5
Integrando a identidade das marcas de moda aos projetos de design para pontos de venda.

Nesta pesquisa, abordamos os projetos de design para PDV de marcas de moda como veículos de comunicação da identidade da marca. A gestão integrada desses projetos representa um aspecto importante para as empresas de moda, que se defrontam com o problema de desenvolver processos para realizar essa integração. Mas, de que forma é possível alcançar a integração dos projetos de design para PDV para a comunicação eficaz da identidade das marcas de moda? Diante desse problema, o objeto da pesquisa se concentrou na integração dos projetos de design para PDV de marcas de moda, com o objetivo de identificar como, ou se, as empresas de varejo de moda, integram a identidade de suas marcas aos projetos de design para pontos de venda.

Para atingir esse objetivo foi estruturada uma pesquisa de campo para ser aplicada em duas empresas de moda feminina no Rio de Janeiro. Consideramos importante realizar a pesquisa de campo para que pudéssemos em primeiro lugar, aplicar os conceitos sobre identidade das marcas e projetos de design para PDV, adquiridos através da pesquisa bibliográfica. Em segundo lugar, para possibilitar colaborações entre a pesquisadora e os principais membros das empresas na investigação dos processos de construção da identidade da marca. Os conhecimentos adquiridos através da pesquisa de campo associados à pesquisa bibliográfica possibilitaram o desenvolvimento de um modelo de integração da identidade da marca aos projetos integrados de design para PDV, que visa à comunicação consistente da identidade de marcas de moda. O desenvolvimento da pesquisa será descrito com mais detalhes ao longo deste capítulo. As tabelas e imagens referentes à pesquisa escontram-se nos Anexos 1 e 2, marca A e Marca B, respectivamente.

5.1
Objetivos

O principal objetivo da pesquisa de campo foi observar o processo de desenvolvimento dos projetos de design para pontos de venda, a fim de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

identificar como, ou se, é realizada a integração dos projetos à identidade das marcas nestas empresas.

O segundo objetivo foi aplicar e testar um modelo de integração para os projetos periódicos de design para o ponto de venda: Modelo de Operação Integrada do Design no PDV - Processo de Integração e Análise dos Projetos Periódicos de Design do PDV, detalhado no capitulo anterior (cap. 3.3).

O terceiro objetivo foi desenvolver um modelo de integração da identidade da marca aos projetos integrados de design para PDV, que visa à comunicação consistente da identidade de marcas de moda, Modelo de Design da Marca de Moda – Processo de Conceituação do Programa do PDV, detalhado no capitulo anterior (cap.3.3)

5.2
Metodologia

A pesquisa de campo foi realizada, em duas empresas de varejo de moda feminina no Rio de Janeiro. As duas empresas preferiram, por motivos estratégicos, que não fossem divulgados os nomes das suas marcas. Por isso nos referiremos às empresas como “marca A” e “marca B”.

Como foi abordado no capítulo 2 desta pesquisa, as duas empresas escolhidas se configuram como lojas especializadas em moda, que comercializam produtos com sua própria marca e que desenvolvem internamente o design, a modelagem e o corte, da maior parte dos produtos de suas coleções, e controlam a produção destes e de outros produtos em fábricas externas (facções).

Um fator importante para a escolha das empresas foi a oportunidade da pesquisadora em participar dos processos internos de desenvolvimento dos projetos de ponto de venda, durante a realização de uma Consultoria para o departamento de Merchandising Visual nessas empresas, no período de 2006 a 2007.

A partir de um levantamento preliminar, realizado através de entrevistas não estruturadas com os presidentes das empresas, outros dois fatores reforçaram essa escolha. O primeiro fator considerado foi a freqüência média anual, de aproximadamente 8 projetos de design periódicos, desenvolvidos para os pontos de venda destas empresas e que pressupõem uma atividade muito dinâmica desta área. O segundo fator identificado foi o desenvolvimento de outros projetos realizados pelas equipes internas das duas empresas, tais como:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

projetos de publicidade e de marketing, que possibilitam a investigação dos processos de integração dos projetos de design para o ponto de venda, com os projetos de outras áreas. O terceiro aspecto considerado foi o tempo de existência de cada marca, identificado como fator de durabilidade, que está relacionado à construção da identidade das marcas (Kapferer, 1992,)[86]. As marcas A e B estão no mercado de varejo de moda do Rio de Janeiro há mais de 10 anos. O quarto aspecto foi a quantidade de pontos de venda, identificado como porte da organização. O número de pontos de venda, igual ou maior que 10 lojas, implicam na provável existência de um departamento, ou na atuação de mais de um profissional para a implementação dos projetos de design para o ponto de venda, possibilitando o estudo dos processos de integração dos projetos de design entre si.

Realizamos inicialmente um diagnóstico que utilizou os métodos de: entrevistas preliminares não estruturadas com os membros da empresa, levantamento fotográfico e pesquisa documental (material impresso e site das empresas), para levantamento dos dados sobre: o espaço físico dos pontos de venda, a definição da identidade da marca, o público alvo, o posicionamento estratégico e a estrutura de cargos e funções da organização.

Nas entrevistas preliminares foi levantado que tanto na empresa da marca A, quanto na empresa da marca B, os dados sobre a identidade da marca não eram formais e estavam disseminados nos discursos dos principais executivos e gerentes da empresa, sendo que, em muitos aspectos eram divergentes. Nas duas empresas havia uma vaga definição da missão, dos valores centrais, e da identidade da marca. Portanto, para que fosse possível desenvolver os projetos de design do ponto de venda, orientados pela identidade da marca, como pretendíamos, foi necessário identificar essa identidade e formalizar os conceitos referentes a ela em cada empresa.

Consideramos, neste estudo, a construção da identidade das marcas como um processo permanente, como um organismo vivo, e que está disseminado de alguma forma em todos os seus membros como um corpo (Neumeier, 2006; Girvin, 2000; Norton, 2003). Portanto, optamos pelo método de pesquisa-ação (PA)[87], que possibilitou promover a participação dos profissionais envolvidos

[86] Para o autor o conceito de identidade é formulado baseado na durabilidade e coerência das características da marca. (cap. 1.4.2).

[87] Consideramos esta pesquisa como “pesquisa-ação” pois na “pesquisa participante” nem sempre há uma ação planejada e na pesquisa de “observação participante encoberta” os participantes não sabem que estão sendo observados (Thiollent, 1997, p.21).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

nos projetos de design para o ponto de venda para a formalização dos conceitos referentes à identidade da marca em cada empresa.

Da mesma forma para a observação do processo de desenvolvimento dos projetos de design para pontos de venda, a fim de identificar como, ou se, é realizada a integração dos projetos à identidade das marcas nestas empresas, consideramos a pesquisa-ação adequada, pois possibilita uma dinâmica de caráter participativo entre os membros representativos da situação e a pesquisadora.

Assim foi possível participarmos, dentro da empresa, dos processos de desenvolvimento dos projetos de design para pontos de venda. A pesquisa-ação foi realizada através de dois processos de ação planejada: 1) a construção da identidade da marca e 2) a integração dos projetos de design para o PDV. Para a construção da identidade da marca a técnica utilizada nos grupos da PA foi a NGT (Nominal Group Technic). Para a integração entre os projetos de design do PDV, foi testado o Modelo de Operação Integrada do Design no PDV.

Para a análise dos resultados optamos por relacionar a data de implementação dos projetos integrados ao aumento do número de peças vendidas durante a permanência (15 dias) de cada projeto. Para isso os projetos estavam sempre associados ao teste de algum produto ou grupo de produtos e analisados pelo levantamento do numero de peças anterior (uma semana) e numero de peças vendidas após implementação dos projetos (uma semana). Essa decisão partiu de dois pontos principais. Em primeiro lugar, as duas empresas possuíam um sistema de informação semanal de peças vendidas por modelo, que foi considerado pela pesquisadora como uma oportunidade de observar as alterações destes dados a cada implementação de novos projetos para o ponto de venda. Em segundo lugar essa relação entre os projetos e o aumento das vendas dos produtos é de interesse crucial para o varejo e conseqüentemente para os empresários em questão, se tornando um aspecto facilitador para a realização da pesquisa sem deixar de promover dados relevantes ao processo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

5.2.1
Limitações da Pesquisa

Uma das limitações para o levantamento da estrutura de cargos e funções nas empresas se deu pela instabilidade destes neste período. As duas empresas estavam passando por processos internos de reformulação da organização, com

a presença de vários consultores externos (moda, desenvolvimento de produto, financeiro e merchandising visual). Desta forma, durante a pesquisa, muitos cargos foram modificados e novos profissionais foram contratados o que alterou muito a estrutura da organização. Para isso a estrutura inicial foi "congelada" para a realização do diagnóstico da pesquisa preliminar (tabela 7).

As duas empresas não possuíam um organograma formal com definição de hierarquias, cargos e funções. A maior parte dos cargos de gerência era nomeada como "coordenação". Os nomes eram identificados, especialmente, pelo nível de importância do profissional dentro da empresa e relacionados, provavelmente, à sua remuneração e autoridade, mais do que pela sua função. Sendo assim usaremos apenas o termo gerente para definir os responsáveis pelas áreas envolvidas nos projetos para o ponto de venda e participantes da pesquisa.

Apesar das duas empresas possuírem um sistema de informação semanal de peças vendidas por modelo, apenas na empresa A este sistema era eficaz, de emissão regular e dados acessíveis à pesquisa. Na empresa B as informações recebidas eram genéricas, por exemplo: as vendas foram "boas", ou "melhoraram". Este contexto limitou o levantamento de dados, pois como esta empresa não disponibilizava com clareza os dados relativos ao aumento da venda por número de peças, não foi possível registrar estes dados para uma análise.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

5.2.2
Pesquisa-Ação

> "A pesquisa-ação consiste em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real" (Thiollent, 1997).

Segundo Thiollent (1997), no final dos anos 80 firmou-se uma tendência de unificação da pesquisa-ação com a pesquisa participante chamada de PAR, *participatory action research* que se destaca principalmente em entidades como a *Cornell Participatory Action Research Network* (EUA) e a *Participatory Initiatives* da Universidade de Guelph (Canadá). No entanto alguns autores (Brown, 1993; Chisholm e Elden, 1993, in Thiollent, 1997) retomaram as discussões sobre as divergências entre os dois tipos de pesquisa, pela característica pragmática da pesquisa-ação em organizações em contraste com

a conscientização almejada pela pesquisa participante[88]. Para outros autores (Greenwood, Whyte, Harkavy, 1993, in Thiollent, 1997) a inclusão do termo "participante" na pesquisa-ação é legítima, pois a participação é encarada como propriedade emergente do processo de pesquisa-ação e não *a priori* (Thiollent, 1997, p.20-23).

A pesquisa-ação é considerada um método apropriado para conhecer e intervir nas organizações. Não existe de forma totalmente padronizada, pois, dependendo do quadro organizacional em que se aplica, os procedimentos e a ordenação das etapas podem variar. Para Spink (1979, in Thiollent, 1997) o método tem o "duplo propósito de auxiliar a reflexão, formulação ou implementação da ação e de desenvolver, enriquecer ou testar quadros de referenciais teóricos ou modelos relevantes ao fenômeno em estudo" (Thiollent, 1997)

Outro aspecto central da metodologia da pesquisa-ação é a articulação da pesquisa e da ação, concebida por Desroche (1990, in Thiollent, 1997), em função de uma tipologia das formas de participação que comporta três aspectos simultâneos: 1) A pesquisa "sobre" os atores, transações, interações, na qual seu objetivo é a explicação; 2) A pesquisa "para" dotar uma prática racional as práticas espontâneas, na qual seu objetivo é a aplicação; 3) A pesquisa "por" ou "pela" ação, assumida por seus próprios atores, na qual seu objetivo é a implicação. "A simultaneidade desses três aspectos impede que a pesquisa-ação seja confundida com a pesquisa de simples observação participante que se limita a uma pesquisa "sobre" (Thiollent, 1997).

Um dos aspectos considerados como negativos da pesquisa-ação, é a possibilidade de que seja usada para manipulação ou dominação, pelos membros do topo da organização. Porém, algumas condições sugeridas por Thiollent (1997), preservam a nossa pesquisa-ação dessas tendências. Entre elas consideramos:

- A iniciativa da pesquisa partiu da pesquisadora e não de pessoas que ocupam posições de topo no poder da organização.

- Os objetivos foram definidos com mínima interferência de membros da estrutura formal, porém foi necessário obter a anuência dos dirigentes das empresas.

[88] Devido a essa discussão usaremos o termo pesquisa-ação, PA.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

- O grupo implicado no problema escolhido como assunto da pesquisa atuou com liberdade de expressão e participou do projeto, das avaliações e modificações na sua execução.

Pretendemos assim contribuir com informações sobre os processos de desenvolvimento e integração dos projetos de design para o ponto de venda e a identidade das marcas, em empresas de moda no Rio de Janeiro, que possam ser úteis para estudos de novos modelos de processos para esta área.

5.2.3
NGT: Nominal Group Technic

No capítulo 1.2 dessa pesquisa abordamos as marcas de moda como uma construção de sistemas de signos, realizadas pelos indivíduos, a partir de associações simbólicas (Aaker, 2003; Cooper & Press, 1995). Portanto consideramos a técnica *NGT*, *Nominal Group Technique* (Delbecq, 1986), usando respostas obtidas por associações de palavras, indicada para o levantamento de dados sobre a identidade da marca. A *NGT* consiste em uma técnica de grupo estruturada que tem como proposta seguir uma seqüência de etapas de geração e discussão de idéias para solução de problemas. As etapas do processo (após a acolhida do grupo e a explicação da dinâmica) compreendem: 1) A silenciosa e individual geração de idéias por escrito; 2) O agrupamento das idéias para apresentação em um painel (*flipsharp* ou similar); 3) A discussão das idéias; 4) A votação preliminar por importância das idéias; 5) Discussão sobre a votação; 6) Votação final (Delbecq et al., 1986).

Para atender melhor aos objetivos da nossa pesquisa fizemos algumas adaptações a esta técnica. Em primeiro lugar, foi identificada a necessidade de negociação da linguagem[89] utilizada pelo grupo de atores da pesquisa[90], portanto, a primeira adaptação foi a inclusão de uma etapa preliminar (1), para definição e compreensão das palavras que seriam usadas nas perguntas. Essa adaptação foi realizada para que não houvessem respostas perdidas, por diferentes interpretações de significado das palavras. Em segundo lugar, não tínhamos a intenção de classificar prioridades (conforme a *NGT*), e sim, identificar categorias, portanto, a segunda adaptação foi a substituição das

[89] Definimos por "negociação de linguagem" a etapa de compreensão, por parte dos atores, do significado dos termos usados nas perguntas, mas que não tem o caráter da negociação citada por Thiollent (1997), usada para suavizar o impacto de perguntas envolvendo assuntos delicados nas organizações.

[90] A noção de ator pode designar tanto grupos informais como grupos formalmente constituídos nas organizações (Thiollent, 1997, p.15)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

etapas 4 e 5 (“votação por importância das idéias” e “discussão sobre a votação”) por uma etapa de discussão para aprofundamento e negociação das idéias.

A técnica adaptada resultou nas 8 fases seguintes: 1) Discussão preliminar para compreensão das palavras usadas nas perguntas; 2) Geração silenciosa de idéias por escrito; 3) Apresentação e discussão das idéias na forma oral; 4) Discussão das idéias apresentadas em uma tabela (flipsharp ou similar); 5) Discussão e definição das principais categorias; 6) Apresentação da tabela com as categorias encontradas; 7) Montagem do “painel do estilo de vida”[91] da marca (Baxter, 2000) ou *mood board*; 8) Apresentação do painel para o grupo, para discussão e legitimação. Nas duas empresas foi realizada uma apresentação posterior para os dirigentes.

Para testar o modelo, detalhado no capitulo anterior, de gestão integrada dos projetos de design para o ponto de venda: Modelo de Operação Integrada do Design no PDV usamos o mesmo grupo de atores da PA, em encontros quinzenais, realizados após o levantamento de dados da identidade da marca, dando continuidade a pesquisa-ação.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

5.3
Desenvolvimento da Pesquisa-ação (PA)

5.3.1
Descrição das Etapas

A pesquisa-ação foi iniciada a partir de 2 etapas principais:

1)Etapas Preliminares: Diagnóstico; Definição do Grupo de PA participante da pesquisa e Definição dos objetivos do grupo de PA.

2)Etapas da Pesquisa: Pesquisa da Identidade da Marca, Projeto do Painel de Identidade do Estilo da Marca (mood board), .Aplicação do Modelo de Operação Integrada de Design no PDV, Etapa de Avaliação dos Resultados Comerciais.

5.3.1.1
Etapas Preliminares: Diagnóstico, Definição do Grupo de PA e Definição dos Objetivos do Grupo de PA.

[91] Esta técnica consiste na construção de painéis de imagens visuais que reflitam os valores pessoais e sociais do consumidor e seu estilo de vida (Baxter, 2000).

Diagnóstico:

Na primeira etapa da pesquisa realizamos um Diagnóstico para conhecer a organização e identificar as limitações da pesquisa. Nesta etapa foram realizados levantamentos que consideraram o espaço físico dos pontos de venda, o número de lojas, o público alvo, o posicionamento estratégico e a estrutura da organização.

Definição do Grupo de PA:

Foram participantes da pesquisa: Gerentes e Designers das áreas de Design de Moda, Merchandising Visual, Design Gráfico, Web Design, Compras, Comercial, Publicidade e Marketing. Na empresa da marca A o grupo foi formado por 12 participantes e na empresa da marca B o grupo foi formado por 9 participantes.

Definição dos Objetivo do Grupo de PA:

O objetivo do grupo de PA consistiu em desenvolver, pela aplicação do Modelo de Operação Integrada de Design no PDV, os processos de integração dos projetos de design para os pontos de venda e os meios de avaliação de seus resultados, a partir da definição da identidade da marca de cada empresa.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

5.3.1.2
Etapas da Pesquisa: Pesquisa da Identidade da Marca, Projeto do Painel de Estilo da Marca, Aplicação do Modelo de Operação Integrada do Design no PDV e Avaliação dos Resultados Comerciais.

A pesquisa-ação foi realizada com uma freqüência quinzenal da pesquisadora em cada empresa, por um ano, no período de 2 horas em cada encontro dos grupos de PA. Os encontros foram nomeados “Meetings”. Após o diagnóstico, a definição do grupo e dos objetivos, a pesquisa-ação seguiu as etapas abaixo:

1. Primeira Etapa: Pesquisa da Identidade da Marca
2. Segunda Etapa: Projeto do Painel do Estilo da Marca
3. Terceira Etapa: Aplicação do Modelo de Operação Integrada do Design no PDV
4. Quarta Etapa: Avaliação

Primeira Etapa: Pesquisa da Identidade da Marca.

Nesta etapa foram levantados dados sobre a identidade do estilo e da marca, através da técnica de grupo, *NGT* (Delbecq et. al., 1986) detalhadas no item 5.2.2.

Segunda Etapa: Projeto do Painel do Estilo da Marca.

Nesta etapa, o numero de atores do grupo de PA foi reduzido em ambas as empresas, para a realização do painel do estilo de vida da marca (*mood board*) que será detalhado no item

Terceira Etapa: Aplicação do Modelo de Operação Integrada do Design no PDV.

Nesta etapa foi aplicado o Modelo de Operação Integrada do Design no PDV, proposto nesta pesquisa, para promover a integração dos projetos de design para o ponto de venda. Foi escolhida a análise dos resultados das vendas nas lojas para avaliação dos impactos da integração desses projetos nos pontos de venda.

Quarta Etapa: Avaliação.

Nesta etapa o grupo avaliou os problemas encontrados na aplicação como também propôs alterações nos mecanismos de controle do modelo.

5.4
Desenvolvimento das Etapas Preliminares: Marca A

5.4.1
Diagnóstico da Marca A

Para esse levantamento foram entrevistados, na empresa A: o presidente executivo, a diretora comercial e a coordenadora de estilo e a coordenadora de merchandising visual. Simultaneamente às entrevistas foram realizados vários levantamentos de documentos e imagens de projetos de design realizados, para servir de suporte para a análise da identidade da marca A. Os levantamentos foram realizados: no site da empresa; pelo material impresso (catálogos e anúncios); pelas fotografias dos projetos de vitrine anteriores e pelo levantamento físico fotográfico de todas as lojas[92].

[92] Por motivo de sigilo pedido pela empresa da marca A, durante a pesquisa, este material não será apresentado nesta dissertação.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

5.4.1.1
Número de lojas da Marca A

A empresa da marca A possui 10 pontos de venda e lojas até 200m2. As lojas das estão localizadas nas principais áreas comerciais da cidade: Centro, Ipanema, Leblon, Gávea, Barra Shopping, Tijuca Shopping e Shopping Rio Sul.

5.4.1.2
Público Alvo da Marca A

A empresa A é direcionada para um público feminino de 18 a 25 anos das classes A e B, do Rio de Janeiro.

5.4.1.3
Posicionamento Estratégico da Marca A

O posicionamento da marca A é definido pela empresa como: “uma marca para jovens universitárias, típicas cariocas, que querem uma roupa atual sem se tornar *vítimas da moda*, em estilo descontraído para varias ocasiões” Os dirigentes da empresa A consideravam que sua marca possuía uma grande identificação com a jovem moradora da Zona Sul do Rio de Janeiro.

5.4.1.4
Levantamento Físico da Marca A

O levantamento físico de todas as lojas através de fotografias foi realizado para identificar a identidade visual através dos projetos de arquitetura, letreiros, design de interiores, vitrines, merchandising e sinalização, para os pontos de venda desta empresa.

Os projetos de arquitetura e interiores das lojas da marca A não eram padronizados em todos os pontos de venda. Os projetos de letreiro bem como a logomarca eram padronizados. Na empresa A havia pouco envolvimento da equipe interna de design no desenvolvimento dos projetos de arquitetura, que eram realizados por escritórios de arquitetura externos, com a participação efetiva do principal dirigente da empresa.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

5.4.1.5
Estrutura de Cargos e Funções da Organização da Marca A

A empresa A possui um quadro de profissionais das áreas de: marketing (1), webdesign (1), design gráfico (1), merchandising visual (1), estilo (1) e compras (1), subordinados a um diretor de design de moda (denominado na empresa como coordenador de estilo), que está na empresa desde a sua fundação e é o responsável pela identidade do estilo da marca. Nesse grupo de profissionais estão os principais responsáveis pelos projetos de design para os pontos de venda.

5.5
Desenvolvimento das Etapas Preliminares: Marca B

5.5.1
Diagnóstico da Marca B

Na empresa B foram entrevistados: um dos presidentes executivos, a gerente de marketing e a gerente comercial. Simultaneamente às entrevistas foram realizados vários levantamentos de documentos e imagens de projetos de design realizados, para servir de suporte para a análise da identidade da marca B. Os levantamentos foram realizados: no site da empresa; pelo material impresso (catálogos e anúncios); pelas fotografias dos projetos de vitrine anteriores e pelo levantamento físico fotográfico de todas as lojas [93].

5.5.1.1
Número de lojas da Marca B

A empresa B possui 26 pontos de venda e lojas até 100m2. As lojas estão localizadas nas principais áreas comerciais da cidade: Centro, Ipanema, Barra Shopping, Tijuca Shopping e Rio Sul. A empresa não possui lojas nos bairros Leblon e Gávea, e alega que estes locais não são considerados adequados ao seu público alvo, por serem locais de alta concentração de lojas sofisticadas e público de alto poder aquisitivo. A marca B possui também lojas nos subúrbios da cidade tais como: Campo Grande, Méier e Nova Iguaçu, regiões com maior concentração de lojas populares.

[93] Por motivo de sigilo pedido pela empresa da marca B, durante a pesquisa, este material não será apresentado nesta dissertação.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

5.5.1.2
Público Alvo da Marca B

A empresa B está direcionada para o público feminino, de faixa etária entre 20 a 35 anos, das classes B e C do Rio de Janeiro.

5.5.1.3
Posicionamento Estratégico da Marca B

O posicionamento da marca B é definido pelos membros da empresa por: "oferecer a *moda do momento* a preços baixos para uma mulher mediana que quer estar bonita, atraente e *na moda*. Os dirigentes da empresa B consideravam que a sua marca possuía identificação com a classe C, por praticarem freqüentes e agressivas promoções em suas lojas.

Para facilitar o acompanhamento dos dados realizamos uma tabela comparativa do Público Alvo e Posicionamento das duas marcas, A e B (tabela 6).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

Tabela 6: Lojas, Público Alvo e Posicionamento

Marcas	Nº Lojas	Público Alvo	Posicionamento
A	10	Mulheres de 18 a 25 anos das classes A e B	Roupa atual em estilo descontraído sem serem "vítimas da moda".
B	26	Mulheres de 20 a 35 anos das classes B e C	Moda do momento a preços baixos.

Levantamento de dados do Diagnóstico das marcas A e B.

5.5.1.4
Levantamento Físico da Marca B

O levantamento físico de todas as lojas através de fotografias foi realizado para identificar a identidade visual através dos projetos de arquitetura, letreiros, design de interiores, vitrines, merchandising e sinalização, para os pontos de venda desta empresa.

Os projetos de arquitetura e interiores das lojas da marca B não eram padronizados em todos os pontos de venda. A empresa B possuía quatro projetos para o ponto de venda com conceitos distintos e inúmeros projetos de letreiro diferentes, com variações de cores e de formas de aplicação da logomarca. Nesta empresa não havia envolvimento da equipe interna de design

no desenvolvimento dos projetos de arquitetura, que eram realizados por escritórios de arquitetura externos, com a participação efetiva do principal dirigente da empresa.

5.5.1.5
Estrutura de Cargos e Funções da Organização da Marca B

A empresa B não possui um diretor interno de design de moda, mas um consultor externo de design de moda, um coordenador de moda interno e um diretor de marketing, responsável pela estratégia da comunicação da empresa, ao qual estão subordinadas as áreas de propaganda, design gráfico e merchandising visual.

Para facilitar o acompanhamento dos dados realizamos uma tabela comparativa da Estrutura de Cargos e Funções das duas marcas A e B (tabela 7).

Tabela 7: Estrutura da Organização

	Empresa A	**Empresa B**
Presidente Executivo	Único na função de Gestão	Sociedade formada por 3 pessoas nas funções de: Gestão, Produção, Financeiro.
Gerências Relacionadas ao PDV	1) Comercial 2) Compras 3) Estilo	1) Comercial 2) Marketing 3) Estilo/Compras
Consultorias Contratadas	Moda, Finanças e Merchandising Visual	Moda, Desenvolvimento de Produto e Merchandising Visual
Departamentos Relacionados ao PDV	5 – Estilo (merchandising visual subordinado ao estilo), Compras, Comercial, Marketing	3 - Estilo/Compras, Comercial e Marketing (merchandising visual subordinado ao marketing)

Tabela da Estrutura de Cargos e Funções das empresas A e B.

5.6
Etapas da Pesquisa

5.6.1 Primeira Etapa: Pesquisa da Identidade Marca A e B

A técnica usada para o levantamento de dados sobre a identidade da marca foi a *NGT*, usando respostas por associações de palavras. Esta técnica

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

foi aplicada em 5 “meetings” e seguiu 8 fases. Nas duas empresas: marca A e marca B, o processo utilizado foi o mesmo, portanto apresentaremos as fases relativas às duas marcas.

5.6.1.1
Desenvolvimento dos *Meetings*

Meeting 1: fase 1, 2 e 3:

1) Discussão preliminar para compreensão das palavras usadas nas perguntas; 2) Geração silenciosa de idéias por escrito; 3) Apresentação das idéias na forma oral.

Meeting 2: fases 4 e 5:

4) Discussão das idéias apresentadas em uma tabela (flipsharp); 5) Discussão e definição das principais categorias.

Meeting 3: fase 6:

6) Apresentação da tabela com as categorias encontradas para discussão, negociação e validação. (tabela 8)

Tabela 8: Exemplo de tabela aplicada a marca B. Categorias para “Mulher”.

Palavras	quantidade	categorias	MULHER
Sensual	9	SENSUALIDADE	Sensual, alegre, dinâmica
Alegre	6	ALEGRIA	Sensual, alegre, vaidosa, novas e maduras, antenada e conservadora
Dinâmica Trabalhadora	1 2	TRABALHADORA	Sensual, na modinha, conservadora
Vaidosa	2		Alegre, sensual, espontânea, vaidosa
Antenada Na Modinha Influenciável	1 1 1		Sensual, alegre, trabalhadora, família
Conservadora Família	2 2	CONSERVADORA	Alegre, sensual, descontraída
Espontânea Descontraída	1 1		Sensual, autêntica, auto estima boa, família
Autêntica Alta estima	1 1		Sensual, popular, sonhadora, influenciável
Popular	1		Trabalhadora, alegre, sensual, sabe o que quer

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

5.6.1.2
Descrição do Processo

1) Discussão preliminar para compreensão das palavras usadas nas perguntas.

Foram definidas previamente, quatro palavras que identificavam quatro dimensões da marca: “mulher”, “preço”, “produto” e “loja”. Essas dimensões foram adaptadas dos 4Ps: produto, preço, promoção e ponto, de Kotler & Armstrong (2007). Incluímos a palavra “mulher” para que, através da construção do “perfil psicográfico”[94] e do “estilo de vida” (Kotler & Armstrong, 2007; Krugman, 1989), pudéssemos associar à identidade do estilo (Saviolo, 2002), presente na identidade das marcas de moda. Consideramos a dimensão “preço” associada à “promoção”. Propusemos-nos, com o uso dessas quatro palavras, criar um exercício entre os participantes que os levassem a separar mentalmente cada “parte” da marca e por fim separá-la do espaço físico do ponto de venda. Na introdução deste trabalho, observamos a palavra “loja” (store) pode ser usada como sinônimo de: marca, ou empresa. Por outro lado, em entrevistas preliminares e durante a discussão em grupo, foi identificado pela pesquisadora que palavras tais como: loja e produto/roupa, muitas vezes eram usadas para definir a marca ou a empresa como um todo. Por exemplo: “Eu gosto dessa loja”. (Essa afirmação se refere aos produtos, à imagem da marca, ou ao ambiente do ponto de venda?). Portanto, a ordem das perguntas, também foi intencional, para que a palavra loja ficasse por último e assim não se repetissem, principalmente, as associações relativas ao preço e ao produto.

2) Geração silenciosa de idéias por escrito.

Os participantes respondiam a perguntas, relacionadas à identidade da marca, baseadas nesses quatro aspectos e eram estimulados a responder a partir de associações de quatro palavras ou expressões que vinham a sua mente. As perguntas não eram escritas, mas orais, ao contrário da forma usual da técnica *NGT*. Optamos pelas perguntas orais para que o ambiente ficasse mais informal e como as perguntas não eram longas, nem muito complexas então isso foi possível. As perguntas tinham a função principal de provocar a associação de palavras e não necessariamente obter respostas formais. Os participantes usavam pequenos papéis em branco para as respostas

[94] Técnica que usa aspectos de uma personalidade, tais como: criativa, alegre ou moderna, para relaciona-las aos produtos e as marcas na mídia (Krugman et al., p.245, 1989).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

estritamente individuais. Após as respostas os papéis eram recolhidos e guardados para que fosse iniciada a próxima pergunta.

3) Apresentação das idéias na forma oral.

Ao fim das quatro perguntas as palavras eram lidas em voz alta pela pesquisadora para estimular a participação do grupo, pois o tempo de 2h não possibilitava a montagem do *flipsharp* durante o mesmo encontro como sugere o método de Delbecq (1986).

4) Discussão das idéias apresentadas em uma tabela.

O painel era montado posteriormente pela pesquisadora, agrupando as palavras de sentido semelhante em categorias e apresentado no meeting seguinte para discussão do grupo.

5) Discussão e definição das principais categorias.

As idéias eram analisadas pelos participantes que, um por vez, colocava algumas observações sobre o painel. Nessa dinâmica as idéias não eram relacionadas ao respondente. Assim a impessoalidade das respostas facilitava a discussão e a participação. Ao fim das discussões eram votadas as idéias menos importantes, levando também em conta a quantidade de vezes que aparecia, e as idéias centrais da identidade da marca.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

5.6.1.3
Perguntas

A técnica *NGT* foi utilizada para conduzir os atores a pensar em cada aspecto da marca, separadamente, para favorecer a pesquisa na identificação da imagem do ponto de venda, como espaço físico, separada da imagem da marca, ou do produto.

A primeira pergunta se referia à imagem de uma personagem, que representasse as características da “mulher” que a marca desejava projetar e que não se tratava do consumidor em si. Essa abordagem foi baseada na construção do “perfil psicográfico” e “estilo de vida” (*psychografhics and lifestyle*) (Kotler & Armstrong, 2007; Krugman et. al., 1989), usados pela publicidade e pelo marketing. A imagem da “mulher” foi definida pela identidade do estilo da marca (Saviollo, 2002), e pelas associações com estilos de vida que a empresa pretendia projetar. Para a geração de idéias, a pesquisadora explicava para o grupo o conceito do “perfil psicográfico”, com exemplos de outras marcas conhecidas pelos participantes, seguido de um momento de discussão, para esclarecer dúvidas e então eram escritas individualmente quatro palavras

(adjetivos) que representavam essa “mulher”. Exemplo, marca A: jovem, alegre, vaidosa, básica, ou então, marca B: sensual, prática e gosta de moda.

A pergunta utilizada para definir “mulher” foi: Quando você pensa na marca “tal”, qual é o tipo de mulher que vem a sua mente? Quais são as suas características? Escreva 4 palavras que vem a sua mente quando pensa nesta mulher “tal”.

A segunda pergunta: “preço”, se referia à percepção pessoal dos atores em relação ao preço, não em comparação com outras marcas. Exemplo: Quanto ao que você pensa sobre o preço dos produtos da marca “tal”. Para você, quais são as quatro palavras que vem a sua mente? (4 adjetivos: Por exemplo: caro ou barato, razoável, competitivo). Essa pergunta teve um caráter exclusivamente eliminatório, pois, segundo pesquisas (Martineau, 1958; Birtwistle & Freathy, 1998; Materson, 2007), esta dimensão é muito relativa em marcas de moda e não se apresenta como fator prioritário (cap. 1.5.4.)

A terceira pergunta “produto” ou “roupa” se referia ao estilo das roupas. Foram usadas as duas palavras simultaneamente (produto/roupa), pois percebemos que isso facilitava a compreensão da pergunta. Exemplo: Com relação ao estilo das roupas/produtos da marca “tal”. O que você acha delas(es)? Quais são as características dessas roupas e produtos? Não pensem mais em preço. Pensem só no aspecto e no estilo. Quais são as 4 palavras que vem a sua mente? Escreva 4 palavras que vem a sua mente quando pensa nestas roupas da marca “tal”.

Para realizar a pesquisa de palavras sobre a “loja”, foi preciso explicar claramente, mais de uma vez, que se tratava do espaço físico do ponto de venda. Exemplo: Pensando no ambiente da loja da marca “tal”, quais são as 4 palavras que vem a sua mente? Pense no espaço da mesma forma que quando você visita uma casa decorada observa o ambiente, os móveis, a decoração e a iluminação. Complete a frase: É uma loja..., na sua mente e escreva as palavras no papel.

Como se tratavam de pessoas que eram funcionários da empresa, em freqüente contato com a loja e por não haver interesse em saber se as respostas estavam certas ou erradas, mas sim, colher as impressões que ficaram retidas na memória (imagem da marca), a pergunta foi feita sem mostrar nenhuma foto da loja.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

5.6.2
Segunda Etapa: Projeto do Painel de Estilo da Marca

A partir das contribuições desses atores, foi desenvolvido o painel de imagens visuais do estilo da marca (*mood board*) para identificar os conceitos relativos às informações colhidas no grupo. Nesta etapa o grupo foi reduzido para 5 pessoas, após negociações com os membros do topo da organização e para facilitar a dinâmica que se seguiria.

Grupo de PA na empresa A: a pesquisadora, a gerente de Estilo, as designers de: Merchandising Visual, Web Design e Design Gráfico.

Grupo de PA na empresa B: a pesquisadora, a gerente de Estilo, a gerente Comercial, a gerente de Marketing e o coordenador de Merchandising Visual. Com esses novos grupos foram realizadas as fases 7 e 8:

5.6.2.1
Desenvolvimento dos *Meetings*

Meeting 4:

7) Montagem do painel do estilo da marca, *mood board* (figura 33).

Meeting 5:

8) Apresentação do painel para o grupo, para discussão e legitimação do painel.

5.6.2.2
Descrição do Processo

Com as categorias principais definidas, o novo grupo de PA, formado por 5 pessoas se reuniu durante 4 horas, em um trabalho coletivo, para selecionar imagens relativas às categorias definidas nos *meetings* anteriores. Para a coleta das imagens foram usadas principalmente recortes de revistas de moda e de variedades, com o objetivo de representar o estilo de vida e a personalidade desta “mulher”: hábitos, gostos, atividades, lugares e objetos. Muitas vezes durante o processo eram feitas novas discussões e negociações entre os participantes para eleger as imagens mais representativas. Após a seleção das imagens negociadas foi realizada uma colagem em um painel para apresentação e para servir de referência na conceituação dos projetos de design das empresas. Na apresentação para o grupo inicial da pesquisa, as imagens foram discutidas, novamente negociadas e então legitimadas pelo grupo de PA. O painel também foi apresentado posteriormente para os dirigentes da empresa.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

Figura 33: Exemplo de Painel de Estilo, ou *Mood Board*, da Marca A.

Painel de Estilo da Marca A e Grupo de PA. Agosto de 2006.

5.6.2.3
Desdobramentos

A definição da identidade da marca pelas equipes de gerência interna da empresa gerou novas perguntas: Essa identidade da marca está realmente disseminada na empresa como um todo? As equipes de venda, que trabalham no ponto de venda, percebem a identidade da marca da mesma forma que a equipe interna? E os consumidores, considerados como construtores dessa identidade (Meadows, in Chernatony, 1998), como a reconhecem? Para responder a essas perguntas foram realizadas outras pesquisas complementares que serviram como base para observar as diferenças e semelhanças dos dados levantados na pesquisa interna e na externa. Sugerimos que essas pesquisas possam ser aprofundadas no futuro a fim de obter dados comparativos sobre a identidade da marca projetada pela empresa e da imagem da marca construída pelos clientes.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

Pesquisa com Estudantes

Para a empresa A, foi realizada uma pesquisa com estudantes de moda da Faculdade Cândido Mendes[95], na qual as alunas eram motivadas a realizar um diagnóstico sobre a identidade da marca, através de visitas ao ponto de venda e entrevistas com as vendedoras, para então construir um painel do estilo da marca. Dos 30 trabalhos realizados na faculdade, foram selecionados 5 painéis que se aproximavam mais da identidade da marca proposta pela empresa. A partir das imagens recorrentes desses painéis foram encontradas algumas categorias principais definidas pelas palavras: carioca, juventude, beleza, feminilidade, atualidade e independência, que remetem à personalidade da marca.

Figura 34: Painel de Estilo da Marca A. Realizado por estudantes.

Painéis realizados pelas estudantes da Faculdade Cândido Mendes. Junho de 2007. Alunas: Carolina Guedes, Lilia Sara, Salma Soria e Karla Ortiz. Prof. Tatiana Rybalowski.

Na empresa B, foram realizadas três pesquisas complementares: uma com as 30 gerentes de loja, outra com 100 clientes e outra com 11 especialistas, para

[95] A atual Coordenadora do Curso de Moda da Faculdade Candido Mendes, Tatiana Rybalowski, aplicou um diagnóstico na empresa A e disponibilizou os trabalhos para avaliação da empresa e para uso da pesquisa.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

verificar se a percepção sobre a identidade da marca era semelhante entre os grupos.

Pesquisa com Gerentes da marca B

Na pesquisa com as gerentes de loja, foi usada a mesma técnica *NGT*, de geração silenciosa de idéias, em um meeting de 2h. Neste processo não houve as etapas de discussão, pois o grupo era muito grande e o tempo muito limitado. (tabela 9). As gerentes escreveram as palavras em pequenos papéis que foram coletados pela pesquisadora para a montagem das tabelas. As palavras iguais ou de sentido semelhante foram agrupadas em categorias.

Tabela 9: Marca B: Pesquisa com Gerentes de Lojas. Julho de 2007.

Categorias	MULHER
Atual	Atual, atual, atual, atual, atual,
Moderna	Moderna, na moda, moderna, moderna, moderna, moderna, moderna, moderna, moderna, estilosa, moderna, moderna,
Antenada	Antenada, antenada, interessada, informada, antenada, interessada,
ATraente	Atraente, atraente, bonita, bonita,linda, bonita, bonita, bonita, atraente, vaidosa, sensual, Cheinha,
Bom Gosto	Bom gosto, elegante, elegante, elegante, elegante, elegante, elegante, elegante, elegante, elegante,
Versátil	Versátil, versátil, versátil, versátil, versátil, versátil, ágil,
Prática	Pratica, pratica, pratica, pratica, pratica, pratica,
Simpática	Simpatica, simpatica, simpatica, simpatica, simpatica, simpatica,
Alto Astral	Alto astral, animada, comunicativa, alegre, alegre, alegre, feliz, alegre, alegre, feliz, alegre, feliz, amada, alegre, baladeira,
Positiva	Criativa, vivida, madura, madura, sensata, segura, independente, independente, independente, batalhadora, determinada, determinada, (popular)
Economica	Economica, economica, equilibrada, não compra por impulso, economica,
Fiel	Fiel, fiel, fiel, fiel,
Inteligente	inteligente, inteligente, inteligente, inteligente,
Exigente	Exigente, exigente, exigente, exigente, exigente,
Consumista	Consumista, consumista, consumista,
Básica	Básica, básica, básica, casual, básica, despojada, despojada

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

Pesquisa com Clientes da Marca B

A pesquisa com as clientes foi aplicada pelas vendedoras, dentro das lojas, através de uma folha impressa com as mesmas perguntas usadas nos grupos de PA e na pesquisa com as gerentes.

Pesquisa com Especialistas da Marca B

A pesquisa com os 11 especialistas (alunos da Pós-Graduação de Produção de Moda da Universidade Veiga de Almeida[96]) foi realizada com um roteiro de aspectos para observação no local, dirigida pela pesquisadora e realizada em 3 momentos, ao longo de um mesmo dia: 1) explicação das dimensões a serem observadas e da técnica *NGT*, em uma sala de aula fechada; 2) observação e respostas às perguntas em um ponto de venda da marca B; 3) apresentação das idéias em um *flipsharp*: de volta a sala de aula fechada; e 4) discussão das idéias: na sala de aula fechada. As perguntas solicitadas após observação na fachada da loja e no interior da loja foram: a) para quem se dirige essa marca? b) qual a sua impressão sobre o produto? c) qual a sua impressão sobre o preço? d) qual é a sua impressão sobre a loja? Os participantes da pesquisa foram orientados a não pedir nenhum tipo de informação à equipe da loja para que não fossem influenciados por opiniões de pessoas de dentro da empresa. Pretendemos dessa forma obter respostas mais espontâneas dos respondentes. Os respondentes não eram clientes da marca e nenhum deles conhecia previamente o ponto de venda observado.

5.6.3
Terceira Etapa: Aplicação do Modelo de Operação do Design no PDV

A proposta do modelo testado é promover, através do processo de gestão das áreas, a integração dos projetos e a avaliação dos seus resultados pela análise das vendas. Para analisar o impacto dos projetos integrados de design para o ponto de venda são levantados dados do numero de peças vendidas após a implementação dos projetos integrados que são comparados com os resultados anteriores.

O modelo foi aplicado durante o ano todo nas duas empresas, mas foi realizado de forma completa e observando todas as etapas em 2 projetos na empresa A: Promoção de Regatas e Evento de Natal. O modelo foi aplicado através de encontros quinzenais com os profissionais responsáveis pelas áreas

[96] A pesquisa realizada com alunos da UVA, foi realizada durante um dia inteiro de aula ministrada pela pesquisadora para a Universidade.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

de Merchandising Visual, Marketing, Design de Moda, Compras, Comercial, Design Gráfico, Web Design e Publicidade, orientado por um calendário de eventos, e pelas questões propostas pelo grupo relacionadas aos problemas identificados pelas áreas.

5.6.3.1
Levantamento Preliminar

Na empresa A os projetos de design sazonais para os pontos de venda, a saber: vitrines e merchandising visual, eram criados e implementados pela Diretora de Estilo e a Gerente de Merchandising Visual que era responsável também pela administração da produção dos elementos do projeto. Os demais projetos de design como catálogos, embalagens, anúncios e webdesign eram realizados de forma independente e dirigidos pelo presidente executivo da empresa. Não havia nenhum processo formal de integração dos projetos de design entre si nem com as demais áreas da empresa, tais como: departamento de compras, departamento comercial e publicidade. Esta integração era feita de maneira informal ao longo do desenvolvimento dos projetos e de forma parcial, pois nem sempre atingia todas as áreas. A empresa apresentava muitos problemas por causa dessa prática, tais como: projetos refeitos muitas vezes, profissionais das equipes de design gráfico, webdesign e merchandising visual desestimulados, falta de unidade na identidade visual dos projetos, falta de compreensão das necessidades de outras áreas, falta de coordenação nos eventos entre os produtos, os projetos e as vendas. Apenas o departamento de compras da empresa da marca A utilizava os dados do relatório de vendas por número de peças para análise e feedback.

5.6.3.2
Processo de Aplicação do Modelo de Operação Integrada do Design no PDV

O processo visa integrar os projetos periódicos de design para o PDV e possibilitar a avaliação de seus resultados comerciais. As etapas do processo são realizadas a partir de um Planejamento Integrado que contemple os calendários das áreas envolvidas e os integre em um grande calendário. As etapas do processo são: 1) Identificação do problema; 2) *Brainstorming*; 3) Projetos Integrados; 4) Controle; 5) Implementação; 6) Análise dos Resultados.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

Planejamento Integrado: desenvolvimento do calendário. Nesta etapa foram integrados os calendários das áreas de marketing, compras, estilo e comercial em um calendário único com todos os projetos de cada área.

***Brainstorming*:** Através das reuniões quinzenais foram realizados *brainstormings*, a partir do calendário de eventos, nos quais os temas dos projetos para ponto de venda eram discutidos, e todos podiam participar igualmente com idéias e sugestões. Primeiramente a pesquisadora anotava todas as idéias lançadas. Em um segundo momentos os participantes eram convidados a testemunhar experiências anteriores, tanto em relação a resultados de vendas apresentado, como em relação às informações recebidas pelos vendedores de loja (informações concentradas geralmente no discurso da gerente comercial). Em um terceiro momento eram colocadas, livremente, um de cada vez, as limitações possíveis dos projetos sugeridos e de suas implicações com as áreas envolvidas.

Projeto Integrado: Em um quarto momento eram votadas por todos oralmente as melhores idéias e definido o projeto em comum acordo.

Controle: Por fim eram definidas as tarefas de cada departamento e analisadas as interfaces das áreas, bem como eram definidos os sistemas de acompanhamento do Projeto Integrado.

Análise dos Resultados: Após a implementação dos projetos eram analisados os resultados relacionados ao aumento das vendas na ocasião da implementação dos projetos integrados de design para o PDV. Outros aspectos foram levados em conta para a análise dos resultados tais como: a aceitação imediata de alguns produtos novos, o fluxo de consumidores nas lojas, o preço dos produtos e a promoção, para analisar de forma mais abrangente o impacto dos projetos. A análise dos resultados também era realizada com toda a equipe na qual todos contribuíam com dados levantados com os vendedores e suas percepções particulares.

5.6.3.3 Projeto Promoção de Regatas da Marca A

O Projeto Regatas foi desenvolvido a partir de uma informação/problema detectado pelo departamento comercial. Havia um número acima do desejado de blusas de malha com alça (regatas), em todas as lojas da rede. Ao mesmo tempo essas blusas estavam produzidas em cores descontinuadas, isto é, cores de moda que não poderiam ser aproveitadas na próxima estação. O

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

departamento comercial e de estilo sugeriram que essas peças sofressem um desconto que provocasse um aumento nas vendas e diminuíssem o estoque.

No *brainstorming* muitos aspectos foram levantados, tais como: 1) Como separar as cores descontinuadas das demais; 2) A loja naquele momento estava no fim da liquidação com poucos produtos atrativos; 3) Para atrair o cliente para esse produto seria necessário algo que o destacasse dos demais, pois se tratava de um produto básico que a loja sempre oferece; 4) As regatas foram consideradas um produto adequado para a estação do verão; 5) As regatas, nesta ocasião, eram o produto com maior sortimento e quantidade; 6) As vendas estavam em curva descendente devido a falta de novos produtos atrativos.

Após longa discussão e geração de várias idéias em grupo foi decidido como Projeto Integrado um conjunto de ações integradas e projetos com data de início simultânea que foi nomeado como Projeto Regatas.

O projeto tinha como estratégia oferecer uma garrafa de água esportiva na compra de 3 regatas por uma mesma pessoa. Para a realização desse projeto participaram: 1) Projeto de Design para desenvolvimento da garrafa exclusiva da marca; 2) Projeto de Design Gráfico para desenvolvimento de um cartaz explicando a mecânica da promoção; 3) Webdesign para incluir a divulgação da promoção no site; 4). Projeto de Merchandising Visual para exposição deste produto nas vitrines e loja; 5) Treinamento das equipes de venda para a implementação da promoção; 6) Distribuição e remanejamento dos estoques pelo departamento de compras; 7) Outras áreas não envolvidas no meeting providenciaram as alterações de preço, a compra, a recepção e a distribuição da mesma.

Este processo que envolve vários profissionais em um evento do varejo é comum nestas empresas, porém, a diferença fundamental neste caso é que as decisões preliminares foram tomadas em grupo e não foram recebidas como mais uma tarefa. Da mesma forma que parte dos possíveis problemas foi negociados antes do desenvolvimento dos projetos, possibilitando menos perdas. Por sua vez a conceituação do layout do projeto foi legitimada pelo grupo durante o meeting protegendo a unidade da linguagem visual. Este processo também gerou entre os participantes um maior comprometimento com o que foi decidido e maior velocidade no processo.

A análise dos resultados do Projeto Regatas apontou um aumento de 100% a mais no número de peças vendidas durante a semana da implantação do projeto em comparação a semana anterior, o que representou uma alteração importante para a empresa em termos comerciais.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

O outro projeto da marca A, “Evento Natal”, citado nesta pesquisa, seguiu o mesmo processo e também gerou resultados importantes para a empresa. Este material de pesquisa se encontra nos anexos.

Figura 35: Projeto Regatas, Marca A.

Projeto desenvolvido pelo Modelo de Operação Integrada de Design no PDV. Teste: Marca A, Fevereiro de 2007.

5.7
Resultados

5.7.1
Metodologia – Resultados da aplicação da Pesquisa-ação e *NGT*

A metodologia proposta se aplicou bem ao objeto de estudo proporcionando uma observação de dentro para fora, nas organizações. A participação dos membros da empresa, com as contribuições de suas práticas e experiências, resultou em um processo enriquecedor tanto para os participantes quanto para a pesquisadora. A técnica *NGT* foi adequada, pois possibilitou a liberdade de opiniões, sem comprometer os participantes, ao mesmo tempo,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

puderam se expressar individualmente nas discussões, facilitando a compreensão das idéias de cada um e gerando um compromisso entre as idéias finais. A ordem das perguntas, deixando a dimensão da “loja” por último lugar, foi considerada como uma estratégia eficaz para o exercício de separação mental dos aspectos da marca. O desenvolvimento desta técnica pode se apresentar como um caminho para construção de questionários ou entrevistas sobre o PDV.

5.7.2
Integração dos Projetos de Design com a Identidade da Marca

Nas duas empresas o material produzido (*mood boards*) não foi utilizado como base para o desenvolvido de novos projetos de design ou para o aprofundamento da identidade da marca. Houve algumas mudanças nas estratégias das duas empresas, a partir de consultorias externas, que refletiram na identidade do estilo e na identidade da marca das empresas pesquisadas. Outro aspecto importante foi o de que esse material, resultante da pesquisa-ação, realizado pelos gerentes internos da empresa, não foi legitimado pelos membros do topo (principais dirigentes), e, portanto não pode ser implementado no corpo da empresa.

5.7.3
Integração entre os Projetos de Design

Nas duas empresas havia dificuldades de integração entre os projetos e entre os profissionais. Os profissionais estavam acostumados a desenvolver seus projetos de forma independente. A proposta de integração foi a princípio rejeitada pelos participantes, mas ao longo do tempo o processo foi sendo facilitado até desenvolver um comprometimento, entre as áreas, das decisões tomadas. Em certos momentos houve receio dos membros do topo de que a dinâmica de integração entre os projetos pudesse comprometer a eficiência da empresa. Entretanto, o comprometimento entre as áreas e a velocidade das soluções encontradas em grupo demonstrou um aumento da eficiência, uma melhoria na comunicação, como também uma maior troca de informações e contribuições entre os participantes.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

5.7.4
Aplicação do Modelo de Operação Integrada do Design no PDV

O método aplicado promoveu um melhor resultado na empresa A, pois esta possuía meios mais eficazes de análise de vendas: com dados agrupados por semanas, por número de peças vendidas, por produto, e por categoria de produto. Os projetos realizados a partir do método proposto tiveram resultados favoráveis nesta empresa no aumento das vendas. No “Projeto Regatas” foi verificado o aumento do número de peças vendidas em duas vezes mais. A maior parte dos projetos resultou em aumento de vendas, em maior integração e comprometimento da equipe e em maior unidade visual na comunicação.

Na empresa B os resultados não puderam ser avaliados claramente, pois esta não disponibilizou os meios para a análise de vendas. Porém na empresa B os resultados da integração entre os profissionais e os projetos foram bem satisfatórios, resultando em maior integração e comprometimento da equipe e em maior unidade visual e conceitual na comunicação. Este aspecto foi avaliado a partir das avaliações dos participantes, que antes da pesquisa não trabalhavam de forma integrada.

Durante a pesquisa-ação o grupo observou a necessidade de um controlador do processo, para que houvesse continuidade na integração dos projetos, que o modelo inicial não previa. Portanto esse personagem foi incluído no modelo final, Modelo de Operação do Design no PDV, apresentado nesta pesquisa e resultado da pesquisa-ação aplicada nas empresas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

5.7.5
Percepção da Identidade da Marca no PDV

Marca A – Pesquisa com Estudantes de Moda da Faculdade Cândido Mendes

Na pesquisa realizada com alunas de Moda da Faculdade Cândido Mendes a maior parte das categorias levantadas também estava presentes no painel realizado pela equipe interna da empresa. Os 5 painéis selecionados foram considerados pelos dirigentes da empresa, como portadores de informações importantes sobre a imagem da marca e despertaram outras categorias, não sugeridas no painel realizado pela equipe interno. Essas novas categorias foram consideradas como aspectos a serem desenvolvidos ou pesquisados futuramente. Por exemplo: Nos 5 painéis realizados pelas estudantes, para simbolizar a “mulher A”, a categoria “tecnologia” representada

pelas imagens de: ipods, laptops, celulares e carros, estavam presentes em todos os 5 painéis e não foi usada nos painéis realizados pela equipe interna da empresa. Essa categoria abriu um leque de novas perguntas que podem ser pesquisadas no futuro pela empresa: A “tecnologia” estaria realmente presente como representação do estilo de vida da mulher na identidade da marca A? Isso poderia ser considerado um novo aspecto a ser desenvolvido pela marca, ou afetaria negativamente a identidade, por modificar o conceito de estilo de vida “natural” proposto pela equipe interna? Isso deve ser encarado como uma transformação do estilo de vida do público e por conseqüência uma evolução da identidade da marca? Este aspecto é apenas um sinal dos tempos sem relevância para a identidade da marca?

Marca B – Pesquisa com clientes:

A limitação da pesquisa com as clientes da empresa B se deu pela falta de uma dinâmica ou uma explicação mais detalhada, que favorecesse a divisão das “partes” da marca nas quatro categorias analisadas: mulher, preço, produto, loja. Assim, muitas palavras se referem claramente a outras categorias. Por exemplo: para a palavra “loja” aparecem respostas como: roupas bonitas. Mesmo assim foi possível agrupar novas categorias e verificar que algumas palavras muito citadas pela gerência não foram sequer mencionadas na pesquisa com as clientes. Por exemplo: a palavra “sensual ou sexy”, que se refere à “mulher”, aparece em 100% das respostas da equipe interna e não aparece nem uma vez nas respostas das clientes, nem das gerentes. A palavra “qualidade”, que se refere ao produto, é considerada baixa pela equipe interna e satisfatória para as clientes. Esses resultados podem demonstrar problemas na comunicação da identidade da marca para esses grupos, como também levar a investigar, em uma futura pesquisa, quais os fatores que favorecem ou não a identificação destes aspectos.

Marca B – Pesquisa com especialistas:

O resultado da pesquisa com os especialistas demonstrou muitas semelhanças com as respostas do grupo interno de PA. Todos os respondentes reconheceram o público alvo (classe B e C), como também o posicionamento da marca: moda do momento a preços baixos. Durante a discussão foram definidas para a imagem da “mulher” as palavras: “jovial”, “descontraída”, “urbana”, “prática”, “na moda”, “não quer gastar” e duas vezes a palavra “sensual”. As categorias encontradas na discussão com o *flipsharp* foram:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

Mulher: “quer estar na moda sem gastar muito”

Produto: “atraente”

Preço: “promocional”

Loja: “loja popular”

Na discussão com o grupo interno de PA (fase 4), foi perguntado “o porquê” de cada categoria, para a identificação os elementos que estavam associados a elas. No resultado da discussão alguns aspectos foram associados às categorias. “Loja popular”: foi associada ao grande volume de peças expostas, à iluminação fraca (escura), e à apresentação dos produtos nos cabides (roupas amassadas, desabotoadas, tortas) e à abundância de cartazes de preço. “Produto atraente”: foi associado às cores fortes e às estampas. “Preços promocionais”: foi associado à abundância de cartazes de preço. Não foi possível identificar os aspectos associados à “Mulher”. Os participantes não conseguiram verbalizar as associações com o ambiente. Uma possível relação pode haver com as vitrines (apresentação das roupas, manequins e decoração), pois essa resposta foi dada na frente da loja, ao observar a fachada. Outra relação possível pode ser atribuída ao ambiente interno da loja (atmosfera), por ser considerado um aspecto multidimensional (Donovan & Rossiter, 1982). As associações encontradas na pesquisa surgem como uma oportunidade para novas pesquisas, que visem aprofundar esses dados e descobrir novas relações dos projetos para o ponto de venda com as marcas de moda. Por exemplo: Qual é a importância da cor para a atração dos consumidores pelos produtos? Quais os aspectos da atmosfera das lojas estão associados à identidade de marcas de moda? Qual a relação da iluminação do ambiente com a percepção de valor do produto?

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

5.7.6
A Identidade Visual nos Projetos de Design para o PDV

A falta de unidade na identidade visual dos projetos de arquitetura e letreiros não implicou em um impedimento para a pesquisa, mas demonstraram que as duas empresas, em especial a marca B, não estavam desenvolvendo uma estratégia para promover a unidade da identidade visual do ponto de venda[97]. Sabemos que essa unidade é usada como estratégia de reforço e identificação da marca. Em algumas empresas como a *Gap,* mesmo havendo diferenças nos tamanhos de lojas e algumas diferenças nos projetos de

[97] Nenhuma das duas lojas possuía projetos diferenciados para *Flagships*.

arquitetura, são mantidos elementos principais tais como: tipo de revestimento, mobiliário, cores, merchandising visual, layout da loja, que pretendem proporcionar um reconhecimento das lojas pelos clientes. Este aspecto havia sido considerado anteriormente à pesquisa como uma prática nas empresas de moda. Porém, nas duas empresas pesquisadas esse aspecto, unidade da identidade visual, não era considerado imprescindível. Supõe-se que, como a perenidade do estilo não é tão importante em marcas de moda (cap.1), os projetos de arquitetura para os pontos de venda, ao longo do tempo se tornem diferentes. Por outro lado os dirigentes entrevistados não consideravam possível uma padronização geral em todos os pontos de venda, atualizando os projetos antigos, por acreditarem que causaria investimentos muito altos para sua realização. Após a pesquisa foi iniciado na empresa B um projeto para padronização dos letreiros e mudança da logomarca. Na empresa A foi contratada uma gerente de design para coordenar os projetos de identidade visual e publicidade da empresa.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

5.8
Conclusões:

5.8.1
Identidade da Marca

Apesar do varejo de moda se desenvolver no Rio de Janeiro, alguns conceitos e praticas do design e do *branding* ainda não são aplicados em todas as empresas. Portanto a quantidade de pontos de venda e o tempo de vida da marca não se relacionam diretamente a uma identidade de marca sólida desenvolvida pela empresa. Em geral a “identidade da marca” é um conceito novo para estas empresas de varejo de moda do Rio de Janeiro, da mesma forma que a integração entre os projetos de design para o ponto de venda não era uma prática comum nas duas organizações. Os meios usados para a comunicação da identidade das marcas dentro das duas empresas é realizado de maneira informal. O que não sabemos são quais implicações, poderá haver, ao longo do tempo, pelo não desenvolvimento da construção da identidade da marca, nessas empresas, em relação à durabilidade dessas marcas no mercado.

5.8.2
Integração dos Projetos de Design

A coordenação dos profissionais envolvidos nos projetos, realizada na empresa A, por um diretor de design de moda, promovia maior unidade na compreensão da identidade do estilo e da marca, mas deixava a empresa vulnerável, pois a identidade da marca não estava impregnada na empresa como um todo, nem era encarada como um processo coletivo de construção, mas concentrada na pessoa do diretor de design de moda. Na empresa B, o diretor de marketing dirigia a identidade da marca e o consultor de design de moda dirigia a identidade do estilo. Neste caso a identidade da marca era desenvolvida pelo marketing através de um conceito que divergia do conceito proposto pela identidade do estilo, provocando muitos choques entre esses profissionais e conseqüentemente um prejuízo para a empresa. Por sua vez, os projetos de arquitetura para os pontos de venda e letreiros, diferentes entre si, não promoviam a identidade visual da marca. Os dois aspectos não favoreciam a construção da identidade da marca.

Na empresa B os projetos de design sazonais para os pontos de venda eram criados pela Diretoria de Marketing e sua equipe, a saber: vitrine, merchandising, anúncios, embalagens e catálogos, integrados ao conceito do projeto de propaganda e publicidade da empresa, e implementados nas lojas por uma equipe de merchandising visual composta por um coordenador e 4 vitrinistas. Os projetos para o ponto de venda não eram integrados às propostas do departamento de Estilo e Compras.

Após o desenvolvimento interno da identidade da marca, foi identificada, nas duas empresas, a necessidade da aplicação de um processo de *branding*, para que, através de métodos e técnicas de implementação, os conceitos fossem impregnados na empresa como um todo. Por outro lado observamos que a conscientização desta necessidade precisa partir dos membros do topo para que seja legitimada e aplicada.

5.8.3
Modelo de Operação Integrada do Design no PDV

O modelo aplicado foi considerado satisfatório e capaz de promover a integração dos projetos. Porém, para que se torne uma prática, precisa ser legitimado pelos membros do topo da empresa. Para ser usado como um método de avaliação do aumento das vendas precisa de um sistema de informação eficaz para as

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA

análises. Isso implica em uma tecnologia de informações de compra e venda interligada a todos os pontos de venda e acessível aos funcionários que participam da implementação e avaliação dos projetos de design para PDV. A inclusão de um profissional para o controle dos projetos integrados foi considerada importante para o modelo, pois dessa forma o modelo pode ser aplicado, sem que haja uma cultura prévia de trabalho interdisciplinar na empresa, garantindo assim a integração dos projetos. Por outro lado, em uma organização que já possua, na sua cultura, essa prática, a etapa pode ser aplicada pelo gerente de cada projeto específico, para depois ser integrado aos outros projetos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0610436/CA