



# **IMAGEM DA LOJA: ESTUDO EMPÍRICO DE UMA LOJA DE ÓTICA**

Andreia Isabel Dias Lopes Silvestre

Dissertação Apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para  
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo  
Gestão de Empresas

Orientada pelo Professor Doutor José de Freitas Santos

Porto, Novembro de 2012



# **IMAGEM DA LOJA: ESTUDO EMPÍRICO DE UMA LOJA DE ÓTICA**

Andreia Isabel Dias Lopes Silvestre

Orientada pelo Professor Doutor José de Freitas Santos

Porto, Novembro de 2012



*Dedico esta dissertação aos meus pais, irmã e marido, por todo o apoio e incentivo ao longo da minha vida.*

## Resumo

No cenário competitivo contemporâneo, as empresas retalhistas sentem a necessidade de adotar medidas diferenciadoras, de modo a satisfazer as necessidades dos seus clientes e diferenciar-se da concorrência. A gestão da imagem de loja no setor da distribuição é, cada vez mais, considerada um ponto forte do Marketing, já que possibilita identificar os atributos com maior influência na satisfação dos consumidores. O objetivo do presente estudo foi identificar a imagem que os consumidores possuem de uma loja de Ótica, inserida num grande grupo da distribuição em Portugal, o grupo Auchan.

Após uma breve revisão da literatura sobre marketing do ponto de venda, área de influência de loja e imagem de loja, foi realizada uma pesquisa empírica, através de uma abordagem descritiva, com a aplicação de um questionário. A população-alvo foi definida como sendo os clientes da loja ótica, no hipermercado Jumbo da Maia cuja amostra foi constituída por 87 inquiridos.

Através dos resultados desta pesquisa, foi possível verificar que o atendimento e as facilidades de pagamento foram os atributos que os clientes consideram mais importantes. Por sua vez, a localização da loja e a visibilidade da mesma foram considerados os atributos menos positivos e por isso mesmo são fatores que devem ser otimizados.

Palavras-chave: Imagem de loja, Retalho, Marketing, Ótica.

## **Abstract**

In the contemporary competitive scenario, enterprises retailers have the need to adopt differentiating measures to meet the needs of their customers and differentiate themselves from the competition. The store management image in the distribution sector is a strong point in marketing, since it allows to identify the attributes with greatest influence on consumer satisfaction. The aim of this study was to identify the image that consumers have of an Optical store, in a large group of distribution in Portugal, the Auchan group.

After a brief literature review on marketing from the point of sale, area of influence of store and store image, was conducted an empirical research through a descriptive approach, with a questionnaire. The target population was defined as the Optical store customers of the hypermarket Jumbo in Maia whose sample consisted of 87 respondents.

Through the results of this research, was found that the attendance and payment facilities were the attributes that customers considered most important. The less positive attributes were store location and visibility, and therefore must be optimized.

Keywords: Store Image, Retail, Marketing, Optical.

## Resumen

En el escenario competitivo actual, las empresas minoristas sienten la necesidad de adoptar medidas diferenciadas para satisfacer las necesidades de sus clientes y diferenciarse de la competencia. La gestión de la imagen de la tienda en el sector de la distribución se considera cada vez más un punto fuerte de la comercialización, ya que permite identificar los atributos que más influye en la satisfacción del consumidor. El objetivo de este estudio fue identificar la imagen que los consumidores tienen una tienda de Óptica, insertado en un gran grupo de distribución en Portugal, el grupo Auchan.

Después de una breve revisión de la literatura sobre marketing desde el punto de venta, zona de influencia de la tienda y la imagen de la tienda, se realizó una investigación empírica a través de un enfoque descriptivo, con un cuestionario. La población objetivo se definió como clientes óptica tienda, el hipermercado Jumbo Maia cuya muestra estuvo conformada por 87 participantes.

A través de los resultados de esta investigación, se encontró que la asistencia y facilidades de pago eran los atributos que los clientes consideran más importantes en la Óptica Jumbo. Ya la ubicación del almacén y la visibilidad de los mismos atributos se considera menos positiva y por lo tanto son factores que deben ser optimizados.

Palabras clave: Imagen de la Tienda, Venta por menor, Marketing, Óptica.

# AGRADECIMENTOS

O presente trabalho só se tornou realidade graças ao contributo de várias pessoas a quem devo o meu agradecimento.

Ao Professor Doutor Freitas Santos, orientador desta dissertação, pelo seu incentivo, apoio e pelas valiosas contribuições para o trabalho.

Ao meu marido, Ângelo, por ser o meu maior alento, suporte e base no qual me tenho apoiado em todas as etapas da minha vida.

Estou grata aos meus familiares, pais e irmã que continuam a apoiar-me na construção dos meus objetivos académicos.

Aos meus amigos, em especial ao Nuno, que me tem auxiliado ao longo da minha vida.

Aos colegas de trabalho e colaboradores do grupo Auchan da Maia que tornaram possível a realização do inquérito deste trabalho, nomeadamente à colega Belisa Damião e às minha colegas da Ótica.

Aos clientes da ótica Jumbo da Maia, pela sua colaboração, sem a qual não seria possível a realização deste estudo.

Aos colegas de mestrado, que direta ou indiretamente contribuíram para que seguisse em frente com esta dissertação, especialmente à colega Tânia pelo seu apoio e incentivo e as palavras de coragem.

A todos os demais...Muito obrigado!

# Índice

Introdução.....	1
CAPITULO I - Enquadramento Teórico .....	3
1. Análise sobre o retalho no mercado nacional e internacional .....	3
1.1 Distribuição internacional e o caso português .....	3
1.2 O Grupo Auchan .....	6
2. Marketing do ponto de venda .....	7
2.1 Elementos do marketing do ponto de venda .....	7
2.2 Marketing do ponto de venda .....	9
2.3 <i>Marketing - Mix</i> .....	10
2.4 Segmentação .....	16
2.5 Posicionamento.....	17
2.6 Área de Influência da Loja.....	19
2.7 Características dos Clientes .....	21
2.8 Espaço Físico.....	22
2.9 <i>Merchandising</i> .....	25
3. A imagem da loja.....	26
3.1 Imagem da loja: conceito.....	27
3.2 Componentes da imagem da loja .....	30
3.3 Medidas da imagem da loja.....	32
CAPÍTULO II - METODOLOGIA.....	33
CAPITULO III – Análise e Discussão de Resultados.....	36
1. Caracterização da amostra .....	36
2. Imagem da loja de ótica.....	41
CAPITULO IV - Conclusões .....	45
Referências Bibliográficas.....	47

# Índice de Figuras

Figura 1: Quota de mercado conjunta dos 5 maiores grupos de distribuição alimentar em 2007 .....	4
Figura 2 – Número de lojas necessárias para atingir a média europeia.....	5
Figura 3: Distribuição do grupo Auchan em escala mundial.....	6
Figura 4 - Quadro geral do marketing do distribuidor .....	9
Figura 5- O Marketing- Mix dos Serviços.....	11
Figura 6 – Ciclo de Vida do Produto.....	12
Figura 7 – O Equilíbrio entre Organização, Estratégia e Ambiente.....	21
Figura 8 – Cadeia de Performance Vendas/Satisfação.....	24
Figura 9 - Distribuição da amostra por nível de escolaridade .....	37
Figura 10- Com quem faz as compras.....	38
Figura 11- Distribuição da amostra segundo a forma como se deslocam à loja.....	39
Figura 12- Distribuição da amostra segundo a forma como tomaram conhecimento da loja. ....	40

## Índice de Tabelas:

Tabela 1- Distribuição da amostra por Género .....	36
Tabela 2 - Distribuição da amostra por faixa etária .....	36
Tabela 3- Composição do Agregado Familiar .....	37
Tabela 4- Distribuição da amostra segundo a distância .....	38
Tabela 5- Distribuição da amostra segundo o seu hábito semanal de compras.....	39
Tabela 6- Distribuição da amostra segundo a Antiguidade .....	40
Tabela 7- Índices de Importância para os atributos da loja apresentados .....	41
Tabela 8- distribuição da amostra segundo avaliação global da Loja .....	42
Tabela 9 – Distribuição da amostra segundo a recomendação da loja.....	43
Tabela 10 – Distribuição da amostra segundo o motivo pelo qual escolheram a loja de ótica...43	
Tabela 11 – Distribuição da amostra segundo o motivo de desistência de compra na loja. ....	44

## Introdução

As empresas retalhistas ocupam atualmente um espaço significativo nas economias dos países desenvolvidos. Nos últimos 20 anos, este setor tem assistido a uma grande transformação refletido no contínuo crescimento dos supermercados e hipermercados e na queda abrupta do pequeno comércio tradicional. Estas mudanças tiveram origem no aparecimento de retalhistas com uma dimensão elevada e uma grande concentração na maioria dos países da OCDE (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico). Este forte crescimento só foi possível devido às expectativas dos consumidores relativamente a preços, gamas e variedade de produtos oferecidos por estes grandes grupos.

Em Portugal existem já várias empresas retalhistas de grandes dimensões, apesar de se assistir a um aumento da concorrência, mais propriamente a um forte crescimento do *hard discount* devido à prática generalizada de baixos preços.

As atuais empresas retalhistas preocupam-se em avaliar o impacto de diversos fatores sobre as vendas das suas lojas, pensando globalmente, mas agindo localmente (Kamakura & Kang, 2007). Cada loja atua individualmente num mercado específico, com diferentes características e necessidades, avaliando os diferentes comportamentos para cada loja.

Segundo Mendes & Cardoso (2006) para se avaliar de forma correta as lojas de um grupo retalhista deve reunir-se informação relativa à localização e atributos de cada loja (área de venda, imagem, serviços, qualidade percebida dos produtos, preços praticados, etc.), à sua área de influência (variáveis demográficas e de concorrência) e características dos seus clientes (perfil socioeconómico, preferências e atitudes).

A experiência de compra é influenciada por vários fatores. O espaço é um dos atributos da loja definido em termos globais ou por categorias de produtos. Por norma quanto maior a área de venda de uma loja, maior a variedade de produtos oferecida aos seus clientes e maior também o volume de vendas esperado pelo retalhista. Por outro lado, as secções “lutam” entre si por espaço na loja e os retalhistas são levados a interrogar-se sobre qual será o espaço ideal a atribuir a cada uma dessas secções.

Apesar de o dia-a-dia de trabalho influenciar fortemente a experiência de compra, também a aparência de uma loja consegue seduzir e levar o cliente a atravessar as portas de entrada. A isso, ainda conseguimos somar o encontro inicial que temos com a loja em termos visuais: se a loja é “emocionante”, limpa e bem organizada, ou, se no outro extremo da escala, é chata, confusa, ou desorganizada (Geary, 2012). Hoje em dia, uma loja não só deve encorajar o cliente a comprar, mas também, e a partir do ponto de vista do mercado da distribuição, deve fazê-lo de forma rentável. Aqui, entra o *merchandising* visual, composto por seis componentes: imagem,

*layout*, apresentação, marca, exposição e resultados. Tudo isto que é feito dentro da loja deve enquadrar-se na imagem que se quer criar da própria loja.

A mesma autora defende que a imagem pode ser descrita através da aparência global da loja ou então através do conjunto de imagens mentais e sentimentos que despertam no potencial consumidor. Para o retalhista, o facto de desenvolver uma imagem forte proporcionar-lhe-á a oportunidade de incorporar uma “mensagem” única, destacar-se da concorrência e ser lembrado.

Como é de esperar, no mercado retalhista, a imagem é a base de todos os esforços. Enquanto o *layout* da loja, a apresentação, a marca, a exposição e os resultados podem mudar a cada novidade ou campanha, ao longo das semanas ou meses, essa mudança deve permanecer sempre fiel à imagem subjacente da loja.

Segundo Burt e Carralero-Encinas (2000) a imagem da loja pode ser o fator chave do sucesso levando a uma vantagem competitiva em relação às outras empresas retalhistas. Torna-se então fundamental para essas empresas compreender a importância dessa imagem na definição do seu posicionamento antes de replicá-la no mercado. Muitas vezes, o sucesso pode ser atribuído a elementos não testados ou pouco enfatizados das suas imagens. É portanto fundamental que as empresas reconheçam a importância de criar uma identidade de forma a atrair os consumidores, e assim valorizarem cada vez mais o serviço ao consumidor e proporcionarem uma experiência de compra agradável, ao invés de focalizar apenas nas promoções centradas no preço.

Este trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos. No primeiro capítulo é feito o enquadramento do tema, referenciando-se o mercado nacional e internacional da distribuição, com destaque especial para o grupo Auchan. O segundo e terceiro capítulos do trabalho apresentam uma revisão da literatura sobre o tema onde são abordados os temas relacionados com o marketing da distribuição em geral, dedicando-se uma atenção particular à imagem de loja, assunto sobre o qual irá incidir o estudo empírico. O capítulo quarto do trabalho descreve os procedimentos metodológicos. O capítulo seguinte apresenta os resultados do estudo através de uma análise estatística descritiva. Finalmente apresentam-se as principais conclusões deste estudo e avança-se com algumas recomendações.

# CAPITULO I - Enquadramento Teórico

## 1. Análise sobre o retalho no mercado nacional e internacional

A atual economia liberalizada tem testemunhado nos últimos anos um forte aumento da proeminência do sector do retalho. Este sector tem-se tornado cada vez mais organizado e concentrado, e com a crescente facilidade de acesso à informação por parte dos consumidores cresce também a necessidade de entrega de produtos de qualidade e valor.

Os atuais retalhistas não podem ter como objetivo a simples sobrevivência do negócio, tendo que se diferenciar positivamente uns dos outros. À medida que as marcas de retalhista estão a ganhar aceitação, criam fortes oportunidades para essa diferenciação e atração de clientes, permitindo aos retalhistas entenderem e satisfazerem de forma mais precisa as necessidades dos clientes (Chavadi & Kokatnur, 2008).

No capítulo que se segue pretende-se efetuar um enquadramento da atualidade do mercado da distribuição quer a nível, mundial, europeu ou nacional. Esta abordagem permite compreender melhor o mercado que integra este estudo.

### 1.1 Distribuição internacional e o caso português

Duas características principais têm marcado a evolução da indústria do retalho durante os últimos anos: o aumento da concentração e a propagação dos produtos de marca de retalhista (Bergès-Sennou & Waterson, 2005). Este aumento da concentração retalhista tem sido provocado por um conjunto de aquisições e fusões entre empresas, com vista a uma maior eficiência e obtenção de economias de escala.

A Europa Central e de Leste surgem, hoje em dia, como foco de crescimento dos hipermercados e *cash & carries* e, mais recentemente, das lojas *discount*. Em relação aos supermercados e lojas de proximidade, as melhores oportunidades de crescimento atual encontram-se nos mercados emergentes, Ásia, Europa Central e de Leste. Na Ásia, por exemplo, espera-se um crescimento de 21% nos próximos quatro anos, chegando aos 3 000 estabelecimentos comerciais.

Em relação ao mercado português, este tem evoluído por diferentes etapas, começando por uma fase de marasmo concorrencial (entre 1961 e 1984), depois surgiram os grandes *hipers* em Lisboa e Porto (entre 1985 e 1990), entre 1991 e 1997 apareceram os *hipers* regionais, *hard-discount* e

retalho não alimentar e, por fim, hoje estamos perante um cenário altamente competitivo com a presença dos principais retalhistas internacionais.

As cinco maiores cadeias de retalho alimentar em Portugal representam 64 por cento do mercado, um nível de concentração que, segundo um estudo encomendado pela Associação das Empresas de Distribuição (APED) à *Roland Berger*, é ainda dos mais baixos entre a maioria dos países europeus, onde são comuns valores na ordem dos setenta ou oitenta por cento ou mesmo, como no caso da Suécia, de noventa e um por cento.

De acordo com a pesquisa, apresentada a 16 de Março de 2009, a Sonae é que lidera, com vinte e um por cento de quota de mercado, seguindo-se a Jerónimo Martins com dezasseis por cento, o *Intermarché* com onze por cento, o *Auchan* com nove por cento e o *Lidl* com oito por cento.

As operações de concentração mencionadas representaram um acréscimo de quatro por cento no nível de concentração da distribuição moderna, colocando Portugal no grupo dos cinco países europeus onde este fenómeno é menos intenso, à frente apenas da Holanda, Espanha, Reino Unido e Itália. De facto, para além dos baixos níveis de concentração, Portugal apresenta também uma densidade de estabelecimentos de retalho moderno abaixo da média europeia.

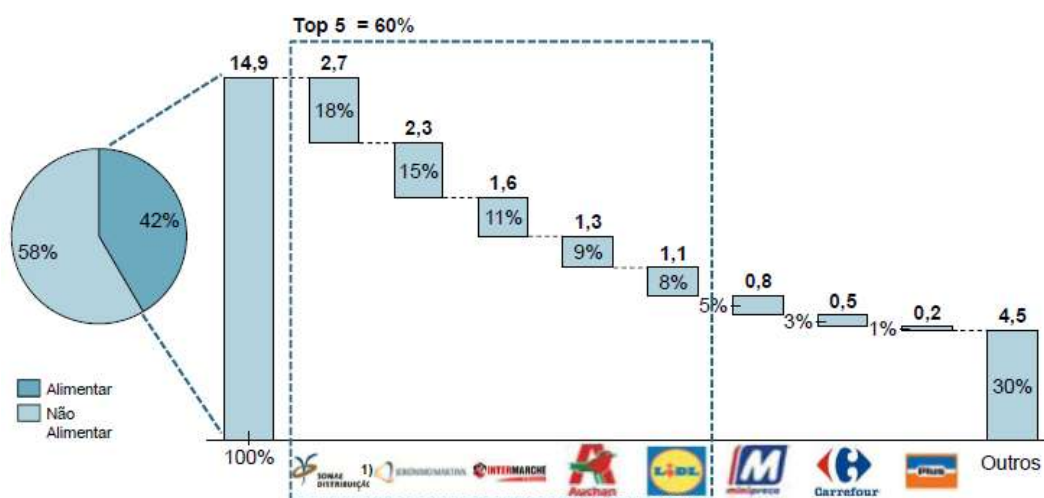


Figura 1: Quota de mercado conjunta dos 5 maiores grupos de distribuição alimentar em 2007. Nota Fonte: Berger, R. (19 de Março de 2009). [www.aped.pt](http://www.aped.pt). Obtido em 14 de Agosto de 2012, de Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição: [www.aped.pt/MEDIA/content/184\\_1\\_G.pdf](http://www.aped.pt/MEDIA/content/184_1_G.pdf).

Cada hipermercado português serve 139.074 habitantes, contra apenas 53.517 na União Europeia, e cada supermercado, *discounter* ou loja de conveniência serve 3.242 habitantes, contra

2.015 na média europeia. Para atingir a média europeia, Portugal precisaria de abrir mais 117 hipermercados e 1.875 supermercados e *discounters*.

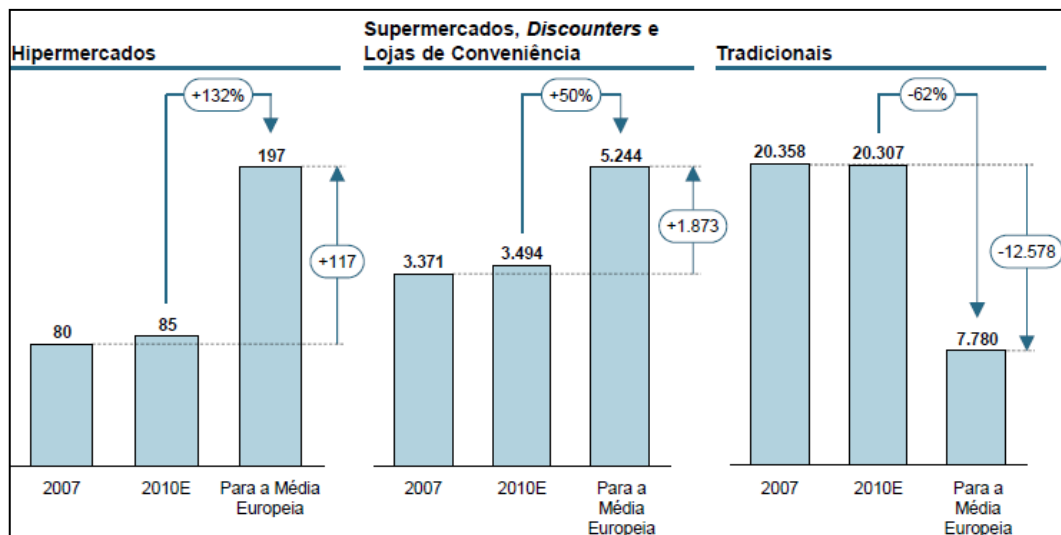


Figura 2 – Número de lojas necessárias para atingir a média europeia. Nota Fonte: Berger, R. (19 de Março de 2009). [www.aped.pt](http://www.aped.pt). Obtido em 14 de Agosto de 2012, de Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição: [www.aped.pt/MEDIA/content/184\\_1\\_G.pdf](http://www.aped.pt/MEDIA/content/184_1_G.pdf).

Em contraciclo com a conjuntura económica pouco favorável que Portugal atravessa, o comércio de rua tem revelado um bom e cada vez melhor desempenho. Este facto deve-se essencialmente ao dinamismo das marcas internacionais de luxo, muito procuradas principalmente por estrangeiros oriundos de países emergentes, como Angola ou Brasil. Estes consumidores, com um elevado poder de compra, são atraídos ou pela falta de oferta nos seus países de origem ou pelos preços mais vantajosos conseguidos em Portugal. Consequentemente a procura por parte deste tipo de operadores tem sido uma constante em crescimento.

Mas à parte desta situação, o mercado de retalho está bastante retraído e o paradigma mudou, de facto. Longe vão tempos em que abriam mais de uma dezena de empreendimentos comerciais por ano. Em 2010 a oferta de novos complexos atingiu o mínimo histórico e 2011 também ficou muito aquém da média registada na última década. Para 2012, não se prevê qualquer abertura e os projetos que estão atualmente em construção só abrirão portas em 2013. Esta situação espelha, não só a crise que vivemos desde 2008, mas também a maturidade do mercado neste setor.

## 1.2 O Grupo Auchan

O Grupo Auchan é uma empresa de dimensão mundial, com mais de 240.000 colaboradores espalhados pela Europa e Ásia, com uma cultura própria muito forte.

A pequena cidade de Hauts Champs, no norte de França, foi o berço escolhido para a abertura da primeira loja. Em 1996 o Grupo Auchan aposta na internacionalização levando o nome da Auchan até à Polónia, Portugal, com a aquisição do grupo Pão de Açúcar, e Luxemburgo.

Atualmente fazem parte do Mundo Auchan mais de 500 hipermercados, mais de 700 supermercados e cerca de 300 centros comerciais geridos pela Immochan.



Figura 3: Distribuição do grupo Auchan em escala mundial. Nota Fonte: Auchan. (2008). *Distribuição do Grupo Auchan*. Lisboa: Grupo Auchan.

O grupo Auchan está presente em Portugal com três atividades distintas:

- Hipermercados
- Banco (Accord)
- Imobiliária (Immochan).

Na atividade da distribuição o grupo integra as insígnias Jumbo e Pão de Açúcar e dispõe atualmente de um parque de 26 lojas:

- 23 Hipermercados Jumbo
- 10 Supermercados Pão de Açúcar

O grupo dispõe ainda de 33 lojas BOX (produtos de informática, eletrodomésticos), 23 gasolinhas Jumbo, 23 espaços de Saúde e Bem-Estar, 7 Óticas Jumbo e uma loja Jumbo Natureza.

## **2. Marketing do ponto de venda**

Neste capítulo pretende-se, inicialmente, compreender o conceito de marketing do ponto de venda, destacando o papel fundamental do marketing no âmbito das empresas retalhistas. O retalhista precisa de recolher informação relativa à sua envolvente externa e avaliar a sua dinâmica interna, para definir o conceito que pretende criar e assim atrair o seu público-alvo, diferenciando-se dos seus concorrentes. Através da segmentação do mercado, é possível conhecer os clientes com profundidade (hábitos de compra e valores), permitindo ao gestor definir quais serão os segmentos de mercado que pretende servir de forma lucrativa, posicionando a sua oferta contra a dos seus concorrentes e definindo o marketing-mix mais adequado.

### **2.1 Elementos do marketing do ponto de venda**

Há cerca de 20 anos atrás, a distribuição era apenas a “distribuição física das mercadorias” dos locais de produção para os de consumo e os estabelecimentos comerciais eram as estruturas que asseguravam essa função, fossem eles retalhistas ou grossistas. Com o passar dos anos, passamos a falar globalmente da distribuição, como um conjunto das estruturas comerciais existentes, isto é, dos estabelecimentos comerciais ou superfícies comerciais (Jallais, Orsoni, & Fady, 1987).

Quando se fala em superfícies comerciais inclui-se os estabelecimentos de comércio a retalho ou por grosso. Estes estabelecimentos contêm uma área de que corresponde a toda a área destinada à venda onde os compradores têm acesso aos produtos ou os produtos se encontram expostos ou são preparados para entrega imediata, incluindo a zona compreendida pelas caixas de saída.

A empresa da distribuição, tal como uma empresa produtora de bens e serviços, deve ter uma política de marketing que conduza ao conhecimento do seu mercado e dos meios apropriados para atingir os seus objetivos.

Segundo Dibb, Simpinkin, Pride, & Ferrel, (2001) o marketing da distribuição consiste no conjunto de atividades individuais e organizacionais que facilitam as relações de troca num ambiente dinâmico através da criação, distribuição, promoção e preço de produtos, serviços e ideias. Para estes autores, o marketing da distribuição traduz-se, assim, na aplicação dos conceitos e teorias de marketing dentro do contexto das organizações retalhistas e grossistas.

Durante muito tempo a distribuição restringiu o seu papel de agente económico ao de um intermediário entre produtores e consumidores. De um papel relativamente passivo de um simples prolongamento da indústria, a distribuição passou para um estado ativo, inovador, reformulando a relação de forças entre fornecedores e distribuidores. Esta evolução coincidiu com as mudanças socioeconómicas ocorridas, impulsionando os distribuidores a recorrer ao marketing estratégico e a redefinir o seu papel económico, preocupando-se em adaptar-se às expectativas dos consumidores.

Tradicionalmente os retalhistas focalizavam os seus esforços na compra e venda de produtos. Contudo, torna-se fundamental compreender os conceitos e as ferramentas de marketing de forma a desenvolver e manter um negócio retalhista de sucesso, ativo e dinâmico.

Como exemplo dessa evolução, temos os maiores retalhistas de produtos alimentares que desenvolveram a gestão por categorias nos anos 90, quando reconheceram que os consumidores organizavam as suas compras por grupos, de acordo com as suas necessidades de satisfação. Não é pois de estranhar que o marketing tenha sido alvo de grande interesse nas organizações retalhistas. O aumento da concorrência com o aparecimento dos *hard discounts*, a globalização dos formatos retalhistas, a necessidade das organizações trabalharem em parceria com todos os intervenientes para satisfazer o cliente a um menor custo, a evolução tecnológica e o crescimento das marcas próprias, são alguns dos fatores que levam a que as empresas retalhistas repensem as suas estratégias de marketing (Collins & Burt, 2006).

Até há duas décadas atrás a maioria dos produtores de bens de consumo consideravam que a comunicação com o consumidor final seria a tarefa mais importante do marketing. Os retalhistas eram considerados atores secundários no processo de marketing, estando as suas funções confinadas ao processo de gestão de *stocks* e de revenda (Constantinides, 2006).

A consolidação do sector, a globalização e o aparecimento de marcas próprias dos distribuidores impulsionaram a transformação do ambiente do retalho. Ao tentarem construir fortes posições de mercado e vantagens competitivas, os retalhistas foram obrigados a adotar medidas comerciais mais pró-ativas e profissionais, tornando-se verdadeiros *marketeers* (Mulhern, 1997).

Apesar do marketing ser um processo de gestão, não está reduzido ao papel do gestor ou do departamento de marketing, mas ao papel de todos os funcionários da organização, sobretudo daqueles cujo trabalho está diretamente relacionado com o cliente. Assim, tanto o marketing “interno” como o marketing “externo” têm igual importância. A título de exemplo, os funcionários precisam de conhecer quais as promoções que vão ocorrer e quando, para melhor poderem informar e servir os clientes (Fernie, Fernie S, & Moore, 2004). Estamos assim perante uma troca de relações entre a empresa e o cliente, o que pressupõe não apenas uma troca monetária, mas também a distribuição de cupões e de outros incentivos de forma a fidelizar o cliente.

As relações do marketing efetuam-se também entre os diferentes departamentos da empresa e entre esta e os seus parceiros. Para ser um retalhista de sucesso deverá manter-se uma relação muito próxima com as lojas, entrepostos, fornecedores e outros parceiros, para poder garantir uma resposta eficiente ao cliente.

Ao realçar a satisfação dos clientes, o marketing requer a criação, distribuição, promoção e a definição de preços dos produtos e, mais recentemente, de serviços e ideias. Os retalhistas são organizações de serviços: prestam um serviço quando disponibilizam os produtos para compra e quando acrescentam valor a estes, por exemplo, através dos sacos de compra que disponibilizam, oferta de garantias e de crédito, etc. (Fernie, Fernie S, & Moore, 2004).

## 2.2 Ponto de venda

Mason e Mayer (1978) consideram como elementos essenciais na definição de um ponto de venda (Figura 4), o enquadramento (económico e concorrencial, regulamentar e político, tecnológico e social), a gestão interna do ponto de venda (orientação para o cliente, rentabilidade máxima e sensibilidade às tendências do mercado), a estrutura e organização do retalhista, a sua estratégia e a consequente definição do marketing-mix, para atingir os consumidores potenciais da loja.

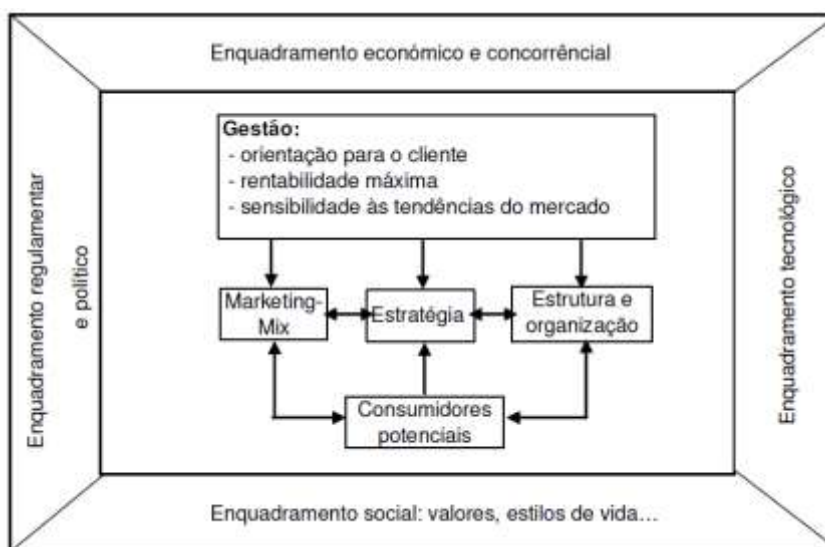


Figura 4 - Quadro geral do marketing do distribuidor. Nota Fonte: Mason, J. B., & Mayer, M. L. (1978, p. 19)

Para Jallais, Orsoni e Fady, (1987) os poderes públicos, a evolução da sociedade e da economia, a progressão das ciências e das técnicas, exercem grande influência sobre as empresas do setor da distribuição. Os responsáveis pelas empresas devem identificar os fatores de enquadramento que influenciam o seu desenvolvimento. Além disso, compete-lhes escolher os meios de ação, que

permitam não só evitar as dificuldades devidas ao enquadramento, como ainda tirar partido das oportunidades externas.

## 2.3 Marketing - Mix

O marketing-mix, pode ser definido como a combinação dos elementos que compõem as atividades de marketing. O conceito baseia-se nos estudos de Neil Borden que usou este termo, pela primeira vez em 1949. Borden afirma na sua obra que o termo lhe veio à cabeça ao ler os estudos de um outro autor, James Culliton, que chamava os executivos de liquidificadores (mixers), já que a sua função era a de materializarem receitas, misturando os ingredientes, mudando as suas quantidades ou inventando novos elementos. Atualmente, o marketing-mix é considerado a base fundamental para o marketing tático-operacional.

Jerome McCarthy, professor da Universidade de Michigan, aperfeiçoou a ideia de Borden e definiu os quatro grandes grupos de atividades que representariam os ingredientes do “mix” e optou por dividi-los em: *product, price, promotion and place*.

Salmon (1989) refere que o mix de fatores que permitem alcançar uma “execução” de excelência são as pessoas, o serviço, os formatos do retalho e a apresentação, sendo estes os elementos críticos do marketing do retalhista. Os formatos de retalho, a apresentação e as pessoas, são fatores que contribuem para uma experiência única do cliente e possibilitam a diferenciação e retenção dos clientes (Constantinides, 2006). Rousey e Morganosky (1996) argumentam que os formatos do retalho são os fatores base para a construção do valor para o cliente. Segundo o autor devemos substituir os 4 P’s pelos 4 C’s desenvolvidos por Lauterborn em 1990: necessidade do cliente, conveniência, custos para o cliente e comunicação, que substituem, respetivamente, *Product, Place, Price e Promotion*. Mulhern (1997) mantém os 4 P’s, mas acrescenta fatores de evidência física, experiência de compra e atmosfera, como sendo fundamentais para o retalhista. Para este autor os elementos essenciais para uma estratégia de marketing são: a localização da loja, o seu posicionamento e imagem, o ambiente físico e o serviço ao cliente.

Para um retalhista, o seu posicionamento estratégico, implica oferecer um valor único, que o diferencia dos concorrentes e que “explica a loja ao cliente”. Uma posição clara no retalho só é possível se existir uma estratégia de merchandising, localização, serviço, comunicação e de outros atributos da loja (Pessemier, 1980; Birtwistle, Clarke, & Freathy, 1999).

As decisões do marketing no retalho deverão recair sobre o mercado alvo, variedade de produto e pesquisa de novas alternativas, serviços, atmosfera da loja, preço, promoção e espaço.

O crescente esforço na construção de relações de longo prazo com os consumidores (Alexander & Colgate, 2000), alterou a importância relativa dos 4 P’s (*Price, Product, Promotion e Place*).

Fernie, Fernie S, & Moore (2004) na sequência dos 4P's, identificaram 7 fatores essenciais para o Marketing no retalho (Figura 4) que designam por Marketing-Mix de Serviços. Estes fatores podem ser designados pelos 7 P's, *Product, Price, Place, People, Process, Physical Evidence* e *Promotion*. O gestor de Marketing deve recolher informação interna e externa à empresa para poder definir os seus objetivos e o marketing-mix que pretende.



Figura 5- O Marketing- Mix dos Serviços. Nota Fonte: Fernie, J., Fernie S. e Moore, C. (2004).

O plano de marketing reúne a informação externa e interna da empresa para se poderem estabelecer os objetivos e estratégia de marketing, definindo o marketing-mix e as táticas para alcançar esses objetivos.

## Espaço

Segundo Kotler (2000), o ambiente ou “atmosfera” da loja também pode ser manipulado para criar emoções nos clientes. Esta “atmosfera” é composta por elementos tangíveis (o edifício, o chão, equipamentos, *checkouts* e decoração) e intangíveis (cores, música, temperatura e cheiros).

Hoffman e Turley (2002) consideram que uma atmosfera positiva é muito importante porque induz experiências e não apenas produtos e serviços. Desta forma os consumidores tendem a permanecer mais tempo na loja, aumentando a compra e a propensão para a compra por impulso.

O desenho da loja é o fator mais tangível existente no ambiente interior da loja. Normalmente está relacionado com a decoração interior da loja e a sua arquitetura e procura transmitir os valores associados a uma determinada marca. A maioria dos estudos associa o desenho da loja ao seu *layout*. Quando este *layout* facilita a procura dos produtos pelos clientes, quando parece lógico e têm indicações suficientes, aumenta a tendência para a compra (Fernie, Fernie S, & Moore, 2004).

## Produto

Todos os produtos (e as marcas) têm um ciclo de vida e cabe ao fornecedor/produtor investir na loja para que os seus produtos tenham maior destaque e sejam mais facilmente vendidos. Quando o produto é novo, o produtor tem que investir em publicidade, o que poderá representar perdas contínuas para a empresa. Durante a fase de crescimento de vendas, os produtores asseguram a sua política de vendas agressiva, através de promoções e publicidade fortes, defendendo assim a sua posição no mercado. É quando o produto atinge a maturidade, que se atinge o pico de vendas e de quota, e cabe aos *marketers* relembrar o cliente investindo em publicidade, agora com menor intensidade que na fase de crescimento. Finalmente, quando o produto perde vendas de forma abrupta, é necessário decidir se o produto deve sair das lojas, deixá-lo “morrer” ou renová-lo, inovando-o para o recolocar numa segunda fase de crescimento (ver figura 6).

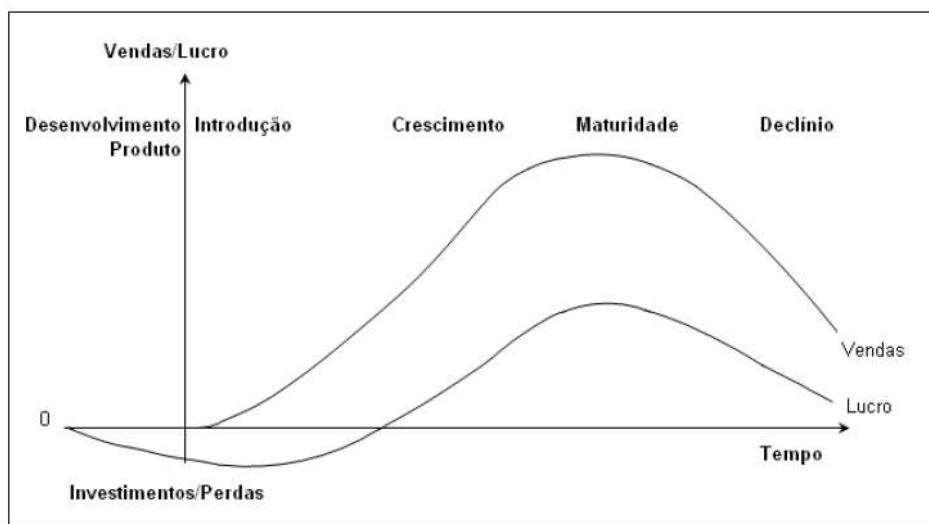


Figura 6 – Ciclo de Vida do Produto. Nota Fonte: Fernie, J., Fernie S, & Moore, C. (2004)

Os retalhistas vendem marcas próprias e dos fornecedores e, ainda que privilegiando as suas marcas, recebem dos diferentes fornecedores quantias extra para que os produtos tenham

destaque no linear ou noutro espaço promocional da loja. Cabe aos clientes, perante esta “guerra” no cenário de loja entre marcas próprias e de fornecedores, decidir pela compra ou não compra.

Domínguez (2007) analisou quais os comportamentos subjacentes à escolha da loja para compra de produtos alimentares. Avaliou o critério utilizado neste processo, qual a perceção por parte dos clientes da existência de diferentes tipos de lojas e, por fim, como se caracterizam os seus perfis. Concluiu que a qualidade do produto é o atributo mais valorizado aquando da escolha da loja, Os atributos de proximidade, serviço ao cliente, hábitos e confiança estão associados a componentes com menor nível de importância.

### As pessoas, os processos e a evidência física

Geralmente a preocupação do marketing é obter o produto certo, no lugar, preço e momento certo e comunicá-lo ao cliente, mas nas empresas de retalho, a qualidade da transação evidencia-se através das pessoas, do processo e da evidência física (Ferne, Fernie S, & Moore, 2004).

Tanto o atendimento como a aparência dos funcionários podem servir para reforçar ou impedir o sucesso das ações de marketing. Adicionalmente ao seu papel de vendedores, os funcionários da loja têm um papel importante ao fornecer informação verbal útil aos clientes sobre promoções, merchandising e níveis de *stock*. Também informam os clientes sobre as promoções em vigor e sugerem produtos complementares àqueles que o cliente planeia comprar, induzindo a venda cruzada. Os funcionários podem aumentar as vendas sugerindo produtos adicionais nas caixas, oferecendo serviços, ou transmitindo informação sobre oportunidades e ofertas. Desempenham portanto um papel fundamental influenciando as perceções dos clientes relativamente à loja e à empresa e os níveis de satisfação dos clientes (Ferne, Fernie S, & Moore, 2004).

Darian, Tucci, & Wiman (2001) acentuam a importância da satisfação dos clientes para o sucesso dos retalhistas. A pesquisa que efetuaram avalia o impacto do serviço prestado pelos vendedores sobre o consumo numa loja de eletrónica e avalia os vendedores em 5 atributos, respeito pelo cliente, conhecimento, resposta às necessidades dos clientes, afabilidade e disponibilidade (atributos obtidos após a realização de um conjunto de entrevistas telefónicas e questionários). Concluíram que o retalhista não precisa oferecer os melhores níveis de serviço para satisfazer o seu cliente e aumentar as suas vendas, mas deve sempre evitar níveis de serviço fraco.

Os clientes desempenham também um papel importante. Podem participar numa publicidade ou então num evento ou competição em que são os próprios clientes que atuam (ex. concurso para o melhor modelo de coleção de roupa para o folheto de abertura de coleção). O boca-a-boca, o mau comportamento de alguns clientes, multidões ou escassez de pessoas a circular pela loja, são alguns dos fatores que podem alterar a qualidade percebida da experiência de compra para potenciais compradores.

Existem também diversas operações realizadas na loja, visíveis para os clientes e que podem influenciar o processo de compra:

- Planeamento e controlo do processo: gestão da qualidade, quantidade, entrega, custo do Merchandising e serviços para garantir as exigências dos clientes;
- Operações de Planeamento: distribuir recursos pelas diferentes atividades, como reposição, alterações de preços, promoções, atendimento, etc;
- Facilitar o desenho e *layout* da loja, de forma a maximizar a velocidade e eficiência do serviço;
- Horários: definir as horas mais adequadas para efetuar as diferentes operações na loja;
- Controlo e planeamento do inventário: garantir que existe equipamento, funcionários e produto em quantidades suficientes.

Os próprios clientes podem ser induzidos a fazer parte do processo. A título de exemplo temos o pagamento nos *self-checkouts*, ou o simples processo de colocarem os cestos/carrinhos no local próprio após utilização. O IKEA, por exemplo, publicita os seus baixos preços, baseados no facto de serem os clientes a procurarem o artigo no armazém e a transportá-lo.

Fernie, Fernie S, & Moore (2004) referem que a evidência física tem a capacidade de transformar parte do serviço, que é algo intangível, em algo físico para os potenciais clientes. Algumas vezes o talão de compras e os próprios sacos são usados como ferramentas de promoção. Os carros de compras também transportam geralmente um cartaz com a imagem da loja ou com a comunicação de promoções.

A evidência periférica permite aos retalhistas manter uma imagem de marca na mente dos clientes, mesmo após o processo de compra. Um excelente exemplo desta evidência são os cartões de fidelização, que oferecem promoções e serviços extra aos clientes frequentes.

Existe ainda outra forma de evidência física, a evidência essencial. Esta não pode ser adquirida pelo cliente, mas é muito importante para o seu processo de decisão. Envolve aspetos externos à loja, tais como: a sua localização, o parque de estacionamento, área total da loja, forma ou *design* do edifício. Existem também outras variáveis como a visibilidade e a acessibilidade que também influenciam as vendas. Os aspetos internos da própria loja, nomeadamente o *layout*, qualidade dos materiais utilizados nos equipamentos, iluminação, decoração, informação disponível e facilidades existentes para o consumidor também exercem alguma influência.

Hui, Yiu, e Yau (2007) avaliaram o impacto de vários atributos no rendimento líquido por metro quadrado e, a consequência que isso iria ter no valor das rendas praticadas nas áreas comerciais, considerando as características físicas do retalho, posição de mercado e localização. Identificam quatro tipos de atributos que influenciaram a percepção dos consumidores relativamente às

lojas/centros comerciais: os atributos do centro comercial, do produto, do transporte e dos próprios consumidores.

LeHew e Fairhurst (2000) dividiram os atributos do centro comercial em dois: atributos de longo e de curto prazo. Os de longo prazo englobam fatores como a localização, dimensão, número de parques de estacionamento e sua dimensão, utilidades (escadas, elevadores, casas de banho, etc.), atmosfera/ambiente (luminosidade, espaço de circulação e ar condicionado), qualidade do espaço (*design, layout*, idade dos equipamentos), visibilidade e aglomeração de pessoas. Os segundos podem sofrer alterações num espaço de tempo mais reduzido como, por exemplo, a flexibilidade de horários de abertura ao público, limpeza, segurança, eventos, promoções e serviços. Todos estes fatores referentes aos atributos do próprio centro comercial e das lojas que o constituem, serão fundamentais na sua capacidade de atração de clientes e, posteriormente, na *performance* de vendas esperada.

## Preço

O preço é o elemento mais flexível do marketing-mix, já que todos os outros levam algum tempo a ser alterados. Os preços podem mudar rapidamente como resposta à procura ou às condições do mercado. Os consumidores têm uma perceção do que é um “preço justo” para um determinado nível de qualidade. Se o preço desce abaixo do “preço justo”, os consumidores duvidam da qualidade, mas se por outro lado o preço sobe acima desse nível, os consumidores suspeitam de que estão a ser “roubados”.

A estratégia de preço está intimamente ligada às decisões relativas ao produto e à estratégia de marca e, por isso mesmo, o preço e a qualidade são geralmente utilizados como as principais dimensões da estratégia de posicionamento no mercado. A estratégia de preço depende da estratégia de marketing. Enquanto a estratégia de marketing tem como objetivo o aumento de quota de mercado, alcançando um nível de serviço excelente ou a liderança baseada na qualidade, a primeira requer preços mais competitivos que as restantes estratégias. O preço também sofre influencia dos custos e da restante estratégia de marketing-mix (por exemplo, o investimento em qualidade do produto, serviço ou marca poderão permitir a prática de margens mais significativas, por conseguinte um preço mais elevado) (Ferne, Fernie S, & Moore, 2004).

## Promoção

O mix promocional engloba um conjunto de elementos promocionais que o retalhista pode utilizar para comunicar com os seus actuais e futuros clientes. Este conceito compreende a venda personalizada, publicidade, promoção de vendas, patrocínios e marketing direto.

As promoções podem ser fundamentais nas escolhas dos clientes, afetando assim o lucro do retalhista. Quando as promoções são publicitadas nos folhetos da loja podem criar uma importante fonte de rendimento para o retalhista, acrescido das receitas cobradas ao fornecedor cujas marcas aparecem no folheto (Gijbrecchts, Campo, & Goossens, 2003).

A publicidade que é feita em jornais, revistas ou televisão pode alcançar uma grande audiência, contudo torna-se dispendiosa devido ao pagamento do tempo ou espaço para essa mesma publicidade. A comunicação de novas aberturas de lojas, a divulgação de campanhas de descontos ou de ofertas de serviços associados à compra de artigos, ou ainda o patrocínio de uma associação, equipa desportiva local ou evento regional, podem gerar uma grande cobertura por parte da comunicação social. Embora a publicidade sirva essencialmente para aumentar o interesse pela empresa retalhista, quando associada à promoção de vendas contribui para o seu crescimento.

O marketing direto é habitualmente usado pelos retalhistas através do correio e do *website*, permitindo ao cliente aceder facilmente à informação necessária para efetuar a sua decisão de compra e conhecer as promoções existentes.

## 2.4 Segmentação

Segundo Lambin (1995) são seis os atributos de um ponto de venda ou unidade comercial, e a sua importância varia segundo os grupos de consumidores:

- A proximidade: área de envolvimento com a qual o retalhista irá estabelecer relações comerciais com os seus clientes;
- O sortido: variedade da oferta de produtos.
- O nível de preços praticados: compreende a dimensão de preços praticados, a presença regular de promoções, reduções de preços por quantidade;
- O nível de serviços: compreende serviços de conforto (parque, assistência, espaços de descanso, espaços diversão infantil ....), serviços técnicos (método de venda, assistência pós-venda, entrega, montagem e reparação, ...), serviços financeiros (aceitação de cheques, cartões de crédito, financiamento, ...) e serviços para comerciais (agências de viagens, stands especializados, listas de ofertas, ...);

- O tempo: facilidades de acesso, facilidade na identificação das secções dentro da loja, ausência de filas nas caixas e toda a organização interna da loja;
- O ambiente: a luminosidade, ambiente musical, ausência de ruídos perturbadores e a decoração interior.

Normalmente são estes os atributos utilizados pelos consumidores como critérios de comparação entre as diferentes unidades comerciais concorrentes. O retalhista deve assim definir o conceito que pretende criar, de forma criativa e inovadora, para atrair a sua população alvo, diferenciando-se das ofertas dos seus concorrentes.

Por este motivo, torna-se evidente o conceito de segmentação, onde o retalhista identifica quais os segmentos da população que pretende servir de forma lucrativa, conhecendo os seus clientes, os seus hábitos de compra e valores e, por fim, posicionar a sua oferta no mercado contra a dos seus concorrentes (Fernie, Fernie S, & Moore, 2004).

Tradicionalmente, os retalhistas servem um segmento geográfico de mercado, nomeadamente uma vila ou cidade. Normalmente a dimensão do segmento é determinada pelo número de habitantes.

Os preços são definidos de acordo com os níveis de competitividade regional ou local e os produtos vendidos apelam aos “paladares” regionais.

## **2.5 Posicionamento**

Para se ter um posicionamento de sucesso é essencial conhecer a dimensão e características do segmento alvo, construindo um perfil de cliente alvo.

O posicionamento refere-se ao estabelecimento de uma posição da imagem de marca retalhista em comparação com as posições dos retalhistas concorrentes na mente dos clientes alvo, em termos das dimensões chaves para estes, nomeadamente o preço e a qualidade (Fernie, Fernie S, & Moore, 2004).

Domínguez (2007) refere que o posicionamento é alcançado através das estratégias e táticas dos gestores e, passivamente, pela existência de variáveis não controláveis que afetam o retalhista e o sector. A dimensão das ações dos retalhistas é condicionada por aspetos legislativos, económicos e tecnológicos, mas é o mercado que detém o papel determinante na definição dessas estratégias e táticas de gestão. São as necessidades de compra dos clientes, influenciadas pelas suas

condições económicas, sociais, culturais e políticas, que vão influenciar as estratégias retalhistas e o seu posicionamento.

Para Lambin (1995) o posicionamento de um produto significa avaliá-lo pelas suas características e atributos diferenciadores, que podem ser objetivos ou subjetivos, quando comparados com os produtos dos outros concorrentes e tendo em conta os consumidores alvo para os quais estes elementos diferenciadores do produto são importantes.

O retalhista deve investigar com profundidade as perceções do consumidor relativamente à sua oferta e à dos seus concorrentes. Deve portanto, analisar e decidir qual o melhor posicionamento competitivo, sendo essa a única via que garante a fidelização dos seus clientes e a quota de mercado da empresa (McGee & Peterson, 2000).

Segundo Wortzel (1987) existem três estratégias de posicionamento dos retalhistas:

- Uma estratégia de diferenciação baseada na variedade de produtos;
- Uma estratégia de serviço e de personalização no qual a variedade de produtos é igual aos seus concorrentes, mas que se irá distinguir pela qualidade do serviço prestado;
- Uma estratégia baseada no preço, que consiste em oferecer os mesmos produtos a preços mais baixos que a concorrência.

Já segundo Morschett, Swoboda, & Schramm-Klein (2006) existem três vantagens competitivas básicas no mercado da grande distribuição: o preço; a qualidade (inclui serviço ao cliente); a conveniência.

Tanto a qualidade como o preço são fatores independentes e podem ser ambos alcançados (não são antagónicos). No entanto, a qualidade pode abranger diversos fatores nomeadamente: variedade de artigos, velocidade e eficiência nas transações, qualidade da equipa de vendas e do ambiente loja, etc.

Pessemier (1980) refere que os conceitos de posicionamento e imagem estão diretamente relacionados. Mazursky e Jacoby (1986) referem que a imagem que um cliente constrói de uma loja é resultado das perceções afetivas que o cliente tem sobre a loja adicionalmente às suas qualidades físicas. O resultado da imagem da loja é resultado de todos os atributos da loja referidos, físicos e psicológicos, observados e interpretados pelo cliente. Os clientes, para além de comprarem produtos e serviços que satisfazem as suas necessidades, compram imagens. Nesta perspetiva, a sociedade tem vindo a consumir de forma crescente imagens, informação e sinais.

O posicionamento estabelece-se na mente dos clientes de uma forma mais expedita através de uma marca. O sucesso no retalho deverá estar ligado a uma marca de sucesso, baseada numa

oferta consistente com o posicionamento delineado de acordo com as dimensões pretendidas. A marca é um nome, um sinal, um desenho, um símbolo, que identifica os produtos e serviços de um vendedor e os diferencia dos demais (Stone, Butscher, Gilbert, Crick, & Moffett, 2003).

## 2.6 Área de Influência da Loja

A existência de um forte grupo concorrencial ou de muitos concorrentes pode influenciar negativamente a *performance* de uma loja. Ou então pelo contrário, pode realçar uma área de elevado potencial económico e de poder de compra, influenciando positivamente a *performance* da loja (Silva & Cardoso, 2005).

A existência de concorrência permite a concentração de vários lojistas num único local. Este facto facilita a comparação de preços e de marcas por parte dos clientes, atraindo-os para esse espaço. Se adicionarmos a esse local as lojas com produtos complementares podemos criar sinergias, possibilitando que as compras se efetuem de uma só vez e num único espaço (redução de tempo).

Ibrahim (2002) defende que o transporte para o centro comercial e a sua qualidade são muito importantes e interferem na decisão de compra, apesar de serem difíceis de controlar pelos gerentes da loja. Estes fatores prendem-se com o tempo perdido até chegar à loja, a distância a pé, o custo da viagem, a limpeza dos transportes públicos, a fiabilidade e conforto do transporte, o congestionamento de tráfego e de *stress*.

Existem outros fatores relacionados com a área de influência, como por exemplo os aspetos demográficos e socioeconómicos, como o número de habitantes, o rendimento familiar, o rendimento *per capita*, a classe social, os grupos étnicos, etc. Todos estes fatores apresentaram alguma importância em muitos estudos da *performance* das lojas.

Kamakura e Kang (2007) preocuparam-se em avaliar a forma como as lojas pertencentes a uma mesma cadeia, diferem nas respostas às promoções de preços, argumentando que essas diferenças deverão estar relacionadas com as características demográficas dos mercados de cada loja. Investigaram também os efeitos dessas promoções sobre as diferentes categorias de produtos.

O grau de urbanização da zona de influência é também importante, devido à relação directa com o grau de mobilidade dos consumidores e a sua densidade populacional.

Fernie, Fernie S, & Moore (2004), apresentaram 6 fatores que influenciam o sucesso ou fracasso das organizações retalhistas:

- Política e lei;
- Questões sociodemográficas;
- Economia;
- Tecnologia;
- Ambiente concorrencial;
- *Background* organizacional.

As leis de um país são implementadas pelas políticas governamentais e os retalhistas precisam de conhecer a direção dessas políticas, nomeadamente nas áreas de emprego, saúde, segurança, leis de consumo, planeamento, etc. O conhecimento destas políticas poderá dar a oportunidade às organizações para adaptarem os seus objetivos atempadamente. As decisões políticas afetam assim as vendas e *performance* dos retalhistas. Leis que proíbem o licenciamento de lojas, invalidando o crescimento e expansão dos retalhistas, ou medidas que afetam o custo dos recursos, de construção dos edifícios ou de manutenção de um estabelecimento comercial, vão ser determinantes para a *performance* do sector da distribuição. Barros (2006) menciona que a regulamentação tem um efeito negativo na eficiência das empresas retalhistas em Portugal. O Governo ao limitar a dimensão de novos hipermercados diminui as economias de escala das empresas do sector, que estão intimamente relacionadas com o crescimento da área total do parque de lojas.

As tendências demográficas modificam o tipo de produtos e serviços consumidos e a força de trabalho disponível para os retalhistas. Uma população mais envelhecida valoriza sobretudo os serviços em detrimento dos produtos, privilegia a proximidade das lojas e a facilidade do processo de compra.

Fernie, Fernie S, & Moore (2004) indicam vários fatores externos à empresa que influenciam as suas estratégias internas, sobretudo a estratégia de preços. Os fatores do ambiente macro económico influenciam o nível de preços praticados e os custos suportados pelos retalhistas. Os ciclos económicos, como as fases de prosperidade, recessão, depressão ou recuperação, influenciam não só a disponibilidade de recursos como também o seu custo, assim como a propensão dos consumidores para gastarem. Em períodos de recessão, o poder de compra é menor e conseqüentemente haverá maior competitividade de preços garantindo um volume de vendas razoável às empresas. Já durante uma fase de prosperidade económica, é possível incrementar os preços aumentando a qualidade ao nível do produto, serviço e merchandising.

Com os avanços tecnológicos foi possível desenvolver os sistemas *just-in-time*, as compras *online*, diminuindo o tempo e o custo de introduzir e trazer novos produtos para o mercado. Os gestores precisam de definir estratégias e táticas mais rapidamente, decidir e pensar ao “ritmo da internet”.

O equilíbrio entre a organização, a sua estratégia e o ambiente externo são de extrema importância. Qualquer alteração no ambiente, causa mudança na organização, na sua estratégia ou, então em ambos (Figura 7).

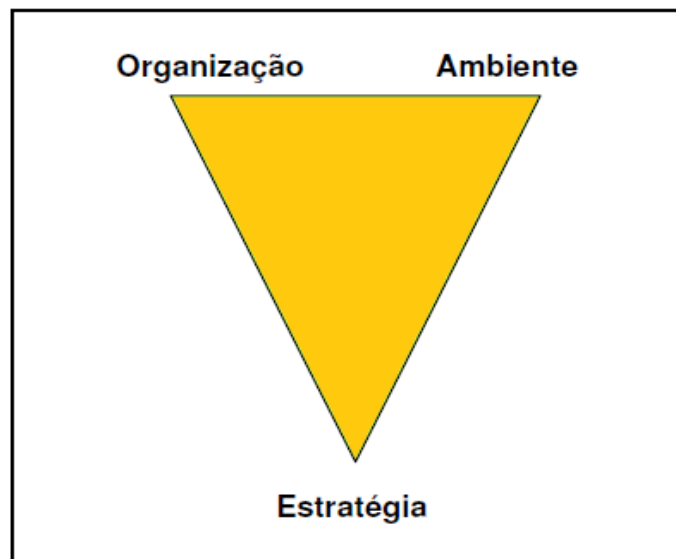


Figura 7 – O Equilíbrio entre Organização, Estratégia e Ambiente. Nota Fonte: Fernie, J., Fernie S, e Moore, C. (2004).

É fundamental lembrar que os consumidores sofrem influência dos contextos culturais e sociais que os envolvem, alterando os seus comportamentos, valores, padrões de consumo e comportamentos de compra.

### **2.6.1 Características dos Clientes**

Depois da caracterização dos aspetos relativos aos atributos da loja e sua área de ação, é essencial abordar as características dos clientes que podem influenciar o processo de compra. Contudo, é difícil separar este ponto dos anteriores, pois estão relacionados. Ao descrevermos a área de influência de uma loja torna-se obrigatório avaliar os clientes alvo e conhecer as suas características demográficas. A avaliação do ambiente da loja remete-nos para os efeitos que este exerce no comportamento dos clientes.

Jones (1999) refere que os fatores relacionados com os consumidores são mais importantes que aqueles que são controlados pelos retalhistas. Os valores dos clientes, que por vezes são hedónicos enquadram-se neste ponto. Estes valores estão associados ao prazer, aspetos emotivos resultantes da experiência de uso do produto, fantasia, etc.

Segundo alguns autores, fatores como a idade (Kruger, 2001), atitude relativa ao tempo (Soars, 2003) ou “pressão do tempo” (Ackerman & Gross, 2003), género (Dholakia, 1999), profissão e

recursos financeiros (Jones, 1999) são igualmente considerados como características dos consumidores que influenciam o processo de compra e, conseqüentemente, as vendas do retalhista.

Hui, Yiu, & Yau (2007) mencionam os atributos dos consumidores como fatores que os descrevem e que podem ser divididos em três níveis: necessidades, comportamentos e perfis. As necessidades dos consumidores são demarcadas pelas promoções e pela estabilidade econômica do país. Os comportamentos correspondem aos padrões ou tendências de consumo dos consumidores, geralmente influenciados pela moda e tendências sociais. Swinyard (1993) acrescenta que a disposição do consumidor no momento de compra também está englobado no comportamento, defendendo que um cliente bem-disposto terá uma maior probabilidade de estar motivado para fazer compras. O perfil relaciona-se com a informação pessoal do consumidor nomeadamente com aspetos demográficos (idade, ocupação profissional, educação, rendimento e classe social), perfil pessoal e da família e valores percebidos.

## 2.6.2 Espaço Físico

Quando se pensa em eficiência econômica das empresas retalhistas vemos o espaço como um fator determinante. Barros (2006) reforça a importância do aumento da área de venda da loja para a obtenção de economias de escala, aumentando a eficiência das empresas.

O espaço tem sido apontado como um dos recursos mais caros do retalhista. Torna-se portanto importante fazer com que a gestão de espaço seja baseada no princípio de alcançar a maior rentabilidade por metro quadrado.

Davidson, Sweeney, & Stampfl (1988) defendem que a gestão de espaço pode ser elaborada a três níveis: estratégico, tático e operacional e que cada um deles tem objetivos de negócio específicos e horizontes de tempo diferentes.

A gestão estratégica do espaço engloba o número de localizações e desenho do espaço das lojas e da área adjacente. Estas decisões requerem elevado investimento em capital. As decisões táticas dizem respeito à loja propriamente dita, o seu *layout* interior e localização das categorias. O espaço atribuído aos produtos e marcas fazem parte das decisões operacionais.

Nas decisões operacionais, de natureza micro, os rácios de produtividade são utilizados para definir o espaço e localização dos produtos, e o espaço é calculado com base nas vendas e no lucro que se espera obter com cada produto. Assim, se um artigo contribui com 8% das vendas terá 8% do espaço disponível na categoria de artigos respetiva. Borin e Farris (1995) descreveram este princípio como a “quota da prateleira igual à quota da regra de mercado”. Segundo Jallais, Orsoni, & Fady (1987) o espaço a atribuir a cada secção deverá estar intimamente ligado com o

volume de negócios (global e por secção) e com as normas de rendimento (volume de negócios por metro quadrado da unidade comercial e secção).

Ao atribuir o mesmo espaço a todos os artigos corre-se o risco de dar origem a ruturas de *stocks* dos produtos de multiexposição e excesso de armazenamento dos produtos de rotação lenta. Assim torna-se necessário avaliar as vendas na distribuição do espaço. Normalmente as lojas fazem a distribuição do espaço pelas secções, em função do número de vendas, com uma ponderação segundo a margem/rentabilidade conseguida. Mas, atribuir o espaço somente baseados em histórico de vendas, é bastante arriscado, uma vez que o espaço que atribuímos aos artigos vai ser determinante para as suas vendas futuras e, como por vezes se introduzem novos artigos, é impossível usar exclusivamente o critério das vendas.

Neves (1999) referiu que as funções básicas do canal de distribuição são:

- Conveniência espacial;
- Quantidade de produto;
- Tempo de espera;
- Variedade de sortido.

Para melhorar a conveniência espacial é necessário existir uma correta distribuição espacial das categorias na loja e uma maior expressão dos produtos com melhor resposta de vendas. Por outro lado, acaba por determinar o sortido adequado de produtos. Broniarczyk, Hoyer e McAlister (1998) observaram que os consumidores são mais sensíveis ao espaço ocupado pelas categorias de produtos que ao espaço ocupado pelos produtos em si. Estes autores provaram que ao eliminarem metade dos produtos de cinco categorias chave de duas lojas teste, não obtinham grandes impactos nas perceções dos consumidores face à variedade oferecida. Isto só foi possível, porque os produtos mais vendáveis estiveram sempre disponíveis e o espaço das categorias manteve-se constante. Inclusivamente, os clientes das lojas teste afirmaram que o processo de compra era facilitado pelo facto de existirem menos referências por categoria. Através dos resultados deste estudo foi possível concluir que, manter o espaço estável é crítico para minimizar possíveis impactos nas vendas resultantes da redução de artigos disponíveis para venda.

Na distribuição alimentar os consumidores valorizam um fator designado de “serviço ao cliente” disponibilizado pela loja. Este fator representa um benefício abstrato ou subjetivo que poderá ser medido através de vários atributos, nomeadamente: qualidade no atendimento em geral, disposição e rapidez nos *checkouts* e nos outros pontos de vendas, disponibilidade diária de mercearia, limpeza, etc.

Tendo como objetivo definir os fatores que contribuem para a satisfação dos clientes, Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr e Schlesinger (1994) criaram aquilo a que chamaram a cadeia serviço-

lucro. Anderson e Mittal (2000) desenvolveram este estudo e chamaram-lhe a cadeia satisfação-lucro e, posteriormente, Gómez, McLaughlin e Wittink (2004) definiram a cadeia satisfação-performance de vendas (Figura 8).

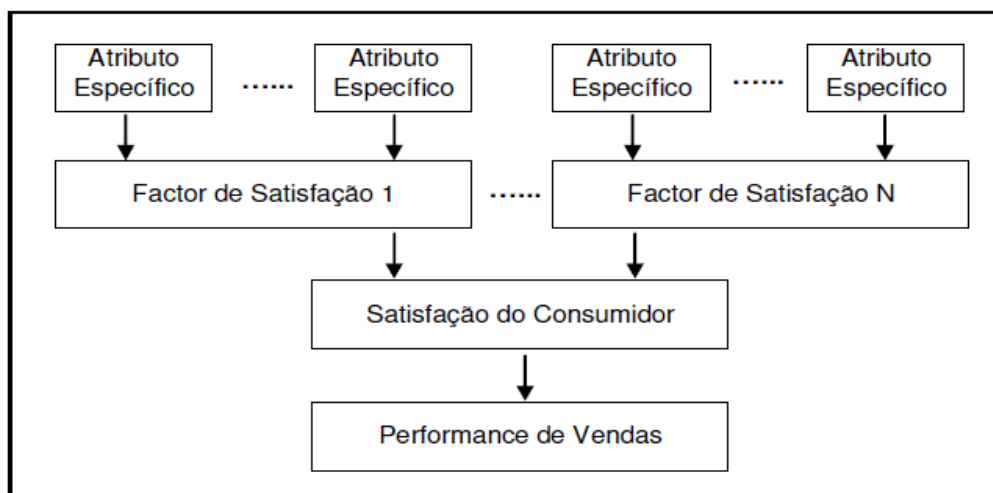


Figura 8 – Cadeia de *Performance Vendas/Satisfação*. Nota Fonte: Gómez, McLaughlin, & Wittink, (2004, pp. 265-278).

Inicialmente os autores identificaram quais os atributos que influenciam os níveis de satisfação dos clientes, para depois resumi-los aos fatores determinantes da satisfação. Estes fatores captam os níveis de serviço e de produto e acréscimos nestes fatores, permitindo aumentar o nível de satisfação do cliente e, conseqüentemente, as vendas da loja.

Além do “serviço ao cliente” existem outros fatores que alteram o nível de satisfação dos clientes tais como o ambiente da loja, a qualidade percebida dos produtos dos diferentes departamentos, nomeadamente nos produtos frescos do dia existentes na padaria, peixaria, talho, flores, assim como o valor percebido do preço relativamente à sua qualidade. O “boca-a-boca” também beneficia o crescimento de vendas, já que o cliente satisfeito divulga a sua boa experiência.

Moutinho e Hutcheson (2000) investigaram a mobilidade do cliente, níveis de satisfação, existência de serviços, nível de preços, promoções especiais e a existência de planos de descontos para garantir a fidelização.

### 2.6.3 Merchandising

A venda em livre-serviço assenta na relação que se estabelece entre o consumidor e os produtos, mas com a assistência de “um vendedor silencioso”, que se designa de Merchandising. O Merchandising corresponde ao conjunto de métodos e técnicas que permitem facilitar a escolha dos clientes, tornando a visita ao estabelecimento o mais agradável possível, com preocupações de maximização do lucro (Jallais, Orsoni, & Fady, 1987). Esta técnica nasceu nos Estados Unidos por volta de 1960, na altura em que existia uma forte concorrência que se opunha às grandes unidades comerciais existentes. Tem sido muito discutida a disposição ideal das secções, com vista a facilitar e aumentar as compras dos clientes. A colocação das diferentes secções deve responder a três critérios:

- Fazer o cliente circular pelo maior número de secções;
- O respeito pelas condições arquitetónicas da loja;
- Oferecer o produto de forma clara para os clientes.

O *visual merchandising* consiste na criação de um ambiente de loja, que destaque os valores do retalhista e satisfaça as necessidades e expectativas que os consumidores têm em relação a este (Lea-Greenwood, 1998). Segundo Kotler (1973) existe uma verdadeira ciência que estuda a atmosfera de loja e que procura manipular todos os sentidos (visual, olfativo, táctil, gustativo e auditivo) do consumidor, tendo em vista influenciar as suas perceções e comportamento de compra. Muitos estudos têm sido elaborados nesta área, considerando o efeito psicológico do desenho da loja sobre as decisões de compra dos consumidores. Estes estudos partem do pressuposto de que uma parte significativa das decisões de compra é efetuada na loja. Alguns estudos efetuados pelo “The Point of Purchasing Advertising Institute (POPAI)” (1977 e 1986) referiram que dois terços das decisões de compra são efetuadas no ponto de venda.

Lea-Greenwood (1998) indicou três objetivos do *visual merchandising*:

- Atrair a atenção dos consumidores;
- Encorajar os clientes a permanecer mais tempo na loja, comprando mais produtos;
- Diferenciar o retalhista dos seus concorrentes;
- Reforçar a mensagem da estratégia de comunicação de Marketing da empresa.

Uma dimensão importante do *visual merchandising* é o desenho do *layout* da loja. Existem quatro tipos de *layout*:

- Em rede;
- Tráfego livre;
- *Boutique*;
- Tráfego controlado.

O primeiro maximiza o espaço da loja, manipulando o movimento dos clientes, expondo esses mesmos clientes a um grande número de produtos e de Merchandising (o mais usado pelos hipermercados e supermercados). Este *layout* pode ser criticado por ser inflexível e tornar a experiência de compra monótona.

O segundo é bastante flexível e permite ao cliente circular livremente, contudo exige uma grande coordenação de cores e materiais, de forma a não se tornar confuso para o cliente (muito usado em lojas de moda).

O *layout boutique* é muito similar ao anterior. Tentam produzir a sensação de “*store in store*”, ou seja, uma loja dentro de uma loja maior, com uma clientela alvo específica e diferente da loja mãe.

O *layout* de tráfego controlado, como o nome indica, é o menos flexível de todos, mas permite maximizar o uso do espaço obrigando os clientes a circular pelo percurso.

A exposição dos produtos dentro da loja é outra das dimensões do *visual merchandising*. Muitos retalhistas utilizam grandes quantidades de recursos na apresentação e imagem dos seus produtos. Cada categoria dentro da loja tem uma lógica de apresentação e exposição subjacente (organizada em termos de preço, tamanho, cor ou utilidade). Esta lógica organizacional, frequentemente utilizada pela distribuição, é baseada no entendimento que fazem sobre a forma como o cliente seleciona os produtos. É vulgarmente designada de critérios de implantação dos produtos.

Uma elevada proporção das decisões de compra são efetuadas dentro da própria loja, valorizando desta forma a gestão do espaço e o merchandising no processo de decisão das empresas de distribuição. O retalhista procura influenciar as decisões de compra dos seus clientes, através do próprio *layout* da loja e estudando a exposição correta dos seus produtos nas prateleiras.

### **3. A imagem da loja**

A imagem de loja influencia a qualidade percebida de uma loja. Uma imagem positiva acarreta um aumento do fluxo de clientes nos pontos de vendas. Esse fluxo de clientes é considerado como resultado de uma boa aplicação de marketing estratégico. A abordagem de Chetochine (2000) sobre a imagem de loja revela questões de lealdade do cliente, considerando o retorno do cliente ao ponto de venda e desconsiderando as ofertas e promoções dos concorrentes.

Uma das primeiras preocupações das empresas de retalho é o interesse pelo *shopper* e desenvolver operações de marketing de forma a trazer novos clientes aos seus pontos de venda ou fazer com que clientes já conquistados voltem e se desinteressem pelas ofertas e promoções dos concorrentes (Chetochine, 2000).

As definições de imagem de loja, os componentes que integram a imagem de loja no retalho e a sua mensuração são apresentados e discutidos nos pontos seguintes.

### 3.1 Imagem da loja: conceito

O primeiro artigo sobre imagem de loja foi publicado por Martineau (1958), que definiu imagem de loja como sendo “*o modo como a loja é definida na mente dos consumidores, em parte pelas suas qualidades funcionais e em parte por uma aura de atributos psicológicos*”. Os consumidores procuram e escolhem a loja que tem a imagem mais congruente com a sua, ou seja, aquela loja com que mais se identificam em termos de personalidade. Sendo assim, diferentes consumidores de diferentes estilos de vida têm percepções diferentes sobre o ideal de imagem de loja. De salientar que o factor preço nem sempre foi considerado um factor de decisão relevante na escolha da loja pelo cliente. Os fatores considerados mais importantes foram: (i) variedade de produtos; (ii) organização da loja; (iii) serviços oferecidos e não oferecidos; (iv) outros consumidores; (v) objetivos de gestão da loja. No seu estudo, Martineau (1958) teve como princípio básico a pesquisa dos consumidores de três lojas de retalho de segmentos diferentes e questionava o que as faziam ser as preferidas por eles na comparação com outros estabelecimentos do mesmo ramo. Uma das lojas pesquisadas era uma espécie de supermercado. A pesquisa foi realizada com o intuito de mostrar os motivos pelos quais os consumidores davam preferência a este estabelecimento. Os resultados apresentados apontaram os aspetos intrínsecos como os principais agentes da preferência do consumidor, conforme declarações sobre o mercado apresentadas abaixo (Martineau, 1958):

- As mulheres da comunidade caracterizavam a loja como limpa e branca;
- Naquela loja encontram os seus amigos;
- Os funcionários são prestáveis;
- Os corredores são espaçosos e organizados;
- Comprar nesta loja não é cansativo, a compra é uma experiência de prazer em vez de um dever rotineiro.

As declarações apresentadas nas pesquisas passaram a servir de estímulos para o desenvolvimento de estudos referentes aos aspetos intrínsecos das organizações como um diferencial da concorrência. Observa-se, ainda, que o relato apresentado foca aspetos que, na sua grande maioria, são colocados em segundo plano no planeamento organizacional já que, hipoteticamente, não são pontos específicos de trabalho dos segmentos pesquisados.

Na década de 70 numa edição especial sobre imagem de marca no retalho do *Journal of Retailing*, Grocott (1974) e McDougall & Fry (1974) descreveram a imagem de loja como sendo a personalidade que a loja projeta em relação aos seus potenciais consumidores.

Tentando esclarecer definitivamente o conceito de imagem de loja, Lindquist (1974) resgata alguns conceitos sobre imagem de loja anteriormente citados e adiciona que a palavra loja na expressão “imagem da loja” é facilmente substituída por marca. Neste sentido, o autor considera que a expressão imagem da loja tem o mesmo significado e é sinónimo de imagem de marca.

Segundo Marks (1976) o conceito de imagem da loja é um composto de dimensões que o consumidor tem em relação à loja. A imagem da loja é uma percepção geral uma vez que as dimensões são percebidas em conjunto e uma interfere sobre a outra na formação da imagem na mente do consumidor. O problema abordado pelo autor é como operacionalizar o conceito, dado que este depende de diversos fatores que interagem entre si.

No ano 1979, Albaum, Hawkins & Dickson (1979), também quiseram contribuir para o estudo da imagem da loja no retalho. Estes autores promoveram uma pesquisa cujo propósito era o de verificar se a percepção da imagem da venda tinha semelhanças entre homens e mulheres. O estudo apresentou a comparação de dois focos distintos, sendo o primeiro na verificação da semelhança na percepção dos produtos vendidos e o segundo, na avaliação dos critérios para a formação do conceito dos produtos. Estes autores propuseram uma pesquisa, tendo em vista que vários estudos empíricos já haviam sido realizados nos Estados Unidos e focaram, justamente, as percepções diferenciadas entre os maridos e as esposas no processo de compra. Como principal conclusão deste estudo ficou a indicação de que as pesquisas, ao serem realizadas, devem abordar um público específico. Nas empresas retalhistas não se devem utilizar as esposas em substituição dos seus maridos, tendo em vista as suas percepções distintas.

Além da variação da imagem da loja entre consumidores e entre concorrentes, Cardozo (1974) sugere que a imagem de uma mesma loja varia de acordo com a categoria de produtos. Isto advém do fato dos consumidores escolherem as lojas onde querem comprar a partir das diferentes categorias de produtos, contudo poucos consumidores unificam suas compras.

Dickson e Albaum (1977) propõem uma escala para analisar o conceito de imagem de loja. Segundo os autores, a percepção do consumidor da marca no mercado da distribuição pode ser descrita por meio de seis fatores:

- Preço: este fator é composto por variáveis como: forma de pagamento, percepção de custo-benefício da compra, percepção sobre o valor oferecido pelo preço pago e referência de preços (se são altos ou baixos na perspectiva do consumidor);
- Promoção: este fator é composto pelas ofertas que a empresa disponibiliza mensalmente, semanalmente ou até diariamente, assim como, pelas liquidações que são realizadas na troca de coleção ou por sobra de stock. A quantidade e qualidade de anúncios publicitários que a empresa faz como forma de comunicação também fazem parte deste fator.

- Loja, Layout e Localização: a iluminação, o tamanho, a organização da loja e arrumação dos produtos são algumas das variáveis que compõe este fator. A conveniência da localização, a agradabilidade do ambiente da loja, a facilidade de achar ou não os itens na loja, assim como, a avaliação do espaço de compras é também parte do composto deste fator;
- Serviço e Pessoas: para este fator, a forma de atendimento e os serviços prestados pela empresa (entrega, SPV, etc.) são as principais variáveis de medição;
- Produtos: este fator mede a percepção do consumidor quanto a disposição dos produtos, assim como a sua qualidade, variedade e diversidade. A qualidade dos displays de produtos também faz parte deste fator;
- Outros: este fator mede principalmente como o consumidor avalia a loja de uma maneira geral, a rapidez com que ele faz o seu pagamento e sai da loja, e também, qual a visão que os consumidores têm de outros consumidores.

Hansen e Deutscher (1978) salientaram três níveis de construção da imagem:

- As dimensões: fatores importantes da imagem que englobam os domínios da gestão comercial (mercadorias, serviços, preço entre outros);
- As componentes: elementos internos das dimensões (stocks, qualidade dos produtos, etc.).
- Os atributos: representam qualquer aspeto específico de uma componente (rotura de stocks, marcas imitadas).

Kasulis e Lusch (1986) também pesquisaram a questão da imagem das lojas. Inicialmente, estes autores afirmam que a imagem da loja está baseada nos atributos objetivos e subjetivos, mas sob a percepção dos seus consumidores. Sendo assim, consideram essencial o estudo da imagem da loja, já que a imagem da loja reflete percepções. O retalhista pode mudar a imagem potencial de uma loja, sem mudar os seus atributos específicos (Kasulis & Lusch, 1986). Os autores abordaram o exemplo de uma empresa de retalho que, impossibilitada de mudar o tamanho das instalações físicas da sua loja, promoveu a mudança da percepção do consumidor por meio da reestruturação e do modo de exibição das mercadorias no seu estabelecimento.

Mazursky e Jacoby (1986) referiram que a imagem que um cliente constrói de uma loja é resultado das percepções afetivas que o cliente tem sobre a loja adicionalmente às suas qualidades físicas. O resultado da imagem da loja é a soma de todos os atributos da loja referidos, físicos e psicológicos, observados e interpretados pelo cliente. Os clientes para além de comprarem

produtos e serviços que satisfazem as suas necessidades, compram imagens. Nesta perspectiva, a sociedade tem vindo a consumir de forma crescente imagens, informação e sinais.

Na distribuição, principalmente no segmento alimentar, onde o consumidor faz frequentes visitas ao longo do mês, a imagem pode mudar rapidamente, pois cada visita pode representar uma experiência nova, dependendo do atendimento, cabaz de compras, deslocamento até a loja, objetivo de compra, entre outros (Parente,2000).

As lojas com boa imagem tendem a ter um melhor nível de satisfação dos consumidores. Lojas com imagem positiva atraem mais atenção e visitas de potenciais consumidores, influenciando de uma forma positiva a consciência da marca (Yoo, Donthu, & Lee, 2000).

Para Ailawadi e Keller (2004) o retalho está na posição ideal para criar experiências aos seus clientes devido à proximidade e interação constante com o consumidor final. Na literatura não há um consenso relativamente ao número de fatores pelo qual a imagem de loja deve ser medida, no entanto existem alguns pontos em comum observados entre diversos autores.

### **3.2 Componentes da imagem da loja**

Diferentes autores, ao falarem de imagem no retalho, definiram atributos ou características que compõem a imagem global da loja (Bloemer e Ruyter, 1998). A imagem da loja, conjugada com as características dos consumidores, pode ajudar a prever em que loja as pessoas vão comprar. Normalmente, quando os consumidores dão a sua opinião sobre as lojas, não indicam características muito específicas, avaliam a loja de uma maneira geral. Essa avaliação é habitualmente baseada em aspetos intangíveis (Salomon, 2002).

Segundo Spinelli e Giraldi (2004) apesar de haver vários estudos que envolvam a definição da componente da imagem de loja, o que realmente tem vindo a ganhar destaque é a atmosfera da loja. Parente (2007) definiu a atmosfera da loja como um sentimento psicológico que a loja desenvolve no consumidor quando este a visita. A atmosfera é desenvolvida utilizando recursos de apresentação interna e externa da loja, as opções de *layout* e a forma como os produtos são expostos. Para o autor, a imagem que os clientes têm de uma loja está intimamente ligada à atmosfera que esta consegue desenvolver, mas os dois conceitos são diferentes, a imagem é mais abrangente. Churchill Júnior e Peter (2007) acrescentam que os retalhistas mostram preocupação com a atmosfera da sua loja, criando e sustentando imagens positivas.

As decisões sobre a loja, a sua atmosfera, a apresentação externa e interna, o *layout* e a exposição dos produtos devem visar a construção da imagem e a conquista das preferências dos clientes, e estimular o aumento da produtividade da área de venda. Devem motivar os consumidores a passar o maior tempo possível na loja, estimulando-os a visitar os vários

departamentos (Parente, 2007). Segundo este mesmo autor, alguns fatores devem ser considerados na fachada externa: tamanho, arquitetura, acabamento, fachada, comunicação visual externa. Desta forma, a loja projeta uma imagem desejada, de sofisticação, jovem, popular e alegre. Os aspectos externos produzem um forte impacto na imagem da loja e, por essa razão, são extremamente importantes na atração dos consumidores, pois determinam a primeira impressão e influenciam a percepção dos consumidores sobre a qualidade e o tipo de loja.

James, Durand e Dreves (1976), antes de realizarem a pesquisa da imagem da loja, efetuaram uma pré-pesquisa para apurar os atributos mais importantes para o consumidor. Os atributos identificados foram: sortido, funcionários, atmosfera, serviço, qualidade e preço. Burt e Carralero-Encinas (2000) escolheram as dimensões usadas na sua pesquisa de imagem do retalho a partir de diferentes graus de tangibilidade. Características físicas, política de preços e variedade de produtos foram os escolhidos para representar dimensões mais tangíveis, já que proporcionam aos consumidores pistas que servem de base às suas percepções, tais como limpeza, decoração, variedade, qualidade das mercadorias e preço. Em termos de gestão, uma maior tangibilidade permite uma adaptação mais rápida das dimensões às condições de mercado. Já as dimensões de serviços ao consumidor, carácter e reputação apresentam menor tangibilidade e são mais dependentes da experiência dos clientes, baseada em percepções de bondade, confiança, simpatia e posição.

Resultados semelhantes também foram encontrados numa investigação realizada por Tamashiro, Martins, Giraldi e Tornavoi, (2009). Neste estudo, os autores concluíram que os atributos “preço/promoção” são os mais valorizados pelos inquiridos, seguidos das dimensões “atributos físicos da loja” e “qualidade”. Estes resultados comprovam as premissas de Monroe (1990), que já assinalava que o preço se configura como um atributo determinante no processo de escolha dos compradores por produtos e serviços. Conclusões semelhantes foram encontradas nas pesquisas de Ailawadi e Keller (2004), McGoldrick (2002) e Kumar e Karande (2000).

Birtwistle, Clarke e Freathy (1999) fizeram um estudo sobre as lojas de roupas masculinas e selecionaram oito atributos para compor a pesquisa: moda e estilo das roupas, layout da loja, preço, qualidade das roupas, política de trocas e devoluções, reputação da empresa, conhecimento e cordialidade dos empregados da loja e variedade.

Outra pesquisa realizada por Hirschman, Greenberg e Robertson (1978) em sete cidades americanas, para avaliar os atributos serviço de atendimento, localização, preço, política de crédito, *layout* e atmosfera, qualidade, variedade e sortido de mercadorias, exposição das mercadorias, política de garantia e trocas e descontos reais, concluiu que os atributos, quando comparados entre si, nas cidades pesquisadas, apresentam baixo grau de congruência, evidenciado pelas significativas diferenças nas pontuações da pesquisa feita aquando dos cruzamentos entre as cidades. O resultado mostra que o conhecimento das principais dimensões de um mercado não são fundamentais para determinar as principais dimensões de outro mercado.

### 3.3 Medidas da imagem da loja

Segundo Hawkins, Albaum e Best (1975), as medidas de imagem de loja desempenham um papel importante na pesquisa aplicada ao marketing. Os gestores de marketing utilizam habitualmente medidas de imagem da loja para ajudar no desenvolvimento das estratégias competitivas.

Reardon, Miller e Coe (1995) centraram as suas discussões em métodos estruturados e não estruturados de medição da imagem de uma loja. Para estes autores, os métodos não estruturados são mais vantajosos. A primeira vantagem é que o pesquisador não impõe uma estrutura ao entrevistado por meio da linguagem ou das dimensões. A segunda é que cada entrevistado é capaz de descrever as dimensões da imagem de loja da sua própria maneira, reduzindo assim os erros de omissão por parte do investigador. Desta forma, a pesquisa capta uma imagem mais robusta da imagem da loja. Contudo, esta técnica também apresenta desvantagens. A primeira é que os resultados são de difícil interpretação por causa das avaliações subjetivas, que tornam as generalizações bastante difíceis. A segunda desvantagem é que a codificação usada pelo pesquisador pode gerar confusão na pesquisa. A terceira refere-se ao facto de que a natureza dos dados diminui significativamente o poder da análise estatística, sendo necessário, assim, o uso de técnicas especiais ou de estatística não paramétrica. A quarta é que as variações na capacidade do entrevistados de articular os seus pensamentos e sentimentos afetam a qualidade dos dados. Por fim, outra desvantagem é que, apesar de a técnica permitir mais formas de mensuração, normalmente não há como medir o grau em que um atributo ou sentimento está presente.

Segundo Birtwistle, Clarke e Freathy (1999), a técnica mais comum utilizada para medir a imagem é pedir aos clientes para avaliarem uma loja de acordo com uma escala pré-definida. As escalas de diferencial semântico, de Likert e de Stapel são algumas das utilizadas na medição da imagem de uma loja (Birtwistle, Clarke, & Freathy, 1999; Burt & Carralero-Encinas, 2000)

A escala de diferencial semântico é uma escala de sete pontos, em que os pontos extremos são adjetivos que representam opostos. Na escala de Likert, os inquiridos são solicitados a indicar o grau de concordância, optando por uma das cinco categorias de resposta (algumas variantes utilizam sete ou nove categorias). Os pontos extremos dessa escala são normalmente nomeados como “discordo completamente” e “concordo completamente”.

A escala Stapel é, em geral, apresentada verticalmente com um adjetivo no ponto do meio de uma escala de +5 a -5. Não é fornecido um ponto 0, o que não permite uma resposta neutra. O entrevistado seleciona um número, de forma a indicar quão precisamente ou imprecisamente cada termo descreve o objeto. Quanto maior e positivo for o número, mais precisamente o adjetivo descreve o objeto (Malhotra, 2001).

Kunkel e Berry (1968) falaram ainda sobre uma alternativa para medir a imagem de loja, que são os métodos não estruturados. Nas respostas de questionários não estruturados, que possuem

questões abertas, o entrevistado é livre para discutir somente o que é relevante na imagem da loja. Ou seja, apenas são citados as componentes mais importantes, ao contrário da escala de diferencial semântico, que obriga as respostas para todos os componentes que estão no questionário e, por isso, não serve para destacar componentes importantes da imagem.

Menezes e Elbert (1979) focaram-se na comparação entre as escalas de Likert, diferencial semântico e Stapel. A pesquisa não concluiu nenhuma superioridade entre as escalas na obtenção de uma medida pura da imagem de uma loja. Contudo, o estudo chegou a algumas indicações, não conclusivas, de vantagens de cada escala. A escala de diferencial semântico, por exemplo, parece ser mais precisa, já que a variabilidade entre os inquiridos foi reduzida. Como o estudo desses autores concluiu que não há diferenças gerais entre as três escalas, eles delinearam um aspeto relevante na escolha da escala: conhecer a população que a pesquisa irá abordar para adaptar as perguntas, de forma a facilitar o entendimento.

Birtwistle, Clarke e Freathy (1999) destacam dois problemas encontrados em pesquisas de imagem da loja. O primeiro é o pesquisador determinar as dimensões que serão avaliadas pelos consumidores. O segundo é que muitos estudos trataram os atributos de imagem de loja como tendo igual importância, o que pode não ser verdade.

Os atributos da loja referidos no capítulo anterior, bem como os diversos métodos e técnicas apresentadas sobre a mensuração da imagem de loja serviram de base à construção do questionário e aos procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

~

## CAPÍTULO II - METODOLOGIA

A investigação desenvolvida neste estudo é classificada como quantitativa (Malhotra, 2001), visto que o objetivo é identificar a imagem que os consumidores têm de uma loja. Para medir a imagem da loja, foi escolhida a escala de Likert, que é fácil de ser compreendida pelo entrevistado e de ser construída pelo investigador.

Cabe destacar que a escala de Likert é, originalmente, uma escala ordinal, ou seja, é uma escala não métrica na qual as variáveis podem ser ordenadas de acordo com a concordância do entrevistado com as afirmações (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005). No entanto, discute-se muito sobre a melhor forma de mensurar constructos como atitudes e imagens – se com escalas ordinais ou intervalares. Para Churchill (1991) a postura preponderante em marketing parece-se com a de muitos psicólogos: as escalas de atitudes deveriam ser intervalares ou, pelo menos, consideradas como tal. Dessa forma, esta pesquisa adota a posição preponderante relatada por Churchill (1991) e usa procedimentos estatísticos métricos para tratar a escala de Likert.

Segundo Malhotra (2001) ocorre um conflito ao decidir-se o número de categorias de uma escala. Quanto maior o número de categorias, mais refinada é a discriminação possível entre os objetos de estímulo. Entretanto, como a maioria dos respondentes tinham condições de lidar apenas com poucas categorias, as diretrizes tradicionais sugerem que o número apropriado de categorias deve ser sete mais ou menos dois: entre cinco e nove. Como nesta pesquisa os respondentes não estão muito envolvidos, já que muitas vezes podem estar com pressa e o nível de conhecimento e escolaridade não é alto, optou-se pela utilização da escala de cinco pontos, com o objetivo de simplificar o preenchimento do questionário pelos respondentes.

Dessa forma, foram feitas algumas afirmações e foi solicitado aos respondentes que declarassem a sua concordância com elas, de acordo com as seguintes categorias: “discordo totalmente”, “discordo um pouco”, “não concordo nem discordo”, “concordo um pouco” e “concordo totalmente”.

Estimulado pelo crescente interesse das empresas sobre a gestão da imagem no sector da distribuição e com base no conhecimento existente, procura-se neste estudo investigar a imagem que o consumidor tem de uma loja de ótica no Jumbo da Maia. A escolha recaiu sobre este segmento, por ser considerada uma ideia inovadora, uma vez que o sector da ótica nunca esteve presente num mercado de distribuição em Portugal, e também, por conveniência do pesquisador. Assim, a questão central deste estudo é: *qual a imagem da loja de Ótica do grupo Auchan na perspetiva dos consumidores?*

Optou-se por incluir na amostra os clientes de uma loja de ótica localizada no Jumbo da Maia, tendo em conta que a mestranda é colaboradora desta loja.

Em relação à população estudada, foram escolhidos os consumidores acima dos 18 anos de idade, de ambos os sexos e que frequentaram a loja de ótica durante o mês de Junho de 2012. A amostra extraída da população é de conveniência uma vez que não foi aplicada nenhuma regra de aleatoriedade na seleção das unidades amostrais.

Para a recolha de dados utilizou-se um questionário impresso, conforme anexo A, dividido em três partes. A primeira parte compreendia dezanove questões, referentes ao tema da imagem da loja. A avaliação global da loja, e a indicação de alguns atributos da loja por parte dos inquiridos, pertencia à segunda parte do questionário composto por quatro questões. Na terceira parte era feita a identificação do inquirido, através da resposta a dez questões.

Os questionários foram lidos em voz alta pelo entrevistador, que anotava as respostas emitidas pelo entrevistado.

Após a aplicação dos questionários, os dados foram transportados para a aplicação SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), de onde foram obtidas as distribuições das variáveis em termos absolutos e relativos.

Os dados foram analisados com base em medidas de estatística descritiva.

## CAPITULO III – Análise e Discussão de Resultados

### Imagem de uma loja de ótica: resultados de um estudo

#### 1. Caracterização da amostra

A amostra é composta por 87 inquiridos. A repartição entre o género é equilibrada, estando o sexo masculino ligeiramente mais representado (51,7%), do que o sexo feminino (Tabela 1).

Tabela 1- Distribuição da amostra por Género

Género	Frequência	
	Absoluto (N)	Absoluta (%)
Feminino	42	48,3%
Masculino	45	51,7%
Total	87	100,0%

Quanto à idade, os respondentes foram divididos em seis faixas etárias (Tabela 2). A faixa etária com maior número de respondentes é entre os 36 e os 45 anos (31%), seguida da faixa entre os 25 e os 35 anos (27,6%). A faixa etária com menos respondentes está acima dos 65 anos (3,4%).

Tabela 2 - Distribuição da amostra por faixa etária

Idade	Frequência	
	Absoluta (N)	Absoluta (%)
Menos 25 anos	7	8,0%
Dos 25 aos 35 anos	24	27,6%
Dos 36 aos 45 anos	27	31,0%
Dos 46 aos 55 anos	18	20,7%
Dos 55 aos 65 anos	8	9,2%
Mais 65 anos	3	3,4%
Total	87	100,0%

No que se refere ao nível de escolaridade (Figura 9), verifica-se que, dos 87 indivíduos que responderam ao inquérito, 34,5% frequentaram ensino superior (Licenciatura ou Bacharelato), 25,3% frequentaram o ensino secundário (10º ao 12º ano), 24,1% frequentaram o Ensino Básico (até ao 9ª ano) e 16,1% frequentaram o 1º ciclo do ensino Básico (até 4º ano).

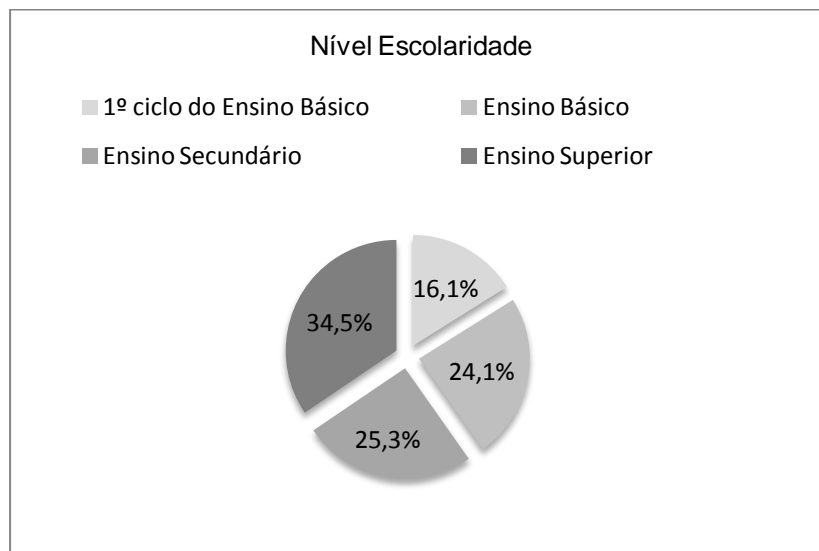


Figura 9 - Distribuição da amostra por nível de escolaridade~

Relativamente à composição do agregado familiar (Tabela 3), dos 87 respondentes 67,8% tem um agregado familiar composto por 2 a 3 pessoas, 28,7% entre 4 e 5 pessoas e apenas 3,4% tem uma composição de agregado familiar entre 6 a 7 pessoas.

Tabela 3- Composição do Agregado Familiar

Agregado Familiar	Frequência	
	Absoluta (N)	Absoluta (%)
De 2 a 3 pessoas	59	67,8%
De 4 a 5 pessoas	25	28,7%
De 6 a 7 pessoas	3	3,4%
Total	87	100,0%

A figura 10 procura saber quem acompanha o respondente nas suas compras. Da amostra em análise é possível saber que 36,8% dos respondentes costumam fazer compras com o seu conjugue, 32,2% optam por faze-las em família e 31% preferem fazer as suas compras sozinhos.

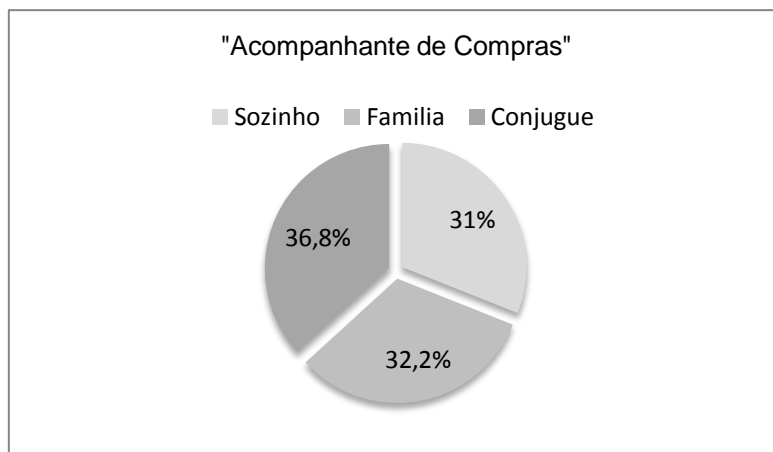


Figura 10- Com quem faz as compras

Analisando a tabela 4 podemos constatar que 58,6% dos entrevistados têm a sua residência muito próxima do híper (entre 1 a 10 km), 31% tem a sua residência entre 10 a 20 km e 10,3% reside a mais de 20 km. Pode-se dizer, assim que a zona primária de atração da loja contém cerca de metade dos seus clientes potenciais. A zona secundária inclui cerca de 30 % dos potenciais clientes da loja, enquanto a zona terciária inclui 10, 3%.

Tabela 4- Áreas de atração da loja

Distância	Frequência	
	Absoluta (N)	Relativa (%)
De 1 a 10 Km	51	58,6%
Entre 10 a 20 Km	27	31,0%
Mais de 20 Km	9	10,3%
Total	87	100,0%

Relativamente ao transporte utilizado pelos respondentes (Figura 11), verifica-se que a grande maioria (82,8%) dos respondentes utilizam carro próprio como forma de se deslocarem ao hipermercado, enquanto 11,5% preferem ir a pé e 5,7% vão de autocarro.

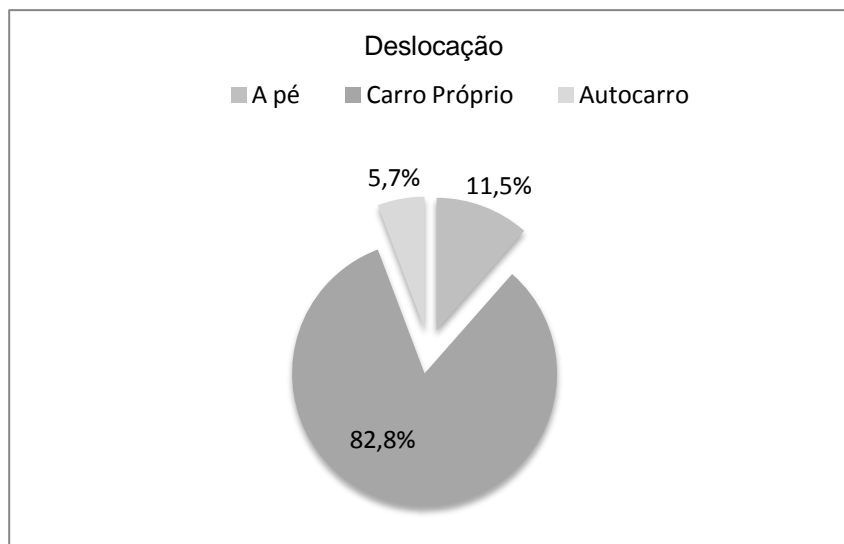


Figura 11- Distribuição da amostra segundo a forma como se deslocam à loja

Na tabela 5 encontram-se discriminados os hábitos de compra semanal dos inquiridos. Da análise resulta que 46% dos respondentes preferem fazer as suas compras ao Sábado, enquanto 43,7% preferem visitar o hipermercado e comprar durante a semana. Apenas 10,3% responderam que gostam de fazer as suas compras ao Domingo.

Tabela 5- Distribuição da amostra segundo o seu hábito semanal de compras.

	Frequência	
	Absoluta (N)	Absoluta (%)
Semana	38	43,7%
Sábado	40	46,0%
Domingo	9	10,3%
Total	87	100,0%

Quanto ao tempo de permanência como clientes do hipermercado Jumbo da Maia (Tabela 6), a maior parte dos inquiridos afirmam ser clientes há mais de 3 anos, com 62,1% de respostas, 32,2% são clientes entre 1 e 3 anos, 3,4% frequentam a loja desde há 6 meses até 1 ano e apenas 2,3% são clientes há menos de 6 meses.

Tabela 6- Distribuição da amostra segundo a Antiguidade

Antiguidade	Frequência	
	Absoluta (N)	Absoluta (%)
Menos 6 meses	2	2,3%
De 6 meses a 1 ano	3	3,4%
De 1 ano a 3 anos	28	32,2%
Mais 3 anos	54	62,1%
Total	87	100,0%

Quanto à forma como os clientes tiveram conhecimento da loja de ótica (Figura 12), os familiares e amigos contribuíram para que 39,1% dos inquiridos tivessem conhecimento da loja de ótica, 33,3% visitaram a loja depois de a terem publicitada num folheto, 14,9% indicaram outras formas de conhecimento, 8% ouviram as campanhas através da Rádio Jumbo e 4,9% conheceram a loja através da Internet.

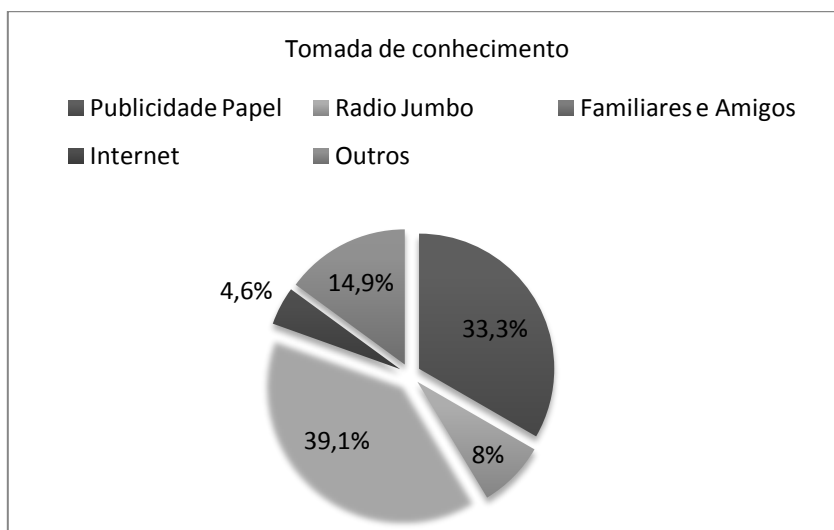


Figura 12- Distribuição da amostra segundo a forma como tomaram conhecimento da loja.

## 2. Imagem da loja de ótica

Para perceber como é que os inquiridos avaliavam a imagem da loja de ótica, foi utilizada uma escala de Likert, solicitando-se aos inquiridos que se pronunciassem sobre o seu nível de concordância ou discordância em relação a algumas afirmações sobre os atributos da loja de ótica. Essa escala oscilava entre o Discordo Totalmente, o Discordo, o Não concordo nem Discordo, o Concordo e o Concordo Totalmente. No final solicitou-se uma apreciação global da loja com base numa escala entre um e cinco.

Para apresentar estes resultados construiu-se a Tabela 7 que mostra o nível de concordância composto pelo somatório dos valores percentuais das respostas dos atributos de loja com níveis de concordância mais elevados (concordo e concordo totalmente).

Tabela 7- Índices de Importância para os atributos da loja apresentados

ATRIBUTOS DA LOJA	“ Nível de Concordância” (%)
Os empregados da loja são educados e atenciosos.	87,3%
A loja tem bons preços.	73,6%
A loja é fácil de ver e identificar por quem passa.	51,7%
A loja tem sempre promoções e descontos.	66,7%
Os empregados da loja procuram ajudar os clientes.	90,8%
As cores da loja são acolhedoras.	67,8%
A loja tem produtos de qualidade.	86,2%
Os empregados da loja resolvem os problemas dos clientes.	89,7%
A temperatura dentro da loja é agradável.	71,2%
A loja tem boas condições de pagamento.	90,8%
Os empregados da loja têm uma boa apresentação.	90,8%
A loja tem uma boa iluminação.	75,9%
A localização da loja favorece a sua visita.	36,7%
A loja tem sempre os produtos que procuro.	69,0%
A loja é limpa e arejada.	72,4%
A disposição dos produtos na loja facilita a sua compra.	82,8%
O som ambiente é agradável.	52,9%
A loja ajuda o cliente, mesmo depois da compra.	85,1%
O espaço físico da loja está corretamente dimensionado	60,9%

Para avaliar a importância dos atributos da loja de ótica estabeleceu-se o seguinte critério: percentagem abaixo dos 60% representa um “baixo nível concordância”, entre 60% e 80% representa um “médio nível de concordância” e acima dos 80% representa um “elevado nível concordância”.

Assim, verifica-se que dos atributos apresentados os que apresentaram maior concordância entre os inquiridos foram a “disponibilidade dos empregados” (90,8%), “condições de pagamento” (90,8%), “apresentação dos empregados” (90,8%), “resolução de problemas” (89,7%), “educação e atenção” (87,3%), “qualidade” (86,20%), “serviço pós venda” (85,10%) e “merschandising” (82,8%). De acordo com o critério estabelecido para avaliar o nível de concordância, todos estes atributos são apreciados pelos clientes da loja, pois são avaliados muito positivamente pelos respondentes.

Os atributos “iluminação” (75,9%), “preços” (73,6%), “limpeza” (72,4%), “temperatura” (71,2%), “oferta” (69%), “promoções” (66,7%), “cores” (67,8%) e “dimensões” (60,9%), de acordo com o critério estabelecido, são de médio nível de concordância, o que significa que são apreciados mais moderadamente pelos clientes da loja.

Quanto aos atributos indicados como de baixo nível de concordância, o “som” (52,9%), a “visibilidade” (51,7%) e a “localização” (36,7%), foram pouco valorizados pelos clientes, o que significa possíveis problemas que terão de ser resolvidos pelos responsáveis da loja de forma a potenciar a sua atração.

Quanto à avaliação global da loja (Tabela 8), 54% dos inquiridos atribuíram a pontuação Muito Bom, 27,6% atribuíram a pontuação Excelente, 16,1% responderam apenas Bom e 2,3% atribuíram a pontuação razoável, o que no geral comprova uma apreciação global muito positiva da loja.

Tabela 8- distribuição da amostra segundo avaliação global da Loja

Avaliação Global	Frequência	
	Absoluta (N)	Relativa (%)
Razoável	2	2,3%
Bom	14	16,1%
Muito Bom	47	54,0%
Excelente	24	27,6%
Total	87	100,0%

Quanto à possibilidade de os clientes recomendarem a loja a amigos ou familiares (Tabela 9), os inquiridos são quase unânimes em recomendarem a loja, o que mostra a sua satisfação em relação ao serviço prestado pela loja.

Tabela 9 – Distribuição da amostra segundo a recomendação da loja

Recomendação	Frequência	
	Absoluta (N)	Relativa (%)
Sim	86	98,9%
Não	1	1,1%
Total	87	100,0

Quanto aos motivos de escolha da loja (Tabela 10), verifica-se que 27,6% dos inquiridos indicaram as facilidades de pagamento como o atributo mais importante para escolherem a loja, 20,7% salientam o atendimento como atributo mais importante, 10,3% escolheram a loja por serem clientes Jumbo, 9,2% das respostas indicaram o preço como o mais importante, seguem-se a qualidade com 6,9% e as campanhas com 4,6%. Apenas 2,3% dos inquiridos indicaram outros atributos como razão para a escolha da loja.

Tabela 10 – Motivos para a escolha da loja de ótica

Motivo de Escolha	Frequências	
	Absoluta (N)	Relativa (%)
Facilidades Pagamento	24	27,6%
Atendimento	18	20,7%
Localização	16	18,4%
Cliente Jumbo	9	10,3%
Preços	8	9,2%
Campanhas	4	4,6%
Qualidade	6	6,9%
Outros	2	2,3%
Total	87	100,0%

Questionados sobre os motivos que os levariam a deixar de comprar na loja (Tabela 11), 33,3% indicaram o mau atendimento como o motivo pelo qual deixariam de comprar na loja, 31,3% não indicaram nenhum motivo, 12,6% referiram o aumento de preços como motivo para deixarem de fazer compras na loja, enquanto 5,7% não voltariam a comprar na loja de ótica se esta tivesse uma má assistência aos seus clientes. Apenas 3,4% dos inquiridos indicaram outros fatores como motivo para deixarem de comprar na loja de ótica. O motivo “algo em contrário ao anterior” vem no seguimento da resposta à razão de compra, onde os inquiridos indicaram o motivo pelo qual compravam na loja, e apresenta 3,4% das respostas.

Tabela 11 – Distribuição da amostra segundo o motivo de desistência de compra na loja.

Motivo de Desistência	Frequência	
	Absoluta (N)	Relativa (%)
Nenhum	27	31,0
Mau atendimento	29	33,3
Desonestidade	9	10,3
Aumento Preços	11	12,6
Algo em contrário ao anterior	3	3,4
Má Assistência	5	5,7
Outros	3	3,4
Total	87	100,0

## CAPITULO IV - Conclusões

No final desta investigação é possível concluir que a imagem da loja é a soma das percepções que o cliente tem de uma loja, ou seja, é a soma do que os consumidores sabem sobre os atributos da loja, a partir da sua experiência de compra na loja.

Considera-se também que esta investigação é um importante contributo para o ajustamento dos planos de marketing das empresas de distribuição, pois permite saber quais os atributos da loja que são pior avaliados pelos clientes e a partir daí poder definir as medidas de correção que se mostrem adequadas. Além disso, é possível identificar quais os atributos da imagem da loja com maior influência na satisfação dos consumidores, o que permite à empresa focar as suas ações de mercado de forma a maximizar a satisfação dos seus clientes.

Dos resultados obtidos através do estudo efetuado consegue-se concluir que a maioria dos inquiridos têm uma opinião global da loja bastante positiva, e por esse motivo facilmente a recomendam a um familiar ou amigo.

Em relação aos atributos definidos no inquérito, destacam-se os atributos relativos aos funcionários da loja, nomeadamente a sua apresentação, educação, atenção e disponibilidade para ajudar o cliente. O atributo relativo às facilidades de pagamento mostra ser também de grande importância para a maioria dos inquiridos. Este resultado poderá advir da atual situação económica do país, onde cada vez mais se procura facilidades de pagamento para a compra de produtos, em especial deste tipo de produto indispensável à qualidade de vida das pessoas.

Salienta-se, igualmente a valorização na opinião dos inquiridos, dos atributos relativos à qualidade dos produtos ao dispor do cliente, assim como a forma como estes são expostos na loja.

Relativamente aos atributos com menor pontuação, e que por isso mesmo os inquiridos avaliaram de forma menos positiva, destacam-se a localização da loja dentro do hipermercado, a visibilidade e identificação da loja pelos clientes. Estes resultados poderão ser consequência da reformulação do hipermercado, dado que a loja se situa numa entrada considerada pelos clientes como secundária (criada depois da reformulação). Também o som ambiente da loja não agrada a grande parte dos inquiridos.

Os atributos indicados pelos inquiridos com maior importância para a escolha desta loja de ótica foram as facilidades de pagamento, o atendimento e o facto de estar mais próximo das suas residências (localização). Estes resultados vão de encontro ao referido anteriormente, onde mais uma vez se destaca o atendimento por parte dos funcionários da loja, e as facilidades que a loja de ótica proporciona aos seus clientes para adquirirem os seus produtos. De realçar também que este hipermercado é um dos mais antigos da zona Norte do país e que apesar da concorrência

feroz, os clientes da área de influência continuam a preferir este espaço para realizarem as suas compras. Daí os inquiridos salientarem a localização como um dos atributos mais importantes.

Quando foram questionados em relação ao motivo pelo qual deixariam de comprar na loja de ótica Jumbo, a maioria dos inquiridos respondeu o mau atendimento, o que comprova a importância do comportamento dos funcionários da loja como elemento preponderante na fidelização dos clientes. De salientar que também uma grande parte das respostas foi “nenhum motivo”, o que indica que existe um grande número de inquiridos satisfeitos com todos os atributos da loja. O aumento de preços e a desonestidade foram também indicados pelos inquiridos como motivos pelo qual deixariam de ser clientes da loja, embora com menos frequência de respostas.

A análise geral dos resultados obtidos indica que a maior parte dos clientes inquiridos tem uma opinião muito positiva em relação à imagem da loja, contudo existem alguns atributos que necessitam de ser melhorados. O mercado das lojas de ótica está completamente saturado e, para poder sobreviver, esta loja terá que trabalhar ainda mais, melhorando os seus atributos.

No momento, será difícil melhorar os atributos considerados menos bons, já que o *layout* do hipermercado é definido centralmente e não é fácil de ser alterado. Contudo, se a loja de ótica estivesse na entrada principal do hipermercado possivelmente teria melhores resultados, aumentando o número de clientes e conseqüentemente o volume de venda..

Em relação à visibilidade que os clientes têm da loja, existem diversas formas de melhorar este atributo, nomeadamente através da comunicação externa, com campanhas publicitárias inovadoras. Seria fundamental a colocação de *outdoors*, muppies e cartazes, de forma a divulgar a loja. A distribuição de folhetos ou desdobráveis divulgando serviços e promoções seria também uma mais-valia na publicitação da loja de ótica. Apesar de bastante dispendiosa, a publicidade nos media poderia trazer resultados interessantes, já que existe ainda um elevado número de consumidores que não conhecem este novo conceito de loja.

Estas conclusões poderão ser uma mais-valia para as loja de ótica inseridas neste conceito, já que proporcionam um melhor entendimento em relação à imagem de loja e à construção da mesma.

## Referências Bibliográficas

- Ackerman, D. S., & Gross, B. L. (2003). So Many Choices, So Little Time: Measuring the Effects of Free Choice and Enjoyment on Perception of Free Time, Time Pressure and Time Deprivation. *Advances in Consumer Research*, Vol. 30, Nº 1, pp. 290-294.
- Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing* Vol. 80, pp. 331-342.
- Albaum, G., Hawkins, d. I., & Dickson, J. P. (1979). Differences in retail store images within husband-wife dyads. *Journal of Academy of Marketing Science Journal*, [S.l.], Vol. 7, Nº 3, pp. 144-153.
- Alexander, N., & Colgate, M. (2000). Retail Financial Services: Transaction to Relationship Marketing. *European Journal of Marketing* Vol. 34, Nº 8, pp. 938-953.
- Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, Vol. 3, Nº 2, pp. 107-120.
- Auchan. (2008). *Distribuição do Grupo Auchan*. Lisboa: Grupo Auchan.
- Baker, J., Perasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage. *Journal of Marketing* Vol. 66, Nº 2, pp. 120-141.
- Barros, C. P. (2005). Efficiency in Hypermarket Retailing: A Stochastic Frontier Model. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 15, Nº 2, pp. 171-189.
- Barros, C. P. (2006). Efficiency Measurement among Hypermarkets and Supermarkets and Identification of the Efficiency Drivers. *International Journal of Retailing and Distribution Management*, Vol. 34, Nº 2, pp. 135-154.
- Berger, R. (19 de Março de 2009). [www.aped.pt](http://www.aped.pt). Obtido em 14 de Agosto de 2012, de Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição: [www.aped.pt/MEDIA/content/184\\_1\\_G.pdf](http://www.aped.pt/MEDIA/content/184_1_G.pdf)
- Bergès-Sennou, F., & Waterson, M. (2005). Private label products as experience goods. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, Vol.3, Nº 9, pp.1-17.
- Birtwistle, G., Clarke, I., & Freathy, P. (1999). Store image in the UK fashion sector: consumer versus retailer perceptions. In *The International Review of Retail* Vol.9, Nº 1 (pp. pp.1-16).
- Bloemer, J., & Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, pp.499-513.
- Borin, N., & Farris, P. (1995). A Sensitivity Analysis of Retailer Shelf Management Models. *Journal of Retailing*, Vol. 71, Nº 2, pp. 153-171.
- Broniarczyk, S. M., Hoyer, W. D., & McAlister, L. (1998). Consumers' Perceptions of the Assortment Offered in a Grocery Category: The Impact of Item Reduction. *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, pp. 166-176.

- Burt, S., & Carralero-Encinas, J. (2000). The role of store image in retail internationalization. *International Marketing Review* Vol. 17, pp. 433-453.
- Cardozo, R. (1974/75). How images vary by product class: a psycholinguistic approach to store image measurement. *Journal of Retailing*, Vol. 50, Nº 4, pp. 85-97.
- Chavadi, C., & Kokatnur, S. (2008). Do private brands result in store loyalty? An empirical study in Bangalore. *The Icfai University Journal of Marketing Management*, Vol. 7, Nº 3, pp. 6-33.
- Chetochine, G. (2000). *Marketing estratégico da distribuição*. São Paulo: Makron Books.
- Churchill Junior, G. A., & Peter, J. P. (2007). *Marketing: criando valor para os clientes*. Tradução Cecília C. Bartalotti e Cid Knipel Moreira. 2. ed. Sao Paulo: Saraiva.
- Clarke, I., Mackaness, W., & Ball, B. (2003). Modelling Intuition in Retail Site Assessment (MIRSA): Making Sense of Retail Location using Retailer's Intuitive Judgments as a Support for Decision-Making. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 13, Nº 2, pp. 175-193.
- Collins, A., & Burt, S. (2006). Private Brands, Governance, and Relational Exchange Within Retailer–Manufacturer Relationships: Evidence from Irish Food. *Agribusiness*, pp. 1-20.
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management* Vol. 22, pp. 407-438.
- Darian, J. C., Tucci, L. A., & Wiman, A. R. (2001). Perceived Salesperson Service Attributes and Retail Patronage Intentions. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 29, Nº 5, pp. 205-213.
- Davidson, W. R., Sweeney, D. J., & Stampfl, R. W. (1988). *Retailing Management*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Dholakia, R. R. (1999). Going Shopping: Key Determinants of Shopping Behaviours and Motivations. *International Journal of Retail and Distribution Management*, pp. 154-165.
- Dibb, S., Simpkim, L., Pride, W. M., & Ferrel, O. C. (2001). *Marketing Concepts and Strategies*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dickson, J., & Albaum, G. (1977). A method for developing tailor-made semantic differentials for specific marketing content areas. *Journal of Marketing Research* Vol. 14, pp. 87-91.
- Domínguez, C. S. (2007). Retailing Establishments: A Competitive Analysis of Commercial Formats from the Consumers' Profiles and Perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services* Vol. 14, pp. 297-308.
- Fernie, J., Fernie S, & Moore, C. (2004). *Principles of Retailing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Geary, D. (2012). *Retail Store Design: Creating a Powerful Store Image*. Obtido em 2012, de <http://www.sideroad.com>.

- Gijsbrechts, E., Campo, K., & Goossens, T. (2003). The Impact of Store Flyers on Store Traffic and Store Sales: a Geo-Marketing Approach. *Journal of Retailing*, Vol. 79, pp. 1-16.
- Gómez, M. I., McLaughlin, E. W., & Wittink, D. R. (2004). Customer Satisfaction and Retail Sales Performance an Empirical Investigation. *Journal of Retailing* Vol. 80, pp. 265-278.
- Hair, J. J., Andreson, R., Tatham, R. L., & Black, W. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hansen, R., & Deutscher, T. (1978). An Empirical Investigation of Attribute Importance in Retail Store Seletion. *Jornal of Retailing* Vol. 53, Nº 4, pp.58-72.
- Hawkins, D. I., Albaum, G., & Best, R. (1975). Reliability of retail store images as measured by the stapel scale. *Journal of Retailing*, Vol. 52, Nº 4, pp. 31-38.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr, E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, Vol. 72, Nº 2, pp. 164-174.
- Hirschman, E. C., Greenberg, B., & Robertson, D. H. (1978). The intermarket reliability of retail image research: an empirical examination. *Journal of Retailing*, Vol 54, Nº 1, pp.3-12.
- Hoffman, K. D., & Turley, L. W. (2002). Atmospheric, Service Encounters and Consumer Decision Making: an Integrative Perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Nº10, pp. 33-47.
- Hu, H., & Jasper, C. R. (2006). Social Cues in the Store Environment and their Impact on Store Image. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 34, Nº 1, pp. 25-48.
- Hui, E. C., Yiu, C. Y., & Yau, Y. (2007). Retail Properties in Hong Kong: a Rental Analysis. *Journal of Property Investment and Finance*, Vol. 25, Nº 2, pp.136-146.
- Ibrahim, M. F. (2002). Disaggregating the Travel Components in Shopping Center Choice: an Agenda for Valuation Practices. *Journal of Property Investment and Finance*, Vol. 20, Nº 3, pp. 277-294.
- Jallais, J., Orsoni, J., & Fady, A. (1987). *O Marketing da Distribuição*. França: Librairie Vuibert.
- James, D. L., M., D. R., & Dreves, R. A. (1976). The use of a multi-attribute attitude model in a store image study. *Journal of Retailing*, Vol. 32, Nº 2, pP. 23-32.
- Jones, M. A. (1999). Entertaining Shopping Experiences: An Exploratory Investigation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 6, pp. 129-139.
- Kamakura, W. A., & Kang, W. (2007). Chain-Wide and Store-Level Analysis for Cross-Category Management. *Journal of Retailing*, Vol. 83, Nº 2, pp. 159-170.
- Kasulis, J. J., & Lusch, R. F. (1986). Validating the retail store image concept. *Academy of Marketing Science*.
- Kotler, P. (1973). Atmospheric as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, Vol. 49, Nº 4, pp 48-64.

- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kruger, R. M. (2001). Making Shopping Fun. *Retail Merchandiser*, Vol. 41, Nº 9, pp. 14-16.
- Kumar, V., & Karande, K. (2000). The Effect of Retail Store Environment on Retailer Performance. *Journal of Business Research*, Vol. 49, Nº 2, pp.167-181.
- Kunkel, J. H., & Berry, L. L. (1968). A behavioral conception of retail image. *Journal of Marketing New York*, Vol 32, Nº 4, pp. 29-38.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico*. Paris: McGraw Hill.
- Lauterborn, B. (1990). New Marketing Litany: Four P's Passe; C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61(41), pp. 26.
- Lea-Greenwood, G. (1998). Visual Merchandising: a Neglected Area in UK Fashion Marketing? *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 26, Nº 8, pp. 324-329.
- LeHew, M. L., & Fairhurst, A. (2000). US Shopping Mall Attributes: An Exploratory Investigation of their Relationship to Retail Productivity. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 28, Nº 6, pp. 261-279.
- Lindquist, J. (1974). Meaning of Image: a survey of empirical and hypothetical evidence. *Journal of Retailing Vol. 50, Nº 4*, pp.121-136.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed.* Porto Alegre: Bookman.
- Marks, R. B. (1976). Operationalizing the concept of Store Image. *Journal of Retailing Vol. 52, Nº 3*, pp. 37-46.
- Martineau, P. (1958). The personality of retail store. *Harvard Business Review*, Vol.33., (pp. pp.47-55).
- Mason, J. B., & Mayer, M. L. (1978). Modern Retailing: Theory and Practice. In J. O. J. Jallais, *O Marketing da Distribuição* (p. pp. 19). França: Librairie Vuibert.
- Mazursky, D., & J., J. (1986). Exploring the development of store images. *Journal of Retailing Vol. 62, Nº 2*, pp.145-165.
- McDougall, G. H., & Fry, J. N. (1974/75). Combining two methods of image measurement: semantic differential and open-end technique. *Journal of Retailing Vol. 50, Nº 4*, pp.53-61.
- McGee, J. F., & Peterson, M. (2000). Toward the Development of Measures of Distinctive Competencies among Small Independent Retailers. *Journal of Small Business Management*, pp. 19-33.
- McGoldrick, P. J. (2002). *Retail Marketing*. Londres: McGraw-Hill.
- Mendes, A. B., & Cardoso, M. G. (2006). Clustering supermarkets: The Role of Experts. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 13, pp. 231-247.

- Menezes, D., & Elbert, N. F. (1979). Alternative semantic scaling formats for measuring store image: an evaluation. *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, p. 80-87.
- Monroe, K. B. (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Morschett, D., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H. (2006). Competitive Strategies in Retailing – an Investigation of the Applicability of Porter’s Framework for Food Retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services* Nº 13, pp. 275-287.
- Moutinho, L., & Hutcheson, G. D. (2000). Modelling Store Patronage using Comparative Structural Equation Models. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 8, Nº 3, pp. 259-275.
- Mulhern, F. J. (1997). Retail Marketing: From Distribution to Integration. *International Journal of Research in Marketing* Vol. 14, pp. 103-124.
- Neves, M. F. (1999). Um Modelo para Planeamento de Canais de Distribuição no Sector de Alimentos. *Tese de Doutoramento em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo*.
- Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégias*. São Paulo: Atlas.
- Parente, J. (2007). *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Pessemier, E. A. (1980). Store Image and Positioning. *Journal of Retailing*, pp. 94-106.
- Reardon, J., Miller, C. E., & Coe, B. (1995). Applied scale development: measurement of stores image. *Journal of Applied Business Research*, Vol. 11, Nº 4, pp. 85-93.
- Rousey, S. P., & Morganosky, M. A. (1996). Retail Format Change in US Market. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 24, Nº 3, pp. 8-16.
- Salmon, W. J. (1989). Retailing in the Age of Execution. *Journal of Retailing* Vol. 65, Nº 3, pp. 368-378.
- Salomon, M. R. (2002). *Consumer Behavior*. 5. ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Silva, A. L., & Cardoso, M. G. (2005). Predicting Supermarket Sales: The use of Regression Trees. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 13, Nº 3, pp. 239-249.
- Soars, B. (2003). What Every Retailer Should Know About the Way Into Shoppers Head. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.31, Nº 12, pp. 628-637.
- Spinelli, P. B., & Giraldi, J. M. (2004). *E. Análise teórica e empírica da imagem de loja e da marca própria varejista: implicações estratégicas*. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração.
- Stone, M. B., Butscher, S. A., Gilbert, D., Crick, P., & Moffett, T. (2003). The Effect of Retail Customer Loyalty Schemes - Detailed Measurement or Transforming Marketing? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol 12, Nº 3,, pp. 305- 318.

- Swinyard, W. R. (1993). The Effects of Mood, Involvement and Quality of Store Experience on Shopping Intentions. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, Nº 2, pp. 271-280.
- Tamashiro, H. R., Martins, I. P., Giraldo, J. E., & Tornavoi, D. C. (2009). Atributos de loja valorizados no processo de compra de cosméticos. In C. F. Angelo, & J. A. Silveira, *Varejo Competitivo*. Sao Paulo: Saint Paul.
- Themido, I. H., A., Q., & Leitão, J. (1998). Modelling The Retail Sales of Gasoline in a Portuguese Metropolitan Area. *International Transactions in Operational Research*, Vol. 5, Nº 2, pp. 89-102.
- Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2000). *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*. USA: Kluwer Academic Publishers.
- Wortzel, L. H. (1987). Retailing Strategies for Today's Mature Marketplace. *Journal of Business Strategy* Vol. 7, Nº 4, pp. 45-56.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy Marketing Science* Vol. 28, Nº 2, pp 195-211.