

DA GESTÃO DO MIX À CO-CRIAÇÃO DE VALOR: UMA ANÁLISE DA VANTAGEM ESTRATÉGICA NO RETALHO PREMIUM ATRAVÉS DO ESTUDO DE CASO APOLÓNIA

Maria de Lurdes Correia da Silva¹

RESUMO: O presente artigo vai além da análise convencional do retailing-mix para investigar como a sua estratégia fomenta a co-criação de valor e sustenta a vantagem competitiva no segmento de retalho alimentar premium. Utilizando a Lógica Dominante do Serviço (S-D Logic) como lente teórica, realiza-se uma análise descritiva e aprofundada do caso dos Supermercados Apolónia, uma insígnia familiar de referência em Portugal. A metodologia qualitativa assenta num estudo de caso único, com dados provenientes de análise documental, observação direta e da filosofia fundacional da empresa. Os resultados demonstram que o posicionamento premium do Apolónia, que gera uma faturação superior a 55 milhões de euros, não é um mero output de variáveis de marketing, mas um processo emergente da integração de recursos operantes (o know-how especializado dos colaboradores) e operandos (o sentido exclusivo e o ambiente da loja). Esta integração facilita uma experiência superior de co-criação de valor com o cliente, validando a sua missão de "oferecer uma experiência de compra distinta". O estudo contribui para a literatura ao aplicar a S-D Logic a um contexto de retalho alimentar premium, propondo um modelo conceptual que articula o retailing-mix como um ecossistema de serviço.

1895

Palavras-chave: Co-criação de Valor. Lógica Dominante do Serviço (S-D Logic). Retailing-Mix. Vantagem Estratégica. Retalho Premium. Estudo de Caso.

ABSTRACT: This article goes beyond the conventional analysis of the retailing-mix to investigate how strategy fosters value co-creation and sustains competitive advantage in the premium food retail segment. Using Service-Dominant Logic (S-D Logic) as the theoretical lens, it presents a descriptive and in-depth case analysis of Apolónia Supermarkets, a leading family-owned retail brand in Portugal. The qualitative methodology is based on a single case study, drawing on data from document analysis, direct observation, and the company's foundational philosophy. The findings reveal that Apolónia's premium positioning, which generates revenues exceeding 55 million euros, is not merely the outcome of marketing variables, but rather an emergent process of integrating operant resources (employees' specialised know-how) and operand resources (exclusive product assortment and in-store environment). This integration enables a superior value co-creation experience with the customer, validating its mission of "offering a distinctive shopping experience." The study contributes to the literature by applying S-D Logic to a premium food retail context, proposing a conceptual model that frames the retailing-mix as a service ecosystem.

Keywords: Value Co-Creation. Service-Dominant Logic (S-D Logic). Retailing-Mix. Strategic Advantage. Premium Retail. Case Study.

¹Doutorada em Ciências Económicas e Empresariais e Professora.
Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo, da Universidade do Algarve.

I. INTRODUÇÃO

A crescente comoditização no setor do retalho alimentar, marcada por uma intensa concorrência baseada no preço (Nurtanto et al., 2022), catalisou a emergência de estratégias de nicho focadas em segmentos de consumidores que procuram valor para além do funcional. O retalho alimentar premium responde a esta procura, transformando o ato de comprar numa experiência enriquecedora (Adji & Subagio, 2013). Para construir e sustentar este posicionamento, os retalhistas manipulam um conjunto de variáveis táticas conhecidas como o retailing-mix (Kovač et al., 2021).

Contudo, a visão tradicional do retailing-mix — um conjunto de ferramentas que a empresa aplica ao mercado — revela-se insuficiente para capturar a natureza relacional e experiencial do retalho premium. Este artigo procura preencher esta lacuna através da análise do caso paradigmático dos Supermercados Apolónia. Fundada em 1983 como uma pequena mercearia de 100m² em Almancil, a empresa familiar tornou-se um ícone do retalho premium no Algarve, com três lojas estrategicamente localizadas e uma operação de e-commerce. O objetivo central do estudo é desconstruir a sua estratégia, não como uma simples combinação de "Ps", mas como um ecossistema de serviço. Propõe-se que a vantagem competitiva dos Supermercados Apolónia não reside nos elementos do mix *per se*, mas na sua capacidade de os integrar para co-criar valor com os seus clientes. Para tal, a análise será enquadrada pela Lógica Dominante do Serviço (Vargo & Lusch, 2004), oferecendo uma perspetiva inovadora sobre a estratégia no retalho.

1896

2. Revisão da Literatura

2.1. A Evolução do Conceito de Retailing-Mix

O conceito de *retailing-mix* refere-se ao conjunto coordenado de variáveis controláveis que os retalhistas utilizam com o objetivo de satisfazer as necessidades dos consumidores e influenciar positivamente o seu comportamento de compra (Levy & Weitz, 2004). Embora exista uma base comum, diferentes autores propõem composições específicas deste mix.

Lindon et al. (2004) propõem um modelo centrado em seis dimensões: sortido, preço, comunicação, localização, marcas do distribuidor e serviços. Já Levy & Weitz (2004) estruturaram o mix a partir de sortido, preço, comunicação, localização, design e apresentação da loja, além do serviço ao cliente. Por sua vez, Dennis e Merrilees (2005) propõem uma abordagem mais estratégica e centrada na experiência, incluindo: produto (valor e benefícios), preço,

comunicação, distribuição (conveniência), sistemas de informação e gestão de categorias, *customer franchise* (experiência e relacionamento com o cliente via gestão de marca), e serviços de apoio.

Importa salientar que, em contextos de posicionamento premium, cada uma dessas variáveis assume pesos e significados diferenciados. A ênfase recai menos sobre a eficiência transacional e mais sobre a construção de valor simbólico, coerência da experiência de marca e a personalização do serviço.

2.2. Variáveis Críticas na Sinalização de Qualidade Premium

Produto (Sortido) como Curadoria: No retalho *premium*, o sortido vai além da mera disponibilidade para se tornar um ato de curadoria. A seleção criteriosa de marcas de nicho, produtos importados e a excelência dos frescos sinalizam o posicionamento e atraem segmentos específicos (Xara-Brasil, 2015). A gestão por categorias (Lindon et al., 2004) permite otimizar a oferta, não para o volume, mas para a relevância e exclusividade.

Pessoas como Personificação da Marca: O fator humano é, frequentemente, o principal diferenciador. Colaboradores com elevado conhecimento, autonomia e foco no cliente transformam interações transacionais em experiências relacionais, sendo essenciais na construção de lealdade (Cai & Qu, 2022).

Physical Evidence e a Atmosfera da Loja: O ambiente físico da loja (*store atmospherics*) é um poderoso comunicador não-verbal da identidade da marca. Elementos como o *layout*, a iluminação, os materiais, a música e a limpeza influenciam as percepções, as emoções e os comportamentos dos consumidores (Turley & Milliman, 2000). Um ambiente cuidadosamente gerido justifica o preço e reforça a promessa de qualidade.

2.3. Para Além do Mix: A Lógica Dominante do Serviço (S-D Logic)

A visão tradicional do marketing foca-se em bens tangíveis como unidade principal de troca (Lógica Dominante dos Bens). Em contraste, a Lógica Dominante do Serviço (S-D Logic), proposta por Vargo e Lusch (2004, 2008), postula que o serviço — a aplicação de competências para o benefício de outra entidade — é a base fundamental de toda a troca económica. Os bens são meros veículos para a prestação de serviço.

Nesta perspetiva, o valor não é criado pela empresa e entregue ao cliente, mas sim co-criado em conjunto, de forma única e contextual. O retalhista não vende produtos; oferece

propostas de valor que o cliente integra com os seus próprios recursos (tempo, conhecimento, estilo de vida) para co-criar uma experiência de valor. Esta lente teórica é excepcionalmente pertinente para analisar o retalho *premium*, que é inherentemente experiencial e relacional. Permite-nos reinterpretar o *retailing-mix* não como um conjunto de inputs controlados pela empresa, mas como um conjunto de recursos integrados (pessoal, produtos, loja) que facilitam a co-criação de valor.

A Lógica Dominante do Serviço (S-D Logic), proposta por Vargo e Lusch (2004), tem suscitado reflexões profundas acerca do seu estatuto epistemológico. Koetz & Koetz (2012) propõem uma leitura crítica à luz do conceito de paradigma de Kuhn (2006), questionando se a S-D Logic configura uma verdadeira revolução científica ou apenas uma evolução natural do pensamento em marketing. Embora a lógica centrada no serviço introduza conceitos inovadores — como a co-criação de valor, a centralidade dos recursos operantes (conhecimento, competências) e a recodificação do papel do cliente como integrador ativo de valor —, os autores argumentam que não se trata de uma ruptura paradigmática, mas sim de uma ampliação teórica progressiva do campo.

Este ponto é crucial, pois reforça que a proposta de valor dos retalhistas como os Supermercados Apolónia não rompe com as bases do marketing relacional ou experiencial, mas as aprofunda dentro de um quadro teórico mais integrador e fenomenológico (Vargo & Lusch, 2008; Koetz & Koetz, 2012). Assim, ao posicionar o retailing-mix como um ecossistema de serviço, reconhece-se que os bens continuam presentes, mas apenas como suportes para a entrega de serviço — uma perspetiva também salientada por Grönroos (2006) ao afirmar que todos os produtos incorporam elementos de serviço.

1898

3. METODOLOGIA

Este estudo emprega uma abordagem qualitativa, através de um estudo de caso único (Yin, 2018), focado nos Supermercados Apolónia. Esta metodologia é ideal para obter uma compreensão rica e contextualizada de um fenómeno complexo como a vantagem estratégica. A escolha do caso é intencional, dado o seu estatuto icónico e sucesso duradouro, tornando-o um "caso crítico" para explorar conceitos teóricos. A validade do estudo é reforçada pela triangulação de fontes de dados: (1) Análise documental de artefactos corporativos (website, publicações) e fontes mediáticas; (2) Informação primária proveniente da filosofia e gestão da empresa, que detalha a sua história, missão e práticas operacionais; e (3) Observação direta não-

participante inferida através da descrição detalhada do ambiente de loja e da interação de serviço. A análise de conteúdo temática é utilizada para codificar os dados à luz das categorias do retailing-mix e interpretá-los através da lente da S-D Logic.

4. Análise do Caso: O Ecossistema de Serviço Apolónia

4.1. O Ethos Fundacional: Uma Proposta de Valor Baseada na Confiança e no Serviço

A estratégia dos Supermercados Apolónia está intrinsecamente ligada à visão do seu fundador, Avelino Apolónia. A missão do Apolónia Supermercados é disponibilizar um ambiente e um serviço integrado, diferenciado pela elevada qualidade, onde a diversidade e a inovação de produtos e serviços faça das compras um prazer para o cliente e um prestígio para a comunidade. Tem como visão ser a referência no prazer de ir às compras. Mantém como valores a Excelência, Transparência, Confiança, Qualidade, Inovação e Distinção.

A sua experiência internacional no Canadá permitiu-lhe identificar uma lacuna no mercado algarvio dos anos 80: a ausência de produtos de qualidade internacional e de um serviço ao cliente de excelência. A decisão de "importar" não apenas produtos, mas também práticas de serviço — como o ensacamento das compras e o seu transporte até ao carro do cliente — constituiu o alicerce de uma estratégia de diferenciação (Porter, 1996). O lema do fundador, "se não temos hoje, arranjamos amanhã", não é apenas um slogan, mas a síntese da sua filosofia operacional: uma promessa de serviço e uma orientação total para a solução do problema do cliente. Este ethos evoluiu para a missão formal da empresa — "Oferecer uma experiência de compra distinta, com produtos de elevada qualidade e um serviço de excelência" — e sustenta cada elemento do seu retailing-mix.

1899

4.2. O Retailing-Mix como Plataforma de Co-Criação de Valor

a) Sortido (Produto) como Serviço de Curadoria e Descoberta

O sortido do Apolónia não se limita à função tradicional de disponibilizar produtos; ele representa uma proposta de valor diferenciada, assente numa lógica de curadoria estratégica orientada para o cliente. A seleção, composta por mais de 20.000 referências nacionais e internacionais, abrange artigos provenientes de mais de 50 países — desde carne de bisonte a bolachas de carvão vegetal — e incorpora uma combinação sofisticada de produtos premium, exclusivos, diferenciadores e essenciais.

Este sortido heterogéneo posiciona o Apolónia como um verdadeiro *market maker*, que antecipa tendências, identifica oportunidades globais e traduz preferências culturais em propostas tangíveis no ponto de venda. A sua estratégia de portfólio reflete um equilíbrio entre a valorização de produtos locais e regionais e a introdução criteriosa de artigos internacionais, fruto de um processo contínuo de escuta ativa dos clientes, viagens exploratórias e pesquisa de mercado.

A clientela — composta por um segmento estrangeiro expressivo (cerca de 50%) e por consumidores nacionais em busca de diferenciação — é tratada como cocriadora da oferta. Muitos dos produtos são integrados no sortido por sugestão direta dos clientes, reforçando uma cultura de orientação para o mercado e personalização da experiência de compra.

Ao longo das últimas três décadas, o Apolónia construiu uma reputação baseada na escuta ativa, na capacidade de adaptação e no compromisso com a excelência. Esta abordagem sistemática e relacional à gestão da oferta traduz-se numa fidelização sustentada e num posicionamento de marca fortemente ancorado na qualidade percebida e na diferenciação do serviço.

Esta política de sortido amplo e profundo é uma arma concorrencial deliberada que, na perspetiva da S-D Logic, oferece um serviço de "descoberta" e "garantia". O cliente delega no Apolónia a complexa tarefa de pesquisa e seleção, co-criando valor ao encontrar soluções num único local. A afirmação de que "se alguém procura por um produto em específico, vem até às nossas lojas porque sabe que a probabilidade de o termos é elevada" evidencia esta função de serviço.

1900

b) Pessoas e Serviço como Integradores de Recursos Essenciais

O fator humano é, possivelmente, o pilar mais crítico da estratégia. A filosofia de "pessoas a servir pessoas" manifesta-se em serviços concretos que se perderam no retalho de massa: especialistas em vinhos que aconselham ativamente, sushi preparado na hora, colaboradores da peixaria que preparam o peixe "ao gosto do freguês" e o ensacamento das compras.

Estes não são custos, mas investimentos na experiência. Os colaboradores atuam como "recursos operantes" (Vargo & Lusch, 2004), aplicando o seu conhecimento especializado (recurso da empresa) para satisfazer as necessidades específicas do cliente (recurso do cliente). Este processo, descrito por Cai & Qu (2022) como crucial, transforma uma transação num

diálogo de co-criação. O hábito de "ouvir os clientes" e agir com base no seu feedback é a institucionalização deste processo.

c) Preço como Sinalizador de Valor Integral

A política de *premium pricing* dos Supermercados Apolónia é coerente com a sua proposta de valor. O preço não reflete apenas o custo de um produto (e.g., uma garrafa de Petrus), mas o valor agregado de todo o ecossistema: a curadoria do sortido, a expertise do pessoal, a conveniência da localização e a qualidade do ambiente. Conforme defendem Kotler & Keller (2016), a percepção de valor justifica um preço mais elevado. Nos Supermercados Apolónia, esta percepção é construída em cada ponto de contacto, legitimando o preço como um sinal da experiência global co-criada.

d) Localização e Estratégia Digital

A decisão de localizar fisicamente os Supermercados Apolónia em zonas de prestígio do Algarve — como Almancil, Galé e Lagoa — refletiu uma estratégia de segmentação geográfica altamente alinhada com o perfil do seu público-alvo inicial: consumidores exigentes, de elevado poder de compra e orientação para qualidade. Contudo, a sua política de localização evoluiu para uma abordagem omnicanal sofisticada, traduzindo-se num reposicionamento dinâmico no mercado.

1901

O lançamento pioneiro da loja online em 2011 — numa altura em que o setor do retalho alimentar português ainda não valorizava a digitalização — evidencia a sua vocação para a inovação. O relançamento em 2021, acompanhado por uma experiência digital mais fluida e integrada, confirma uma orientação estratégica para a conveniência e fidelização do cliente.

A expansão das entregas a nível nacional para produtos não-perecíveis demonstra uma lógica de crescimento seletivo, enquanto a recusa deliberada de avançar com a entrega nacional de frescos sem garantia de frescura e qualidade equivalentes à loja física reforça a integridade da proposta de valor. Esta decisão sublinha um princípio estruturante de marcas premium: a experiência e a promessa ao cliente não podem ser comprometidas em função de uma escalabilidade precipitada.

Além disso, a marca disponibiliza um conjunto de soluções integradas — *click & collect*, *shop online* e *shop in branch & we deliver* — que reforçam o seu posicionamento como retalhista de conveniência e excelência. A possibilidade de o cliente selecionar os seus produtos preferidos

em loja e agendar a entrega com o apoio de um colaborador revela uma atenção cuidada à experiência de consumo personalizada, criando valor acrescentado em todas as fases do processo de compra.

e) Ambiente Físico (Physical Evidence) como Contexto para a Experiência

Nos Supermercados Apolónia, o ambiente de loja é concebido não como um mero local de transações, mas como um espaço de envolvimento sensorial e emocional, alinhado com os princípios do *experiential marketing* (Pine & Gilmore, 1999). A amplitude dos corredores, a organização criteriosa, a iluminação cuidada e a impecável limpeza constituem variáveis ambientais — ou *atmospherics*, segundo Turley & Milliman (2000) — que reduzem o esforço cognitivo do consumidor, diminuem o stress e promovem uma experiência de compra fluida e prazerosa.

Cada zona do espaço comercial é desenhada como uma microexperiência. A secção de vinhos premiada ou o *sushi* — introduzido de forma inovadora já em 2003 — vão além da função de categorias de produto: transformam-se em destinos internos que reforçam o posicionamento da marca como especialista e curador, convidando à permanência, exploração e descoberta.

A proposta da loja vai além da conveniência funcional, cultivando um sentido de lugar e identidade. Um exemplo emblemático é o espaço *News & Cigars* na unidade de Lagoa, que evoluiu para integrar uma área *walk*, dedicada a apreciadores exigentes de charutos. Ao articular produtos de tabacaria premium com elementos de papelaria e imprensa, o espaço amplia a dimensão aspiracional da marca e consolida a sua vocação para oferecer experiências sofisticadas e diferenciadas.

1902

Este tipo de abordagem evidencia uma compreensão aprofundada da jornada do consumidor no retalho alimentar no segmento *premium*, onde a loja física se torna um palco de encenação da marca, reforçando valores como qualidade, exclusividade e bem-estar.

f) Comunicação (Promoção) Focada no Relacionamento

A comunicação eficaz no retalho premium exige mais do que simples estímulos promocionais; exige a construção de um ecossistema relacional, identitário e emocionalmente relevante. É precisamente essa a estratégia adotada pelos Supermercados Apolónia, cuja assinatura — o *verdadeiro supermercado* — traduz a sua proposta de valor diferenciadora e a promessa de uma experiência superior, autêntica e consistente.

Ao contrário do retalho de massa, que privilegia descontos e promoções de curto prazo, os Supermercados Apolónia afasta-se deliberadamente da lógica da guerra de preços. Em vez disso, apostava numa abordagem centrada no *relationship marketing* e na construção sustentada de *brand equity*, reconhecendo que a comunicação é uma ferramenta estratégica para criar valor simbólico, reforçar a confiança e estabelecer relações duradouras com os consumidores.

Como defende Philip Kotler (2017), “as empresas de sucesso hoje não vendem apenas produtos ou serviços — elas vendem experiências, narrativas e valores que ressoam com os seus públicos”. Neste enquadramento, o ecossistema digital da marca — que inclui o website institucional, uma newsletter rica em conteúdos e presença ativa nas redes sociais — funciona como uma plataforma de reforço identitário e educativo. Por meio destes canais, os supermercados Apolónia partilham a sua história, divulgam os seus valores fundacionais e promovem o conhecimento sobre os seus produtos, elevando o nível de literacia do consumidor e promovendo uma percepção de marca informada, emocionalmente conectada e culturalmente relevante.

O futuro lançamento do *Cartão Apolónia* ilustra o aprofundamento desta lógica relacional. Tal como defendem Grewal et al. (2009), programas de fidelização eficazes vão além da mera acumulação de pontos: tratam o cliente como membro de uma comunidade, permitindo personalizar a experiência, valorizar a lealdade e reforçar o vínculo afetivo com a marca.

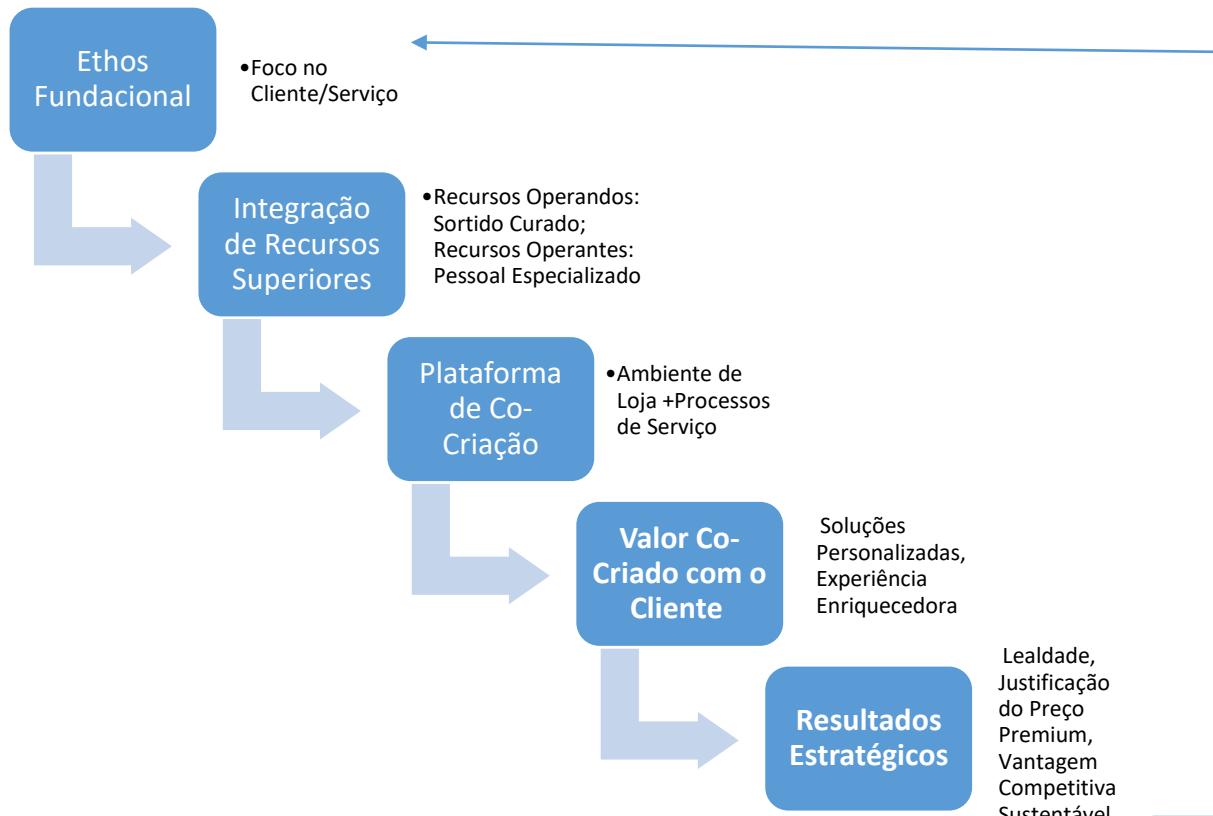
Adicionalmente, iniciativas como a Feira do Vinho e do Queijo ou outros eventos sazonais cumprem uma função estratégica essencial: divulgar produtos artesanais e de qualidade superior, frequentemente desconhecidos do grande público. Estes momentos de curadoria e descoberta sensorial fortalecem o papel dos Supermercados Apolónia como promotor de cultura alimentar, reforçando o seu compromisso com a autenticidade e a excelência.

Em síntese, a comunicação dos Supermercados Apolónia expressa, de forma coerente, o seu posicionamento enquanto marca premium no retalho alimentar. O verdadeiro supermercado é, assim, mais do que uma assinatura: é a materialização de uma visão de longo prazo, onde a experiência, a confiança e a criação de valor partilhado se tornam os pilares da diferenciação.

5. Discussão: Um Modelo de Vantagem Competitiva Baseado na Co-criação

A análise do caso Supermercados Apolónia, vista pela lente da S-D Logic, revela um modelo dinâmico de vantagem competitiva. A estratégia não é gerir um conjunto de variáveis,

mas orquestrar um ecossistema de serviço onde o valor é continuamente co-criado.



1904

Fig. 1: Modelo Conceptual da Vantagem Estratégica no Retalho Premium - O ciclo dos Supermercados Apolónia.

Ao longo dos anos, a empresa tem vindo a consolidar uma política de responsabilidade social e ambiental coerente com os princípios do marketing societal, conforme defendido por Philip Kotler. A colaboração ativa com diversas iniciativas de cariz social nas comunidades envolventes das suas três unidades físicas revela um compromisso genuíno com o bem-estar coletivo. Entre essas ações destacam-se a doação regular de bens e cabazes alimentares a instituições de apoio humanitário, a organizações de proteção animal e a associações desportivas locais, promovendo inclusão e coesão social.

No âmbito da sustentabilidade ambiental, tem-se adotado práticas consistentes de combate ao desperdício alimentar, nomeadamente através da doação de excedentes a entidades como a Refood e o Banco Alimentar. A instalação de painéis fotovoltaicos constitui um investimento estratégico na transição energética, permitindo, até ao momento, evitar a emissão

de 1.360 toneladas de CO₂, o que equivale à plantação de aproximadamente 1.860 árvores. Complementarmente, a empresa disponibiliza pontos de carregamento para veículos elétricos, promovendo a mobilidade sustentável.

Com foco na economia circular, são igualmente disponibilizados depósitos específicos para a recolha de pilhas, lâmpadas e pequenos equipamentos elétricos, incentivando o consumidor a adotar comportamentos ambientalmente responsáveis. Esta estratégia é reforçada com campanhas de sensibilização para a cidadania ambiental, veiculadas de forma consistente nos canais de comunicação da marca, contribuindo para a construção de uma reputação corporativa alinhada com os valores da sustentabilidade e da responsabilidade social.

6. CONCLUSÃO

Este artigo demonstrou que a vantagem competitiva sustentável dos Supermercados Apolónia não deriva de uma fórmula estática de retailing-mix, mas de uma filosofia dinâmica de co-criação de valor com o cliente, orquestrada através de um ecossistema de serviço. A sua história, desde uma pequena mercearia a uma referência no retalho premium, é um testemunho da consistência da sua proposta de valor.

Principal Contributo: Ao aplicar a Lógica Dominante do Serviço e ao integrar dados empíricos detalhados, o estudo oferece uma compreensão profunda dos mecanismos que sustentam o sucesso no retalho de nicho, movendo o foco da transação para a relação e da entrega de valor para a sua co-criação.

1905

Limitações e Investigação Futura: Sendo um estudo de caso único, os resultados não são generalizáveis, mas sim analiticamente transferíveis. Sugere-se investigação futura que teste o modelo conceptual proposto noutros contextos premium e que utilize métodos quantitativos para medir o impacto das práticas de co-criação na lealdade e rentabilidade do cliente.

REFERÊNCIAS

- ADJI, J., & Subagio, H. (2013). The analysis of 7P's marketing mix on Hypermart's customer loyalty program. *Jurnal Manajemen Pemasaran Petra*, 1(2), 1–11.
- BERMAN, B., & Evans, J. R. (2013). *Retail management: A strategic approach* (12th ed.). Pearson.
- BOOMS, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 47–51). American Marketing Association.

CAI, R., & Qu, H. (2022). Service personalization and customer loyalty: A customer co-creation perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102897. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102897>.

DENNIS, C., & Merrilees, B. (2005). Sale the 7 Cs: teaching/training aid for the (e-) retail mix. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (3), 189-193.

DENNIS, C., Michon, R., Brakus, J. J., Newman, A., & Alamanos, E. (2012). New insight into the store image–loyalty–profitability chain. *Journal of Business Research*, 65(10), 1435–1441. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.009>.

DHAR, S. K., Hoch, S. J., & Kumar, N. (2001). Effective category management depends on the role of the category. *Journal of Retailing*, 77(2), 165–184. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00045-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00045-8).

GREWAL, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>.

KAROLEFSKI, J., & Heller, S. (2005). *New products worldwide: A comprehensive guide to success*. Wiley.

KOETZ, C. I., & Koetz, C. M. (2012). A lógica dominante do serviço em marketing – um novo paradigma. *Revista Estudos do CEPE*, 36, 147–164.

KOTLER, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

1906

KOTLER, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.

KOVAČ, I., Palić, M., & Tolić, M. (2021). The importance and significance of the marketing mix elements in a fashion retailing. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 30(2), 170–179. <https://anale.steconomiceoradea.ro/volume/2021/AUOES-2-2021.pdf>

LEVY, M., & Weitz, B. A. (2004). *Retailing management* (5th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

LINDON, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing* (10.ª ed.). Dom Quixote.

NURTANTO, E., Rusilawati, E., Hamzah, Z., & Anis, M. Z. (2022). The effect of retailing mix on customer purchase decision. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(6), 2413–2418. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-66>

PINE, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.

PORTER, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.



TURLEY, L. W., & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00010-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00010-7)

VARLEY, R. (2014). *Retail product management: Buying and merchandising* (4th ed.). Routledge.

VARGO, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

VARGO, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-00696>

XARA-Brasil, D. M. C. P. (2015). *Os retalhistas alimentares, as marcas de distribuidor e a geração de capital de marca* [Tese de doutoramento, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/11261>

XARA-Brasil, D. (2015). *Marketing de retalho*. Edições Sílabo.

YIN, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.