

# CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

[cadernosebape@fgv.br](mailto:cadernosebape@fgv.br)

Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas

Brasil

Rocha Leal Gomes de Sá, Ricardo; Cavalheiro Marcondes, Reynaldo  
O ponto de vendas de produtos de luxo da moda de vestuário feminino no Brasil  
Cadernos EBAPE.BR, vol. 8, núm. 3, septiembre, 2010, pp. 514-534  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227826009>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## O ponto de vendas de produtos de luxo da moda de vestuário feminino no Brasil

### The point of sale of luxury goods of the clothing fashion in Brazil

Ricardo Rocha Leal Gomes de Sá<sup>1</sup>

Reynaldo Cavalheiro Marcondes<sup>2</sup>

#### Resumo

Este artigo procura identificar como os pontos de vendas de produtos de luxo da moda de vestuário e acessórios estão configurados no Brasil. Com esse objetivo, aborda aspectos como a apresentação externa das lojas, o seu ambiente interno, o atendimento, as práticas de vendas e de manutenção dos clientes, o crédito, as embalagens e pacotes, além dos serviços adicionais. O estudo está fundamentado em pesquisa exploratória com técnicas qualitativas de coleta e análise de dados. Foram entrevistados executivos e gerentes de lojas das empresas que detêm as marcas Fit, Andréa Saletto, Permanente e Marina Rinaldi, instaladas na cidade de São Paulo.

Constatou-se que o ponto de vendas é um recurso essencial para esse negócio e que o relacionamento pessoal vendedor/cliente é indispensável para as vendas, associado a um conjunto de ações de encantamento que envolvem as vitrines e o ambiente interno. Foi igualmente observado que a hospitalidade resulta da integração entre atividades e recursos internos e, também, que 70% a 80% das vendas são parceladas no cartão de crédito. Além disso, verificou-se que as vendas são concluídas com a sofisticação das embalagens, pacotes e sacolas, além de serviços de ajuste das peças, que se estendem à casa das clientes. Cabe acrescentar que questões relevantes foram suscitadas, como o que seria uma vantagem competitiva entre essas marcas e se as pessoas efetivamente ricas compram à prestação.

**Palavras-chave:** ponto de vendas ; produtos de luxo ; vestuário ; estratégias de marketing

#### Abstract

This article aims to identify how the point of sales of luxury fashion clothing and accessories is set in Brazil, including aspects such as the external presentation of the store, internal environment, service, customer sales and maintenance practices, credit, packaging and additional services. It is based on exploratory research with qualitative techniques for data collection and analysis. Executives and managers of companies that own stores of the Fit, Andréa Saletto, Permanente and Marina Rinaldi brands, all located in São Paulo, were interviewed. It was found that the point of sales is an essential resource for this business, the salesperson-client relationship is essential for sales, together with a set of actions to charm customers involving the store window and the internal environment. Hospitality is used to integrat other activities and internal resources, 70% to 80% of sales are credit card payments, the sales are completed with the sophistication of packaging and knapsacks, and services that extend to the customer's home. Relevant issues were raised as to what would be a competitive advantage among these brands and if rich people actually pay for their purchases in monthly installments.

**Key words:** point of sales ; luxury products ; clothing ; marketing strategies

---

Artigo submetido em setembro de 2008 e aceito em outubro de 2009.

<sup>1</sup>Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Superintendente da Lopes Consultoria de Imóveis. Endereço: Av. Prof. Alceu Maynard Araújo, 650, apto. 263 B – Granja Julieta São Paulo SP – 04726-160; E-mail: [rsa@lopes.com.br](mailto:rsa@lopes.com.br).

<sup>2</sup>Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo. Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Endereço: Rua da Consolação, 930 Prédio 29 sala G – São Paulo/SP – CEP: 01302-907. E-mail: [reynaldo.marcondes@terra.com.br](mailto:reynaldo.marcondes@terra.com.br).

## Introdução

Segundo Castarède (2005), no mundo globalizado em que vivemos, o luxo tornou-se um assunto de relevância econômica para muitas nações, pois movimenta considerável volume de negócios, com potencial de crescimento e de geração de trabalho e de renda. Os vários segmentos do universo do luxo obtiveram em 2006 um faturamento estimado pelo Boston Consulting Group de US\$400 bilhões, com uma projeção global de US\$1 trilhão para 2010 (CAROZZI, 2005).

De acordo com as consultorias Gfk e MCF, o Brasil está entre os 10 maiores mercados do luxo no mundo e é líder na América Latina, com o setor registrando um faturamento de US\$3,9 bilhões de dólares em 2006 (BERGAMO, 2007; MEYER, 2007).

No âmbito da moda, o luxo está associado à alta-costura e ao *prêt-à-porter* requintado, às roupas de grife assinadas (BRAGA, 2004), as quais são descritas como produtos do luxo de vestuário que são complementadas por acessórios como cintos, bolsas, sapatos, óculos relógios, perfumes etc.

De acordo com Castarède (2005), luxo é o não corriqueiro; é luxuoso tudo o que é raro, ou seja, nem comum, nem usual. Para esse autor é possível dizer que luxo é tudo aquilo que não é necessário, embora o limite seja sutil, pois os modos e estilos de vida mudam e evoluem, da mesma forma que a moda varia no tempo e no espaço. Com isso, assume-se que o conceito de luxo varia com o passar dos anos, o que coloca os produtos de luxo como um reflexo da personalidade de uma época ou de uma sociedade (CASTARÈDE, 2005).

Lipovetsky (1989) afirma que se vive em um momento de valorização do novo e de dignificação da individualidade. O autor menciona a tirania da moda, do consumo e das marcas, uma face atual da demonstração das aparências pelo conformismo. Especificamente, em países emergentes que estão chegando ao mundo do consumo, como o Brasil, a Rússia e a China, observam-se segmentos inteiros da sociedade obcecados pelo luxo, pelo consumo e pelas marcas, num conformismo total, com a satisfação e o prazer atribuídos às aparências, na busca da autovalorização e da valorização pelos outros. Ainda de acordo com Lipovetsky (2005), no mundo de marcas globais da atualidade, há a tendência de homogeneidade de gostos que o universo da moda procura diversificar com a fragmentação dos critérios e dos estilos de moda, possibilitando a individualização.

Desde os anos 1980, o consumo de produtos de luxo vem passando por um desenvolvimento internacional extraordinário com a globalização, tendo surgido grandes grupos em torno de uma carteira diversificada de marcas (LIPOVETSKY, 2005; ROUX, 2005). O empresário francês Bernard Arnault teve um papel fundamental na transformação desse mercado, quando em 1984 adquiriu a marca Dior e iniciou a construção do primeiro e maior conglomerado empresarial do luxo no mundo, a *Louis Vuitton-Moet Hennessy* (LVMH) (D'ÂNGELO, 2006).

Roux (2005) afirma que a verdadeira indústria do luxo vem se consolidando, tendo ocorrido inúmeras aquisições. As empresas intensificaram sua profissionalização, passando de artesanais e familiares para o circuito industrial e financeiro. Segundo a Eurostat (agência europeia de estatísticas) o mercado mundial de produtos de luxo em 1998 foi estimado em 90 bilhões de euros (ROUX, 2005). Marcas como a Tiffany & Co., BMW, Dior, Montblanc, Chanel, Cartier, Mercedes-Benz, Prada, Diesel, Neuhaus, Louis Vuitton, Ray-Ban e Ferrari, entre outras, têm atingido um número cada vez maior de consumidores, obtendo um crescimento significativo não só no Brasil, mas em todo o mundo. A loja brasileira da Dior superou suas metas de vendas em quase 40% em 2003, enquanto as da Ermenegildo Zegna, Montblanc e Empório Armani alcançaram nesse mesmo ano crescimento de 72%, 10% e 48%, respectivamente, em relação ao ano anterior (TEIXEIRA, 2003). A loja da Diesel na rua Oscar Freire, na capital paulista, é a que mais vende no mundo por metro quadrado de área da marca, e a Armani teria vendido no Brasil no ano 2000 mais do que a loja de Nova York (CAROZZI, 2005).

Milton Pedraza, presidente do *Luxury Institute* de Nova York, afirma que “A abertura de lojas próprias é reflexo de um mercado em que a experiência proporcionada pela marca é mais importante que o produto em si”, destacando a loja como o local onde essas experiências acontecem e os sonhos são realizados, segundo Meyer (2007, p.83). Roberto Stern, presidente da joalheria brasileira H. Stern, ressalta a importância dos negócios de produtos de luxo no Brasil terem um olhar diferenciado além da marca e do produto, prestando atenção nas minúcias da arquitetura e do atendimento nas lojas (MATHIAS; FERREIRINHA, 2005).

Percebe-se, com isso, que o ponto de vendas destaca-se como um importante recurso estratégico para a gestão dos negócios de produtos de luxo no Brasil, constituindo a parte do elo final dos canais de marketing (FRAZIER, 1999). Nesse espaço é que ocorrem os momentos mágicos das compras, sendo o local onde as clientes vivem experiências únicas com as marcas e os produtos tão desejados (CUCCI, 2005).

O segmento de moda, para efeito deste artigo, refere-se ao vestuário composto pelos trajes e os acessórios que os acompanham, tendo sido escolhido pelo fato destes representarem mais de 25% do total do faturamento mundial com produtos de luxo da moda (CASTARÈDE, 2005). Diante desse cenário, com tamanha amplitude e diversidade, mas ainda razoavelmente desconhecido, optou-se pela realização de um estudo considerando o ponto de vendas de produtos de luxo da moda feminina como um recurso estratégico das empresas que detêm as marcas mais destacadas nesse segmento. O objetivo foi identificar como este está configurado no Brasil, particularmente, na cidade de São Paulo. Dentro desse escopo são tratados os diversos aspectos e componentes do ponto de vendas, tais como:

- os recursos utilizados para atrair os clientes e mantê-los frequentando os pontos de vendas;
- a apresentação externa e o ambiente interno das lojas;
- o atendimento;
- as práticas adotadas para incrementar as vendas;
- a motivação e o comprometimento com metas por parte da equipe de vendas;
- a manutenção dos clientes;
- os serviços adicionais nos pontos de vendas;
- as facilidades de pagamentos oferecidas;
- as embalagens e pacotes e
- os eventos promovidos.

---

### Fundamentação teórica

Este seção procura se concentrar nos conceitos e conhecimentos disponíveis considerados mais relevantes para a compreensão dos elementos que fazem parte do ambiente de um ponto de vendas de produtos de luxo, entre estes, as ações e os recursos oferecidos para estimular e influenciar os clientes no momento das compras.

Considera-se ponto de vendas ou loja de varejo qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provém, principalmente, da venda de produtos ou serviços aos consumidores finais (KOTLER; KELLER, 2006; LEVY; WEITZ, 2000; PARENTE, 2000). Esse recurso faz parte do elo final dos canais de marketing e é o ambiente físico em que o cliente entra em contato com a marca (FRAZIER, 1999).

Segundo Pianaro (2007), o ambiente de vendas de produtos de vestuário e acessórios de luxo é fundamental nas estratégias de marketing das empresas que comercializam o luxo, pelo fato de tangibilizar ao cliente a imagem da marca, corroborando a afirmação de Schmid (2003).

Segundo Levy e Weitz (2000), os varejistas procuram diminuir a concorrência recorrendo à oferta de produtos exclusivos e serviços diferenciados que não podem ser facilmente copiados. A estratégia do varejo de produtos de luxo da moda está baseada na diferenciação da concorrência, a qual minimiza a confusão que os consumidores fazem com tantas lojas e produtos semelhantes no mercado (SCHMID, 2003; ROUX, 2005). Schmid (2003) argumenta que a adequação do mix de produtos e serviços no ponto de vendas é fundamental para seu sucesso no varejo de vestuário. Roberto Stern afirma que um ponto de vendas bem-sucedido deve focar sua atenção no atendimento, na arquitetura da loja e no treinamento da equipe (MATHIAS; FERREIRINHA, 2005).

A loja de produtos de luxo vale-se do contato imediato e intenso com o cliente para familiarizá-lo com as características técnicas dos produtos, com seus processos de fabricação e com a história da marca, moldando seu gosto e educando-o para o consumo (D'ANGELO, 2006). Mais do que um lugar apenas para comprar produtos, as lojas tornaram-se um local onde são oferecidas experiências excitantes para atrair e reter os clientes (LEVY, WEITZ, 2000). O varejo de vestuário e acessórios é uma atividade basicamente formada pela prestação de serviços (SCHMID, 2003). Os pontos de vendas de produtos de luxo da moda de vestuário e acessórios se valem do momento da compra para surpreender os clientes que buscam experiências com as marcas e os produtos (CUCCI, 2005; MEYER, 2007).

As marcas dos produtos de luxo de vestuário e acessórios no Brasil apresentam uma preocupação muito grande em criar um ambiente confortável no ponto de vendas, que permita uma experiência de compra agradável e prazerosa aos clientes (PIANARO, 2007). Requintadas, as lojas do luxo se encarregam de criar uma aura de sonhos em torno de seus produtos (OLIVEIRA; CASTANHEIRA, 2006). Segundo as consultorias Gfk e MCF, a experiência proporcionada pela marca do produto de luxo é mais importante que o produto em si (MEYER, 2007).

Nesse cenário, as empresas desse segmento estão investindo crescentemente capital em suas lojas, principalmente, nas chamadas *concept stores*, que são as lojas conceito (D'AGUANO, 2007; FERREIRINHA, 2007; GODOI, 2005; ROUX, 2005). Trata-se de lojas próprias de uma determinada marca que oferecem mais do que produtos, pois proporcionam situações de envolvimento e de expectativa, despertando encantamento no cliente com experiências relacionadas não apenas à moda, mas também a arte, cultura, alimentação e estilo de vida (GODOI, 2005).

Segundo Roux (2005), a quantidade de peças do mesmo modelo de um produto de vestuário de luxo é restrita e limitada em cada ponto de vendas. Isso se deve ao fato do cliente de produtos de luxo ser exigente e cobrar um produto autêntico, com nivelamento dos serviços oferecidos (ALLÉRÈS, 2006; ROUX, 2005).

Percebe-se que o ponto de vendas do luxo é o local onde o cliente entra em contato e tem as experiências com os produtos, consolidando-se a imagem que esse cliente tem da marca. Os diferenciais das lojas do luxo estão centrados no ambiente do ponto de vendas, no atendimento aos clientes, na identificação e manutenção do relacionamento com estes e nos mais diversos serviços oferecidos.

### ***O ambiente do ponto de vendas***

O ambiente da loja é criado utilizando-se os recursos de apresentação externa e interna, *layout* e a exposição dos produtos. As decisões são tomadas visando à construção da marca, procurando atrair e acolher o cliente-alvo, de maneira a proporcionar elevada produtividade em vendas (LEVY; WEITZ, 2000). Esse ambiente procura transmitir a personalidade da marca, além de auxiliar o cliente a construir a imagem da mesma, estimulando suas respostas emocionais, de forma a influenciar seu comportamento de compra (BERMAN; EVANS, 1998; LEVY; WEITZ, 2000; MOWEN; MINOR, 2006). Mason, Mayer e Wilkinson (1993) igualmente ressaltam que o ambiente da loja tem o objetivo de alcançar uma maior produtividade, atraindo e mantendo os clientes no ponto de vendas.

### **Apresentação externa da loja**

Segundo Berman e Evans (1998), a apresentação externa da loja determina a primeira impressão que o cliente tem do ponto de vendas, influenciando sua percepção quanto a qualidade, estilo e padrão de loja, reforçando a capacidade de atrair os clientes. Sua função é a de projetar para o cliente uma imagem que facilite o reconhecimento da marca (MASON; MAYER; WILKINSON, 1993). De acordo com Lewison (1997), o posicionamento, a arquitetura e a comunicação visual são os três fatores que influenciam na apresentação externa da loja.

As vitrines são fundamentais para atrair o cliente às lojas de vestuário de luxo (SCHMID, 2003). É frequente a utilização de vitrines temáticas, com a exposição dos melhores produtos da marca (OLIVEIRA; CASTANHEIRA, 2007). O costume é adotar um estilo minimalista na arrumação das peças expostas (SCHMID, 2003).

### **Ambiente interno da loja**

O ambiente interno da loja começa a partir da porta de entrada ou dos limites do estabelecimento, agrupando toda a apresentação interna do ponto de vendas, o *seu layout* e a exposição dos produtos (LEVY; WEITZ, 2000). De acordo com Lewison (1997), diversos elementos são utilizados no ambiente interno: (a) os estimulantes dos cinco sentidos: cores, iluminação, odores e perfumes, apelo ao tato e ao paladar e o som; (b) comunicação: vendedores, produtos, toda a comunicação visual e *merchandising*, além dos equipamentos em exposição; e (c) conforto: *layout*, largura dos corredores, pisos, temperatura, provadores, manutenção e limpeza. Segundo Donovan e Rossiter (1982), o ambiente físico de vendas, – como a disposição das mercadorias, iluminação, cores, música, aromas, apresentação dos funcionários e o fluxo de pessoas – é um importante estímulo para o cliente permanecer mais tempo na loja.

Segundo Schmid (2003), as lojas de luxo de vestuário são exemplos de estilo em ambiente arquitetônico, com projetos realizados por arquitetos especialistas no design de interiores. A loja da marca de produtos de luxo Baccarat investe na decoração, iluminação e disposição dos produtos para estimular as percepções e os sentidos dos clientes na loja (OLIVEIRA; CASTANHEIRA, 2007).

O *layout* do ponto de vendas é responsável por orientar o fluxo de clientes dentro da loja, para destacar os produtos, contribuir para a maior produtividade e eficiência no uso do espaço e proporcionar conforto e prazer ao cliente ao circular e fazer as suas escolhas (LEVY; WEITZ, 2000). Nesses pontos, costumam ser poucos os produtos expostos para dar a sensação de haver um espaço interno amplo e confortável (SCHMID, 2003).

### **Atendimento aos clientes**

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), o atendimento pessoal é essencial e crucial para uma boa qualidade na prestação de serviços e consequente satisfação dos clientes. McGoldrick (1990) é mais específico e afirma que em compras especializadas, como é o caso das lojas de vestuário e acessórios de luxo, o atendimento dos vendedores e de todo o *staff* é de fundamental importância, fazendo a diferença na avaliação dos clientes. Segundo o autor, 91% das pessoas não voltam a comprar em estabelecimentos onde foram mal atendidas e 70% pagariam um preço mais elevado pelo produto, desde que o serviço fosse realizado além de suas expectativas (McGOLDRICK, 1990).

Segundo Lewison (1997), os atributos e habilidades exigidos para a equipe de atendimento têm sido: (a) comunicabilidade; (b) personalidade sincera, honesta, confiável e disposta; (c) boa aparência pessoal no que diz respeito à higiene e ao vestuário; (d) atitude positiva; (e) conhecimento do produto, dos clientes e da marca; (f) saber ouvir e entender os clientes, percebendo seus desejos, demonstrando interesse e transmitindo empatia; (g) adaptabilidade da linguagem e métodos de vendas; (h) similaridade entre o estilo do vendedor e a marca.

Para Lewison (1997) e McGoldrick (1990), a principal habilidade de toda a equipe de atendimento para a aquisição e retenção dos clientes em um ponto de vendas é a comunicação pessoal. Lovelock e Wright (2006) afirmam que a equipe de atendimento é a responsável pelo contato com os clientes, cujas reais necessidades e desejos ela tem a função de identificar, oferecendo os serviços mais adequados e esperados por cada um. Schmid (2003) destaca a habilidade de assimilar os valores e a cultura da empresa, colocando-os em prática nesse contato, como uma necessidade básica da equipe de atendimento no ponto de vendas. D'Ángelo (2004) corrobora essa afirmação argumentando que a equipe de funcionários de uma empresa de produtos de luxo precisa assimilar os valores e a cultura da empresa. Ainda de acordo com D'Ángelo (2004), a equipe de atendimento das lojas de luxo é treinada para conhecer as características técnicas dos produtos, seu processo de fabricação, a história da marca e, principalmente, saber assessorar os clientes. Segundo Schmid (2003), essa capacitação propicia um incremento no desempenho, com maior qualidade nos serviços prestados, flexibilidade no atendimento e aumento de produtividade. Por exemplo, a Louis Vuitton, ao lançar um novo produto, ensina a toda a equipe de atendimento como ele deve ser apresentado, dobrado e embalado. Para isso, recorre a um vídeo institucional detalhando todo o processo que, segundo a marca, requer extrema atenção (ROUX, 2005).

Segundo Roux (2005), em muitos casos, os vendedores costumam usar acessórios ou produtos das grifes nas lojas para estimular as vendas. Nas lojas da Baccarat, em São Paulo, as atendentes vestem tailleur preto e usam uma joia da marca (OLIVEIRA; CASTANHEIRA, 2007). A Louis Vuitton estipula normas institucionais sobre as diversas maneiras das atendentes combinarem as peças que vestem nas lojas (ROUX, 2005).

Nos pontos de venda, são os vendedores que respondem pelo relacionamento com os clientes, procurando vender mais a cada contato com estes (GRANT; SCHLESINGER, 1995). A estratégia que costuma ser adotada é a venda cruzada (*cross sell*), que consiste em vender outros produtos ao cliente, além dos que este já decidiu comprar (GRANT; SCHLESINGER, 1995).

Roux (2005) fala da necessidade de se valorizar e motivar a equipe de vendas das lojas do luxo, pela importância que ela tem na qualidade dos serviços prestados pelas marcas. Ángelo (1999) e Schmid (2004) comentam que é comum nas lojas serem oferecidas premiações à equipe, como viagens internacionais ao melhor vendedor do mês.

### ***Manutenção do relacionamento com os clientes***

Segundo Nueno e Quelch (1998), o cadastramento de clientes de produtos de luxo é um instrumento relevante para a construção e manutenção do relacionamento com eles. Schmid (2003) afirma que o banco de dados de clientes, para as lojas de vestuário, auxilia na comunicação integrada da empresa com o mercado, armazena diversas informações valiosas para o relacionamento com seus consumidores, ajuda na decisão de sortimento de produtos na loja e serve como fonte de pesquisa e segmentação de clientes.

No universo dos produtos de luxo, os pontos de vendas respondem pela atividade de cadastro e gestão do banco de dados de clientes (NUENO; QUELCH, 1998). Segundo Schmid (2004), manter o cliente em um programa de fidelização com a loja de vestuário é importante para o negócio, pois ele tornar-se mais receptivo às ações de relacionamento, com o consequente aumento de rentabilidade da empresa e diminuição dos custos de vendas. A autora menciona que as anotações em cadernos realizadas pelas lojas de vestuário no Brasil estão sendo substituídas por sistemas de inteligência de mercado.

As ações de promoção mais comumente realizadas com o uso do banco de dados de clientes têm sido ligações telefônicas da equipe ou e-mails para convidar os clientes para lançamentos de coleções, desfiles e eventos sociais, bem como o envio de mala direta e brindes (NUENO; QUELCH, 1998; SCHMID, 2003).

### ***Serviços***

Segundo Anderson e Narus (1995), faz-se necessária uma oferta de produto flexível, pois mesmo em um segmento específico, nem todas as pessoas desejam exatamente o mesmo produto. Isso tem provocado a

disponibilização de produtos e serviços para atender ao que a maioria dos clientes valoriza, acrescidas de opções customizadas para alguns integrantes desse segmento.

### ***Personalização, concertos e ajustes de produtos***

Segundo Allérès (2006), Castarède (2005) e Lipovetsky (2005), o universo da moda procura diversificar os estilos, possibilitando a individualização dos produtos, tornando-os exclusivos. Schmid (2004) argumenta que os serviços de alfaiataria com personalização das peças, concertos e ajustes são relevantes e essenciais, principalmente, para o público de classe A.

Segundo Pianaro (2007), as empresas de vestuário e de acessórios de luxo no Brasil oferecem o serviço de ajustes e concertos gratuitamente, havendo casos em que costureiras vão à casa dos clientes realizar serviços que incluem até a personalização de alguns produtos (OLIVEIRA; CASTANHEIRA, 2007; SCHMID, 2003). Lojas de vestuário masculino de luxo atingem a máxima especialização em serviços, chegando a ponto de um terno quase acabar sendo feito sob medida (SCHMID, 2003), como é o caso da Giorgio Armani, segundo Ciaffone (2001). A Ermenegildo Zegna oferece customização e personalização do produto que é feito na fábrica na Suíça, onde o tecido é cortado, costurado e garantido. De acordo com Ciaffone (2001), o terno chega pronto à loja no Brasil e pequenos ajustes são feitos por alfaiates locais. Em alguns casos, pode até incluir o próprio nome do cliente na parte interna do terno, conforme comenta Ferreira (2007). A loja da Louis Vuitton também oferece o serviço de estampar o nome da cliente na bolsa (D'ANGELO, 2006; VEIGA, 2003).

### ***Facilidades de pagamento***

Diversas formas e facilidades de pagamento são planejadas pelas empresas do luxo para facilitar as compras de clientes-alvo, mas, ao mesmo tempo, não popularizar e banalizar os produtos (ROUX, 2005).

No Brasil, o parcelamento das vendas vem crescendo nos últimos anos, pela estabilidade da moeda e a queda da taxa de juros. O mercado do luxo também é afetado por essa realidade, como se pode perceber na pesquisa realizada por Pianaro (2007) com as empresas de vestuário e de acessórios de luxo no Brasil, a qual constatou que o parcelamento é realizado entre 70% e 80% dos casos.

Segundo Ferreira (2007), o parcelamento das vendas no mercado do luxo brasileiro é oferecido no cartão de crédito ou em cheques, podendo variar de acordo com o valor gasto pelo cliente. No caso deste desejar pagar à vista, o desconto oferecido pelas lojas de vestuário e acessórios de luxo no Brasil é mínimo (PIANARO, 2007). Sobre isso, Ferreira (apud TEIXEIRA, 2003) comenta que:

*não é a bolsa de R\$ 27 mil que sustenta o luxo em país algum; no Brasil, menos ainda. Por aqui, depende-se muito do chamado consumidor “aspiracional”, capaz de ficar seis meses pagando uma bolsa Louis Vuitton.*

### ***Embalagens, pacotes, embrulhos e sacolas dos produtos***

Um produto de luxo tem seu preço elevado, e sua imagem também depende do pacote e das sacolas que são entregues no ato da venda (ALLÉRÈS, 2006). As embalagens e as sacolas não fazem somente transportar e identificar os produtos, mas também divulgar e promover a marca para vender (ALLÉRÈS, 2006; ROUX, 2005). Segundo Roux (2005), as embalagens dos produtos transmitem o mesmo luxo e requinte que o produto em si e, principalmente, nas compras para presente, o cliente de produtos de luxo costuma exigir excelência nos detalhes. No caso das lojas de vestuário no Brasil, elas oferecem tradicionais pacotes para presentes e sacolas *fashion* nas compras (SCHMID, 2004). A loja da Baccarat emprega qualidade máxima também em seus pacotes e embrulhos dos produtos, com logotipo e cores da empresa (OLIVEIRA; CASTANHEIRA, 2007). A Louis Vuitton dedica atenção

extrema aos detalhes da embalagem, em que o corte da fita jamais pode separar o L do V e a sacola deve ser entregue com a dobra virada para a vendedora e não para a cliente (ROUX, 2005).

### **Eventos nos pontos de vendas**

Eventos nos pontos de venda são realizados pelos varejistas para gerar interação do público-alvo com a marca e com os produtos (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Schmid (2004), os desfiles de moda nas lojas de vestuário são uma excelente ferramenta para promover novas coleções de uma marca. Os pontos de vendas de vestuário de luxo são locais de eventos e de desfiles em cada lançamento de suas coleções (ALLÉRÈS, 2006). Geralmente, são convidados os clientes considerados VIPs, cadastrados na base de dados da loja, e celebridades que usam os produtos da marca (CASTARÈDE, 2005; D'ÂNGELO, 2004). As ações de comunicação nos eventos nas lojas são realizadas, usualmente, de maneira integrada com as outras comunicações globalizadas de marketing da empresa (CASTARÈDE, 2005; OLIVEIRA; CASTANHEIRA, 2007). Os eventos nos pontos de vendas, geralmente, contam com grande apoio de uma assessoria de imprensa para gerar mídia espontânea da marca, dos produtos e da loja (KOTLER; KELLER, 2006; PARENTE, 2000).

---

### **Procedimentos metodológicos**

Este artigo está fundamentado numa pesquisa exploratória qualitativa, tendo como unidade de análise as opiniões de gestores das empresas e como nível de análise, os pontos de vendas das marcas. Esse tipo de pesquisa é a mais recomendável devido ao, ainda, pouco conhecimento disponível sobre o tema aqui abordado (GODOY, 1995a).

A estratégia da pesquisa envolveu dois tipos de investigação: entrevistas em profundidade, com um roteiro semiestruturado com os executivos das marcas e os gerentes das lojas, e observação direta não-participante nos pontos de vendas.

Nas reuniões com os entrevistados, procurou-se seguir ao que Flick (2004) se refere como “entrevistas parcialmente padronizadas”. Foi utilizado um roteiro constituído por questões que serviram como provocação à manifestação dos entrevistados, mas que levou em conta o ritmo e a preferência do entrevistado para a ordem das respostas, assim como respeitou e considerou os seus “desvios” para falar de aspectos do interesse pessoal dele. Ainda segundo Flick (2004), a vantagem dessa técnica é que o uso de um roteiro consistente aumenta a comparabilidade dos dados. O roteiro derivou do desenvolvimento do referencial teórico, estando as suas questões identificadas nas análises apresentadas no próximo item. As entrevistas aconteceram em local acordado entre as partes, foram presenciais e gravadas em fita de áudio, sempre com o consentimento prévio dos entrevistados. Posteriormente, foi realizada a transcrição *ipsis litteris* e o tratamento do material empírico por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2004).

A observação não-participante foi realizada nas dependências dos pontos de vendas, após as entrevistas individuais, com a autorização da gerência das lojas, em ocasiões predefinidas. Segundo Godoy (1995b, p.27) a observação não-participante é realizada “quando o pesquisador atua apenas como espectador atento”, não se envolvendo diretamente com o objeto de estudo. Procurou-se observar as ocorrências que dissessem respeito aos objetivos da pesquisa, procedendo-se ao registro, por escrito, do ambiente, das situações e do comportamento dos gerentes, funcionários e clientes, visando interpretar com maior veracidade as opiniões levantadas nas entrevistas. As observações orientaram-se pelo roteiro das entrevistas realizadas anteriormente, focando-se mais os aspectos operacionais dos pontos de vendas. Esses registros foram inseridos na ocasião da análise do material empírico.

Para o tratamento do material coletado nas entrevistas, foram seguidos os procedimentos da análise de conteúdo, segundo a abordagem de Bardin (2004), o que envolveu três fases: pré-análise, exploração do material (também chamada de descrição analítica) e análise e interpretação dos resultados.

Com as informações obtidas nas entrevistas e a partir das observações, foi iniciado o processo de análise, com uma leitura geral, definida por Bardin (2004) como “leitura flutuante”. Dessa leitura, emergiram as unidades de registro ou categorias de análise, constituídas por palavras ou expressões. Identificadas as unidades de registro, procurou-se localizá-las no texto, iniciando assim a segunda fase: a de exploração do material ou descrição analítica do conteúdo. A codificação, classificação e categorização foram as atividades básicas dessa fase. Por último, ocorreu a interpretação dos resultados, quando se buscou relacionar o conteúdo do material analisado com o referencial teórico. (BARDIN, 2004).

A seleção das empresas foi determinada por conveniência, dadas as dificuldades de acesso aos executivos desse segmento e ao seu reduzido número. Vários deles foram consultados por e-mail sobre a possibilidade de concederem entrevista, contanto este que se buscou por meio de suas redes sociais naturais. O acesso aos gerentes de lojas só foi viabilizado após algumas visitas aos shoppings Morumbi e Iguatemi, bem como à região da rua Oscar Freire, os três locais na cidade de São Paulo, quando foram contatados pessoalmente os responsáveis por lojas de vestuário e acessórios de luxo com pontos de venda próprios no Brasil, sendo-lhes, então, apresentados os objetivos da pesquisa e solicitadas as entrevistas.

Após o envio de convites por e-mails e inúmeros contatos telefônicos para as empresas detentoras das marcas mencionadas anteriormente, quatro delas aceitaram participar da pesquisa, quais sejam: FIT, Andrea Salleto, Permanente e Marina Rinaldi. Foram entrevistadas sete pessoas, das quais quatro são executivos de marketing e três são os respectivos gerentes operacionais de suas lojas. Uma das marcas teve apenas o seu executivo de marketing como entrevistado – então, recém-promovido da posição de gerente de sua loja – o qual estabeleceu que apenas ele fosse ouvido. Todos os responsáveis pelas quatro marcas permitiram que fossem feitas observações não-participantes nos pontos de vendas.

As entrevistas com os executivos de marketing ocorreram no escritório ou no próprio *show room* da marca. Os gerentes foram ouvidos em suas lojas. No encontro com os gerentes, as observações não-participantes eram feitas logo após o fim das entrevistas, que tiveram duração de duas a três horas. Aleatoriamente, os pesquisadores retornaram ao local das entrevistas num final de semana, para registrar momentos em que as lojas apresentassem maior fluxo de clientes.

Pelo fato de não ter sido autorizada a identificação dos entrevistados, estes serão referidos daqui por diante como da empresa 1, da empresa 2, da empresa 3 (envolvendo o responsável de marketing e o gerente da loja) e da empresa 4 (apenas o responsável pelo marketing).

Para que se possa entender o contexto e as especificidades das marcas participantes da pesquisa, segue um perfil sucinto de cada uma delas:

### **FIT**

A empresa que detém essa marca iniciou as suas atividades em 1986, com a inauguração de sua primeira loja em São Paulo. A proposta da marca sempre foi a de oferecer roupas casuais e esportivas de alta qualidade, com desenhos, cores e estampas exclusivas, estilo *fashion* e peças atemporais para o público feminino. A empresa privilegia a inovação na moda e a originalidade, incorporando trabalhos de artistas plásticos às coleções, na forma de estampas e desenhos exclusivos. Além da FIT, a empresa possui a marca FIT Sports, de produtos voltados para praticantes de atividades físicas e atletas de alta performance, e patrocina eventos de biatlon e triatlon, a maioria realizados nas praias da cidade de Santos, em São Paulo. Possui seis lojas próprias, três franquias e várias multimarcas em todo o país, especificamente, na rua Oscar Freire e nos shoppings Iguatemi, Morumbi, Market Place e Vila Lobos (na cidade de São Paulo), no Shopping Barigui (em Curitiba), em Ipanema (no Rio de Janeiro), em Vitória e em Santos.

### **Andrea Saletto**

Em 1979, a arquiteta carioca Andrea Saletto decidiu investir no mercado de moda. Inspirada em Oscar Niemeyer e na história da arte, ela busca o minimalismo em suas criações de costuras elaboradas, linhas retas e de acabamento e corte impecáveis. Seu design se vale de uma estética de formas puras, trabalhando-se com a escolha diferenciada de tecidos, na maioria das vezes, exclusivos. A primeira loja da Andrea Saletto iniciou suas atividades em 1980 em Ipanema, no Rio de Janeiro, cidade onde a marca tem participado, todos os anos, dos desfiles da semana da moda, o *Fashion Rio*. Atualmente, possui uma loja no Rio e duas na cidade de São Paulo.

### **Permanente**

Em 1998, foi lançada a etiqueta Permanente, também focada em roupas para o público feminino, com o intuito de conquistar as filhas das frequentadoras das lojas Andréa Saletto e, consequentemente, fidelizar potenciais clientes. O conceito projetado por essa marca foi o de ser uma roupa atemporal, jovial, moderna, prática, com qualidade e estilo, mas com preços um pouco mais acessíveis a um público de renda um pouco menor. Após 10 anos de atuação, a Permanente contava com quatro lojas no Brasil, sendo duas na cidade de São Paulo e duas na cidade do Rio de Janeiro. Desde 2003, a marca exporta para os EUA e desde 2007, para a Europa, onde, hoje, sua linha de produtos pode ser encontrada nos magazines *Samaritaine* e *Galerie Laffayete*, em Paris.

### **Marina Rinaldi**

É a marca do grupo empresarial Max Mara que oferece modelos de tamanhos grandes para mulheres. O grupo foi fundado em 1951 para produzir ternos e roupas de gala para homens, mas logo redirecionou os negócios para a fabricação de casacos femininos *prêt-a-porter*. Sua clientela atual é de mulheres que gostam de andar na moda, embora não mudem seu estilo a cada estação. A única loja da Marina Rinaldi na América do Sul fica no Brasil, na cidade de São Paulo, na região dos Jardins, em frente ao luxuoso hotel Fasano. A empresa continua sendo familiar, apesar de nenhum dos proprietários ser estilista. Por isso, recorre à contratação de grandes designers para criar suas coleções. Entre os nomes que já trabalharam para a marca estão o alemão Karl Lagerfeld, atualmente à frente da Chanel e o francês Jean-Charles de Castelbajac, além de Domenico Dolce e Stefano Gabbana. A identidade do estilista atual, no entanto, é mantida em segredo.

---

### **Análise das entrevistas**

Os dados foram organizados, inicialmente, por empresa detentora de marca, de maneira a se perceber a riqueza de informações produzida pelas entrevistas com o responsável de marketing, com o gerente de loja e pela observação não-participante em cada loja. As análises contemplam sínteses das transcrições *ipsis litteris* das respostas dadas a cada uma das questões do roteiro de perguntas, com as opiniões mais relevantes dos entrevistados, em contraponto às opiniões dos autores levantados e ao que foi efetivamente observado (não necessariamente conectado a cada pergunta). Por fim, é apresentado um quadro resumo sobre o que se encontrou de convergência entre os depoimentos.

As entrevistas iniciaram-se com uma questão sobre quais seriam os aspectos mais relevantes de **um ponto de vendas de sucesso**. Houve unanimidade entre os entrevistados quanto a localização e atendimento, corroborando as afirmações de Lewison (1997). Também foram destacados, apesar de algumas divergências de opiniões, aspectos como hospitalidade na loja e a tradição da marca, além da qualidade das peças e dos serviços de maneira geral, conforme apontam Berman e Evans (1998).

Os entrevistados da empresa 1 afirmaram que “*a loja tem que estar no local correto [pois] isso é primordial!*”, acrescentando que “*glamour, segurança e charme são ótimos para [a] marca*”. Para eles, “*as pessoas gostam de ver e de serem vistas*”, avaliando que “*o mais importante é a equipe, o bom atendimento [e o fato da] loja estar em um local que tenha público para seus produtos. Não adianta nossa marca no SP Market!*” Os entrevistados da empresa 2 prezam o “*atendimento personalizado e, principalmente, o bem-estar da cliente na [...] loja*”. “*Aqui [...] o atendimento é a diferença*”, destacaram, observando que “*tudo está baseado na tradição da marca e na qualidade das peças*”. Para os entrevistados da empresa 3, “*a loja precisa estar em um*

*ponto comercial de circulação de seu público-alvo [e onde haja] lojas concorrentes ao redor*”. Além disso, destacaram a importância da “equipe de atendimento e serviços em geral”, bem como da motivação, “*pagando bem aos funcionários*” e do estoque de peças. O entrevistado da empresa 4 revelou acreditar na relevância de “duas coisas, a hospitalidade do ambiente e o atendimento da loja”.

Quanto aos **elementos utilizados para atrair os clientes e mantê-los** nos pontos de vendas, todos os entrevistados apontaram as vitrines e o relacionamento com os vendedores. Um dos entrevistados da empresa 1 afirmou que a “atração é a vitrine. [A] nossa maior preocupação”, acrescentando que “[o] atendimento personalizado também é primordial”. Essa opinião é compartilhada por outro entrevistado da mesma empresa, o qual acrescentou que não apenas o atendimento, mas também “*todo o ambiente da loja mantém o cliente na loja*”. Essa loja tem uma vitrine vistosa, moderna, com logomarca estourada e peças bem visíveis.

Os entrevistados da empresa 2 disseram:

*Atraímos os clientes com nosso marketing de relacionamento, mas as vitrines, sem dúvida, dão uma grande força, sim. A outra parte, que é feita quando a cliente já está na loja, é tratá-la como se fôssemos uma anfitriã recebendo convidados*

Esses entrevistados acrescentaram que

*Para atrair as clientes, temos a vitrine e, principalmente, nosso trabalho de relacionamento das vendedoras com as clientes. Para manter as clientes na loja, toda nossa estrutura de atendimento com água, café, sucos e docinhos, além de sofás muito gostosos, revistas da moda, novidades e provadores deslumbrantes.*

Nessa loja, que parecia confortável às clientes, embora não fosse muito espaçosa, a logomarca estava em destaque na vitrine, onde havia poucas peças em exposição.

Na empresa 3, um dos entrevistados mencionou que “*para atrair, sem dúvida, é a fachada, a comunicação visual e, principalmente, as vitrines. Para manter as clientes nas lojas, temos atendimento personalizado e espaço para descanso*”. Outro entrevistado observou: “*A vitrine é primordial; a roupa que está lá na vitrine é que faz a diferença. Para manter [a clientela], mudamos, toda semana, as peças de lugar*”. Nesse loja, pequena e de fluxo interno bastante difícil, a vitrine é pouco atraente, mas com a logomarca bastante destacada.

O entrevistado da empresa 4 afirmou que para atrair e manter a clientela, recorre-se ao “*marketing de relacionamento e [aos] diferenciais de qualidade de nossas peças*”. Nesse caso, trata-se de uma loja ampla, iluminada, com bom padrão de hospitalidade. A fachada é sofisticada, com poucas peças na vitrine, e a logomarca, embora pequena, está em destaque.

Com relação à **apresentação externa da loja**, todos os entrevistados afirmaram que as vitrines são a prioridade do ponto de vendas e que investem muito nesse recurso, em concordância com as opiniões de Mason, Mayer e Wilkinson (1993). Segundo Oliveira e Castanheira (2007), as vitrines são tematizadas de acordo com uma data comemorativa ou uma coleção específica, enquanto os produtos expostos são aqueles considerados campeões da marca, o que se confirmou na observação.

Especificamente sobre as vitrines, ficou evidente que a matriz das marcas tem a responsabilidade de defini-las por completo. Quanto aos gerentes das lojas, estes têm autonomia limitada, para alterarem uma ou outra peça, principalmente, levando em conta as mais vendidas. Os entrevistados da loja 1 disseram que “*uma estilista [os] ajuda semanalmente a estilizar as vitrines*”. Explicaram que as “*gerentes podem adequar [as vitrines] em função dos estoques e dos clientes de cada loja*” e que a “*vitrine é padrão da marca em todas as lojas*”, sendo trocada toda semana. “*Há personalização pela*

*gerente da loja, de acordo com sua clientela; ou seja, se entrar cliente pela vitrine, mantenho, se não, troco”.*

Um dos entrevistados da marca 2 disse que suas vitrines são “*tematizadas*” com a coleção do momento e que as peças são as mesmas em todas as lojas. “*Mas, como se sabe*”, observou, “*peculiaridades acontecem e as gerentes podem fazer pequenas alterações, justificadas em vendas, claro*”, acrescentando: “*mexo toda hora na vitrine. Mudo de acordo com as peças que mais saem, mas sem alterar o design e a colocação das peças, estrategicamente elaborados pela arquiteta*”.

Por sua vez, um dos entrevistados da empresa 3 relatou que “*as peças e o design da vitrine são feitos pela matriz, mas cada loja tem autonomia de atualizar as peças, mantendo a disposição dos elementos*”, enquanto outro declarou: “*observo as pessoas que passam na loja e as que entram e vou adequando de acordo com as peças que mais saem*”. O entrevistado da empresa 4 disse que colocava “*na vitrine as peças que costumam mais sair, enfatizando sempre a sofisticação de nossa marca*”.

Sobre o **ambiente interno das lojas**, os gerentes destacaram a necessidade de receber os clientes com hospitalidade. Essa convergência de opiniões corrobora Donovan e Rossiter (1982) ao afirmarem que o ambiente físico de vendas e toda a hospitalidade da loja fazem o cliente permanecer mais tempo no interior do ponto de vendas.

O atendimento foi outro elemento que também recebeu grande destaque nas entrevistas. De fato, Kotler e Keller (2006) mencionam que o ambiente da loja estimula a percepção dos clientes. Quanto a essa afirmação, observou-se que as marcas enfatizam uma harmonia na iluminação, no odor, na música e até na temperatura do ar-condicionado. Todas as lojas oferecem revistas e o book da coleção, os quais, de acordo com Alléres (2006) e Oliveira e Castanheira, (2007), são elementos que valorizam os produtos e a comunicação da marca com os clientes. O layout das lojas é planejado para orientar o fluxo dos clientes e destacar os produtos priorizados para a venda, de acordo com Levy e Weitz (2000) e Parente (2000). Convergindo para essas colocações, os entrevistados da empresa 1 mencionaram que “*a cliente tem que ficar bem à vontade na loja, permanecendo o maior tempo possível na loja. Temos uma preocupação com a iluminação nas peças e não nas pessoas, mas com espelho real, não mentiroso!!!*” e que

*as cortinas ou portas são aconchegantes, com circulação de ar e, sempre, provadores bem amplos. As lojas são amplas e gostosas, as araras ficam nas alturas dos braços e as madeiras das lojas são de reflorestamento e certificadas, com sacolas biodegradáveis. O ar-condicionado na temperatura certa; a iluminação e o espelho devem ser bem estudados e reais. Sempre tem o catálogo em cima dos balcões.*

Apesar desses depoimentos, pôde-se observar, nessa loja, que as peças estavam esparramadas por vários lugares. A equipe fazia a arrumação o tempo todo, com a colocação dos cabides a certa distância um do outro, embora houvesse momentos em que as araras ficavam bem desarrumadas. A equipe apresentava animação, havia som ambiente, iluminação projetada e provadores amplos e vistosos. Estavam disponíveis revistas para o público masculino e o feminino.

Um dos entrevistados da empresa 2 disse que

*aqui na loja, a cliente tem que se sentir em casa. Elas ficam, pelo menos, três horas, e para isso precisamos ter um ambiente confortável, com sofás gostosos, provadores amplos e iluminados, uma música agradável, aromas refrescantes e revistas por toda parte para as clientes e seus acompanhantes.*

Nessa loja, observou-se que a arrumação também era feita a cada instante. A loja estava arrumada e as vendedoras cuidavam bem da sua aparência. Exalavam aromas refrescantes e bem cheirosos, havia música ambiente e serviam bebidas aos clientes. A iluminação escondia alguns detalhes menos favoráveis, os provadores são amplos e havia um sorriso constante no rosto das vendedoras. Um entrevistado da empresa 3 revelou que o mais importante é

*o conforto da cliente. É como receber alguém em casa, ela deve estar arrumada, as pessoas prontas para recebê-las e fazer o melhor para agradar. Também focamos nos sentidos das pessoas com a música certa, a iluminação correta, os provadores amplos e espelhos bem posicionados e, principalmente, deixamos as clientes se sentirem em casa.*

Pôde-se observar nessa loja que ela é pequena e o espaço físico, desconfortável. Os provadores são mínimos, mas bonitos e arejados. As peças estavam expostas com pouca visibilidade. Sobre essa questão, o entrevistado da empresa 4 afirmou que o

*ponto de vendas é todo estudado e igual às outras lojas da marca pelo mundo. Temos um arquiteto que idealiza as lojas e ela é reproduzida em todo o mundo. Por aqui, o que mais enfatizamos é a hospitalidade, o bem-receber as clientes. Particularmente, prezo por ter a loja sempre bem arrumada, a iluminação e a música certa, o ar-condicionado na temperatura ideal, os banheiros bem limpos e cheirosos, além de todas as peças expostas estarem na posição correta onde deveriam estar.*

Ao se observar essa loja, foi constatado que é bastante vistosa, ampla, bem arrumada e limpa, com poucas peças expostas, e que dispõe de provadores exclusivos, além de um andar superior reservado aos clientes considerados VIPs.

Sobre o **atendimento**, McGoldrick (1990) destaca que esse item tem fundamental importância para o desempenho positivo das lojas de vestuário e acessórios. Foi o que todos os entrevistados mencionaram, enfatizando não apenas que o atendimento faz a diferença nas vendas, mas também que a equipe de atendimento precisa ser observadora, demonstrando, acima de tudo, entender os clientes, o que corrobora as afirmações de D'Ângelo (2004) e Lovelock e Wright (2006).

Um dos entrevistados da empresa 1 revelou que “*o atendimento faz a total diferença nas vendas*” e que “*hoje em dia, temos milhões de lojas vendendo coisas muito parecidas; por isso, precisamos priorizar o atendimento para fidelizar as clientes, que têm que gastar tudo que podem na nossa loja, pois aqui as clientes são queridas e é nisso que investimos*”.

Um dos entrevistados da empresa 2 afirmou que o atendimento “*deve sempre ser feito com sinceridade e vontade, com carinho e muita tolerância com os desejos das clientes*”, enquanto outro acrescentou que

*como a [...]. equipe conhece as clientes há vários anos, sabem o tipo de roupa da coleção que mais vai agradar àquela cliente e vão direto ao ponto. Acrescento nessa equipe a copeira, a estoquista e os motoristas, que são treinados e educados na cultura do luxo.*

Na empresa 3, os entrevistados manifestaram muita preocupação com a equipe de atendimento, acrescentando que observam “*cada passo, por que o mais importante para nossa empresa são os clientes, e um cliente bem atendido volta e fala pra amigas e assim por diante*”. Esses mesmos entrevistados ressaltaram tomar cuidado com o fato de que “*muitas clientes não gostam de ser abordadas*”. O entrevistado da empresa 4 também manifestou preocupação com o atendimento. “*Passo a toda a equipe que o cliente é nossa prioridade e tudo que pudermos fazer, temos que fazer*”.

A respeito da **equipe de atendimento**, as habilidades identificadas como fundamentais são a comunicação e o bom relacionamento com as clientes. Também foi destacado, por todos os entrevistados, que conhecer com profundidade os produtos e a própria marca também é um aspecto importante. Roux (2005) menciona que lojas sofisticadas devem ter vendedores sofisticados e McGoldrick (1990) ressalta a comunicação pessoal como uma habilidade fundamental da equipe de atendimento, o que convergiu para os depoimentos.

Os entrevistados da empresa 1 mencionaram que para a equipe de atendimento, “*feeling é primordial [...] precisamos vender o supérfluo como algo que é a novidade. Nunca bombardeamos a cliente, sempre com muita sensibilidade e sinceridade*” e que “*a habilidade básica é entender a cliente*”. Observou-se na loja dessa empresa, contudo, que as vendedoras não têm a “cara da loja”. Algumas são muito elegantes e bonitas, mas

outras apresentam dificuldades até de dicção. Todas estavam muito maquiadas. Na empresa 2, os entrevistados disseram que “*a equipe de vendas precisa estar bem informada, em primeiro lugar, entender das peças e da moda e, depois, levar a mágica de um ótimo atendimento a cada cliente*” enfatizando a habilidade no relacionamento para “*encantar a cliente*”. Pôde-se verificar na loja da empresa 2 que as vendedoras mostravam-se efetivamente comunicativas e atenciosas. Por sua vez, um dos entrevistados da empresa 3 afirmou que o fundamental para as vendedoras é “*saber vender a marca, a loja e as peças e o relacionamento com as clientes, sempre franco, sincero, de amiga*”. Na loja dessa empresa, observou-se que as atendentes estavam sorridentes e sempre muito comunicativas, sem serem invasivas. O entrevistado da empresa 4 destacou que uma boa vendedora deve “*saber receber, ter boa comunicação verbal, ter conhecimentos gerais e de moda, além de boa aparência e ótimo relacionamento*”. Ficou evidente, quando observada a loja, que as vendedoras, bem vestidas, procuravam ser muito simpáticas e comunicativas.

Sobre a **motivação e as metas da equipe de vendas**, todos os gerentes mencionaram que estas são estipuladas de acordo com as vendas passadas e as expectativas quanto às que venham a se realizar. São mensais e atingíveis, podendo ser superadas. Essa constatação corrobora a opinião de Schmid (2003) ao afirmar que os objetivos e as metas dos vendedores das lojas de produtos de moda precisar ser exequíveis para que se consiga motivar a equipe. As metas são estipuladas pela sede das empresas e acertadas com as gerentes das lojas, que por sua vez as negociam com sua equipe de vendas. O primeiro dos entrevistados da empresa 1 disse que

*em relação às cotas, quanto mais se vende, mais se ganha; ou seja, se a vendedora atinge a cota, ganha um percentual maior sobre as vendas da semana e, se superar a supercota, esse percentual aumenta ainda mais.*

O segundo entrevistado da empresa 1 afirmou que

*As metas das gerentes das lojas são de toda [sua] equipe e também é semanal e mensal. A base das metas é relativa ao ano anterior e ao mês anterior, também. Faz-se parâmetros de performance e expectativas e fecham-se as metas, que são totalmente alcançáveis.*

Na loja da empresa 2, um dos entrevistados enfatizou que

*as metas são estipuladas mensalmente pela sede, de acordo com nossa expectativa de vendas. Utilizamos o histórico do ano anterior e do mês anterior para fazer metas que possam ser alcançadas pela equipe.*

Um dos entrevistados da loja da empresa 3 afirmou que “*nossa equipe recebe um valor fixo e um variável, de acordo com as metas atingidas. As vendedoras têm bônus de um valor fixo por mês, se superar as metas, além de premiações que variam de loja para loja*”. Na loja da empresa 4, o entrevistado mencionou que “*a equipe recebe um salário fixo mais variável sobre as vendas, acrescentando que as metas são estabelecidas para o mês tendo por base o volume de clientes atendidos no período anterior. Revelou também que para o “resgate de clientes antigas há um bônus”*”.

Para a **manutenção do relacionamento com a clientela**, todas as lojas dispõem de um sistema computadorizado com informações básicas sobre os clientes, como data de aniversário, se são casadas, se têm filhos, se têm animal de estimação e quais peças foram compradas anteriormente. Há outras informações, não registradas no banco de dados, que são anotadas manualmente em cadernos mantidos pelos vendedores, controle que é personalizado por cada membro da equipe nas empresas. Esses procedimentos visam fidelizar os clientes, a quem o vendedor procura periodicamente, seja para convidá-los para lançamentos, informá-los sobre promoções ou mesmo enviar-lhes presentes. Isso corrobora as afirmações de Nueno e Quelch (1998) de que o cadastro de vendas é fundamental para o relacionamento com a clientela, principalmente, para aumentar as vendas.

Os entrevistados da loja da empresa 1 afirmaram que seu cadastro de clientes “*é central e está disponível em cada loja, mas que as vendedoras têm seu caderninho com suas anotações de informações dos clientes*”, acrescentando que “*cada vendedora tem que ligar, ao menos, para quatro clientes por dia de seus cadastros*”. Quando observada essa loja, verificou-se que a gerente registrava as vendas e solicitava às clientes ainda não

cadastradas que preenchessem uma ficha cadastral. Os vendedores também anotavam em cadernos pessoais informações dessas clientes. Na loja da empresa 2, foi mencionada a existência de “*um sistema de cadastro de clientes, que sempre que uma compra é realizada, este é atualizado*” e que

*as gerentes das lojas deveriam cadastrar todas as clientes, mesmo as que não compram, mas [que] isso fica a cargo de cada vendedora, mesmo porque muitas informações são mais pessoais e elas anotam para poder fidelizar as clientes.*

Nessa loja, observou-se que a caixa costumava perguntar para a vendedora se a cliente já tinha cadastro. Também foi constatado que a própria vendedora pedia à cliente para fornecer os seus dados. Por sua vez, os entrevistados da loja da empresa 3 disseram que “*o cadastro é centralizado em cada loja e [que] tudo está na central. Cadastra-se os cliente que entram e os que compram*”. Nessa mesma loja, pôde-se observar que as vendedoras solicitavam a todas as pessoas atendidas que preenchessem o cadastro da loja.

Na loja da empresa 4, o entrevistado explicou que o “*cadastro é centralizado*”. Disse que dispõem de “*todas as informações possíveis de cada cliente, desde os dados básicos de onde moram até se são casadas, se têm cachorro, de que raça e muitas coisas mais*”. Nessa loja, os vendedores demonstravam tamanha proximidade da clientela, a ponto de um deles perguntar a uma cliente sobre como tinha sido a operação de ouvido do seu cachorro.

Sobre os **serviços adicionais oferecidos nos pontos de vendas** Oliveira e Castanheira (2007) e Schmid (2003) afirmam que as lojas de moda, na busca pela personalização e customização de seus produtos, oferecem diversos serviços aos clientes em seus pontos de vendas. Essa afirmação foi corroborada pelas respostas dos entrevistados, pois todas as marcas oferecem ajustes e concertos gratuitos, com serviços realizados em suas fábricas ou nos seus fornecedores exclusivos, confirmando também as colocações de Anderson e Narus (1995), de Ferreira (2007) e de Veiga (2003).

Todas as lojas oferecem também os serviços de apanha e de entrega de peças para os clientes, com motoristas à disposição. Um dos entrevistados da loja da empresa 1 afirmou que “*‘oferecem’ todos os serviços gratuitamente*” e que os mesmos são realizados na fábrica. “*Mas não mudamos a modelagem*”, ressaltou. Pôde-se observar nessa loja que a equipe demonstrava muita boa vontade para fazer as marcações das costuras, apesar de poucas peças à venda necessitarem de ajustes ou de concerto. Na loja da empresa 2, foi dito por um dos entrevistados, que “*aqui fazemos de tudo gratuitamente. Na verdade, já deve estar no preço, mas os serviços são fundamentais, sejam eles concertos ou ajustes, como o leva e traz, que aumentaram nossas vendas*”. Constatou-se que muitas das peças à venda eram feitas quase sob medida. A marcação era feita e prometida a entrega em alguns dias, na loja ou diretamente na casa do cliente. Um entrevistado da loja da empresa 3 afirmou que “*poucas peças necessitavam de ajustes ou concertos, mas [que] os serviços eram oferecidos sempre*”, o que, de fato, foi constatado. Na loja da empresa 4, foi dito que “*todos os serviços possíveis e imaginários*” são realizados. “*Tudo é feito ali mesmo, por profissionais treinados da marca*”. Nessa loja, verificou-se que um alfaiate ajustava as peças na hora, fazendo ali mesmo todos os concertos.

Segundo Roux (2005), o mercado do luxo oferece formas e **facilidades de pagamento** aos clientes com o cuidado de não popularizar os seus produtos. Segundo os entrevistados, de 70% a 80% das vendas são feitas com pagamento parcelado e/ou com cartão de crédito, corroborando a pesquisa de Pianaro (2007). Todas as empresas oferecem facilidades de pagamento, seja com cheque pré-datado ou cartão de crédito, parcelando de quatro a 10 vezes sem juros, dependendo do valor da venda, ou do acordo realizado com as empresas de cartão de crédito.

Um dos entrevistados da loja da empresa 1 disse:

*[É] muito interessante nossa forma de pagamento, pois pode parcelar em duas vezes, três vezes, quatro vezes, cinco vezes, seis vezes no cartão, dependendo do valor total da compra. Mas, atualmente, temos uma promoção de um cartão de crédito que parcela em até seis vezes, no Visa, e sete vezes sem juros no American Express. Mas somos flexíveis para agradar.*

Outro afirmou que “*mais de 70% das vendas é no cartão e parceladas. Os descontos podem acontecer; damos 5% no cheque ou no dinheiro*”.

Constatou-se que, todas as vendas, no período da observação, ocorreram no cartão de crédito. Frequentemente, as vendedoras ofereciam o parcelamento no ato do fechamento da venda. Na loja da empresa 2, um dos entrevistados mencionou que faziam “*parcerias com cartões de crédito, que nos oferecem parcelamentos de cinco ou até seis vezes sem juros. A maioria de nossas vendas é por cartão, mais de 80%, e o resto é em cheque, que parcelamos em até seis vezes também*”. Nessa loja, foi verificado que ainda no provador, os vendedores apresentavam às clientes a possibilidade de pagamento parcelado e mencionavam parcerias com cartões de créditos.

Um dos entrevistados da loja da empresa 3 afirmou que vendem

*no cartão em três vezes. A maioria aqui é no cartão; mais ou menos, 85% é cartão. No cheque, fazemos acima de R\$200,00 em duas vezes; acima de R\$300,00, três vezes; acima de R\$400,00, quatro vezes; acima de R\$500,00, cinco vezes.*

Foi observado nessa loja que algumas vendas ocorreram com cartão e outras, com cheques, pré-datados, e parceladas em três ou quatro vezes. Na loja da empresa 4, o entrevistado disse que faziam

*diversas parcerias com cartões de crédito. Na verdade, eles nos procuram e oferecem parcelamentos a perder de vista, em até 10 vezes sem juros, se passar de um alto valor. Para nós, é melhor, pois a parcela não pesa tanto e as clientes acabam comprando mais. A maioria das vendas são no cartão, 80% são parceladas, o resto no dinheiro.*

No período da observação, todas as vendas nessa loja foram feitas com cartões de crédito, em parcelas entre seis e 10 vezes, sem juros.

A respeito das **embalagens, pacotes e sacolas**, estes costumam fazer parte do produto de luxo, buscando transmitir o mesmo luxo e requinte que o produto comprado, conforme argumentam Allérès (2006) e Roux (2006). Isso foi corroborado pelos depoimentos de todos os entrevistados, ao afirmarem que existe uma padronização no uso da fita e do papel de seda que embrulha as peças, nos pacotes e nas sacolas que os clientes levam das lojas. Um dos entrevistados da empresa 1 mencionou que “*a seda é personalizada, as embalagens, pacotes, embrulhos e três tamanhos de sacolas e [que] tudo é padronizado com base no logo de uma forma muito delicada, extremamente discreta, mas sempre remetendo à sutileza da marca*”, enquanto outro disse que as “*embalagens, pacotes, embrulhos e sacolas são padronizados e [que] a dobra do papel, o adesivo, o embrulho têm que ser iguais em todas as lojas*”.

Constatou-se, pela observação, que as sacolas são simples, de plástico, embora recicladas ou recicláveis. Os pacotes e embrulhos são feitos com muito cuidado. Na loja da empresa 2, um dos entrevistados disse que, como entregam “*a maioria das compras, as sacolas não são grandes diferenciais*”, enquanto outro entrevistado afirmou: “*a seda que usamos, os detalhes dos embrulhos aí sim, fazemos com muito cuidado e tudo tem que ficar perfeito para as clientes*”. Pôde-se observar nessa loja que as sacolas, embrulhos e pacotes eram feitos com muitos detalhes e padronizados.

Na loja da empresa 3, foi dito que “*as embalagens, pacotes, embrulhos e sacolas são padronizados, [que] o embrulho tem que ser igual em todas as lojas e a seda bem bonita*”. Nessa loja pôde-se observar que era dedicado muito esmero à embalagem, chegando a ponto de alguns clientes reclamarem da demora na sua confecção. O entrevistado da loja da empresa 4 afirmou: “*Tudo é padronizado pela matriz e seguimos à risca as recomendações. Temos papéis, sedas e embrulhos maravilhosos*”. Foi constatado que os papéis de seda são importados e que, também nesta empresa, os embrulhos, muito delicados, são confeccionados com muito cuidado.

Quanto aos **eventos** realizados nos pontos de vendas, trata-se de prática usual para o lançamento de coleções em que é oferecido sofisticado serviço de coquetel aos clientes, contactados diretamente pela equipe de vendas,

que para isso se vale de seu cadastro particular. Essa constatação corrobora a afirmação de Allérès (2006) de que as marcas de produtos de luxo usualmente promovem eventos de lançamento das coleções em suas lojas. Um dos entrevistados da loja da empresa 1 disse que

*no lançamento de coleções, dias das Mães e Dia dos Namorados tem sempre um evento e um agrado às clientes. O telemarketing da equipe de vendas é muito forte nessa época, mas fazemos sem ser muito suntuoso, no estilo “MARCA empresa 1” [alteração pelos autores do artigo] de não fazer a balada, mas, sim, discrição.*

Na loja da empresa 2 foi mencionada

*[a realização de] diversos eventos nas nossas lojas. O que mais se destaca são os lançamentos de coleção, quando fazemos convites especiais às clientes. Fazemos até pequenos desfiles para algumas VIPs, e sempre convidamos a cliente, [deixando] que traga uma acompanhante para poder comprar conosco também.*

Um dos entrevistados da loja da empresa 3 afirmou: “fazemos de tudo para agradar as clientes. Temos sempre um champanhe para os lançamentos de coleções, mas sem festa, e sim vendas!” Ainda na mesma loja, outro entrevistado declarou: “Fazemos de tudo para agradar as clientes. Mandamos mala direta, torpedo, ligamos para convidar as clientes para os lançamentos das coleções para tomar um champanhe com a gente”. Na loja da empresa 4, o entrevistado disse: “[promovemos] diversos eventos nas nossas lojas. O que mais se destaca são os lançamentos de coleção, pequenos desfiles para clientes VIPs e leilões benéficos com champanhe, vinho, bolos e de tudo um pouco”.

Para facilitar o entendimento do que foi colocado nas análises feitas anteriormente, será apresentada no quadro 1 uma síntese das convergências verificadas nas revelações dos entrevistados.

**Quadro 1 - Síntese das revelações dos entrevistados**

Questões	Manifestações convergentes
Um ponto de vendas de sucesso	Localização e atendimento
Elementos utilizados para atrair os clientes e mantê-los	Atração se dá pela vitrine e para manter o cliente. O relacionamento no atendimento é que faz a diferença
Apresentação externa da loja	As vitrines são elaboradas por arquitetos especializados, mas as peças são colocadas de acordo com as mais vendidas
Ambiente interno das lojas	O receber bem, a hospitalidade. A equipe de vendas sempre atenta para atender da melhor forma. Iluminação planejada, odorizadores, música, revistas e o book para os clientes. Disponibilidade de local para sentar e beber. Exposição das peças em araras e expositores posicionados estrategicamente
Atendimento	Busca-se individualizar as vendas. Equipe de atendimento observada pela gerência
Equipe de atendimento	Boa comunicação e bom relacionamento com os clientes. Conhecer os produtos e a marca
Motivação e metas da equipe de vendas	Mensalmente estipuladas pela gerência, de acordo com as vendas passadas e as expectativas de vendas futuras. Normalmente, são metas atingíveis. Salário composto de uma parte fixa e outra variável, conforme o atingimento das metas
Manutenção do relacionamento com os clientes	Cadastro centralizado de clientes, sobre os quais os vendedores dispõem de dados mais detalhados em seus cadernos
Serviços adicionais oferecidos	Ajustes e concertos gratuitos, realizados na fábrica da marca, na própria loja ou na casa do cliente
Facilidades de pagamento	Pagamento em cheque ou no cartão de crédito. É oferecido parcelamento de quatro até 10 vezes. Maioria das vendas feitas com cartão (80%) e/ou parceladas
Embalagens, pacotes e sacolas	Pacotes padronizados e preparados com esmero
Eventos	No lançamento de novas coleções nas lojas, é oferecido serviço de bufê, incluindo o champanhe. Vendedoras contatam pessoalmente os clientes

Fonte: elaborado pelos autores.

**Considerações finais**

Reportando-se ao objetivo do artigo e às análises realizadas com base nas entrevistas e na observação não-participante, a pesquisa propiciou a identificação de diversos aspectos que corroboraram amplamente a literatura levantada sobre o tema da moda de luxo.

De fato, não foram encontradas divergências que merecessem referência entre as afirmações e os conceitos dos autores levantados na literatura específica sobre esse tema, em contraponto aos depoimentos dos entrevistados. As práticas nos pontos de vendas são similares entre si e, por esse motivo, cabe especular sobre a possibilidade da lógica desses pontos de vendas de vestuário de luxo contemplar uma configuração isomórfica em nível internacional, não obstante este estudo ser exploratório.

Um importante aprendizado a ser ressaltado diz respeito à confirmação de que o ponto de vendas para produtos de luxo de moda é um recurso essencial para esse tipo de negócio, mesmo que tal confirmação esteja fundamentada numa amostra por conveniência, concentrada na cidade de São Paulo. Em nenhum momento foi mencionado pelos entrevistados que a internet, por exemplo, seja um recurso utilizado ou mesmo que se pense em vir a utilizá-lo no futuro.

O relacionamento pessoal constitui a essência do processo de vendas desses produtos, associado a um conjunto de ações de encantamento do cliente que envolvem o ambiente interno e a força da marca. As vitrines constituem o elemento do ambiente mais enfatizado para atrair os clientes aos pontos de vendas, expressando conceitos de moda pela maneira como são expostas as peças que se acredita terão mais saída.

Ficou evidenciada uma ênfase bem maior no ambiente interno da loja do que no externo, pois esse tipo de varejo não atrai um numeroso público consumidor; pelo contrário, exige exclusividade e privacidade absolutas no momento da compra. Nesse sentido, a equipe de vendas desempenha um papel crucial no processo de conquista do cliente, pois suas habilidades não se concentram apenas na comunicação, no relacionamento pessoal e no profundo conhecimento do produto e da história da marca. Tais habilidades envolvem igualmente a competência para maximizar a venda final, pois, nesse negócio, o que importa é a margem de lucro obtida sobre cada peça e não o volume de peças vendidas. Com o desenvolvimento de uma relação de confiança sólida e duradoura com os clientes, os vendedores acabam se tornando “*personal stylists*”, o que faz com que as equipes de vendas permaneçam por muito tempo ligadas às marcas para as quais trabalham. Com isso, é de se esperar que a gestão eficaz da equipe de vendas seja um dos elementos fundamentais para o sucesso desse tipo de negócio.

Diante dessas descobertas, contudo, surge uma indagação significativa: O que seria uma vantagem competitiva entre essas empresas, já que os procedimentos adotados nos pontos de vendas são praticamente os mesmos? Apesar de não ter sido um objetivo deste artigo, esse aspecto acabou chamando a atenção no decorrer da pesquisa. Uma das hipóteses a serem levantadas é a de que as clientes, possivelmente, consumam múltiplas marcas dos mesmos produtos, já que a alta qualidade, o visual das instalações, o atendimento ou os serviços não constituem, por si só, diferencial. Possivelmente, elas não seriam bem vistas, caso se apresentassem sempre com o mesmo vestuário. Assim, mais difícil ainda seria identificar uma vantagem competitiva sustentável.

Outra indagação provocada pela pesquisa tem a ver com a utilização de crediário na compra de produtos de luxo da moda de vestuário. Até que ponto as pessoas efetivamente ricas compram em prestações? Uma característica marcante identificada nas práticas de vendas das marcas estudadas foi a facilidade de pagamento oferecida aos clientes. Respeitando-se as afirmações dos entrevistados, de que 70% a 80% das vendas são feitas com pagamentos parcelados no cartão de crédito, é possível supor que haja uma significativa parcela de consumidores buscando a inserção em um estrato social no limite ou mesmo superior à sua renda. Afinal, é muito difícil identificar a diferença entre o efetivo poder de compra das pessoas e a imagem de se ter poder de compra. Talvez, por isso, até na conclusão das vendas, se busque manter o padrão do atendimento com a diferenciação e a sofisticação das embalagens, pacotes e sacolas, de maneira consistente com a imagem do produto em si. Vistos por quem é de fora da loja, os pacotes e as sacolas com a grife do luxo terão estabelecido uma parceria tácita entre a cliente, projetando um status elevado, e a marca, circulando por intermédio de uma mídia, dentro de um ou de mais grupos de referência social.

Espera-se que este artigo contribua para ampliar o conhecimento científico sobre o tema do vestuário de luxo e de outros produtos, instigando à busca por respostas para as indagações aqui levantadas. A expectativa é também a de que possa ajudar os profissionais que pretendem atuar (ou levar suas empresas a atuarem) nesse segmento a entenderem melhor as questões envolvidas nos pontos de vendas de produtos de luxo da moda, possibilitando-lhes formular estratégias de negócios mais efetivas.

## Referências

- ALLÉRÈS, Danielle. **Luxo... estratégias - marketing**. 2.ed. São Paulo: FGV, 2006.
- ANDERSON, J. E.; NARUS, J.A. Capturing the value supplementary services. **Harvard Business Review**, v.73, n.1, p.75-83, 1995.
- ÂNGELO, Cláudio F. **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARDIN, Laurence. 3.ed. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BERGAMO, Mônica. O mapa do luxo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 15 abr. 2007. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq1504200706.htm>; Acesso em: 20 out. 2008
- BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. **Retail marketing: a strategic approach**. Upper Saddler River: Prentice Hall, 1998.
- BRAGA, João. **Sobre o luxo**. Gestão do luxo FAAP - comportamento. 2004. Disponível em: <[http://www.gestaodoluxo.com.br/comportamento/comportamento\\_materia\\_13.htm](http://www.gestaodoluxo.com.br/comportamento/comportamento_materia_13.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2007.
- CAROZZI, Elaine Michely Furtado. Mercado de luxo no mundo e no Brasil. **Revista da ESPM**, São Paulo, ano 11, v.12, n.1, p.110-115, jan./fev. 2005.
- CASTARÈDE, Jean. **O Luxo**. Tradução: Mário Vilela. São Paulo: Barcarolla, 2005.
- CIAFFONE, Andrea. Quase pronto para levar. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 28 set. 2001, Design e Estilo, p.12.
- CUCCI, Maria Lúcia. O mercado de luxo no Brasil. **Revista da ESPM**, São Paulo, v.12, n.1, p.68-71, jan./fev. 2005.
- D'AGUANO, Edson. **Mas, afinal... Que país é esse???** Disponível em: <[http://www.gestaodoluxo.com.br/comportamento/comportamento\\_materia\\_09.htm](http://www.gestaodoluxo.com.br/comportamento/comportamento_materia_09.htm)>. Acesso em: 20 maio 2007.
- D'ÂNGELO, André C. **Valores e significados do consumo de produtos de luxo**. 2004. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Precisar, não precisa**. São Paulo: Lazuli, 2006.
- DONOVAN, R. J.; ROSSITER J. R. Store atmosphere: an environmental psychology approach. **Journal of Retailing**, v.58, n.1, p.34-58, Spring 1982.
- FERREIRINHA, Carlos. **O duelo entre monomarcas e multimarcas!** 2007. Disponível em: <[http://www.mcfconsultoria.com.br/index\\_site.htm](http://www.mcfconsultoria.com.br/index_site.htm)>. Acesso em: 29 jun. 2007.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FRAZIER, Gary L. Organizing and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.27, n.2, p.226-240, Spring 1999.
- GODOI, Gabriela. Empresas do Brasil investem em lojas conceituais na construção de suas marcas. **Jornal do Comércio**, 6 set. 2005.
- GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-63, 1995a.
- \_\_\_\_\_. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p.20-29, 1995b.
- GRANT, Alan W. H.; SCHLESINGER, Leonard A. Realize your customer's full profit potential. **Harvard Business Review**, p.59-72, Sept./Oct. 1995.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução: Mônica Rosenberg. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton. **Administração de varejo**. Tradução Érika Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEWISON, Dale M. **Retailing**. 6.ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1997.
- LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero**: a moda e seu destino nas sociedades modernas. 2.ed. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1989.

\_\_\_\_\_. Luxo eterno, luxo emocional. In: LIPOVETSKY, Gilles; ROUX, Elyette. **O luxo eterno**. Tradução: Maria Lúcia Machado. São Paulo: Cia das Letras, 2005.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Principles of service marketing and management**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2006.

MASON, J. B.; MAYER, M. L.; WILKINSON, J. B. **Modern retailing**. Boston: Irwin, 1993.

MATHIAS, Alexandre; FERREIRINHA, Carlos. O negócio do luxo. **Revista da ESPM**, São Paulo, v.12, n.1, p.32-38, jan./fev. 2005.

McGOLDRICK, Peter. **Retail marketing**. London: McGraw-Hill, 1990.

MEYER, Carolina. O efeito Daslu nas marcas de luxo. **Exame**, ano 41, n.891, n.7, p.82-83, 25 abr. 2007.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

NUENO, Jose Luís; QUELCH, John A. The mass marketing of luxury. **Business Horizons**, v.41, n.6, p.61-68, Nov. 1998.

OLIVEIRA, Dárcio; CASTANHEIRA, Joaquim. Jereissati perto da Daslu. **Isto É Dinheiro**, 11 abr. 2007. Disponível em: <[http://www.terra.com.br/istoedinheiro/498/negocios/jereissati\\_perto\\_da\\_daslu.htm](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/498/negocios/jereissati_perto_da_daslu.htm)>. Acesso em: 26 maio 2007.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. Servqual: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v.64, n.1, p.12-40, Spring 1988.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

PIANARO, Luciana. **Estratégias de marketing dos produtos de luxo no mercado brasileiro**: um estudo no segmento de vestuário e acessórios. 2007. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

ROUX, Elyette. Tempo do luxo, tempo das marcas. In: LIPOVETSKY, Gilles; ROUX, Elyette. **O luxo eterno**. Tradução: Maria Lúcia Machado. São Paulo: Cia das Letras, 2005.

SCHMID, Erika F. Varejo de moda – estratégias de marketing para diferenciação diante da concorrência. In: ANGELO, Cláudio F.; SILVEIRA José A. G. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, p.107–133, 2003.

\_\_\_\_\_. **Marketing de varejo de moda**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

TEIXEIRA, Alexandre. Daslu vai montar o shopping do luxo. **Isto É Dinheiro**, n.314, p.58-61, set. 2003.

VEIGA, Aida. Objeto de desejo. **Época**, p.68-70, 17 nov. 2003.