

MYSTERY SHOPPING NO VAREJO DE LINGERIE

ANGELA SATIKO YOJO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

BEATRIZ VITAL MOREIRA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ANDRES RODRIGUEZ VELOSO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos ao CNPQ como agente de incentivo aos estudos e ao avanço científico da área.

MYSTERY SHOPPING NO VAREJO DE LINGERIE

INTRODUÇÃO

O setor de roupas íntimas femininas passou por diversas transformações ao longo do tempo, passando de um instrumento de opressão feminina a um segmento de moda que atende tanto aspectos utilitários quanto hedônicos da mulher moderna (Ticianel, 2008). Neste sentido, Quinn, Kallen & Cathey (2006) sugere que ao comprar uma lingerie a mulher não está adquirindo apenas uma peça de vestuário, na verdade ela está buscando algo que expresse sua feminilidade. E exatamente por apresentar esta dualidade de funções (Hart & Dewsnap, 2001), itens de roupa íntima oferecem desafios para os varejistas que os comercializam (Law, Wong & Yip, 2012).

A visão da lingerie como um produto que não é mais uma simples *commodity* e sim um item influenciado por tendências de moda (Tsarenko & Lo, 2017) pode dividir pesquisadores e gestores quanto a importância da atmosfera de loja em relação a características do produto como fatores influenciadores de compra (Law, Wong & Yip, 2012). Produtos de vestuário de caráter funcional tendem a ser valorizados por seu caimento ou adequação no corpo humano (Yip, Chan, Kwan & Law, 2011; Fan, Yu & Hunter, 2004). Por outro lado, produtos que atendem a necessidades hedônicas entregam valor para o consumidor por sua capacidade de lhe dar prazer por meio das suas experiências de uso ou compra do item (Yip et al., 2011).

Tais especificidades ajudam a fomentar esse mercado que tem crescido a cada ano. Segundo o Euromonitor, em 2017 o setor de lingerie representou 45% das vendas de vestuário feminino. Desde 2012, surgiram novas marcas, novas lojas especializadas em roupas íntimas, e as marcas passaram a investir mais em marketing com o intuito de otimizar os lucros e se diferenciar dos concorrentes. Com isso, o estudo se torna relevante por trazer insights sobre este setor em franca expansão.

Para Bateson (1992), a satisfação gerada durante o processo de compra é mais relevante que os benefícios proporcionados pelo próprio serviço. Neste sentido, estudar como as variáveis atmosféricas da loja podem afetar positivamente a experiência de compra é algo pertinente, ainda mais tratando-se do setor de lingerie.

Um dos principais aspectos que conferem caráter de originalidade a este estudo é a utilização da técnica *mystery shopping* para a coleta das informações qualitativas sobre as variáveis atmosféricas do varejo de lingerie. Os estudos levantados na revisão da literatura utilizam-se somente da memória de consumidoras de lingerie como fonte de informação por meio de questionários estruturados (Yip et al., 2011; Tsarenko & Lo, 2017) ou grupo foco com uso de técnicas projetivas (Dewsnap & Hart, 2004; Law & Yip (2010); Law et al., 2012). E como mencionado por Wiele, Hesselink & Iwaarden (2005), utilizar o cliente como única fonte de informação não é mais o suficiente para garantir a coleta dos dados necessários para ganhar vantagem competitiva no varejo.

O *Mystery Shopping*, ou 'cliente oculto' na tradução mais usual na língua portuguesa, caracteriza-se por uma técnica de observação participativa, que possibilita uma visão mais profunda da percepção dos consumidores durante o processo de compra, ao avaliar a performance da equipe de venda e toda a experiência de compra (Hudson et al., 2001). Essa técnica pode ser utilizada para coletar informações objetivas e subjetivas, de forma qualitativa e quantitativa (Wilson, 1998; Finn, 2001; Krevor, Ponicki, Grube & DeJonget, 2011). Para o estudo em questão, utilizou-se esse instrumento de forma qualitativa com o intuito de buscar insights sobre a dinâmica do varejo de lingerie no Brasil.

Assim, este trabalho está dividido em seis partes. A primeira traz o problema de pesquisa e os objetivos a serem alcançados para respondê-lo. Constam também nesta seção as definições operacionais dos termos necessários para se compreender o escopo e a problemática do estudo. A segunda parte apresenta a fundamentação teórica do trabalho. Por meio de uma breve revisão bibliográfica sobre variáveis atmosféricas do varejo e varejo de lingerie, procura-se caracterizar o objeto de estudo e seu contexto para dar subsídio teórico para a fase de pesquisa de campo. Na seção seguinte são apresentados os aspectos metodológicos das técnicas *mystery shopping* para coleta e Análise Temática para coleta das informações qualitativas. Na quarta parte são apresentados os resultados da pesquisa e as discussões pertinentes ao atendimento dos objetivos propostos. Por fim, apresentam-se as conclusões do trabalho, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Este estudo tem como objetivo responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como o **tipo de propriedade** de um **varejo de lingerie** afeta as **variáveis atmosféricas** da loja?

No contexto deste trabalho, adotam-se as seguintes definições operacionais:

Tipo de Propriedade é uma tipologia de varejo que classifica as lojas em independentes, redes, franquias, departamentos alugados ou sistemas verticais de Marketing (Parente, 2000). Dentre estes tipos, destaca-se o tipo de loja **independente**: ao contrário das outras modalidades, que contam com administração profissional e diversas lojas sob uma mesma bandeira, a loja independente caracteriza-se por uma empresa que possui apenas uma loja com administração familiar e geralmente baixos níveis de recursos tecnológicos. Outro destaque são as lojas **de rede ou franquias**, que operam de forma sistemática, podendo vender linhas de mercadorias multimarca ou monomarca. Estes dois tipos serão agrupados por apresentarem uma bandeira única com diretrizes gerais de funcionamento (Parente, 2000).

Varejo de lingerie engloba estabelecimentos que vendem itens de vestuário utilizados sob a roupa, em contato com a pele (Law & Yip, 2010). A loja estudada pode oferecer outros produtos como no caso dos estabelecimentos estudados por Ashworth, Schmidt, Pioch & Hallsworth (2006a), que além de oferecer calcinhas e sutiãs também vendiam malhas, meias, roupas de banho, entre outros produtos relacionados a roupas íntimas. No Brasil, verificou-se, durante o estudo empírico, que a maior parte das lojas de varejo pesquisadas, embora tenham a lingerie como seu produto principal, comercializam também, em menor quantidade, pijamas, meias, cintas, modeladores, moda praia e roupas íntimas masculinas.

Variáveis atmosféricas são os estímulos existentes em uma loja física que interferem na percepção do consumidor com relação à experiência de compra. Turley & Milliman (2000) as categorizam em cinco tipos principais: (1) características do exterior da loja; (2) do seu interior; (3) do layout e design da loja; (4) dos materiais de ponto de venda e decoração e (5) do fator humano, que inclui vendedores e outros clientes presentes no ambiente de compra.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Varejo e Variáveis Atmosféricas

Segundo Miotto & Parente (2015), o varejo tradicional em países emergentes tende a abrir espaço para formas mais eficientes de canais de marketing conforme o ambiente torna-se mais competitivo. Ainda conforme abordado pelos mesmos autores, não há definições amplamente aceitas para tipologias de varejo segundo o nível de modernização ou organização, mas mercados mais pobres costumam apresentar mais lojas independentes, enquanto nos mais ricos predominam lojas de rede com múltiplas unidades ou franquias.

O tipo de varejo predominante pode também mudar de acordo com a renda dos consumidores. Classes média e alta costumam realizar suas compras em grandes redes, enquanto pessoas com menor renda mostram preferência por varejistas menores e locais com diferentes níveis de modernização (Parente et al., 2012; Barki, Botelho & Parente, 2013). Miotto & Parente (2015) propõem a categorização de lojas de varejo de vestuário no Brasil em quatro clusters conforme a Figura 1:

Figura 1: Categorização de Lojas de Vestuário

	MODA ANTIGA	PREÇO BAIXO	ESPECIALIZADO	BIG MIDDLE
Preço	Médio	Abaixo da Média	Acima da Média	Médio
Layout e Apresentação	Antiquado	Antiquado	Moderno	Moderno
Serviços/Atendimento	Atendimento total	Seleção assistida	Seleção Assistida	Seleção Assistida
Material Promocional	Moderado	Intenso	Moderado	Intenso

Fonte: Miotto & Parente (2015) - adaptado pelas autoras

Esta categorização é interessante por trazer itens que compõem a atmosfera de uma loja de varejo. Estudos envolvendo estas variáveis representam um reflexo da mudança da mentalidade puramente transacional da economia de bens. Atualmente, a forma como ocorre a transação é tão ou mais importante do que o produto transacionado (Vargo & Lusch, 2004; Vargo & Lusch, 2016), tornando relevante os estudos das variáveis que compõem o aspecto de serviços de uma transação de varejo (Dabholkar, Thorpe & Rentz, 1996). Estas variáveis, tangíveis ou não, quando combinadas, formam a atmosfera de loja (McGoldrick & Pieros, 1998).

Kotler (1973) já mencionava a importância do planejamento da atmosfera de uma loja para tornar o consumidor mais propenso a realizar uma compra. McGoldrick & Pieros (1998) acreditam que a atmosfera de loja pode influenciar o comportamento de compra por ser uma forma de criar atenção, de passar uma mensagem e de afetar positivamente o comportamento do consumidor. Entretanto, a literatura de varejo parece não contemplar o gerenciamento da atmosfera de loja como uma ferramenta estratégica de marketing (Turley & Chebat, 2002) que, se administrada de forma criativa (Kent, 2007), é capaz de influenciar, entre outros elementos, a satisfação e, conseqüentemente, a lealdade do consumidor (Francioni, Savelli & Cioppi, 2018).

Para tornar o gerenciamento do ambiente de loja possível é importante que se parta do constructo genérico ‘atmosfera de loja’ para variáveis específicas que possam ser caracterizadas, observadas e analisadas. Isso possibilita a compreensão dos efeitos de suas combinações sobre o comportamento do consumidor (Baker, Grewal & Parasuraman, 1994). Turley & Milliman (2000) formularam a sintetização destas variáveis sob aspectos observáveis e categorizados em cinco tipos básicos, conforme a Figura 2:

Figura 2: Variáveis Atmosféricas

TIPO DE LOJA	DESCRIÇÃO
Loja Independente 5 Lojas	Somente lojas de rua batente movimentadas, próximas à estações de metrô, shoppings centers ou centros comerciais. Produtos comprados variando de preços entre R\$ 8,00 e R\$ 14,99.
Loja de Rede de 5 Lojas	Combinação de lojas de shopping centers e de galerias. Produtos comprados variando de preços entre R\$ 28,90 e R\$ 49,00.
Loja de Rede 5 Lojas	Combinação de lojas de galerias e de rua bastante movimentadas e próximas à estações de metrô e shoppings centers. Produtos comprados variando de preços entre R\$ 13,00 e R\$ 22,90.

Fonte: Turley & Milliman (2000), adaptado pelas autoras.

Estes aspectos foram trabalhados por outros autores isoladamente ao longo dos anos. Aguiar & Farias (2014) operacionalizam a atmosfera de loja por meio de estímulos sensoriais percebidos pela visão (cores e iluminação), audição (música e ruídos), olfato (aromas), tato (texturas) e paladar (sabores). Estes pesquisadores observam que, embora seja possível evocar cada um dos elementos separadamente no momento da entrevista com os consumidores, eles tendem a interpretá-los de forma holística, afetando a experiência de compra como um todo.

Mower, Kim & Childs (2012) estudaram pequenos varejistas de vestuário, explorando os efeitos de variáveis externas do estabelecimento sobre o comportamento do consumidor. Este estudo mostrou que, apesar destes itens não afetarem o prazer trazido pela experiência do consumidor, a existência deles está relacionada com que o fato do consumidor gostar do exterior da loja e apoiar a marca. As autoras afirmam ainda que, embora pequenos varejistas não possuam departamentos de comunicação visual como as grandes redes, podem beneficiar-se de itens como plantas e outros adereços para tornar seu exterior mais chamativo e diferenciar-se da concorrência. E, por serem estabelecimentos com menor estrutura e os donos terem maior proximidade com seus clientes, gera a oportunidade de oferecer experiências únicas a seus clientes.

Zamberlan et al. (2013) exploraram as atitudes do consumidor dentro do varejo de vestuário e identificaram que mulheres costumam exigir mais do ambiente de compra em todos os aspectos analisado, incluindo 1) atitudes em relação ao atendimento, 2) aos produtos oferecidos e organização destes dentro da loja, 3) ao perfil e ao conhecimento dos vendedores, 4) ao ambiente físico (fachada, vitrines, localização e amenidades oferecidas) e 5) ao pós-atendimento. Segundo estes autores, o público feminino prefere ambientes organizados, em que possam gastar tempo e movimentar-se confortavelmente. Segundo o estudo, pessoas com renda inferior à R\$ 5.001,00 dão maior importância à propaganda e às condições de pagamento do que as pessoas com renda superior a este valor.

Kumar & Kim (2014) observaram que, em um ambiente de grande competitividade como é o varejo de vestuário, a existência da marca própria por si só não garante vantagem sobre a concorrência. Este estudo aponta que lojas que oferecem apenas produtos de marca própria em seu portfólio devem oferecer um ambiente de loja condizente com a mercadoria e o público-alvo para garantir a satisfação e, conseqüentemente, lealdade do consumidor.

Varejo de Lingerie

Alguns autores apontaram a falta de estudos acadêmicos focados especificamente no varejo de roupas íntimas femininas ao longo dos anos (Tsarenko & Lo, 2017; Hume & Mills, 2013; Yip et al, 2012; Bacha, Strehlau & Veira, 2010; Ashworth, Schmidt, Pioch & Hallsworth, 2006b; Hart & Dewsnap, 2001). Uma busca na base de dados SCOPUS, em abril de 2018, com as palavras-chave “lingerie” e “retail” identificou somente 42 artigos.

Os estudos na área concentraram-se em duas vertentes principais: o comportamento do consumidor e gerenciamento do varejo. Richards & Sturman (1977) foram precursores no estudo do setor, mas, assim como Ashworth et al. (2006a) e Ashworth et al. (2006b), estes autores não focaram nas especificidades do produto lingerie, pois tinham por objetivo generalizar os achados para outros setores da moda. Os demais estudos tiveram a dimensão do produto mais desenvolvida. Law et al. (2012), Sunhilde (2011), Yip et al. (2010), Bacha et al. (2010) e Law & Yip (2010) focaram seus estudos no setor de roupa íntima feminina de maneira geral, enquanto Tsarenko & Lo (2017), Dewsnap & Hart (2004) e Hart & Dewsnap (2001) focaram seus trabalhos somente no produto sutiã.

Dentre os trabalhos focados em gerenciamento de varejo destacam-se, principalmente, os temas referentes à estratégia de canais, como Ashworth et al. (2006a), Ashworth et al. (2006b)

e Sunhilde (2012), que analisaram a introdução do comércio online no setor de lingerie. Dewsnap & Hart (2004), Law & Yip (2010), Yip et al. (2011), Law et al. (2012) e Tsarenko & Lo (2017) podem ser posicionados de forma intermediária entre as duas categorias.

Figura 3: Investigações no Varejo de Lingerie incluindo Variáveis Atmosféricas

ARTIGO	ABORDAGEM SOBRE VARIÁVEIS ATMOSFÉRICAS
Dewsnap & Hart (2004) / Grupo Foco com uso de técnicas projetivas	O ambiente da loja é explorado como parte de uma investigação para analisar os efeitos do marketing mix de um varejista sobre o comportamento do consumidor de lingerie. O foco do estudo não são as variáveis atmosféricas em si, mas analisar o potencial da teoria de Gerenciamento de Categoria de forma generalizável para os demais segmentos de moda.
Law & Yip (2010) / Grupo foco com uso de imagens	Variáveis atmosféricas foram operacionalizadas somente por estímulos Visuais Externos (vitrines, fachada, manequins) e Internos (manequins, layout, material de ponto de venda, mostruários), excluindo Variáveis Humanas. O foco do estudo era contrastar diferentes comportamentos dos consumidores diante das variáveis atmosféricas Visuais Proporcionadas por varejistas considerando também a variante cultural Oriente x Ocidente (estudo conduzido em Hong Kong).
Yip, Chan, Kwan & Law (2011) / Questionário	Explora variáveis atmosféricas de forma quantitativa com questionário estruturado, sem permitir que surjam novas informações. As variáveis estudadas incluem cinco dimensões: Equipamentos (provedores, sistema de estoque), Mercadoria (variedade de modelos e disponibilidade de tamanhos), Materiais Promocionais e Aparência (catálogos, materiais promocionais e vestuário), Vendedores (expertise, profissionalismo, educação/amabilidade), Políticas (horário de funcionamento e localização conveniente, formas de pagamento, sistema de trocas e devoluções). A dimensão humana considerando outros clientes não foi contemplada.
Law, Wong & Yip (2012) / Grupo foco	Assim como Law & Yip (2010), operacionaliza variáveis atmosféricas apenas por atributos visíveis do interior e exterior das lojas. Os Estímulos Visuais foram montados de forma a caracterizar lojas orientadas a tendências de moda (ex. Victoria's Secret), lojas voltadas para a massa e lojas fashion-forward (focadas em designs mais inovadores) com o intuito de observar se existia diferença de percepção dos consumidores nos diferentes tipos de loja.
Tsarenko & Lo (2017) / Questionário	Dados coletados por meio de questionário estruturado com o objetivo de encontrar segmentos de consumidores de lingerie com base em seu nível de envolvimento com o produto e suas percepções acerca de atributos de produto e de nível de serviço de lojas de lingerie. As variáveis atmosféricas abordadas incluíram (1) Ambiente da loja (mostruários, sinalização, velocidade do serviço oferecido, educação e amabilidade dos vendedores), (2) Ambientação (layout do departamento de lingerie, temperatura, assentos para acompanhantes, características do provedor), e (3) Importância das Sugestões dos Vendedores (nível de conhecimento sobre sutias dos vendedores, auxílio no provedor, nível de serviço pessoal).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

Os trabalhos levantados pela revisão da literatura abordam as variáveis atmosféricas propostas por Turley & Milliman (2000), embora alguns foquem apenas em aspectos visuais (Law & Yip, 2010; Law et al., 2012), outros trazem a variável humana sob a forma do comportamento do vendedor, mas de forma quantitativa, sem a oportunidade de explorar aspectos não previstos em questionário e excluindo os efeitos da presença de outros clientes no ambiente (Yip et al., 2011; Tsarenko & Lo, 2017). Dewsnap & Hart (2004) apresentaram um estudo qualitativo mais abrangente incluindo aspectos visuais e serviços, mas de forma mais genérica e apenas como parte de seu processo de análise das oportunidades de desenvolvimento de teoria e novas práticas gerenciais a partir da literatura de gerenciamento de categoria para o setor da moda.

A união dos aspectos utilitários e hedônicos inerentes à lingerie trazem especificidades na percepção da consumidora em relação às variáveis atmosféricas da loja (Law & Yip, 2010; Law et al., 2012; Tsarenko & Lo, 2017). O perfil do público, que pode ser segmentado de diferentes formas neste mercado tão delicado, também afeta a resposta aos estímulos ambientais. Para grupos com culturas de cunho mais tradicional, apelos sensuais na parte exterior da loja podem intimidar a entrada na loja (Law & Yip, 2010). O mesmo acontece

para o público de lojas de lingerie voltadas para o mercado de massa, que também tendem a reagir de forma negativa a elementos de comunicação visual externa mais provocantes (Law & Yip, 2010). Consumidores com maior nível de preocupação com a imagem e maior satisfação com o corpo tendem a exigir um serviço mais especializado durante a compra de produtos de lingerie (Yip et al., 2011).

Tsarenko & Lo (2017) dividem as consumidoras de lingerie em três categorias. As ‘Entusiastas’ sentem prazer ao realizar a compra e julgam-se altamente competentes na atividade; elas requerem um atendente com maior conhecimento para auxiliá-las na escolha e um ambiente agradável para sentir-se satisfeitas. As ‘Amadoras’ gostam de realizar a compra, mas necessitam de maior ajuda para encontrar o que buscam; neste caso, tanto os vendedores quanto o material promocional devem ter caráter mais informativo e o equilíbrio entre informações funcionais e aspectos hedônicos no ambiente é essencial. Por fim, estas autoras mencionam as ‘Pragmáticas’, que se julgam competentes para realizar a compra e estão focadas predominantemente nos aspectos utilitários do produto. Neste caso, o ambiente deve conter informações sobre qualidade e durabilidade produto, fornecer liberdade para a escolha, oferecer provador com possibilidade de verificar o atendimento, mas sem que as compradoras sintam-se pressionadas a interagir com a equipe de vendas, uma vez que a situação não é necessariamente de prazer.

Variáveis internas gerais devem considerar que este é um segmento em que as consumidoras podem desejar maior conforto e privacidade (Tsarenko & Lo, 2017). Ambientes com entradas largas e produtos à mostra podem ser atraentes para vestuário em geral mas no caso da lingerie as consumidoras preferem realizar suas compras em ambientes mais fechados e de forma mais discreta (Law & Yip, 2010).

MÉTODO

A pesquisa qualitativa busca descrever fenômenos do mundo social de forma holística, aproximando a teoria das informações, o contexto da ação e o pesquisador do pesquisado (Maanen, 1979). Com ela pretende-se decodificar as diferentes informações, criando significados e explicações (Neves, 1996). Dentro desta abordagem metodológica, a pesquisa exploratória é uma sondagem que busca compreender uma área de estudo ainda não sistematizada (Vergara, 1990). Neste sentido, ela busca “entender as razões e motivações subentendidas para determinar atitudes e comportamento das pessoas” (Révillion, 2003, p. 23). Portanto, para este estudo buscou-se fazer uma pesquisa exploratória para entender como os tipos de propriedade de varejo de lingerie afetam as variáveis atmosféricas da lojas.

Mystery Shopping

Como a satisfação do consumidor está fortemente relacionada à performance da equipe de vendas e à experiência durante a compra (Wilson, 1998), buscou-se um método de pesquisa que possibilitasse extrair aspectos objetivos e subjetivos desse processo, de forma qualitativa e exploratória. Para tanto, levou-se em consideração o fato de que os consumidores apresentam dificuldade em lembrar do serviço ao serem questionados em uma pesquisa (Finn, 2001), excluindo, com isso, a possibilidade da utilização de entrevistas em profundidade ou *focus group*.

Pesquisas que buscam analisar a interação entre consumidor e ambiente, normalmente, envolvem técnicas de observação (Vieira & Tibola, 2005). Deste modo, a técnica de *mystery shopping* mostrou-se pertinente por avaliar os fatores “enquanto se desenrola a ação” (Wilson, 1998, p.415). Assim, os fatos ocorridos durante o processo de compra são reportados de forma mais fidedigna, utilizando-se do método de observação participativa, não sendo necessário contar com a memória do consumidor para a análise.

Na técnica de ‘cliente oculto’, ou *Mystery Shopping*, o pesquisador ou o *mystery shopper*, atua como um comprador comum para coletar informações sobre o varejo durante o processo de compra (Wilson, 1998). O propósito principal é investigar o comportamento da empresa ao se relacionar com os consumidores (Boddy, 2011). Frequentemente utiliza-se esta técnica para 1) medição e monitoramento do desempenho dos vendedores; 2) mensuração da efetividade de treinamentos; 3) monitoramento de processos; 4) análise do ambiente da loja; 5) análise de *benchmarking* e 6) monitoramento dos concorrentes (Wilson, 1998; Finn, 2001; Boddy, 2011).

Segundo Wilson (1998) muitas empresas de diferentes setores fazem uso do *mystery shopping* por ser uma formato barato de se obter informações sobre as interações empresa/consumidor. Porém, no âmbito acadêmico, o número de estudos que utilizaram o ‘cliente oculto’ é reduzido. Uma busca na base de dados Web of Science, em junho de 2018, com a palavra-chave “*mystery shopping*” identificou somente 56 artigos.

É importante considerar que o pesquisador que irá desempenhar o papel de *mystery shopper* tenha o mesmo perfil do consumidor da loja e do produto, para melhor analisar a experiência de compra (Finn & Kayandé, 1999). Ele deve entender a dinâmica do varejo em questão e compreender os nuances sobre o produto para poder interagir com a equipe de vendas e conseguir identificar os pontos positivos e negativos do processo.

No estudo de 2001, Finn propôs seis aspectos que podem ser observados durante o processo de compra utilizando-se o *mystery shopping*: 1) Primeiras impressões: envolve analisar o número de vendedores; o tempo decorrido até ser atendido; a aparência da equipe de vendas; 2) Habilidade de avaliar as necessidades do consumidor: envolve ouvir e compreender o que foi dito; fazer perguntas para identificar as necessidades; ser capaz de responder a pedidos; 3) Conhecimento sobre o produto solicitado: envolve o conhecimento sobre o produtos; especificações técnicas; o estoque; as políticas da loja; 4) Recomendação de produtos: envolve a adequação das soluções oferecidas; explicação da qualidade das opções e dos benefícios do produto; e 5) Táticas de vendas e efetivação de compra: envolve incentivar a compra; mostrar entusiasmo na comparação; saber como e quanto pressionar para efetivar a compra.

Com base no levantamento da literatura, buscou-se identificar as principais variáveis e os aspectos mais relevantes que ajudassem avaliar a atmosfera da loja no contexto do varejo de lingerie. Segundo Wilson (1998), o roteiro de pesquisa possibilita a mensuração das atividades (realizadas ou não), dos atributos e das ações da equipe de vendas. Neste sentido, elaborou-se um roteiro de pesquisa para auxiliar a observação com a técnica de *mystery shopping*. Ele foi dividido em seis grandes partes considerando as variáveis atmosféricas, de Turley & Milliman (2000), e os aspectos relacionados à interação entre consumidor e vendedor, de Finn (2001).

Descrição do Produto Selecionado e das Lojas Estudadas

A escolha do sutiã por Tsarenko & Lo (2017), Dewsnap & Hart (2004) e Hart & Dewsnap (2001) pode ser justificada pela série de fatores psicográficos, funcionais, psicológicos, psicossociais e econômicos que cercam o comportamento da consumidora deste produto. No contexto deste trabalho, como o foco principal não é o comportamento do consumidor e sim a análise das variáveis atmosféricas presentes no ambiente do varejo de lingerie, decidiu-se por excluir este produto tão complexo do processo de observação *mystery shopping*, optando-se pelo produto “calcinha” para conduzir a coleta.

Para minimizar as diferenças na abordagem durante a pesquisa, definiu-se que as pesquisadoras iriam comprar “calcinhas de renda” em todas as lojas. Não foram encontrados trabalhos focados neste produto, embora ele costume aparecer como parte essencial da

definição de roupa íntima de diversos autores (Law et al., 2012; Yip et al., 2012; Sunhilde, 2011; Law & Yip, 2010). Optou-se pela compra da opção mais barata entre as “calcinhas de renda” disponíveis, não especificando a cor, o tamanho ou o tipo de renda. Houve também preocupação em conhecer o provador de todas as lojas pesquisadas, devido a importância que o consumidor dá ao caimento do produto de lingerie pelo seu aspecto funcional (Yip et al., 2011). Um fato interessante observado sobre o produto escolhido é a reticência de se permitir ou não a prova dele por questões de higiene. Nas lojas que não permitiam que o produto “calcinha” fosse provado, as pesquisadoras escolheram outro produto apenas para acessar e avaliar o provador, sem comprá-lo. As lojas escolhidas para análise contemplaram, conforme planejado, lojas de rede e independente, conforme definidos por Parente (2000). Entretanto, foram observadas algumas diferenças relevantes entre lojas de rede multimarca e de marca única durante a pesquisa teste. Assim, decidiu-se incluir essa subdivisão no estudo para entender como as variáveis atmosféricas atuam em cada tipo de propriedade. A pesquisa englobou 15 lojas, selecionadas por conveniência na cidade de São Paulo.

Figura 4: Principais Características das Lojas Pesquisadas

TIPO DE LOJA	DESCRIÇÃO
Loja Independente 5 Lojas	Somente lojas de rua batente movimentadas, próximas à estações de metrô, shoppings centers ou centros comerciais. Produtos comprados variando de preços entre R\$ 8,00 e R\$ 14,99.
Loja de Rede de Marca Única 5 Lojas	Combinação de lojas de shopping centers e de galerias. Produtos comprados variando de preços entre R\$ 28,90 e R\$ 49,00.
Loja de Rede Multimarca 5 Lojas	Combinação de lojas de galerias e de rua bastante movimentadas e próximas à estações de metrô e shoppings centers. Produtos comprados variando de preços entre R\$ 13,00 e R\$ 22,90.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

Método de Análise

A análise das informações coletadas baseou-se nos passos propostos por Braun & Clarke (2006) para a realização do processo de análise temática com o objetivo de encontrar padrões e temas emergentes nas categorias pré-estabelecidas de lojas de rede (multimarca e marca única) versus lojas independentes e comparar os achados.

O primeiro passo da análise consistiu na familiarização das informações qualitativas que foram coletadas por meio de um guia de observação estruturada, com respostas binárias ou abertas e transcritas pelas próprias pesquisadoras para propiciar uma primeira análise (Bardin, 2011) e reflexão sobre o conteúdo dos resultados coletados (Gibbs, 2009). As informações foram organizadas através do uso do programa Excel. Softwares de processamento de informações qualitativas foram dispensados pois a quantificação não é um fator essencial para a análise temática de caráter exploratório (Vaismoradi, Turunen & Bondas, 2013; Braun & Clarke, 2006).

Na sequência agrupou-se as informações de forma sistemática, identificando o que surgiu com maior e menor intensidade para cada tipo de propriedade. Desta relação, formou-se temas que foram revisitados em todas as categorias, correspondendo ao terceiro e quarto passos sugeridos por Braun & Clarke (2006). A dinâmica cíclica proposta, ajudou a categorizar e priorizar as informações coletadas, e reduzir o viés do pesquisador no momento da coleta.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os quadros 5 a 7 trazem a compilação das informações observadas com durante a pesquisa empírica com relação às variáveis atmosféricas e às interações com o vendedor, nos três tipos de propriedade estudados:

Quadro 5: Variáveis Atmosféricas

	LOJA DE REDE - MARCA ÚNICA	LOJA DE REDE - MULTIMARCAS	LOJA INDEPENDENTE
VARIÁVEIS EXTERNAS GERAIS	Fachada chamativa, com uso da vitrine para destacar os produtos. A localização (rua, shopping ou galeria) não afeta o padrão.	Fachada mais simples, mas com visível presença da marca e com uso da vitrine para destacar os produtos. A loja no shopping tinha fachada mais chamativa.	Sem preocupação com a fachada - algumas não tinham nome. Não apresentam vitrine e usam os manequins na parte da frente da loja para atrair os consumidores.
VARIÁVEIS INTERNAS GERAIS	Bem organizada, com produtos e comunicação padronizados. Todas tinham música ambiente, e apenas uma não tinha presença de aroma no ambiente.	A organização do ambiente e a comunicação visual mudam conforme o tamanho da rede. Redes maiores apresentam maior padronização e estrutura nas lojas.	Lojas com baixa organização e aspecto de bagunça. Normalmente em identidade de cores e comunicação visual. Apresentam muito ruído, devido à localização (rua movimentada).
VARIÁVEIS HUMANAS	Equipe de vendas com aparência sorridente. Presença de uniforme que era diferente dependendo das funções exercidas.	Equipe de vendas com aparência neutra, vestindo uniforme ou calça social e blusa preta.	Equipe de vendas com aparência sorridente, sem uniformes ou vestindo camisetas para se diferenciarem.
VARIÁVEIS DE MATERIAIS PDV E DECORAÇÃO	Muitos materiais de pdv e displays para boa visualização e organização dos produtos. Decoração remetendo a marca e/ou a campanha.	Menor presença de materiais de pdv e decoração. Maior destaque aos displays de produtos - com separação por marcas, cores e tipos de produtos.	Pouca utilização de materiais de pdv, com destaque para as placas indicativas de preços. Displays de produtos não padronizados e simples.
VARIÁVEIS DE LAYOUT E DESIGN	Layout da loja e dos equipamentos/móveis facilitam a circulação pela loja, a demonstração e armazenamento dos produtos.	Layout da loja e dos equipamentos/móveis facilitam a circulação pela loja, a demonstração e armazenamento dos produtos.	Layout dos móveis gera sensação de desordem. Alguns layouts facilitam a circulação.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa empírica (2018).

Quadro 6: Variáveis Relacionadas ao Mercado de Lingerie

	LOJA DE REDE - MARCA ÚNICA	LOJA DE REDE - MULTIMARCAS	LOJA INDEPENDENTE
VARIÁVEIS CONSIDERANDO O MERCADO DE LINGERIE	Provador de tamanho adequado, com boa iluminação e privacidade (cortina ou porta fechando completamente). A maioria não permite provar calcinhas, e as que deixam não fornecem protetor íntimo. Porém, quase todas permitem a troca do produto calcinha.	Provador de tamanho adequado e iluminação adequados, com cortina que algumas vezes não fecha completamente. Utilização de comunicação na parte interna para ofertar outros produtos ou informar normas. A maioria não permite provar calcinhas e apenas uma oferece protetor íntimo para prova. Apenas uma não permite a troca de calcinhas.	Provador de tamanho adequado, mas com iluminação fraca. A maioria não permite provar calcinhas e, o que permite, não fornece protetor íntimo. Só uma loja permite troca desse tipo de produto.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa empírica (2018).

Quadro 7: Interação entre Consumidor e Vendedor

	LOJA DE REDE - MARCA ÚNICA	LOJA DE REDE - MULTIMARCAS	LOJA INDEPENDENTE
ABORDAGEM	Iniciada pelo vendedor, no meio da loja. Em alguns casos o vendedor se apresenta e pergunta o nome do consumidor durante o processo de compra.	Iniciada pelo vendedor, na entrada da loja, com frase padrão ("fique à vontade"), mas sem dizer seu nome ou perguntar o nome do consumidor.	Iniciada pelo vendedor, na entrada da loja, com frase padrão ("oi, tudo bem?"), mas sem dizer seu nome ou perguntar o nome do consumidor.
ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO	Mostra disponibilidade e proatividade no atendimento. Está sorrindo, mas não mantém contato visual. Fala em tom de voz normal e responde a várias perguntas.	Mostra disponibilidade, porém faz o atendimento de forma passiva. Não estão sorrindo e não mantém contato visual. Fala em tom de voz normal e responde a várias perguntas.	Mostra disponibilidade, porém faz o atendimento de forma passiva. Está sorrindo, mas não mantém contato visual. Fala em tom de voz baixo e responde a várias perguntas.
DISTÂNCIA E CONTATO FÍSICO	Não ocorre contato físico entre consumidor e vendedor. A distância varia entre pequena e normal.	Não ocorre contato físico entre consumidor e vendedor. A distância varia entre pequena e normal.	Não ocorre contato físico entre consumidor e vendedor. Mantém uma distância normal.
INTERAÇÃO COM A LOJA E PRODUTOS	Vendedor demonstra produtos e procura por cores e tamanhos na loja e no estoque. Sabe informar as políticas e normas da loja. Faz recomendações de produtos similares e complementares, e incentiva a compra oferecendo descontos.	Vendedor demonstra produtos, e procura por cores e tamanhos na loja e no estoque. Sabe informar as políticas e normas da loja. Utiliza os displays da loja para demonstrar os produtos. Oferece ou comunica descontos para efetivar a compra.	Vendedor demonstra produtos, e procura por cores e tamanhos na loja e no estoque. Sabe informar as políticas e normas da loja. Utiliza os displays da loja para demonstrar os produtos, faz recomendações e incentiva a compra.
OUTROS PARTICIPANTES DO AMBIENTE	Participação da equipe de suporte é passiva, prioritariamente no momento de pagamento. Existiam outros consumidores na loja, mas eles não interagiram com a pesquisadora.	O vendedor é responsável por todas as etapas da venda, e por isso não há participação da equipe de suporte. Existiam outros consumidores na loja, e alguns deles interagiram com a pesquisadora perguntando a opinião sobre os produtos.	Participação ativa da equipe de suporte (caixa e outras vendedoras). Não haviam outros consumidores durante o momento da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa empírica (2018).

Lojas Independentes

As lojas independentes apresentaram ambientes desorganizados e despreocupados com a manutenção de uma atmosfera convidativa a consumidora. Estas características retratam ‘falta de cuidado’ com a criação de um ambiente agradável para a cliente, o que Miotto & Parente (2015) associam ao tipo de loja que chamam de ‘à moda antiga’.

Algo que chamou atenção no momento da coleta foi a dificuldade em encontrar lojas independentes nos primeiros bairros visitados pelas pesquisadoras (Pinheiros, Paraíso, Consolação, Cerqueira César e Vila Mariana). Por esta razão, as cinco lojas pesquisadas concentraram-se em bairros da Zona Leste de São Paulo (Penha, Ponte Rasa e Artur Alvim), onde foram mais facilmente encontradas. Esse fato talvez possa ser explicado, dentre outros motivos, pelo custo do imóvel ou terreno em cada região da cidade. Imóveis comerciais nas regiões próximas à Avenida Paulista apresentam o maior custo por metro quadrado comercial da cidade, atingindo o valor de venda de R\$ 14.838,00/m² (Estadão, 2018). E, como estas lojas “à moda antiga” são geralmente empreendimentos únicos, não apresentam lucratividade suficiente para manterem um custo fixo tão alto. Outra possibilidade relaciona-se ao gerenciamento da loja independente, que pode apresentar falta de ambição ou de habilidade técnica para expandir os negócios para outros bairros (Miotto & Parente, 2015).

Classes sociais mais baixas apresentam maior preocupação com as formas de pagamento e com promoções (Zamberlan, 2013), entretanto, estes mecanismos não foram efetivamente utilizados pela maior parte das lojas independentes. Em duas das lojas não foi possível utilizar o cartão de crédito para compras de valor inferior a R\$ 20,00 e, em uma delas, a proprietária reclamou a respeito das altas taxas das máquinas de cartão de crédito para a pesquisadora. Promoções existentes eram comunicadas somente com placas feitas à mão e os produtos eram colocados em cestões, sem nenhum esforço de venda. Talvez isso corresponda a baixo nível de profissionalismo de lojas independentes (Miotto & Parente, 2015).

Os vendedores não exploraram a oportunidade de criar maior contato com as consumidoras, conforme sugere Mower et al. (2012). Houve pouca interação com a pesquisadora, e vendedores limitaram-se a procurar outros tamanhos e cores, sem aparente preocupação em promover uma conexão. Somente em uma das lojas a vendedora ofereceu informações sobre a história da loja e demonstrou orgulho pelos produtos de fabricação própria. O estabelecimento em questão corresponde à única loja de uma confecção familiar tradicional do bairro. Talvez isto seja um indício de que o funcionário que acredita nos valores e na história da empresa, mostra maior atenção aos produtos e, por consequência, aos clientes.

Mower et al. (2012) discorrem sobre a oportunidade de utilizar a parte externa da loja para diferenciar-se da concorrência no pequeno varejo. Porém, nas cinco lojas pesquisadas, a fachada correspondia a um toldo com apenas nome e telefone ou nenhuma informação. Nem mesmo a única loja com corredores mais largos, chão brilhante e melhor organização de produtos, não apresentava preocupação com o visual externo da loja.

Dentre os equipamentos utilizados para compor a fachada, destacou-se a predominância da utilização de manequins. Como nenhuma das lojas possuía vitrine, elas utilizavam os manequins para identificar o tipo de produto vendido nos locais. Contudo, isso deve ser utilizado com cautela em um setor em que a sensualidade está presente de forma inerente, visto que a lingerie é a última barreira antes da nudez (Greggianin, 2016). Como classes com rendas mais baixas tendem a preferir lojas locais (Parente et al., 2012; Barki et al., 2013), provavelmente o risco de se encontrar conhecidos ou de se ter um relacionamento pessoal com fatores humanos da loja também deve ser maior do que em lojas de rede e isto, talvez, possa inibir o comportamento voltado aos aspectos hedônicos da lingerie.

O material de decoração interno era composto somente por cartazes e pôsteres de marcas revendidas nos locais, mostrando que a comunicação é bastante negligenciada nestas lojas, o que pode ser resultado da falta de recursos profissionais para lidar com comunicação visual em lojas independentes (Mower et al., 2012).

Lojas de Rede: Multimarcas

O segmento de lojas de rede multimarcas apresentou maiores divergências entre os estabelecimentos estudados. Seguindo a definição de Parente (2000), lojas de rede incluem quaisquer empreendimentos que tenham mais do que uma loja, foi possível incluir lojas em diferentes localidades (lojas de rua, galerias e shoppings centers), diferentes portes (pequeno, médio e grande) e, por consequência, a organização do ambiente e a comunicação visual variavam de acordo com o tamanho da rede.

A amostra inclui redes de pequeno porte, com três a cinco lojas sob a mesma gerência, que diferenciam-se das lojas independentes analisadas pela localização em bairros com valores mais altos de aluguel (nos bairros Paraíso, Cerqueira César e Vila Mariana), pela presença de vitrines e nome na fachada, e pela organização das mesmas. Apesar de apresentarem fachadas e vitrines menos chamativas, as materiais de ponto de vendas e equipamentos mais simples, elas apresentavam os produtos de forma bastante organizados, com grande variedade de cor, modelos e tamanhos, além da infraestrutura da loja mais adequada do que as lojas independentes.

No atendimento, as vendedoras mostraram-se passivas assim como nas lojas independentes, mas possuem uniformes e focam a comunicação em descontos e promoções. Estas lojas poderiam ser associadas à categoria 'Preço Baixos' (Miotto & Parente, 2015). Este tipo de loja não foi encontrada em shoppings voltados para classes com renda mais elevada e sim em ruas e galerias de bairro com alta circulação de pessoas de todas as classes sociais, já que são regiões que concentram grande número de prédios comerciais.

Uma das pequenas redes estudadas localiza-se nas proximidades da Avenida Paulista, porém possui a sua maior loja em um bairro da Zona Leste de São Paulo. Isto poderia ser um indício de que este tipo de estabelecimento pode ser o resultado de uma evolução das lojas independentes de bairro. O aumento do valor da compra dos fornecedores aliado a uma administração mais profissional pode resultar nos melhores preços praticados por este segmento e sua consequente capacidade de atingir bairros com aluguéis mais caros apesar de sua inadequação a shoppings e locais mais luxuosos devido ao seu público-alvo, provavelmente compostos por pessoas 'Pragmáticas', assim como nas redes independentes. Tsarenko & Lo (2017) associam a preferência deste público à praticidade sobre o prazer no momento da realização da compra. Assim, locais com maior espaço para circulação, provadores com luz adequada e melhor organização das peças com presença de 'displays' para separar os produtos por cor, tipo e marca podem ser um diferencial competitivo das pequenas redes em relação às independentes para atender a este público.

As maiores redes multimarca são compostas por grandes corporações presentes em todo o país, possuindo mais de 100 unidades. Este tipo de estabelecimento pode ser comparado ao tipo '*The big middle*' na tipologia de Miotto & Parente (2015), pois eles perceberam a sua capacidade de atender ao público emergente em aspectos que as lojas independentes e pequenas redes possuem maior dificuldade, por não possuírem departamentos especializados (Mower et al., 2012). Estas lojas possuem layout e apresentação mais modernos e organizados, com separação por estilo ou ocasião de uso. Este gerenciamento por categoria de uso e preferência melhora a experiência de compra do consumidor (Hart & Dewsnap, 2004) e auxilia na comunicação do produto lingerie como tendo, além do aspecto utilitário, também o

hedônico, do qual fazem parte o produto em si e a experiência de compra (Law & Yip, 2010; Law et al., 2012; Tsarenko & Lo, 2017).

Estas lojas oferecem marcas próprias combinadas com produtos de diversas marcas em que provavelmente conseguem bons preços em virtude da escala de sua operação. Tanto a comunicação interna quanto externa procuram ser consistentes e oferecer conforto e ser agradável aos consumidores mas sem intimidá-los. Estas lojas possuem grande quantidade de mercadorias expostas, o que passa aos compradores a sensação de preços mais acessíveis (Miotto & Parente, 2015).

Esta configuração intermediária, assim como sugerida no nome proposto por Miotto & Parente (2015) parecem satisfazer a maior parte dos consumidores segundo a segmentação de Tsarenko & Lo (2017). ‘Pragmáticas’ conseguem encontrar sortimento, conforto e liberdade para fazerem suas compras. ‘Amadoras’ encontram um ambiente onde existem vendedores disponíveis para auxiliá-las quando necessário e também existem materiais de ponto de venda com informações sobre tipos e funções dos produtos e as normas da loja. O nível de conforto também é adequado, oferecendo às vezes assentos para descanso próprio ou dos acompanhantes e também temperatura agradável através do uso de ar-condicionado.

Lojas de Rede: Marca Única

As lojas de marca única concentram-se em shopping centers e em lojas de galeria em regiões nobres de São Paulo, como próximos ao bairro do Paraíso (Zona Sul), onde o valor de venda de imóvel comercial é aproximadamente o dobro da Penha (Zona Leste), que chega a R\$ 7.383,00 (Estadão, 2018).

Estas lojas têm sua própria marca como seu único produto ou seu produto predominante e apresentam características similares ao que Miotto & Parente (2015) classificam como ‘Especialistas’. Estes autores caracterizam este tipo de loja como pertencentes a pequenas redes de categorias específicas, como lingerie ou surfwear, sem marcas próprias. Alguns pontos não coincidem com a categoria de lojas de rede analisada. Em 2017, as cinco marcas analisadas possuíam, em valor, mais de 8.2% do mercado de roupa íntima feminina e duas delas estavam entre as três corporações com maior participação no do setor no Brasil (Euromonitor, 2018). Por isso, talvez elas representem uma evolução das categorias anteriores, que atingiram maior competitividade por meio da evolução de seus produtos e de sua atmosfera de loja.

A fachada destas lojas é sempre chamativa, com uso de vitrines para destacar os produtos. Algumas marcas possuem um apelo mais sensual e outras esportivo ou mais delicado, mostrando que o setor embora tenha níveis de qualidade e preço semelhantes, possui marcas voltadas para diferentes gostos do público (Law & Yip, 2010) e mostram consistência entre o produto e as variáveis atmosféricas, característica essencial ao se utilizar a loja como uma ferramenta de ‘branding’ de um estabelecimento de marca única (Kumar & Kim, 2014).

Esta categoria foi a única a manipular variáveis de caráter sensorial além da visão, que foi explorada somente através de vitrines simples e materiais promocionais nas categorias anteriores. As lojas analisadas apresentaram em sua maioria aromas agradáveis e provavelmente exclusivos de suas marcas. Assentos e móveis de apoio possuem texturas como pelúcia ou madeira e a música ambiente varia de acordo com o contexto e história da marca. A utilização destes estímulos é interessante para compor o ambiente de compra e promover um sentimento positivo da consumidora como um todo em relação à marca (Aguiar & Farias, 2014; Kumar & Kim, 2014).

Este tipo de loja apresentou a maior média de preços da amostra e elas foram localizadas em shoppings e galerias voltadas para classes mais abastadas. Dentre os materiais de comunicação internos presentes, o foco maior é no produto, marca ou campanha vigente. Isto

diverge dos tipos anteriores que focam na divulgação de promoções de preço ou utilizam somente materiais oferecidos pelos seus fornecedores. Isto pode indicar que seu público-alvo é composto predominantemente por pessoas de renda mais alta, que se preocupam menos com propaganda e condições de pagamento (Zamberlan et al., 2013). Na segmentação de consumidoras proposta por Tsarenko & Lo (2017), o grupo mais próximo a este público provavelmente seria o das ‘Entusiastas’. Elas que representam consumidoras com alto envolvimento com o produto, que valorizam a experiência de compra e que tendem a preferir marcas conhecidas e de boa reputação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Este trabalho procurou responder como o tipo de propriedade de um varejo de lingerie afeta as variáveis atmosféricas da loja através do método de *Mystery Shopping* em estabelecimentos independentes, de rede multimarca e de rede com marca única.

As informações coletadas indicam que a tipologia por tipo de propriedade (Parente, 2000) pode ser, até certo ponto, associada à categorização proposta por Miotto & Parente (2015), representando uma evolução do varejo de lingerie no contexto brasileiro. Lojas independentes de lingerie representam o varejo tradicional, que quando possui mais recursos “evolui” para uma loja de rede multimarca pequena e depois grande. Estes modelos, entretanto, embora concorram entre si nos segmentos das consumidoras ‘Pragmáticas’ e ‘Amadoras’, não necessariamente competem com as redes de marca única no segmento das consumidoras ‘Entusiastas’ de lingerie.

Embora todos os tipos de loja possam beneficiar-se da utilização estratégica de variáveis atmosféricas para ganhar competitividade, é importante que elas sejam adequadas ao público que se pretende servir, evitando gastos desnecessários na infraestrutura.

Lojas de lingerie independentes e de redes pequenas possuem maior autonomia para tomar decisões e podem desfrutar de um contato mais próximo com suas clientes (Mower et al., 2012) para identificar suas necessidades específicas. Caso sejam identificadas oportunidades de atingir um público composto por consumidoras ‘Amadoras’, pode-se fazer um esforço para melhorar algumas variáveis que exijam menor custo como (1) utilizar-se de paisagismo (Mower et al., 2012); (2) aumentar a capacidade da força de vendas existente por meio de treinamentos sobre os produtos para que ela seja capaz de atender as dúvidas deste público que ainda possui maior dificuldade em encontrar itens de lingerie adequados ao seu corpo ou estilo (Tsarenko & Lo, 2017) ou (3) utilizar-se do relacionamento com os fornecedores para obter materiais de ponto de venda informativos e adequados à sua clientela.

Lojas de redes grandes de lingerie parecem administrar suas variáveis atmosféricas de acordo com o público que atende, focando em ‘Amadoras’ e ‘Pragmáticas’. O destaque nestes estabelecimentos vai para o treinamento adequado dos funcionários para que possam identificar a forma adequada de tratar os diferentes segmentos (Yip et al., 2011; Tsarenko & Lo, 2017). As clientes ‘Amadoras’ tendem a preferir um tratamento mais cuidadoso e informativo por não sentirem segurança em suas escolhas enquanto as ‘Pragmáticas’ preferem ter maior liberdade e obter informação sobre as funções dos produtos somente quando solicitarem.

Finalmente, as lojas que fazem uso de elementos atmosféricos de forma mais intensa, incluindo além das visuais também outras de cunho sensorial como aromas e texturas são as lojas de rede de marca única. Este tipo de loja foca na consumidora de lingerie ‘Entusiasta’, que representam clientes mais exigentes e difíceis de agradar porém também com maior potencial de fidelidade se o produto for condizente com a qualidade esperada e as variáveis atmosféricas da loja proporcionarem criação de valor hedônico durante a experiência de compra (Tsarenko & Lo, 2017).

LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

A técnica de *mystery shopping* proposta por Finn (2001) possui limitações inerentes à forma de coleta. Resultados encontrados sobre uma loja não podem ser generalizados para todas as lojas da cadeia ou da mesma categoria. Porém, esta é uma limitação comum às pesquisas qualitativas e não diminui a relevância do estudo. É importante ressaltar que foi feita uma única visita em cada loja e isso pode refletir nos resultados apresentados neste estudo, pois podem retratar situações não usuais. Entretanto, isso poderia ter sido atenuado caso tivessem sido feitas mais visitas em horários e dias distintos (Finn & Kayandé, 1999; Finn, 2001). Para estudos futuros, sugere-se repetir o estudo com diferentes pesquisadores por loja conforme proposto por Finn (2001). Ademais, sugere-se um estudo mais profundo de cada variável atmosférica incluindo técnicas quantitativas para triangulação de dados coletados por meio de *mystery shopping*. Um aprofundamento da variável humana poderia incluir o estudo sobre o relacionamento interpessoal entre cliente e vendedor, descrito pelo comportamento de rapport-building proposto por Gremler & Gwinner (2008).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, E. C., & Farias, S. A. D. (2014). Estímulos sensoriais e seus significados para o consumidor: investigando uma atmosfera de serviço centrado na experiência. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(5), 65-77.
- Ashworth, C. J., Schmidt, R. Ä., Pioch, E. A., & Hallsworth, A. (2006a). “Web-weaving” An approach to sustainable e-retail and online advantage in lingerie fashion marketing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(6), 497-511.
- Ashworth, C. J., Schmidt, R. Ä., Pioch, E. A., & Hallsworth, A. (2006b). An approach to sustainable ‘fashion’ e-retail: A five-stage evolutionary strategy for ‘Clicks-and-Mortar’ and ‘Pure-Play’ enterprises. *Journal of retailing and Consumer Services*, 13(4), 289-299.
- Bacha, M., Strehlau, V. I., & Vieira, L. D. (2010). Compra de lingerie por mulheres: Uma proposta de segmentação baseada em arquétipos. *Revista Brasileira de Marketing*, 9(3), 69-97.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (3rd ed.). São Paulo: Edições 70.
- Barki, E., Botelho, D., & Parente, J. (2013). Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 534-538.
- Bateson, J. E. (1992). *Managing services marketing: Text and readings*. Dryden Press.
- Boddy, C. R. (2011). Hanging around with people: Ethnography in marketing research and intelligence gathering. *The Marketing Review*, 11(2), 151-163.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation. *Journal of the Academy of marketing Science*, 24(1), 3.
- Dewsnap, B., & Hart, C. (2004). Category management: a new approach for fashion marketing?. *European Journal of Marketing*, 38(7), 809-834.
- Estadão (2018). Preços de venda e locação comercial têm nova queda. Retrieved from <https://economia.estadao.com.br/blogs/radar-imobiliario/precos-de-venda-e-locacao-comercial-tem-nova-queda/>
- Fan, J., Yu, W., & Hunter, L. (2004). *Clothing appearance and fit: Science and technology*. Elsevier.

- Finn, A., & Kayandé, U. (1999). Unmasking a phantom: a psychometric assessment of mystery shopping. *Journal of retailing*, 75(2), 195-217.
- Finn, A. (2001). Mystery shopper benchmarking of durable-goods chains and stores. *Journal of Service Research*, 3(4), 310-320.
- Francioni, B., Savelli, E., & Cioppi, M. (2018). Store satisfaction and store loyalty: The moderating role of store atmosphere. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 333-341.
- Gibbs, G. (2009). Análise de dados qualitativos. Artmed.
- Greggianin, M. (2016) MODA, G., & cULTURA, E. A lingerie na construção da imagem do corpo feminino através da história. II Seminário de pesquisas em artes, cultura e linguagens.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82-104.
- Hart, C., & Dewsnap, B. (2001). An exploratory study of the consumer decision process for intimate apparel. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 5(2), 108-119.
- Hudson, S., Snaith, T., Miller, G. A., & Hudson, P. (2001). Distribution channels in the travel industry: using mystery shoppers to understand the influence of travel agency recommendations. *Journal of Travel Research*, 40(2), 148-154.
- Kent, T. (2007). Creative space: design and the retail environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(9), 734-745.
- Kotler, P. (1973). Atmospheric as a marketing tool. *Journal of retailing*, 49(4), 48-64.
- Krevor, B. S., Ponicki, W. R., Grube, J. W., & DeJong, W. (2011). The effect of mystery shopper reports on age verification for tobacco purchases. *Journal of health communication*, 16(8), 820-830.
- Kumar, A., & Kim, Y. K. (2014). The store-as-a-brand strategy: The effect of store environment on customer responses. *Journal of Retailing and Consumer services*, 21(5), 685-695.
- Law, D., & Yip, J. (2010). Profiling Chinese Hong Kong consumers' attitudes on the atmospheric management strategies adopted by intimate apparel retailers. *The Journal of The Textile Institute*, 101(2), 173-181.
- Law, D., Wong, C., & Yip, J. (2012). How does visual merchandising affect consumer affective response? An intimate apparel experience. *European Journal of Marketing*, 46(1/2), 112-133.
- Maanen, J. V. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative science quarterly*, 24(4), 539-550.
- McGoldrick, P. J. (1). et Pieros CP (1998) Atmospheres, pleasure and arousal: the influence of response moderators. *Journal of Marketing Management*, 14(1/3), 173-197.
- Miotto, A. P., & Parente, J. G. (2015). Retail evolution model in emerging markets: apparel store formats in Brazil. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(3), 242-260.
- Mower, J. M., Kim, M., & Childs, M. L. (2012). Exterior atmospheric and consumer behavior: influence of landscaping and window display. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(4), 442-453.
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração, São Paulo*, 1(3), 1-5.

- Parente, J., Moll Brandão, M., Miotto, A. P., & Plutarco, F. (2012). Main street retail districts or shopping centers? comparing the preferences of low-income consumers. *BBR-Brazilian Business Review*, (1).
- Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. Editora Atlas.
- Quinn, D. M., Kallen, R. W., & Cathey, C. (2006). Body on my mind: The lingering effect of state self-objectification. *Sex Roles*, 55(11-12), 869-874.
- Révillion, A. S. P. (2003). A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. *RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing*, v.2, n.2, p. 21-37, jul./dez.
- Richards, E. A., & Sturman, S. S. (1977). Lifestyle segmentation in apparel marketing. *The Journal of Marketing*, 89-91.
- Sunhilde, C. (2011). Achieving competitive advantage through using an integrated multi-selling model. The case from Romanian Lingerie Producer: Jolidon. *Journal of Electrical and Electronics Engineering*, 4(1), 39.
- Ticianel, M. A. (2008). Diferentes imagens de enunciário em anúncios de lingerie (Masters dissertation, Universidade de São Paulo).
- Tsarenko, Y., & Lo, C. J. (2017). A portrait of intimate apparel female shoppers: A segmentation study. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 25(1), 67-75.
- Turley, L. W., & Chebat, J. C. (2002). Linking retail strategy, atmospheric design and shopping behaviour. *Journal of Marketing Management*, 18(1-2), 125-144.
- 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.
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & health sciences*, 15(3), 398-405.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Vergara, S. C. (1990). Tipos de pesquisa em administração.
- Vieira, V. A., & Tibola, F. (2005). Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. *Revista de administração contemporânea*, 9(2), 9-33.
- Wilson, A. M. (1998). The role of mystery shopping in the measurement of service performance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(6), 414-420.
- Yip, J., Chan, H. H., Kwan, B., & Law, D. (2011). Influence of appearance orientation, BI and purchase intention on customer expectations of service quality in Hong Kong intimate apparel retailing. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(10), 1105-1118.
- Wiele, T. V. D., Hesselink, M., & Iwaarden, J. V. (2005). Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(4), 529-541.
- Zamberlan, L., Dalla Corte, F., Wegermann, M. H., Wandscheer, V., & Geib, E. (2013). O comportamento do consumidor no varejo de vestuário: um estudo exploratório das atitudes com relação às lojas. *Revista de Administração*, 7(13), 61-85.