uma imagem clara e distinta do *mix* de varejo e ao reforçar de forma consistente essa imagem por meio de suas mercadorias e serviços.

O estudo de BLOEMER e SCHRODER (2002) considerou a satisfação do consumidor como um nível prazeroso de realização relacionado ao consumo. Para os autores, a lealdade à loja pode ser definida como a resposta comportamental enviesada (ou seja, não aleatória) expressa através do tempo pelo consumidor a uma loja, e uma função dos processos psicológicos (tomada de decisão e avaliação) resultante do comprometimento. Essas respostas comportamentais, para os autores do estudo, seriam: comunicação boca a boca, intenção de compra e insensibilidade a preço.

BLOEMER e SCHRODER (2002) demonstraram que um consumidor que percebe uma loja em particular com imagem positiva está mais propenso a satisfazer-se com essa loja do que um consumidor que percebe a loja com uma imagem menos positiva. Portanto, seu estudo concluiu que uma imagem de loja mais positiva levaria a um nível de satisfação maior. Além disso, uma imagem de loja positiva também levaria a um nível de afeto maior para com a loja, aumentando assim o nível de satisfação. A satisfação, por sua vez, levaria à lealdade se a confiança e o comprometimento para com a loja estivessem presentes. Portanto, o modelo de inter-relação entre os conceitos acima pode ser apresentado conforme a Figura 1.

Figura 1: Modelo de satisfação e lealdade à loja



Fonte: Adaptado de BLOEMER e SCHRODER (2002) pelas autoras.

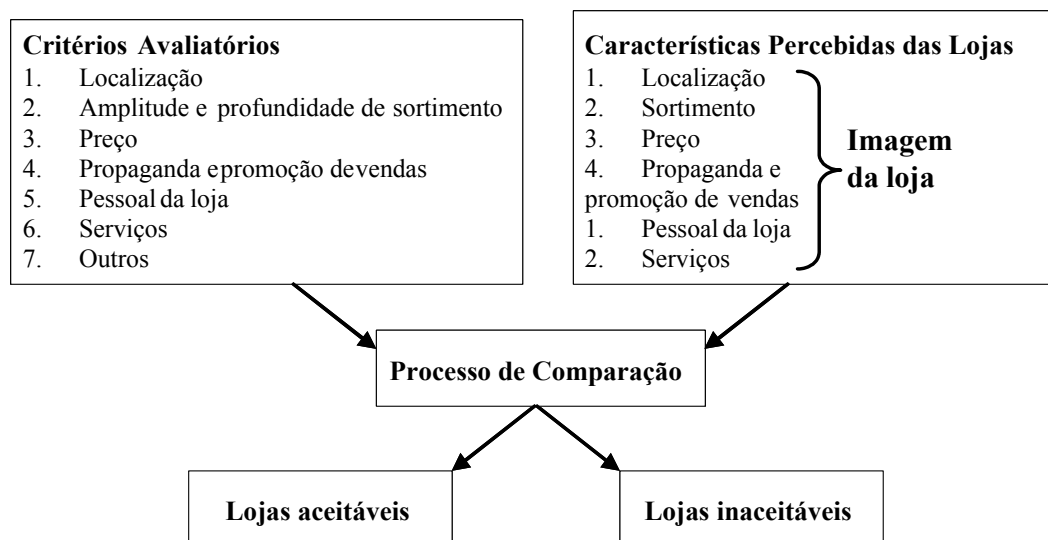
10. IMPLICAÇÕES DA IMAGEM DA LOJA PARA O PROCESSO DE ESCOLHA

Para ENGEL, BLACKWELL e MINIARD (1995), as imagens de lojas formadas pelos consumidores com base em suas percepções dos atributos considerados importantes afetam o processo decisório de escolha da loja. A escolha da loja, para esses autores, seria resultado de características do consumidor e de características da loja. Para tomar a decisão sobre o local de compra, o consumidor busca informações que possam ajudá-lo a minimizar seu risco de insatisfação. Segundo MASON, MAYER e EZELL (1988), essas informações podem ser fornecidas pelo próprio varejista através de propaganda e/ou promoções. Além disso, o consumidor pode receber recomendações de seus vizinhos, parentes e amigos sobre em qual loja comprar. O varejista, de posse dessas informações, poderá explorar ao máximo seus instrumentos de *marketing* para criar a imagem desejada na mente do consumidor.

ENGEL, BLACKWELL e MINIARD (1995) sugerem um modelo de processo de escolha de loja que envolve os critérios de avaliação usados pelos consumidores e as características percebidas da loja, ou seja, a imagem da loja formada na mente do consumidor, conforme mostrado na Figura 3. Os consumidores, em cada segmento, formam imagens variadas de acordo com a sua percepção dos atributos considerados importantes. Essa percepção e, portanto, a formação de imagem dependem das seguintes variáveis: localização, qualidade e natureza do sortimento, preço, propaganda e promoção, empregados, serviços oferecidos, atributos físicos da loja, tipo de clientela, atmosfera da loja e satisfação após a compra.

Assim, verifica-se que o varejista possui várias ferramentas para conseguir a satisfação e a fidelidade de seus clientes, mas é preciso que ele as utilize adequadamente, de modo que o consumidor consiga perceber e formar uma imagem positiva da loja, colocando-a como sua primeira opção de compra.

Figura 2: Processo de seleção de loja



Fonte: ENGEL, BLACKWELL e MINIARD (1995).

11. ESTUDO DE CASO

De acordo com YIN (1989), os componentes de um projeto de pesquisa especialmente importantes para o estudo de caso são as questões do estudo, as proposições e as unidades de análise. Com relação

às questões do estudo, a estratégia de estudo de caso é mais apropriada para responder questões do tipo "como" e "por que"; assim, a tarefa inicial do investigador é precisar a natureza das questões do estudo. Relativamente a esse componente, serão investigadas no supermercado analisado as seguintes questões de estudo: (1) Como a empresa

trabalha com o conceito de imagem de loja para alcançar o posicionamento desejado no mercado? (2) Como a imagem da loja estudada relaciona-se com o nível de satisfação e lealdade dos seus clientes? (3) Como está estruturado o conceito de imagem de loja da empresa pesquisada? (4) Como o uso de marcas próprias pela empresa pesquisada afeta a sua imagem de loja? (5) Quais instrumentos de mensuração de imagem de loja são utilizados pela empresa pesquisada?

As proposições direcionam a atenção para algo que deveria ser examinado dentro do escopo do estudo. A partir do momento em que as proposições são declaradas, o estudo começa a mover-se em alguma direção (YIN, 1989). Consideram-se as seguintes proposições em resposta às questões apresentadas anteriormente: (1) A empresa projeta um *layout* de loja de forma a valorizar seus pontos fortes. (2) Uma imagem de loja positiva leva a um nível elevado de satisfação e lealdade. (3) A empresa utiliza o conceito de forma estruturada, trabalhando os componentes de uma maneira organizada, como uma ferramenta de auxílio na implementação de estratégias direcionadas para criar um posicionamento na mente dos clientes. (4) As marcas próprias da empresa afetam positivamente a formação da imagem da loja estudada. (5) A empresa utiliza ferramentas de mensuração de imagem capazes de avaliar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência.

A unidade de análise está relacionada com o problema fundamental da definição do caso. Para este estudo de caso, a unidade de análise é uma rede de supermercados, pertencente a um grupo empresarial fundado em 1948. Esse grupo foi pioneiro no setor varejista de alimento no Brasil e atualmente é a maior empresa nesse segmento no país. Seu faturamento bruto anual foi de aproximadamente R\$ 12 bilhões em 2002; possui cerca de 58 mil funcionários e 500 lojas, distribuídas em 12 estados brasileiros, totalizando uma área de vendas de aproximadamente 980 mil metros quadrados. O grupo opera com quatro unidades de negócios diferentes e com estratégias de venda e foco de atuação específicos e direcionados para consumidores de diferentes perfis. Para este estudo, foi analisada uma dessas unidades de negócio, que representou, até o primeiro trimestre de 2003, 31% das vendas líquidas do grupo.

A seguir, cada uma das proposições será investigada na empresa. A primeira proposição sugere que a empresa projeta um *layout* de loja de forma a valorizar seus pontos fortes e, dessa forma, alcançar o posicionamento desejado. Segundo os gerentes da unidade estudada, o posicionamento do supermercado é: “supermercado de vizinhança, forte em produtos perecíveis, que oferece grande variedade de produtos, alta qualidade a preços competitivos, além de excelente atendimento aos clientes”. Uma das formas de a empresa alcançar esse posicionamento desejado na mente dos clientes é o gerenciamento da imagem da loja. Assim, as lojas da rede são lojas pequenas, localizadas em vários bairros, sempre próximas à residência dos clientes.

Outra forma de assegurar o posicionamento de supermercado de vizinhança é ter a imagem de supermercado forte na comercialização de produtos perecíveis (produtos de padaria, açougue, sessão hortifruti, etc.), pois, segundo os gerentes entrevistados, tais produtos são considerados compras diárias e, portanto, garantem o fluxo na loja. Um outro importante componente da imagem de loja trabalhado pela empresa é o *layout*. Os produtos perecíveis são dispostos em forma circular, ladeando as gôndolas centrais. Para alcançar a imagem de supermercado com produtos perecíveis de alta qualidade e variedade, as frutas são expostas na entrada da loja, atraindo a atenção dos clientes. O ambiente físico torna-se mais agradável e prazeroso, refletindo-se positivamente na imagem. As demais seções de perecíveis (açougue, frios, padaria) são então dispostas em torno da loja, fazendo com que o cliente, necessariamente, visite todo o ambiente, circulando por todos os produtos expostos.

A segunda proposição assevera que uma imagem de loja positiva leva a um nível elevado de satisfação e lealdade. A imagem do supermercado, como verificado em BLOEMER e SCHRODER (2002), influencia o nível de satisfação do cliente com a loja. Conforme analisado pelos autores, o supermercado estudado utiliza certas táticas para criar uma imagem positiva, como oferecer uma grande variedade de produtos de alta qualidade a preços competitivos e um excelente atendimento ao cliente. Os clientes, ao entrarem no supermercado e perceberem essa alta variedade, qualidade, atendimento e preço competitivo, teriam uma imagem positiva da loja, o que por sua vez também

levaria a um nível de afeto maior pela loja, aumentando também o nível de satisfação. Segundo o modelo de BLOEMER e SCHRODER (2002), os clientes satisfeitos, se comprometidos e confiantes, seriam então transformados em clientes fiéis.

A terceira proposição considera que a empresa utiliza o conceito de imagem de loja de forma estruturada, trabalhando os componentes organizadamente. Os autores verificaram que a empresa pesquisada não trabalha com o conceito de dimensões de imagem de loja de forma estruturada. As melhorias ou mudanças realizadas são baseadas na experiência do gerente e não em pesquisas de opinião com o cliente. Outro instrumento utilizado é a consultoria especializada: um consultor especializado em varejo, que atende grandes redes varejistas ao redor do mundo, traz constantemente novas idéias e sugere diferentes conceitos para serem aplicados. As idéias aceitas para teste são aplicadas em certas lojas da rede (preferencialmente lojas em reforma). A avaliação dessas idéias e dos novos conceitos aplicados é feita de acordo com o resultado das vendas da loja modificada ou dos produtos pertencentes às sessões reestruturadas. O aumento nas vendas é utilizado como indicador de sucesso do novo modelo. Dessa forma, se as mudanças forem bem-sucedidas, outras lojas serão igualmente remodeladas. Seguindo-se esse raciocínio, um nível baixo de vendas significa que o novo conceito não funcionou e, portanto, novas alternativas são avaliadas.

Apesar de não haver uma estrutura formalizada para efetuar o monitoramento da imagem da loja, os autores verificaram que determinadas áreas do supermercado estudado têm como responsabilidade o controle de algumas atividades. Essas atividades podem ser relacionadas aos componentes da imagem da loja. As áreas são: *Marketing*, Grupo de Excelência em Serviços, Recursos Humanos, Arquitetura e Gerência de Categorias.

A área de *Marketing* é responsável pela comunicação interna da loja, que envolve atividades como a exposição de cartazes aéreos e a definição de cores e materiais promocionais utilizados. Os cartazes aéreos têm a função de enfeitar a loja e não de realizar a comunicação de ofertas. A preocupação da empresa é criar um ambiente agradável, evitando a poluição visual que seria resultante da exposição excessiva de cartazes. A comunicação das ofertas é feita na própria gôndola

onde os produtos estão dispostos (nos *splashes*¹ nas prateleiras). As cores utilizadas nos *splashes* são variações do vermelho, em tons mais escuros.

A responsabilidade do Grupo de Excelência em Serviços é desenvolver e monitorar os detalhes de cada loja que poderiam afetar a formação da imagem da loja, como: materiais e cores das sacolas, modelo das toalhas usadas nas mesas do café servido aos clientes, elementos que aumentem a velocidade do atendimento nos caixas, entre outros.

A área de Recursos Humanos é responsável pelo treinamento dos atendentes e de todos os funcionários que estão direta e indiretamente relacionados com os clientes da rede estudada. Os treinamentos são realizados mensalmente para garantir o bom atendimento aos clientes, bem como para comunicar novas técnicas e mudanças e trocar informações.

A área de Arquitetura responsabiliza-se pela estrutura das lojas. Todo o *layout* é previamente desenhado, discutido e avaliado pela equipe. O posicionamento das gôndolas, bem como o espaço para as categorias de produtos, é tecnicamente avaliado e medido por um programa capaz de definir e demonstrar como cada produto pode ser posicionado dentro das lojas, chamado Planograma.

Cada gerente de categoria é responsável pela escolha da linha de produtos adequada a cada loja da rede estudada. As linhas de produtos são definidas de acordo com o público alvejado e levam em consideração as características da região em que a loja se encontra, como nível de renda, estilo de vida e religião.

As áreas descritas acima trabalham, portanto, com os componentes da imagem da loja. Os autores elaboraram um quadro descritivo das atividades desempenhadas pelas áreas analisadas, organizando as ações de acordo com a classificação dos componentes da imagem dispostos no Quadro 2.

A quarta proposição pressupõe que as marcas próprias da empresa afetam positivamente a formação da imagem da loja estudada. No Brasil, a imagem do produto de marca própria é geralmente associada a qualidade inferior e preços mais baixos do que os oferecidos pelos grandes fabricantes do

¹ *Splashes* são pequenos cartazes localizados nas gôndolas de varejistas para comunicação de ofertas.

setor. De acordo com os gerentes entrevistados, porém, os produtos de marca própria oferecidos pelo supermercado estudado competem igualmente com os líderes de mercado, oferecendo alta qualidade e preços de 10% a 15% mais baratos.

Atualmente a empresa trabalha com duas marcas próprias. A primeira é uma linha de produtos *light* de qualidade equivalente ou superior à das marcas líderes. Essa alta qualidade garante a satisfação dos

clientes, superando suas expectativas e resultando em um maior índice de lealdade à loja. As vendas desses produtos crescem mais de 30% ao mês, segundo dados fornecidos pelos gerentes. Seguindo a tipologia apresentada anteriormente, essa linha de marca própria foi classificada pelos autores como marca própria proprietária, já que os produtos possuem sua própria identidade, com pouca ou nenhuma indicação de sua real propriedade.

Quadro 2: Componentes da imagem de loja e ações realizadas pela cadeia varejista

COMPONENTE	AÇÕES REALIZADAS
Preço	O preço não é mais alto nem mais baixo que os preços do mercado, porém é percebido pelos clientes como mais alto que o da concorrência, resultado da imagem sofisticada que o supermercado passa. Uma pesquisa realizada apontou que os preços percebidos não correspondiam aos preços reais oferecidos por suas lojas.
Qualidade das mercadorias	A qualidade dos produtos comercializados deve atender às expectativas do cliente ou mesmo superá-las. Marcas líderes, que possuem imagem forte e de qualidade, devem sempre estar presentes nas gôndolas. São produtos que refletem a imagem da loja e influenciam positivamente na escolha do local.
Sortimento das mercadorias	Ao entrar em uma das lojas, o cliente espera encontrar o produto que está procurando e a maior variedade possível. Não encontrar um produto pode resultar em uma imagem negativa. O sortimento deve ser o mais extenso e profundo possível. O cliente também espera encontrar produtos sofisticados.
Pessoal de vendas	Todos os funcionários são treinados para atender bem os clientes. Recebem orientações sobre como solucionar dúvidas ou eventuais problemas. Uma <i>hostess</i> encaminha os clientes para as sessões desejadas e atendentes especializados em cada uma das sessões são orientados a dar sugestões de consumo, dicas e receitas.
Conveniência de localização	Por perseguir o posicionamento de loja de vizinhança, o local é sempre de fácil acesso e perto da residência do cliente, pois, como as lojas são de menor porte e projetadas para compras diárias, o número de lojas é grande.
Outros itens de conveniência	Todas as lojas possuem estacionamento e o horário de funcionamento varia de loja para loja. Algumas funcionam até a meia-noite, outras operam 24 horas.
Serviços	Um cartão de crédito com a marca, conveniado a uma grande administradora de cartões, é oferecido aos clientes, facilitando o pagamento e outros serviços, como o cartão fidelidade.
Promoções de vendas	A identificação de produtos em promoção é geralmente feita na gôndola, para evitar o uso de cartazes aéreos e poluição visual. As cores utilizadas são sempre o vermelho, mas em tons sóbrios. Os <i>displays</i> utilizados têm <i>design</i> diferenciado.
Propaganda	Filmes institucionais são veiculados em emissoras de TV e anúncios são feitos em jornais. Procuram sempre ressaltar a qualidade dos produtos, a variedade e o bom atendimento, além de reforçar a imagem de sofisticação da bandeira.
Atmosfera da loja	O som ambiente é agradável e uma iluminação especial para cada ambiente é projetada. As cores utilizadas dão sensação de bem-estar e, em lojas de cidades diferentes, fotos antigas são expostas para maior identificação e sensação de aconchego.
Institucional	A marca Pão de Açúcar está sempre vinculada a esportes, qualidade de vida, responsabilidade social e meio-ambiente. A Diretoria de <i>Marketing</i> Institucional promove ações localizadas de interação com a comunidade.
Clientela da loja	A imagem de sofisticação condiz com o posicionamento da bandeira e está relacionada com o público que a loja quer atingir, ou seja, as classes A e B.

COMPONENTE	AÇÕES REALIZADAS
Facilidade de compra	As lojas oferecem compras <i>on line</i> ou por telefone e entrega em domicílio. O sortimento e variedade também facilitam a compra porque o cliente encontra tudo o que precisa em um único lugar.
Pós-venda	Dois canais de pós-venda são utilizados: o <i>site</i> na internet, que oferece dois <i>e-mails</i> para contato (um para sugestões, outro para reclamações), e contato por telefone.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A outra linha de produtos de marca própria leva o nome do supermercado estudado. Essa linha também traz um excelente resultado para a empresa, de acordo com os gerentes da rede. Esses produtos apresentam uma alta qualidade, oferecendo sempre algum diferencial em relação aos seus concorrentes, como, por exemplo, nos formatos e tamanhos da embalagem e na variedade de sabores. O tipo de marca própria dessa linha é considerado pelos autores como marca própria endossada, que ressalta o nome e a identidade do varejista, mas com o desenho da embalagem, as cores e os grafismos variados, dependendo da categoria de produto.

Ambas as linhas de marca própria podem ser classificadas de estratégia *fantasia*, pois os autores verificaram a existência de características como inovação de produtos e *design* de embalagens nas duas marcas próprias comercializadas pela empresa. Um exemplo da estratégia utilizada é o lançamento de itens inéditos no mercado nacional, como refeições prontas, sorvetes artesanais, massas sem colesterol, entre outros, e a criação da primeira marca própria de produtos *light* no mercado brasileiro.

A área responsável pelos produtos de marca própria da empresa pesquisada possui uma estrutura formal de funcionamento, com cargos de gerência de produto e de pesquisa e desenvolvimento. Essa estruturação permite um maior controle sobre a qualidade dos produtos. Segundo a empresa, esse controle é importante porque a marca própria melhora a imagem da empresa e, conforme analisado pelos autores, pode levar à lealdade dos clientes.

Finalmente, a quinta proposição sugere que a empresa estudada utiliza ferramentas de mensuração de imagem de loja capazes de avaliar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência. Foi verificado que o instrumento mais importante para a avaliação da imagem de loja da rede analisada é uma pesquisa semestral. Nessa pesquisa, atributos como preço, atendimento,

higiene, qualidade dos produtos, variedade, ofertas, promoção, localização, entre outros componentes de imagem, são avaliados. Como essa pesquisa apenas indica a posição da rede estudada em relação aos concorrentes, os autores consideram que não fornece as explicações sobre as razões dessa posição relativa. Independentemente dos resultados, as causas dos pontos fortes e fracos não são avaliadas. Em razão dessas características, os autores acreditam que a técnica estatística utilizada para mensurar a imagem da loja é o escalonamento multidimensional.

12. CONCLUSÕES

Para o varejista, todas as decisões de *marketing* convergem para a loja, onde o consumidor manifesta seu comportamento de compra e desenvolve sua atitude e seu grau de satisfação com a loja. Como os varejistas necessitam atrair os consumidores para suas lojas, eles precisam assegurar-se de que a imagem da loja é a mais positiva possível aos seus olhos. Isso significa que as expectativas dos consumidores em relação à loja devem ser alcançadas. No atual ambiente varejista, rapidamente mutante, o constante monitoramento da imagem da loja e a sua adaptação aos consumidores tornaram-se uma necessidade, pois poderão levar ao estabelecimento bem-sucedido da lealdade à loja.

As questões do estudo de caso investigadas na rede de supermercado foram: (1) Como a empresa trabalha com o conceito de imagem de loja para alcançar o posicionamento desejado no mercado? (2) Como a imagem da loja estudada relaciona-se com o nível de satisfação e lealdade dos seus clientes? (3) Como está estruturado o conceito de imagem de loja da empresa pesquisada? (4) Como o uso de marcas próprias pela empresa pesquisada afeta a sua imagem de loja? (5) Quais instrumentos de mensuração de imagem de loja são utilizados pela empresa pesquisada?

Com relação à primeira questão, verifica-se que a proposição elaborada para respondê-la está correta, pois a empresa estudada projeta um *layout* de loja de forma a valorizar seus pontos fortes. O tamanho e a localização das lojas, bem como a disposição dos produtos na loja, são componentes utilizados pela rede estudada para alcançar o posicionamento desejado no mercado.

A proposição referente à segunda questão também está correta, confirmando o modelo proposto por BLOEMER e SCHRODER (2002). Nesse modelo, uma imagem de loja mais positiva levaria a um nível de satisfação e de afeto maior para com a loja. Por sua vez, a satisfação levaria à lealdade se a confiança e o comprometimento com a loja estivessem presentes.

Já a proposição relacionada à terceira questão não está correta, pois verificou-se que a empresa pesquisada não trabalha com o conceito de dimensões de imagem de loja de forma estruturada. Entretanto, apesar de não haver uma estrutura formalizada para o monitoramento da imagem da loja, constatou-se que determinadas áreas do supermercado estudado têm como responsabilidade o controle de algumas atividades relacionadas aos componentes de imagem de loja.

Com relação à quarta questão, verifica-se que a proposição sugerida para respondê-la está correta, visto que a empresa considera que a marca própria melhora a sua imagem e, conforme analisado pelos autores, pode levar à lealdade dos clientes.

Por fim, a proposição relacionada à quinta questão não está correta, uma vez que a pesquisa de imagem realizada semestralmente apenas indica a posição da rede estudada em relação aos concorrentes, sem fornecer as explicações sobre as razões dessa posição relativa. Isso significa que, independentemente dos resultados, as causas dos pontos fortes e fracos não são avaliadas.

O estudo de caso demonstrou que as ferramentas de pesquisa ainda são pouco utilizadas, ou são utilizadas de forma incorreta pela empresa estudada. O estudo sugere que, embora o monitoramento da imagem da loja seja uma importante ferramenta de auxílio na tomada de decisões, a sua utilização depende de uma elaboração tanto do conceito de imagem de loja quanto da própria estrutura organizacional da empresa.

Portanto, observa-se que, embora a gestão da imagem de loja seja um importante instrumento de auxílio no posicionamento da loja e um influenciador da satisfação e lealdade do cliente com a loja e do processo de escolha da loja pelo cliente, a rede varejista estudada não utiliza toda a potencialidade desse instrumento. A experiência dos gerentes e as sugestões vindas de consultorias são ferramentas usadas mais frequentemente pela rede para atingir seus objetivos de posicionamento.

Cabe ressaltar que, até o momento, a empresa estudada tem conseguido atingir seus objetivos de posicionamento por meio dessa estratégia, segundo as informações obtidas na pesquisa semestral de mapa perceptual realizada pela empresa. O acompanhamento das atividades de cada área tem permitido à rede a manutenção de uma consistência na imagem de loja. Verifica-se, assim, a existência de bastante espaço para o desenvolvimento da gestão de imagem na empresa pesquisada. Uma vez que os especialistas em varejo buscam mais bases científicas e confiáveis para auxiliar na tomada de decisões sobre o posicionamento da loja, é essencial que possuam uma compreensão clara dos conceitos e componentes da sua imagem, assim como o conhecimento de técnicas de mensuração e comparação dessa variável.

13. BIBLIOGRAFIA

- AMIRANI, S.; GATES, R. An attribute-anchored conjoint approach to measuring store image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Bradford, v. 21, n. 5, 1993.
- BERRY, L. L. The components of department store image: a theoretical and empirical analysis. *Journal of Retailing*, New York: School of Retailing, New York University, v. 45, n. 1, p. 3-20, 1969.
- BLOEMER, Josée; SCHRODER, Gaby O. Store satisfaction and store loyalty explained by customer and store related factors. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vancouver: Washington State University, v. 15, 2002.
- BLOEMER, J.; RUYTER, K. On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, West

- Yorkshire: MCB Publications, v. 32, n. 5/6, p. 499-513, 1998.
- BURT, S.; CARRALERO-ENCINAS, J. The role of store image in retail internationalization. *International Marketing Review*, London: Centaur Communications, v. 17, n. 4/5, p. 433-453, 2000.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. *Marketing Channels*. 6. ed. Prentice Hall, 2001. 591p.
- DOYLE, P.; FENWICK, I. How store image affects shopping habits in grocery chains. *Journal of Retailing*, New York: School of Retailing, New York University, v. 50, n. 4, p. 39-52, 1974.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Consumer Behavior*. 8. ed. Orlando: The Dryden Press, 1995. 951p.
- EUROMONITOR. *Private label in Europe*: private label strategies. [relatório de pesquisa de agosto 1998]. Mensagem recebida por: <janainagiraldi@fearp.usp.br> em: set. 2001.
- FITZELL, P. *Private label marketing in the 1990s*. New York: Global Books Productions, 1992.
- KIM, Y.; HAN, S. Perceived images of retail stores: comparison among three ethnic consumer groups. *Journal of Family and Consumer Sciences*, Alexandria, v. 92, n. 3, p. 58-61, 2000.
- KUNKEL, J. H.; BERRY, L. L. A behavioral concept of retail images. *Journal of Marketing*, New York: v. 32, n. 4, p. 21-27, 1968.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000. 695p.
- LINDQUIST, J. D. Meaning of image: a survey of empirical and hypothetical evidence. *Journal of Retailing*, New York: School of Retailing, New York University, v. 50, n. 4, p. 29-38, 1974.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 719p.
- MASON, J. B.; MAYER, M. L.; EZELL, H. F. *Retailing*. 3 ed. Texas: Business Publication, Inc., 1988.
- MCDANIEL, C.; GATES, R. *Contemporary Marketing Research*. Saint Paul: West Publishing Company, 1996. 783p.
- MCGOLDRICK, P. J. *Retail Marketing*. Londres: McGraw-Hill, 1990. 668p.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000. 388p.
- PORTER, S. S.; CLAYCOMB, C. The influence of brand recognition on retail store image. *The Journal of Product and Brand Management*, Santa Barbara, v. 6, n. 6, p. 373-387, 1997.
- SAYMAN, S.; HOCH, S. J.; RAJU, J. S. Positioning of store brands. *Marketing Science*, Linthicum, v. 21, n. 4, p. 378-397, Fall 2002.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. *Consumer Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1997. 672p.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. *Comportamento do Cliente: Indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001. 795p.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 6. ed. Newbury Park: Sage Publications, 1989.