

CUSTOMER-BASED REPUTATION (CBR): Uma análise da reputação corporativa da Lojas Americanas sob a perspectiva dos clientes.

TALYTA EDUARDO OLIVEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

CLÁUDIA BUHAMRA ABREU ROMERO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

CUSTOMER-BASED REPUTATION (CBR): Uma análise da reputação corporativa da Lojas Americanas sob a perspectiva dos clientes.

RESUMO

A reputação corporativa é a base para a confiança do cliente na empresa, leva tempo para ser construída, mas pode ser destruída rapidamente. São muitos os fatores que podem comprometer a reputação de uma organização no mercado, dentre os quais, escândalos financeiros envolvendo seus dirigentes. O objetivo da presente pesquisa é investigar como o mau desempenho financeiro de uma organização pode comprometer a sua reputação junto aos clientes, tendo como objeto de estudo a Lojas Americanas, maior varejista brasileira, há mais de 90 anos no mercado e, recentemente, envolvida em um escândalo contábil-financeiro. Desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, com coleta de dados primários e secundários. Primeiramente, foram analisados dados financeiros da empresa, disponibilizados em fontes públicas. Em seguida, realizou-se um levantamento junto a compradores que se autodeclararam clientes da Americanas, para identificar como estava a reputação corporativa baseado no cliente. Constatou-se que, embora para os clientes da Americanas.com, exista o medo de não receberem os produtos adquiridos *online*, a reputação corporativa da Americanas mantém-se preservada, tanto para os clientes das lojas físicas e como da loja online, desde que tenham atendidas suas expectativas de preços baixos, promoções e produtos de qualidade. Foi muito forte também, entre os respondentes da pesquisa, a memória afetiva da marca que os remetia à lembrança de bons momentos da infância e da adolescência, o que estimula a confiança deles na capacidade de recuperação da empresa no mercado.

Palavras-chave: Reputação, cliente, varejo.

1 Introdução

A reputação corporativa é definida como um ativo valioso e abstrato que afeta as percepções e preferências das partes interessadas na organização (ÖZCAN; ELÇI, 2020) e configura um dos principais termômetros para mensurar o desempenho corporativo no mercado. Demora a ser construída, mas, uma vez consolidada, a reputação torna-se uma forte ferramenta competitiva.

De acordo com Dowling (2001), a boa reputação está pautada em valores humanos, autenticidade, honestidade e responsabilidade da marca com seus diversos públicos. A consolidação da reputação corporativa é uma tarefa difícil, exige muito esforço e tempo, e está condicionada à forma como os seus *stakeholders* percebem as práticas organizacionais.

Tomando-se o caso da Americanas, grande empresa brasileira de varejo, envolvida em um grande escândalo financeiro, revelado no início de 2023, são conhecidos os inúmeros problemas causados a investidores da empresa (que viram o valor das ações despencarem no mercado), a fornecedores (pelo risco de não receberem o devido pagamento e por terem que buscar outros canais de vendas dos seus produtos), e aos bancos (pela inadimplência ao crédito concedido) (INFOMONEY, 2023). Entretanto, nada se fala sobre a reputação da marca junto aos seus clientes. Acredita-se que a confiança dos clientes ficou comprometida, especialmente os de compras online (INFOMONEY, 2023), por receio do não recebimento dos produtos adquiridos.

Assim, considerando, que os *stakeholders* têm interesses, percepções e expectativas diferentes, emerge como pergunta de pesquisa o seguinte questionamento: Como o mau desempenho financeiro de uma organização compromete a reputação corporativa baseada no cliente? Com o intuito de responder a questão de pesquisa, tem-se como objetivo investigar como o desempenho financeiro de uma empresa pode comprometer a sua reputação junto aos clientes.

A pesquisa tem como objeto de estudo a varejista Americanas S.A. Fundada por um grupo de americanos chamados John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Borger, visando a venda a preços reduzidos e com o slogan: “Nada além de 2 mil réis”, são alguns marcos das Lojas Americanas (ALMEIDA, 2023): 1929 - a primeira loja foi aberta em Niterói, RJ; 1940 - tornou-se sociedade anônima, promovendo a abertura de seu capital; 1982 - a empresa passou ao controle do Grupo Garantia; 2000 - a empresa entrou na era digital, lançando a Americanas.com.; 2022 - 3.800 lojas e quatro portais de e-commerce que vendem produtos de quatro mil empresas diferentes, sob a liderança dos empresários Jorge Paulo Lemann, Marcel Herrmann Telles e Carlos Alberto Sicupira, também donos da Inbev e da GP Investimentos, além de outras companhias.

Ao longo do texto, será utilizada a expressão Lojas Americanas quando referir-se a lojas físicas; Americanas.com, para referir-se à plataforma online, e Americanas S.A., ou simplesmente, Americanas, quando o foco for a empresa como um todo. Espera-se que o caso aqui estudado possa contribuir para outras organizações na construção e na manutenção da sua reputação corporativa baseada nos clientes.

2 Fundamentação teórica

2.1 Reputação corporativa

Reputação corporativa é o modo como a empresa mantém suas relações com *stakeholders* ao longo do tempo (TOMACHEVSKI; RIBEIRO; TAFFAREL, 2021) e essa manutenção pode ser um dos seus principais ativos (DOWLING, 2001). A administração da reputação corporativa não é apenas cuidar das mensagens transmitidas ou das relações com os *stakeholders*, mas também atender às necessidades do público interessado dentro e fora da empresa, com base em credibilidade, confiança e transparência (CHAVARRÍA, 2015).

Os *stakeholders*, agentes essenciais à organização, integram o ambiente corporativo e necessitam de informações diferenciadas para a tomada de decisão (FREEMAN; MCVEA, 2000; PASSOS; BEZERRA; COELHO, 2016). Apesar da possível dificuldade de priorização, ao final, as necessidades de todos os *stakeholders* devem ser atendidas (BAZANINI et al., 2020; PASSOS; BEZERRA; COELHO, 2016). Para Mitchell, Agle e Wood (1997), devem ser considerados os critérios de urgência, legitimidade e poder no momento da decisão da empresa em escolher o grupo que terá prioridade no atendimento.

Na visão de Bronstein (2021), os *stakeholders* externos à organização, como clientes, investidores, governo, credores e fornecedores, deveriam ter preferência no atendimento das suas expectativas, pois a interação, a interferência e a influência desse grupo é maior no ambiente empresarial. O risco financeiro é mais fácil de resolver do que o risco de redução da reputação de uma empresa pelo não atendimento das expectativas dos *stakeholders* externos (CHAVARRÍA, 2015).

A reputação corporativa deve ser amparada por duas grandes bases: imagem e credibilidade, que podem conquistar os *stakeholders* de forma lenta e gradativa através de interações repetitivas e experiências cumulativas (THOMAZ; BRITO, 2011). Enquanto a reputação corporativa é a trajetória da empresa no mercado, a imagem é como os *stakeholders* a veem (THOMAZ; BRITO; 2010). Para Markwick e Fill (1997), a imagem é o reflexo dos impactos acumulados de divulgação da empresa e das experiências dos *stakeholders* com ela.

Empresas com boa reputação atraem atitudes, comportamentos e acumulam percepções positivas por parte de seus *stakeholders* (WALSH; BEATTY, 2007; WALSH; BEATTY; SHIU, 2008), como os clientes, foco desta pesquisa, que avalia a reputação corporativa sob a ótica dos clientes.

2.2 Reputação corporativa baseada nos clientes

Reputação baseada no cliente (ou CBR – *cliente-based corporate reputation*) é definida como uma avaliação que clientes de uma empresa fazem dos seus produtos, serviços,

comunicação e interações com seus funcionários, administradores e outros clientes, podendo ser percebida como uma promessa de qualidade, incentivando maior lealdade e atuando como forte barreira de entrada aos concorrentes no mercado (WALSH; BEATTY, 2007; WALSH; BEATTY; SHIU, 2008).

A experiência de compra do cliente depende de um conjunto de fatores relacionados a qualidade de produtos, serviços prestados, preço e entrega. Os clientes buscam maximizar seus interesses, por isso empresas com um olhar para suas necessidades agregam valor à sua experiência de compra (PASWAN; PINEDA; RAMIREZ; 2010). A orientação ao cliente tem relação direta com o valor percebido na experiência de compra (BARBOZA et al., 2015), desenvolvendo identificação com os sinais transmitidos pela imagem corporativa, apego psicológico à marca e uma relação de confiança e de continuidade da relação cliente e vendedor (CURRÁS-PÉREZ; SÁNCHEZ-GARCÍA, 2012).

Walsh e Beatty (2007) desenvolveram escalas para medir a reputação corporativa baseada no cliente de serviços, obtendo 5 dimensões para o CBR, que são: orientação para o cliente; bom empregador; empresa confiável e financeiramente sólida, qualidade dos produtos e serviços, e responsabilidade social e ambiental. A relação dessas dimensões com variáveis de resultado do cliente, como satisfação, lealdade, confiança e boca a boca também é considerada (WALSH; BEATTY, 2007; WALSH; BEATTY; SHIU, 2008). Essas dimensões já foram utilizadas por alguns trabalhos, como os de Choi, Kim e Kwon (2022), Casemiro e Coelho (2017), Terblanche (2014) e Faia, Vieira e Barreto (2014).

Os clientes de diversos setores utilizam como aspectos positivos para avaliar uma empresa a orientação ao cliente. Os clientes de varejo também buscam orientação, mas têm exigências diferentes de outros setores da economia, como abordado a seguir.

2.3 Varejo e expectativas dos clientes

O varejo é o local de disponibilização de produtos que permite realizar trocas objetivas e subjetivas de valor, em que o cliente recebe produtos físicos, serviços, conveniência e experiências diversas e, em troca, despense dinheiro, tempo e energia (CHAMIE; IKEDA, 2015). Os benefícios percebidos no ato da compra devem ser maiores do que os sacrifícios envolvidos.

O varejo é um setor peculiar por sua elevada concorrência, que visa atender as expectativas do cliente, chamado de *shopper* (CHAMIE; IKEDA, 2015). Apesar da tradução de *shopper* ser comprador, nem sempre ele é o comprador ou o consumidor. O *shopper* é a pessoa que escolhe o que comprar, compara e decide a compra, podendo utilizar a loja física, online ou outros canais de compra em que pode comparar e escolher de acordo com suas expectativas. O comprador será, então, quem completa a transação e efetua o pagamento, e o consumidor aquele que efetivamente usa o produto (CHAMIE; IKEDA, 2015).

Dias et al. (2021), observando o varejo de supermercado no Brasil, identificaram que os atributos mais importantes para os clientes desse setor são preço, qualidade, variedade e proximidade. Considerando a precificação baseada na expectativa do cliente, Costa et al. (2020) observaram que as estratégias voltadas para o baixo preço são mais efetivas no cenário de varejo supermercadista. Levy e Weitz (2000) acreditam que uma das formas de a política de preços baixos não ser a única estratégia de sucesso do varejo é entender o que é valor para o cliente e desenvolver estratégias sofisticada para atender a esse valor. Por isso, os varejistas têm investido em tecnologias para identificar a quantidade do estoque e observar tendências de hábitos e seleção de produtos por parte dos clientes (LAUCHLAN, 2019), entender a demanda do cliente e melhorar sua experiência de compra (DIAS et al., 2021).

O certo é que o valor para o cliente do varejo é resultado da sua percepção sobre o que é entregue para a sua satisfação. O varejo cria valor para o cliente quando oferece uma experiência positiva quanto ao resultado da compra em relação aos custos envolvidos.

A seguir, é apresentada a metodologia da pesquisa.

3 Metodologia da pesquisa

A presente pesquisa analisa a reputação da Americanas S.A. baseada nos clientes, no contexto do recente escândalo financeiro da qual é protagonista.

Com base em notícia da seção Economia, do portal G1 (2023), uma breve explicação do escândalo é reproduzida a seguir:

No dia 11 de janeiro, a Americanas divulgou ter identificado “inconsistências em lançamentos contábeis” nos balanços corporativos, no valor de R\$ 20 bilhões. O rombo, causado principalmente por dívidas com bancos em operações de risco sacado, aumentava o grau de endividamento e diminuía capital de giro. Em resumo, as operações não foram lançadas adequadamente, subestimando a dívida da empresa. Diante disso, as ações da Americanas caíram quase 80%. A ameaça de calote iniciou uma batalha jurídica entre a empresa e os principais credores. A Americanas conseguiu proteção contra vencimento antecipado de dívidas. No entanto, quando a empresa divulgou a íntegra da decisão sobre um pedido de Tutela de Urgência Cautelar, viu-se que o endividamento da empresa era maior do que o divulgado – mais de R\$ 40 bi. Isso fez os credores se revoltarem ainda mais. O banco BTG Pactual, um dos principais credores da Americanas, recorreu na Justiça contra a liminar – que pedia até o estorno de um pagamento de R\$ 1,2 bilhão feito pela Americanas ao BTG. Na tarde do dia 19 de janeiro, a empresa entrou com o pedido de recuperação judicial. A recuperação judicial serve para evitar que uma empresa em dificuldade financeira feche as portas. É um processo pelo qual a companhia endividada consegue um prazo para continuar operando enquanto negocia com seus credores, sob mediação da Justiça. As dívidas ficam congeladas por 180 dias e a operação é mantida. A Americanas entregou seu plano de recuperação judicial à 4ª Vara Empresarial do Rio de Janeiro, em 20/03/2023. A etapa faz parte do processo iniciado em 19 de janeiro, em que a empresa admitiu ter R\$ 43 bilhões em dívidas com 16,3 mil credores.

Como se pode perceber, muitos *stakeholders* (fornecedores, investidores, bancos e funcionários) das Americanas foram impactados direta e negativamente pelo ocorrido. A pergunta que orienta esta pesquisa refere-se à perspectiva dos clientes: Como o mau desempenho financeiro de uma organização compromete a reputação corporativa baseada no cliente?

3.1 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, como exploratória e descritiva. Pesquisas exploratórias são referentes a investigações detalhadas sobre um determinado assunto que ainda não foi explorado com profundidade (BEUREN, 2012), e as pesquisas descritivas descrevem fatos e fenômenos referente à realidade pesquisada (TRIVINÕS, 1987).

Quanto à abordagem, é qualitativa, uma vez que busca interpretar e atribuir significado aos fenômenos observados (VIANNA, 2013). Quanto aos procedimentos, classifica-se como estudo de caso, sendo utilizada a técnica de triangulação de fontes de dados, por meio de pesquisa bibliográfica, documental e levantamento realizado com compradores da Americanas.

O Quadro 3 traz um resumo do método da pesquisa.

Quadro 3: Quadro resumo da tipologia da pesquisa

Quanto aos objetivos da pesquisa	Descritiva
	Exploratória
Quanto aos procedimentos	Estudo de caso
Quanto a abordagem do problema	Qualitativa
Técnicas de pesquisa triangulação dos dados	Pesquisa bibliográfica
	Pesquisa documental
	Levantamento

Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

Zappellini e Feuerschütte (2015) resumem triangulação como um procedimento que combina diferentes métodos de coleta e de análise de dados, com o propósito de consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado. Yin (2010) defende o uso da triangulação nos estudos de caso, e recomenda que o pesquisador associe múltiplas fontes de dados na pesquisa, configurando linhas convergentes de investigação.

Os dados foram coletados em duas etapas. Na primeira etapa, foi realizada pesquisa de dados secundários, por meio de análise de documentos (relatórios e a petição inicial) divulgados no site da americana (AMERICANAS S.A., 2023), e análise de informações financeiras da Americanas S.A., publicamente disponibilizadas na plataforma Comdinheiro (2023).

A segunda etapa foi realizada por levantamento de dados primários, entre os dias 2 e 12 de fevereiro de 2023, com uma amostra de 49 pessoas, definidas por conveniência e por julgamento, pois considerou apenas aquelas que se autodeclaravam clientes da Lojas Americanas e/ou da Americanas.com, e que aceitavam relatar suas experiências de compra. Foram criados dois grupos de WhatsApp e as pessoas eram convidadas a entrar por meio de *link* disponibilizado em mensagem privada, ou por meio de convite feito a outras pessoas por quem já estava participando do grupo, caracterizando o método de amostragem também por bola de neve. Nos dois grupos, eram postadas as perguntas e as respostas da pesquisa.

Inicialmente, foi pedido que cada pessoa do grupo se identificasse quanto ao gênero, à idade e ao nível educacional. Depois, seguindo a metodologia de *focus group* (virtual), foi perguntado nos grupos, como era a experiência de comprar nas Lojas Americanas e na Americanas.com., pedindo-se que destacassem pontos positivos e negativos das experiências. As respostas, então, iam sendo postadas à medida em que a pergunta era visualizada. A cada novo participante que entrava no grupo, a pergunta era novamente postada. Interessante perceber que a menção ao escândalo foi espontânea, feita pelos próprios respondentes. Em seguida perguntou-se sobre a disposição de permanecerem clientes da Americanas, apesar do escândalo, visando avaliar a confiança dos respondentes na empresa.

Para tabulação das respostas, utilizou-se o método de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016) e o software Atlas.ti no suporte à análise. Os resultados encontrados são discutidos a seguir.

3.2 Apresentação dos resultados da pesquisa

A amostra de 49 pessoas foi composta de 25 homens e 24 mulheres. Quanto ao nível de instrução, eram 9 estudantes de graduação, 25 já graduados, 8 com nível de mestrado e 7 com doutorado. Seguindo a análise de conteúdo, a categorização inicial que se mostraram mais relevantes foi por idade. Assim, primeiramente, foram formados *clusters* por faixa etária de 10 em 10 anos, tempo considerado de mudança geracional, resultando em 4 grupos etários: de 21 a 30 anos - 9 respondentes; de 31 a 40 anos – 23 respondentes; de 41 a 50 anos - 11 respondentes e de 51 a 60 anos - 6 respondentes.

Após a análise das respostas por meio do software Atlas.ti., mais três categorias emergiram e foram assim denominadas, com base na literatura sobre reputação corporativa baseada no cliente: Expectativas, Reclamações e Experiência Geral. Assim, os relatos de cada grupo etário foram categorizados quanto a expectativas, reclamações e experiência de compra.

O primeiro grupo de respondentes, composto em sua maioria por universitários de 21 a 30 anos de idade, reclamou das filas das Lojas Americanas, da pouca quantidade de funcionários, do atendimento ruim que dificulta a compra e da qualidade dos produtos que estavam com embalagens abertas e com preços errados. Alguns dos comentários espontâneos:

Respondente 3: “...poucos funcionários para atendimento, isso já me fez desistir da compra! Vale a pena conhecer o produto na loja física e comprar *online*”.

Respondente 1: “As grandes filas desgastam muito”.

Respondente 2: “A Americanas desde sempre me passou uma visão de clima organizacional falho, as lojas pareciam abandonadas, uma coisa que sempre perguntava a mim mesmo quando eles iam tomar providência quanto aos furtos que podem acontecer”.

Esse público mais jovem, composto por estudantes universitários, é unânime em dizer que a experiência online é melhor, o que os afasta da loja física. Todos os respondentes já compraram algum item na Americanas.com e não tinham reclamação. Relatam, ainda, que os preços *online* são mais baixos do que nas lojas físicas, e que o produto chegou em perfeito estado e de forma rápida. Além disso, destacam que os produtos das lojas *online* são mais selecionados do que os da loja física.

Entretanto, houve contradição de relatos de duas respondentes quanto à experiência da retirada dos produtos adquiridos online:

Respondente 4: “Produtos com qualidade superior em comparação do que se observa na física, melhor atendimento, só não gosto do tempo de retirada, eu, nas vezes que fui, demorou muito para ser liberado”.

Respondente 49: Não tenho paciência para as filas enormes da loja física, já comprei *online* para retirada no local, experiência muito boa. Cheguei, busquei o responsável pela retirada do produto e logo resolvi, foi tão rápido que aproveitei o tempo limite para não pagamento do estacionamento do shopping.

As expectativas e reclamações foram destacadas na ordem de importância dada pelos respondentes. Esse público reclama muito da demora das filas, da desorganização da loja e relata falta de paciência que gera desistência da compra. Tais pontos deste grupo podem ser observados no Quadro 3 que resume as expectativas, reclamações e experiência dos respondentes.

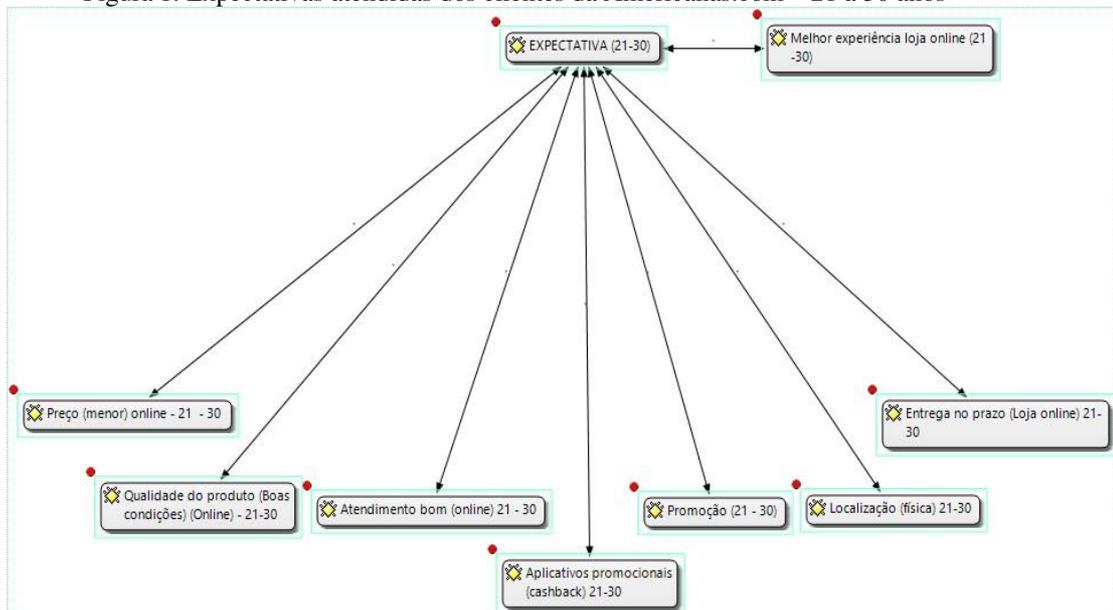
Quadro 3: Resumo de Expectativas, Reclamações e Experiência – 21 a 30 anos

Expectativas	Reclamações	Experiência
Aplicativos com promoções – AME / Promoções	Filas enormes (loja física); Desorganização da loja física;	Melhor experiência com loja <i>online</i>
Qualidade do produto / Produto em boas condições	Poucos funcionários para atendimento (loja física); Produtos com precificação errada (loja física);	
Entrega no prazo	Produtos com problemas (loja física)	
Menor preço	Atendimento ruim lojas físicas	

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 1 apresenta as unidades de análise dos respondentes de 21 a 30 anos, geradas a partir do Atlas.ti.

Figura 1: Expectativas atendidas dos clientes da Americanas.com – 21 a 30 anos



Fonte: Dados da pesquisa obtidos a partir do Atlas.ti.

O segundo grupo de respondentes, pertencente à faixa etária de 31 a 40 anos, também reclamou da desorganização das lojas físicas, do atendimento ruins e das filas, mas não demonstrou nenhuma resistência em continuar comprando nas lojas físicas, nem mesmo relatou desistência de compra por causa fila.

Respondente 5: “As lojas não têm conforto, parecem abandonadas e sem reformas”.

Respondente 6: “Filas quilométricas e sem pessoas para ajudar”

Esse público se mostrou mais resistente quanto às compras *online*, cujos relatos evidenciam certo conservadorismo por parte desse grupo e a preferência pela loja física. Embora o preço tenha sido relatado como importante por esse público, que também vê os preços *online* como mais atrativos do que os preços das lojas físicas, não parecem dispostos a mudar:

Respondente 7: “Em relação à loja *online* raramente comprei”

Respondente 8: “*Online* nunca comprei”

Respondente 9: “Compro muito na loja física, na loja *online*, tenho poucas lembranças de compras por lá. Em geral prefiro outras empresas para compras virtuais”.

Respondente 10: “Eu não compro, gosto da loja física pelos preços, variedades e localização (todo shopping tem uma Lojas Americanas), não me incomodo com atendimento e apesar das filas esses não são fatores que influenciam minha compra. Na loja física vou com frequência comprar itens de mercearia, minha esposa é que sempre comprava livros na loja *online* e sempre teve boa experiência.

Respondente 14: “Só lembro de um único item específico que comprei nas lojas *online* da Americanas, um *tablet*, chegou direitinho e no prazo. Compro itens de mercearia nas lojas físicas. Em ambos os casos eu não tenho do que reclamar”.

Apesar de todos os problemas relatados nas lojas físicas, esse público é mais tolerante e considera satisfatório a experiência de compra com preços baixos e promocionais. Esse grupo também falou que dá preferência por comprar em loja física o que alguns chamaram de guloseimas, seguidos de itens de higiene e eletrônicos pequenos. Porém, utilizam compras online para itens de maior tamanho e valor, como televisores, computadores e aparelhos de som.

Apesar de mais adeptos às lojas físicas, os respondentes desse grupo que já fizeram compras *online* mostraram-se satisfeitos com o processo de compra, embora alguns tenham relatado problemas com entrega ou problemas com segurança do seu cartão de crédito.

Respondente 11: “Tenho boa experiência com a loja *online*, o produto chega de

forma satisfatória, e algumas vezes que tive problema a loja resolveu”.

Respondente 15: “Tem um aplicativo que deixa tudo muito mais barato. Já compramos por preço muito baixo, xampu e condicionador. Tem promoções de chocolates bem felizes”.

Respondente 12: “Comigo sempre foi tranquilo comprar *online*, mas fev/22 utilizaram meus dados do cartão e compraram 10 mil reais para entregar no Mato Grosso do Sul. Na mesma hora cancelei as compras no site e deu tudo certo, desde então não comprei mais nada no site com cartão de crédito, só no boleto”.

Além disso, observou-se nesse grupo demonstrações de afeto à empresa por experiências da adolescência.

Respondente 13: “A Americanas fez parte da minha adolescência, porque era próximo ao colégio, e depois, da faculdade e da vida no casamento, porque é a cara do meu marido comprar chocolate lá. Na adolescência era o *point* de compra de Cds/DVDs e livros. Não entendo por que a loja sempre foi desorganizada”.

Respondente 14: “Geralmente quando ia ao cinema, sempre ia às lojas físicas para comprar ‘bagulho’. Antes de ir para o cinema, era parada certa”.

Respondente 46: “Já comprei tanto na loja física como na loja *online*. A loja física é uma experiência que me remete à infância porque meus pais sempre iam comigo comprar brinquedos, material escolar, então me acostumei. A experiência sempre foi satisfatória, os itens procurados sempre foram achados, depois de adulta passei a comprar em outras lojas. Quanto à loja *online*, fiz apenas duas compras, os produtos chegaram no período esperado, mas não achei nada demais”.

O Quadro 4 traz o resumo das expectativas, reclamações, e experiências desse grupo de compradores.

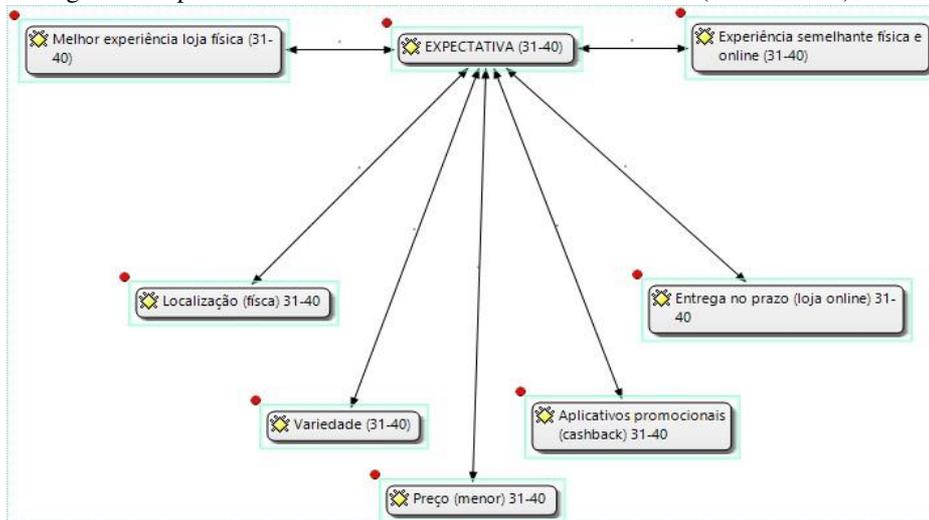
Quadro 4: Resumo de Expectativas, Reclamações e Experiência – 31 a 40 anos

Expectativas	Reclamações	Experiência
Preços, variedade de produtos e localização	Filas enormes loja física	A maioria relata experiência quanto a suas expectativas <i>online</i> e física; mas uma quantidade expressiva relata melhor experiência com a loja física por ir com mais frequência.
Entregas no prazo	Desorganização da loja Atendimento ruim	

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 2 apresenta as unidades de análise dos respondentes de 31 a 40 anos, geradas a partir do Atlas.ti.

Figura 2: Expectativas dos clientes da Americanas atendidas (31 a 40 anos)



Fonte: Dados da pesquisa obtidos a partir do Atlas.ti.

O terceiro grupo é composto por respondentes de 41 a 50 anos de idade. Esse grupo destaca o preço, a promoção e produtos específicos como higiene pessoal e chocolates, e é um público também mais direcionado para a loja física. Alguns desses clientes têm experiência melhor na compra online, mas têm uma frequência maior de compras na loja física.

Respondente 16: “Nunca tive problemas, mas faz um bom tempo que não compro nada *online*”.

Respondente 17: “Compro na loja física, na *online* nunca comprei”.

Respondente 18: “Vou às lojas físicas atrás de preço, mas nos últimos 6 meses não encontro mais, até primeiro semestre do ano passado, sempre havia sabonete, desodorante, sabão, mas das últimas vezes não encontrei mais”.

Para esse terceiro grupo de respondentes, a escolha da empresa na hora na compra *online* é feita pela confiabilidade, alguns já são clientes antigos com boa experiência de entrega no prazo do item, mas essas compras estão mais voltadas para itens eletrônicos e, semelhante aos outros grupos, buscam basicamente preço. E, novamente, comentários relativos a filas e atendimentos.

Respondente 37: “A loja física é muito desorganizada, poucos funcionários para atendimento, atendimento demorado, produtos desorganizados na prateleira e dificuldade em saber preço”.

Respondente 38: “O atendimento é ruim, uma amiga relatou que pediu ajuda a um funcionário para saber o preço de um item, o funcionário apontou para um local, e mandou ela ir procurar. Quando ela passou novamente por ele cheia de sacolas, o funcionário perguntou o preço do produto, e ela mandou ele ir olhar...kkkkk”.

Tem-se no Quadro 5 um resumo das expectativas, reclamações e experiência desse terceiro grupo.

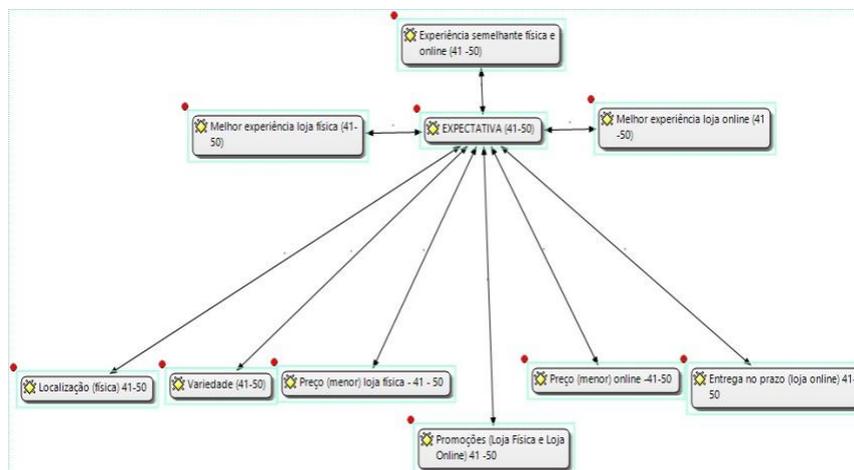
Quadro 5: Resumo de Expectativas, Reclamações e Experiência – 41 a 50 anos

Expectativas	Reclamações	Experiência
Preços	Filas enormes loja física; atendimento ruim;	Observou-se um grupo com melhor experiência online. Outro grupo com melhor experiência na loja física.
Entregas no prazo	Desorganização da loja	
Variedade; Promoção; Localização		

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 3 apresenta as unidades de análise dos respondentes de 41 a 50 anos, geradas a partir do Atlas.ti.

Figura 3: Expectativas dos clientes da Americanas atendidas (41 a 50 anos)



Fonte: Dados da pesquisa obtidos a partir do Atlas.ti.

Finalmente, no quarto grupo estão os respondentes de 51 a 60 anos. Os participantes desse grupo também reclamam da desorganização das lojas e de atendimento ruim na loja física, e que o produto chegou fora do prazo na compra *online*. Quanto às expectativas, os participantes desse grupo também buscam por menores preços, promoção, localização e entrega no prazo. Observou-se que os participantes têm pouca experiência na compra *online*, especialmente o público feminino dessa faixa etária que mostrou aversão a compras *online*.

Apenas 2 dos 6 participantes do grupo relataram que só compram ou preferem fazer compras *online*, os demais destacam que sua preferência é por comprar na loja física mesmo reclamando da desorganização e do atendimento ruim

Respondente 30: “Só compro em loja física”.

Respondente 34: “Comprei uma máquina de lavar nas americanas *online* que estava com um preço muito bom, mas não chegou no prazo, então solicitei o cancelamento e o estorno do dinheiro e eles ressarciram, porém fiquei insegura em comprar *online* novamente”.

Respondente 40: Não compro na loja física. Só online, sempre oferecem melhores preços e comodidade, as compras chegam no prazo prometido e o produto não apresenta problema. Geralmente pesquiso o produto em vários sites na busca de melhores preços”.

Respondente 47: “Compro itens de mercearia e eletrônico na loja online. Eles sempre apresentam melhor preço, geralmente eu observo o produto físico e busco na internet. Comprei ainda no mês de janeiro de 2023 online para retirada na loja. Atualmente não tenho coragem de comprar. Sempre pesquiso para saber das promoções e preços dos produtos online”.

O Quadro 6 traz um resumo das expectativas, reclamações e experiência dos respondentes de 51 a 60 anos.

Quadro 6: Resumo de Expectativas, Reclamações e Experiência – 51 - 60 anos

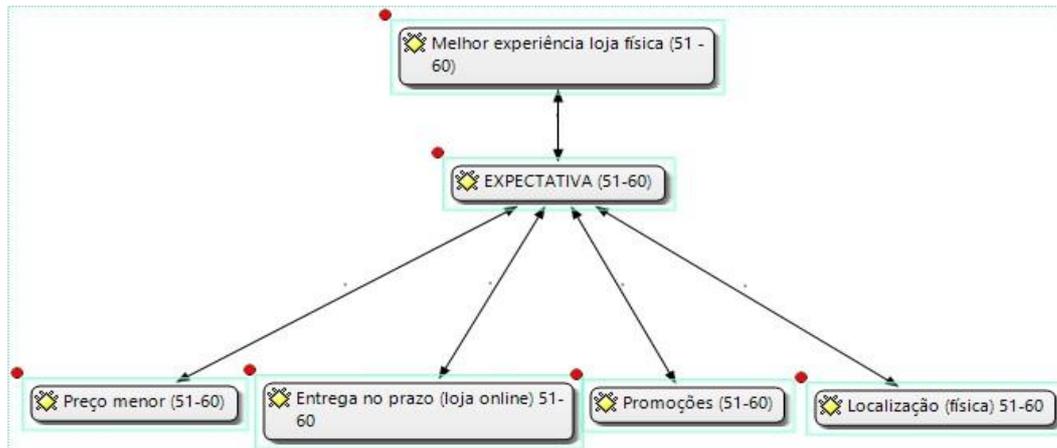
Expectativas	Reclamações	Experiência
Preço (física e online); entrega no prazo (online)	Desorganização da loja	Apesar de relatarem experiência satisfatória com a loja online, preferem compras em lojas físicas
Promoções e Localização (física)	Atendimento ruim	
	Entrega do produto fora do prazo	

Fonte: Elaborado pelas autoras

Esse público reclama das lojas físicas, mas não é fator impeditivo para continuar comprando lá, especialmente mercadoria e eletrônicos. Além disso, esse público, no geral, busca preço e segurança em receber o produto. Alguns relatam nunca terem feito compras *online* e outros relatam sentir medo de não receber a mercadoria. Os dois respondentes que têm práticas em compras *online* relatam que passam semanas pesquisando preços com base nos concorrentes.

A Figura 4 apresenta as unidades de análise dos respondentes de 51 a 60 anos, geradas a partir do Atlas.ti.

Figura 4: Expectativas dos clientes da Americanas atendidas (51 a 60 anos)



Fonte: Dados da pesquisa obtidos a partir do Atlas.ti.

Após comentarem como compram na Americanas, os respondentes foram perguntados se sabiam do escândalo. Todos afirmaram ter conhecimento do escândalo envolvendo a empresa, e disseram que não pretendiam deixar de comprar nas lojas físicas, mas a grande maioria (42 dos 49 respondentes) disse que, por enquanto, não arriscaria comprar na loja virtual, por receio de não receber o produto adquirido.

Respondente 32: “Agora com a dívida vou avaliar bem a situação para poder comprar na Americanas.com”.

Respondente 10: “Por enquanto apesar da boa experiência não compraria, vou esperar mais um tempo para ver a questão dos fornecedores e os relatos de compra”.

Respondente 14: “Por enquanto, mesmo com uma boa experiência, eu não arrisco comprar”.

Respondente 28: “Comprei essa semana na loja física, foi uma experiência tranquila. Na loja online eu deixei de comprar um brinquedo com preço menor para o meu filho no site da loja Americanas por medo de não receber”.

Respondente 25: “Por enquanto não me arrisco, tem outras opções de sites para compra”.

Como a pesquisa foi realizada em fevereiro, alguns respondentes deram ênfase às compras de ovos de Páscoa que se aproximava:

Respondente 47: “Aguardo as opções de chocolates para a Páscoa. Chocolate na época da Páscoa no supermercado fica muito caro e os preços nas lojas específicas de chocolate é muito alto... Daqui a uns dias estou lá comprando os ovos da Páscoa das minhas filhas”.

Respondente 48: Não compro *online*, mas nas lojas físicas compro normalmente, mas vou ter atenção dobrada com o produto que vou comprar, tenho medo de comprar algo vencido ou quebrado, antes eu confiava, agora não”.

A seguir, os achados da pesquisa são analisados à luz do referencial teórico.

3.3 Análise dos resultados da pesquisa

O caso da Americanas, aqui analisado, evidencia o esforço de uma empresa para atender as expectativas de seus clientes como *stakeholders*. Embora alguns critérios devam ser estabelecidos para a escolha dos *stakeholders* que deverão ter prioridade no atendimento de suas necessidades (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), todos eles devem ser atendidos (BAZANINI et al, 2020; PASSOS; BEZERRA; COELHO, 2016).

Analisando-se, primeiramente, a relação da Americanas com seus investidores por meio de evidências financeiras encontradas na pesquisa de dados secundários, e apresentados na Tabela 1, verifica-se que os indicadores de liquidez e endividamento apontavam, há algum

tempo, que as lojas físicas da empresa não estavam conseguindo grandes folgas financeiras, mesmo com aumento nas vendas. Resultado semelhante foi encontrado por Domingos e Moura (2015), indicando que boa reputação nem sempre é sinal de bom desempenho financeiro.

Tabela 1: Liquidez, endividamento e lucro por ação de 2015 a 2022

Empresa	Ano.	Liquidez Corrente	Endividamento	Lucro por ação
Americanas.com	2015	1,61	0,4	-1,63
	2016	1,58	0,4	-1,42
	2017	1,88	0,5	-0,91
	2018	2,19	0,5	-0,87
	2019	1,95	0,4	-0,69
	2020	2,96	0,3	-0,38
	2021	1,64	0,3	0,61
	2022	2,24	0,4	0,05
	Média	2,01	0,4	-0,66
	Mínimo	1,58	0,3	-1,63
Máximo	2,96	0,5	0,61	
Amplitude	1,38	0,2	2,24	
Empresa	Ano	Liquidez Corrente	Endividamento	LPA
Lojas Americanas	2015	1,61	0,6	0,05
	2016	1,56	0,5	0,02
	2017	1,82	0,6	0,05
	2018	2,08	0,5	0,14
	2019	1,79	0,5	0,36
	2020	2,61	0,5	0,17
	2021	1,72	0,4	0,34
	Média	1,9	0,5	0,16
	Mínimo	1,56	0,4	0,02
	Máximo	2,61	0,6	0,36
Amplitude	1,05	0,2	0,34	

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em informações da plataforma Comdinheiro.

Apesar de um melhor desempenho quanto a liquidez corrente e endividamento, os resultados do lucro por ação da Americanas.com apresentaram prejuízos de 2015 a 2020. A Lojas Americanas, por sua vez, apesar de apresentar resultados positivos, apresenta menor liquidez corrente e maior endividamento. Os números da Lojas Americanas e da Americanas.com já indicavam que o grupo precisava de atenção quanto à questão financeira. Em 2022, a Lojas Americanas foi incorporada pelas Americanas.com, por isso é relevante destacar que em 2022 a liquidez aumentou, mas o endividamento também aumentou.

Quanto aos dados primários, observa-se que o cliente de varejo é, como já observado na literatura (DIAS et al., 2021), um público que busca preço, qualidade, variedade e proximidade. Os resultados encontrados indicam também que os clientes da Lojas Americanas vão às compras com mais frequência, pois buscam itens de mercearia, como chocolates e de higiene pessoal. Além disso, é interessante notar que muitos dos compradores pesquisados queixaram-se do mau atendimento dos funcionários das Lojas, mas não vêm nisso um motivo para deixarem de ser clientes. Essa constatação surpreende, uma vez que, como afirma Ceribelli (2011), dentre os muitos elementos relevantes para a experiência de consumo no setor de varejo (ambiente da loja, sortimento de produtos, marcas próprias, conveniência, estacionamento, formas de pagamentos e comunicação), o atendimento é considerado um dos mais importantes.

Quanto ao público que compra na plataforma Americanas.com, diferente do comprador da loja física, busca mais eletrônicos, mas o motivo é o mesmo: melhor preço. Esse público

considera suas expectativas atendidas quando o produto não apresenta defeito e o preço é menor do que o dos concorrentes. O comprador *online* da Americanas.com atende ao que Chamie e Ikeda (2015) chama de *shopper*, aquele que escolhe o produto, compara o preço com os da concorrência, e só depois decide onde comprar. O público consumidor, *stakeholder* aqui analisado, é exigente e sensível a qualquer deslize da empresa na sua experiência de compra.

As informações coletadas permitem verificar que a Americanas, seja na forma física ou *online*, busca superar os concorrentes satisfazendo as expectativas dos clientes com grande sortimento de produtos e preço baixo. No entanto, se por um lado esses fatores são diferenciais competitivos e podem promover elevação de vendas, por outro, essas vendas adicionais podem não ser suficientes para cobrir custos e despesas. Sidhu e Roberts (2008) ressaltam que a área de Marketing ajuda a aumentar as vendas que podem maximizar o lucro da empresa, porém é necessário que os gestores estejam atentos aos relatórios contábeis para observar se os custos e as despesas para gerar a venda não são maiores do que a própria venda.

Os resultados das lojas físicas indicavam que a empresa conseguia atender os clientes e ainda gerar resultados positivos, mas o resultado líquido dessas vendas não crescia na mesma proporção dos custos e despesas, indicando que os gastos para obter a venda eram elevados, provavelmente superiores aos preços praticados pela empresa. A empresa que prezava por atender as expectativas dos *stakeholders* teve sua reputação comprometida, após revelada a inconsistência contábil, que gerou de início uma dívida estimada em 20 bilhões de reais, atingindo hoje valor superior a 40 bilhões de reais, com maior reflexo na reputação da empresa para os investidores e fornecedores (ALMEIDA, 2023).

Já foi dito que os consumidores tendem a reagir de forma negativa em relação a marcas envolvidas em escândalos, gerando desconfiança e afetando a reputação da marca da empresa e dos seus produtos no mercado (CORREA; MACHADO; BRAGA JUNIOR, 2018). Entretanto, a presente pesquisa revela que o escândalo financeiro parece não importar para os clientes de loja física se suas expectativas quanto a preço e aquisição imediata do produto forem atendidas. Os clientes que compram *online* demonstram certa preocupação com o desempenho financeiro da Americanas.com pelo medo de não receberem o produto comprado pela internet, mas afirmam que vão evitar comprar *online* “por enquanto”, revelando uma crença de que, em breve, voltarão a comprar.

Os resultados encontrados corroboram o que afirmam Keh e Xie (2009): dependendo da reputação corporativa, os clientes passam a funcionar como seus advogados de defesa, são menos propícios a informações negativas e mais propícios a comprar seus novos produtos. Um exemplo é o fato de os clientes mostrarem empolgação com as promoções de chocolates no período da Páscoa, em meio a notícias de escândalo contábil-financeiro. Segundo especialistas da Infomoney (2023), existe um pedaço do valor da marca que é a memória afetiva dos consumidores, e nas crises a memória é fortalecida.

Observa-se também, pelo relato dos clientes, que a Americanas oferece os menores preços, constantes promoções e aplicativos que oferecem *cashback*, corroborando com Swoboda, Berg e Schramm-Klein (2013) quando ressaltam que empresas de varejo ganham boa reputação corporativa com promoções, pois seus clientes buscam menores preços.

A Americanas S.A. busca estratégias para recuperação financeira e para manter (ou recuperar) a reputação construída sobre sólidas bases de confiança e credibilidade, comprometimento com clientes, investidores e demais *stakeholders*. Atualmente, poucos meses após o escândalo, a Americanas tenta desmistificar o impacto da divulgação da inconsistência contábil para o mercado, situação congruente com o que afirma Zardini Filho (2019) que a forma como a empresa reage à crise, mandando sinais de que procura resolver e que, mesmo com o acontecimento, os clientes ainda são sua prioridade, é mais importante do que a própria crise.

Considera-se, portanto, que a Teoria dos *Stakeholders*, contribui para a rediscussão do

papel da empresa e, em certo sentido, sobre a posição que esta ocupa na sociedade (BRONSTEIN, 2021). O grande desafio é saber a qual grupo de interesse deve-se atender primeiro, já que não é possível atender a todas as expectativas ao mesmo tempo (BAZANINI *et al.*, 2020). Bronstein (2021) sugere que o público externo interessado na empresa deve ter preferência no atendimento de suas expectativas. Mitchel, Agle e Wood (1997) defendem que o atendimento das expectativas deve seguir necessidades referentes à urgência, à legitimidade e ao poder dos *stakeholders* no ambiente empresarial.

4 Conclusão e contribuição da pesquisa

Respondendo a pergunta de pesquisa - Como o mau desempenho financeiro de uma organização compromete a reputação corporativa baseada no cliente? – a presente pesquisa mostrou que, no caso da Americanas S.A., a reputação corporativa com base nos clientes não foi impactada, exceto para os compradores *online* que mostraram-se temerosos de não receber o produto comprado, mas afirmaram que voltarão a comprar.

A memória afetiva da marca das Lojas Americanas mostrou-se tão forte na mente dos respondentes de mais idade, que as atuais questões financeiras e jurídicas nas quais a empresa está envolvida parecem não abalar a confiança dos clientes na marca da organização. Se a empresa, mesmo com baixo desempenho financeiro, continuar atendendo as expectativas dos seus clientes, estes se manterão clientes. Mesmo as reclamações registradas em sites específicos, como o Reclame Aqui, após a revelação do escândalo, os clientes sinalizavam que voltariam a comprar na Americanas porque a empresa tinha sido muito ágil na solução dos problemas apresentados.

Espera-se que os resultados aqui apresentados sirvam de inspiração para outros varejistas no cuidado com a sua reputação corporativa baseada no cliente.

Como limitações da pesquisa tem-se o fato de se tratar de um estudo de caso, não sendo possível fazer generalizações. Como estudo futuro fica a possibilidade de uma pesquisa quantitativa com clientes das Americanas, ou de outras empresas varejistas que se encontrem em situação semelhante.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, M. Americanas tem se mantido relevante no varejo nos últimos 94 anos; veja a história. **Isto é Dinheiro**, Negócios, 12/01/2023. Disponível em <https://istoedinheiro.com.br/americanas-tem-se-mantido-relevante-no-varejo-ao-longo-de-94-anos/>. Acesso em 16/07/2023.
- CASIMIRO Almeida, M.G.; COELHO, A. (2017), "A causal relationship model linking corporate reputation and customer-based brand equity: A customer perspective", **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, Vol. 30 No. 2, pp. 249-268. <https://doi.org/10.1108/ARLA-09-2015-0253>
- BARBOZA, S.I.S.; MEDEIROS, F.G.; FARIAS, H.C.A.; COSTA, F.J. Determinantes do comprometimento de consumidores no context do varejo virtual. **Brazilian Journal of Marketing – BJM**, Vol. 14, N. 1. Janeiro/Março. 2015.
- AMERICANAS S.A. Comunicados e Fatos Relevantes – **Americanas S.A., 2023**. Disponível em: <https://ri.americanas.io/informacoes-aos-investidores/comunicados-e-fatos-relevantes/comunicados-e-fatos-relevantes-lasa/> Acesso em: 05/02/2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: 70ª ed., 2011.
- BAZANINI, R.; ADRA, R. D.; RUBEO, R. E.; LANIX, T.F.C.; BARBOSA, C. P. A teoria dos stakeholders nas diferentes perspectivas: controvérsias, conveniências e críticas. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 35 n. 2 (2020). DOI: <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2020v35i2p43-58>
- BRONSTEIN, M. M. Levantamento Bibliométrico: Governança Corporativa, Teoria da

Agência e Teoria dos Stakeholders no Campo da Administração. **Revista Cadernos de Negócios**, 1(1), 2021. Disponível em: <https://www.unifeso.edu.br/revista/index.php/cadernosdenegocios/article/view/2417>. Acesso em 05/02/2023.

CERIBELLI, H. B. Experiências de consumo e satisfação dos clientes no setor supermercadista: um estudo no interior do Estado de São Paulo. **Dissertação** apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações, FEA/USP, 2011. DOI: 10.11606/D.96.2011.tde-18102011-153721.

CHAMIE, B.C; IKEDA, A.A. O Valor para o Cliente no Varejo. **BBR, Braz. Bus. Rev.** (Port. ed., Online), Vitória, v. 12, n. 2, Art. 3, p. 49 - 69, mar.-abr. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2015.12.2.3>.

CHAVARRÍA, M. P. **Gestión de Reputación Corporativa em Empresas Mexicanas**. d+i Llorente & Cuenca, febrero de 2015 Lagasca, 88 - planta 3 28001 Madrid (España) Edición: Juan Rivera. Disponível em: https://ideasen.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/6/2015/02/150211_dmasi_libro_reputacion_empresas_mexicanas.pdf Acesso em 02 de jan. de 2022.

CHOI, L.; KIM, M.; KWON, HB. Impact of customer-based corporate reputation on customer engagement behaviors: customer identification and brand love as mediators and industry type as a moderator. **J. Brand Manag.** 29, 150–166 (2022). <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00255-5>

COMDINHEIRO. Plataforma Comdinheiro, 2023. Disponível em <https://www.comdinheiro.com.br>. Acesso em 05/02/2023.

CORREA, C. M; MACHADO, J. G. C. F; BRAGA JUNIOR, S. S. A relação do greenwashing com a reputação da marca e a desconfiança do consumidor. **Revista Brasileira de Marketing**, vol. 17, núm. 4, 2018, Outubro-Diciembre, pp. 590-602, UNINOVE. DOI:<https://doi.org/10.5585/remark.v17i4.4162>.

CURRÁS-PÉREZ, R.; SÁNCHEZ-GARCÍA, I. Satisfaction and loyalty to a website: the moderating effect of perceived risk. (January 1, 2012). **EsicMarket Economic and Business Journal**, Vol. 141, pp. 183-207, January-April 2012, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2168310>

COSTA, M. F.; SANTOS, L. L.; CAMPOS, P. O.; CASTRO, J. C. Métodos de precificação baseados nas expectativas dos clientes no varejo supermercadista. **Caderno Profissional de Marketing UNIMEP**, v8, n1, Janeiro – Março, 2020.

DIAS, F. M; OLIVEIRA, M. P. V. de; ZANQUETTO FILHO, H.; RODRIGUES, A. Analytical guidance or intuition? What guides management decisions on the most important customer value attributes in the supermarket retail? **Brazilian Journal of Marketing**, 20(2), 385-414. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v20i2.16106>

DOWLING, G. **Creating Corporate Reputations – Identity, Image and Performance**. New York: Oxford University Press: 2001.

FAIA, V. DA S.; VIEIRA, V. A.; BARRETO, M. D. T. O Impacto da Reputação Corporativa Sobre as Intenções dos Clientes. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 4, n. 2, p. 31-48, 29 jan. 2015. DOI: <https://doi.org/10.4025/rimar.v4i2.26210>

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A Stakeholder Approach to Strategic Management, **SSRN Electronic Journal**, January, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>

G1 Economia. **Americanas apresenta plano de recuperação judicial, com aporte de R\$ 10 bilhões de Lemann, Telles e Sicupira**, 21/03/2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/03/21/americanas-apresenta-plano-de-recuperacao-judicial.ghtml>. Acesso em 17/07/2023.

INFOMONEY. **Americanas (AMER3): Memória afetiva da marca resiste à crise**, 22/jan/2023. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/americanas-amer3->

memoria-afetiva-da-marca-resiste-a-crise/. Acesso em 17/07/2023.

KEH, H.T.; XIE, Y. Corporate reputation and customer behavioral intentions: the roles of trust, identification and commitment. **Industrial Marketing Management** 38 (7): 732– 742, october 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.005>

LAUHLAN, S. **Sainsbury's and Google - unexpected cloud platform in bagging area**, October 3, 2019. Disponível em: <https://diginomica.com/sainsburys-and-google-unexpected-cloud-platform-bagging-area>. Acesso em 05/02/2023.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARKWICK, N.; FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, pp. 396 – 409, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb060639>

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, vol. 22(4), pp. 853-886, Oct. 1997. DOI: <https://doi.org/10.2307/259247>.

ÖZCAN, Fatih; ELÇI, Meral. Employees' Perception of CSR Affecting Employer Brand, Brand Image, and Corporate Reputation. **SAGE Open**, V. 10, Issue 4, October-December 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020972372>

PASSOS, L. C., BEZERRA, A. N., COELHO, A. C. Influências de teorias econômicas na teoria contábil: o caso da função-objetivo da firma. **Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)**, 10(4), 2016. <https://doi.org/10.17524/repec.v10i4.1430>

PASWAN, A; PINENA, M. de los D. S.; RAMIREZ, F. C. S. Small versus large retail stores in an emerging market—Mexico. **Journal of Business Research**, Elsevier, vol. 63(7), pages 667-672, July, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.02.020>.

SIDHU, B. K.; ROBERTS, J. H. The marketing accounting interface – lessons and limitations, **Journal of Marketing Management**, 24:7-8, pp. 669-686, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1362/026725708X345461>

SWOBODA, B.; BERG, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. Reciprocal Effects of the Corporate Reputation and Store Equity of Retailers. **Journal of Retailing**, Vol. 89 (4), p. 447-459, December 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.06.006>.

TERBLANCHE, N. S. Some theoretical perspectives of co-creation and coproduction of value by customers. **Acta Commercii**, 14(2), pp. 1–8, 2014. DOI: <https://doi.org/10.4102/ac.v14i2.237>

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, art. 3, p. 229-250, 2010.

TOMACHEVSKI, A.C.K.; RIBEIRO, F.; TAFFAREL, M. Reputação Corporativa e risco de mercado: evidências no mercado de capitais brasileiro. RC&C - **Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 13, n. 3, p.8-22, set/dez. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v13i3.78658>

WALSH, G.; BEATTY, S.E. Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 35 (1), p.127-143, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0015-7>.

WALSH, G., BEATTY, S. E., SHIU, E. M. The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form. **Journal of Business Research**, 62(10), 924-930, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.018>

ZARDINI FILHO, C. Changing negative attitudes through sport sponsorship in Brazil. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review** | São Paulo, v.8 | n.3 | p. 292-308 | sep./dec 2019. DOI: DOI: 10.5585/podium.v8i3.10988.