

### 3 Lojas de Marcas de Moda

#### 3.1 O Varejo de Moda

##### 3.1.1 O Desenvolvimento do Varejo: dos armazéns às lojas especializadas

Do século XIX ao século XX, o grande surgimento de novos tipos de varejo causou mudanças marcantes no estável cenário anterior. Para Kotler (1968), por volta do ano 1860<sup>45</sup>, o aparecimento das lojas de departamentos nos Estados Unidos transformou radicalmente o varejo da época, até então formado principalmente por pequenas lojas, *general stores* ou armazéns e poucas lojas especializadas.

Por sua vez, de 1920 a 1960 as mudanças foram tão freqüentes que praticamente a cada década surgiam novas tendências de varejo. Essas transformações se estenderam gradativamente para outros países formando o cenário diversificado do varejo mundial tão familiar aos consumidores do nosso século.

Dentre as inovações do varejo nos Estados Unidos, Kotler (1968) identifica alguns principais eventos, tais como: o surgimento das lojas de departamentos por volta do ano de 1860; o veloz crescimento das cadeias de lojas a partir de 1920; a radical transformação do mercado com o surgimento dos supermercados em meados de 1930; os planejados shoppings centers nos subúrbios americanos em 1940; as lojas de descontos e as vendas automatizadas que marcaram os anos 50; bem como o auge das vendas por catálogo em 1960; e por fim, o surgimento das lojas especializadas e dos varejistas gigantes, *giant stores*, a partir de 1970 como podemos analisar na tabela 4.

Tabela 4: Transformação do varejo nos Estados Unidos.

---

<sup>45</sup> Para Kotler (1968) as primeiras lojas de departamentos apareceram nos Estados Unidos aproximadamente uma década depois do seu início na Europa. Frings (2002) atribui ao ano de 1826 o surgimento da primeira loja de departamentos nos EUA, Lord and Taylor na cidade de Nova York.

Ano	Principal inovação	Fatos Importantes
1860	Surgimento das <b>Lojas de Departamentos</b> Poucas lojas de vendas por correio, <i>mail order</i> – Sears 1886	Varejo anterior formado por pequenas lojas, armazéns e poucas lojas especializadas
1920	Surgimento das <b>Cadeias de Lojas</b>	Nessa década as cadeias de lojas passaram de 5% para 30% do total das vendas do varejo.
1930	Surgimento dos <b>Supermercados</b>	Introdução de vários princípios de consumo de massa: o <i>self-service</i> e a mistura de produtos e promoções: “scrambled merchandising” <sup>46</sup> .
1940	Surgimento dos <b>Shopping Centers</b> planejados nos subúrbios.	400 cadeias de lojas representam 50% do volume total do varejo no país.
1950	<b>Lojas de descontos</b> <b>Venda automatizada</b> (ex: maquinas de café)	A concorrência das lojas de descontos forçou uma melhora nos serviços e na decoração das lojas de departamentos.
1960	<b>Venda porta a porta:</b> Avon <b>Auge das Venda por catálogos:</b> Sears Roebuck <sup>47</sup>	A Sears em 1965 enviou 11 milhões de catálogos por correio. Cadeias de lojas caem de 400 para 100.
1970	<b>Tendência de transformação e fortalecimento das Cadeias de Lojas em Varejistas Gigantes ou Lojas Especializadas de Marcas Próprias</b>	Cadeias de lojas caem para 40.

Fonte: Kotler (1968)

A grande tendência a partir dos anos 70 no cenário do varejo foi o desenvolvimento das lojas especializadas que ofereciam maior especialização nos produtos e menores quantidades de linhas. O crescimento dessas lojas colocou inicialmente as lojas de departamentos em um plano estável para gradativamente contribuir com uma significativa redução de seu crescimento.

### 3.1.2

#### O crescimento das lojas especializadas e das lojas especializadas de marca própria

Segundo Kotler e Armstrong (2007) o cenário que favoreceu o crescimento das lojas especializadas se deu pela crescente utilização da segmentação de mercado, pela determinação dos mercados alvo e pela especialização dos produtos. Isso resultou em uma maior necessidade por parte dos varejistas de se concentrar em segmentos e produtos específicos. Ao mesmo tempo essas lojas especializadas passaram a comercializar produtos com o nome da marca da loja se tornando lojas especializadas de marca própria.

<sup>46</sup> Termo usado para a introdução de outras linhas de produtos não convencionais em um tipo de varejo a fim de promover um maior apelo frente a concorrência e aumentar suas margens de lucro. Por exemplo: farmácias que vendem alimentos ou material fotográfico. (Kotler, 1968)

<sup>47</sup> Para Frings (2002) as vendas por catálogo nos EUA tiveram início em 1893 porém direcionadas para os habitantes de zona rurais do país (Sears, Roebuck and Company).

Esse fenômeno favoreceu o desenvolvimento das marcas próprias, *private label*, pelas associações que os consumidores começaram a estabelecer entre o nome da marca e os produtos e serviços das lojas (Aaker, 2003). As lojas especializadas de marcas próprias mantêm atualmente um crescimento que Kotler em 1968 identificava acertadamente como uma tendência do varejo próximo, “muitas cadeias de lojas estão investindo em marcas próprias; isto é vendendo produtos fabricados ou controlados por eles mesmos com o nome de sua marca”.

A partir dos anos 70 outras duas tendências foram consideradas importantes: a transformação das cadeias de lojas em fortes varejistas gigantes de marcas promocionais, as superlojas ou *giant stores*, e também em rede de lojas<sup>48</sup> de marcas próprias (Kotler, 1968). Atualmente duas empresas de grande sucesso mundial como a superloja *Wal-Mart*, e a espanhola *Zara* loja especializada em moda, são exemplos dessas duas tendências que permanecem no varejo dos dias de hoje.

Os anos 80 foram marcados principalmente por um exagerado crescimento do varejo<sup>49</sup>, pela globalização, pelo desenvolvimento das marcas próprias de varejo de moda e pelo reconhecimento mundial dos designers de moda de vários países. Entre eles destacamos o americano *Calvin Klein*, o italiano *Giorgio Armani* e o japonês *Kenzo* (Frings, 2002). O crescimento e valorização das marcas e o grande desenvolvimento da publicidade nessa época tornaram muitas marcas de moda conhecidas no mundo todo.

Nessa mesma época houve um grande desenvolvimento de muitas marcas de moda no Rio de Janeiro. As redes de lojas de marca própria *Dimpus*, *Cantão*, *Richards*, *Chocolate*, entre outras, tiveram um grande crescimento e reconhecimento de suas marcas no mercado local. Algumas marcas, como *Cantão* e *Richards*, permanecem marcas fortes ainda hoje. A loja de departamentos *Mesbla* também teve um grande destaque nessa época pelo forte investimento na especialização em moda, tanto no diz respeito ao desenvolvimento de produtos como também na formação de profissionais para área<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> No Brasil o termo “rede de lojas” é mais usado e substitui o anterior “cadeia de lojas”, *chain stores*.

<sup>49</sup> Nos Estados Unidos a quantidade de lojas foi tão grande que fez surgir nessa época o jargão “*over-stored*” relacionado a enorme quantidade de lojas na cidade de Nova York (Frings, 2002).

<sup>50</sup> O *Cetiqt* foi a primeira escola de moda do Brasil inaugurada em 1985. Fonte: [www.universia.com.br](http://www.universia.com.br).

O impacto de uma recessão mundial no início dos anos 90 atingiu o varejo e a moda causando o fechamento de muitas lojas e aumentando a competição entre os tipos de varejo. Segundo Ailawadi e Keller (2004) na última década, nos Estados Unidos, houve um maior fluxo no varejo e na indústria do comércio em geral, com o crescimento de marcas promocionais (lojas de descontos) e marcas próprias (lojas especializadas). Entretanto o crescimento das lojas de descontos gerou uma pressão no varejo tradicional aumentando significativamente a competição não só entre os tipos de varejo como dentro de cada formato.

Nesse contexto as lojas de descontos se destacaram com a prática de preços apelativos para os consumidores (*Wal-Mart*). Entretanto com um número menor de lojas, um mercado consumidor menos favorável ao consumo e uma competição maior no varejo foram necessárias novas estratégias para as lojas especializadas. A valorização das marcas, os serviços para o consumidor e as coleções de marcas próprias (Frings, 2002) foram algumas das “estratégias de sobrevivência” usadas nesse momento. O resultado foi benéfico. As empresas de varejo de moda precisaram aperfeiçoar seus produtos, serviços e lojas levando a um maior desenvolvimento dessa área.

No contexto atual caracterizado por um mercado turbulento marcado pela velocidade e a efemeridade (Harvey, 2004), as empresas de varejo de moda precisam adaptar seus processos às rápidas mudanças do mercado, as novas demandas dos consumidores e as permanentes inovações tecnológicas.

Se as mudanças do varejo na passagem do século XIX para o século XX foram radicais, no contexto atual elas são tão freqüentes que não se configuram como mudanças temporais e sim como uma característica do mercado atual: volátil, veloz e efêmero (Harvey, 2004). A acirrada competição pela liderança dentro de cada formato de varejo e a grande variedade de tipos de varejo é uma característica do varejo do início do século XXI. As adaptações, reformulações e estratégias necessárias para acompanhar essas mudanças são diversas e podem estar relacionadas a vários aspectos da dinâmica do varejo de moda em cada época.

### 3.1.3

#### **Aspectos da dinâmica do varejo: estratégias de adaptação, renovação e inovação**

##### 3.1.3.1

#### **A Destruição Criativa**

O resultado de tantas mudanças no varejo não resultou propriamente na destruição de um formato pelo outro, mas em uma maior diversificação no varejo. Certos formatos de varejo apresentam um apogeu, mas depois declinam e se acomodam e entram numa espécie de adaptação ou “convivência” com outros tipos de varejo. Mesmo que exista um tipo de varejo líder de mercado em uma determinada época, encontramos vários tipos de varejo concorrendo simultaneamente. Kotler (1968, p.33) identificou essa dinâmica do varejo como uma “destruição criativa”, na qual novos tipos de negócio surgem, causa um conflito com os negócios já estabelecidos e depois se “acomodam” abrindo espaço a outros novos formatos.

A desestabilização do varejo líder de uma época, causada pela introdução de um novo tipo de varejo, resulta em um processo de reformulação do negócio que possibilite a sua permanência no mercado. Essas novas estratégias envolvem mudanças estruturais e organizacionais e pode ser um processo muito exigente de adaptação, nem sempre confortável para o varejista, motivo pelo quais muitas empresas não conseguem permanecer no mercado.

Algumas das estratégias utilizadas pelas lojas de departamentos que permaneceram no mercado frente ao crescimento das lojas especializadas foram a determinação de preços promocionais, as marcas personalizadas (ou marcas próprias) ou mesmo a ênfase no serviço de alta qualidade como foi desenvolvido pelas lojas de departamentos americanas Saks e Nordstron. (Kotler & Armstrong, 2007).

##### 3.1.3.2

#### ***“E-mail orders”***

Outro aspecto é a renovação, ou a reutilização de um tipo de varejo para atender a novas demandas do mercado. Isto é, depois de um importante crescimento em uma determinada época, um tipo de varejo pode ser seguido de uma existência pouco significativa para ser novamente desenvolvido em outro momento através do uso de novos meios.

Um exemplo são as vendas por catálogo e as vendas de produtos pela internet. Para atender a demanda do consumidor dos anos 2000 que deseja comodidade, os “catálogos virtuais” de hoje exercem a mesma função da “venda por correio”, *mail order*, dos famosos catálogos da *Sears* da década de 60 destinados a um consumidor que vivia afastado das cidades. Só no Brasil em 2007, as vendas de produtos pela internet tiveram um crescimento de 43% no volume total do faturamento em relação ao ano anterior<sup>51</sup>.

### 3.1.3.3 Monumentos para o Varejo

Atualmente entre as diversas estratégias utilizadas pelos varejistas para se adaptar em um mercado altamente competitivo, destacamos os grandes investimentos das empresas líderes do varejo de moda em arrojados e inovadores projetos de arquitetura e interiores<sup>52</sup> para suas lojas. Lojas imensas com serviços, produtos e linhas diferenciadas, tecnologia de ponta e ambientação extremamente atrativa transformam a atividade de compras em uma experiência memorável.

Essa estratégia se apresenta principalmente nas marcas de moda líderes mundiais, pois são projetos que exigem um grande investimento financeiro. Por outro lado despontam como uma tendência do varejo de moda em geral por despertar outros varejistas para o uso dos projetos de loja como estratégia para potencializar a “experiência de compra” e o valor da marca.

O projeto de arquitetura e design da loja *Prada* inaugurada em 2001 em Nova York, desenvolvido pelo escritório OMA<sup>53</sup> do premiado arquiteto holandês Rem Koolhaas, possui uma série de inovações em serviços e tecnologia em uma loja extremamente sofisticada, atrativa e original. Segundo a declaração do escritório OMA foram gastos dois meses em pesquisas para “descobrir meios para reinventar a experiência no varejo”(Galinsky, 2008).

Alguns aspectos dessa “reinvenção” no varejo nos remetem aos projetos das lojas de departamentos do século XIX e ao termo “templos de consumo” inicialmente usado para identificar esse tipo de loja. Através de luxuosos interiores de loja, exóticos temas decorativos e espaços grandiosos, as lojas de departamentos exploravam associações simbólicas de riqueza, mistério e

<sup>51</sup> Fonte: Jornal do Brasil, A8, JB País. Domingo, 13 de abril de 2008. Relatório Webshoppers realizado pela Consultoria E-BIT.

<sup>52</sup> Desde a abertura da primeira Apple Retail Store em 2001 as lojas já atraíram aproximadamente 50 milhões de visitantes. Fonte: [www.apple.com](http://www.apple.com). Acesso: maio 2006.

<sup>53</sup> OMA, 2008. Office for Metropolitan Architecture. Fonte: [www.galinsky.com/buildings](http://www.galinsky.com/buildings).

abundância (Parker, 2003, p.355). Na *Prada Flagship Store* em Nova York (figura 16), símbolos para o consumidor do nosso século, como inovação, adequação estética e riqueza, também são explorados no ambiente sofisticado e grandioso da loja *Prada*.

Figura 16: Prada *Flagship Store* Nova York



Fonte: [www.oma.eu/projects](http://www.oma.eu/projects). Acesso: junho 2008.

#### 3.1.3.4 A (Des)construção das lojas ou o Varejo Volátil

Enquanto essas lojas espetaculares despontam no cenário do varejo de moda atual, outra solução para projetos de ponto de venda parece caminhar em sentido contrário. As “*pop-up retail*”, termo inspirado nos anúncios em forma de janelas que aparecem nos sites da internet, são iniciativas de manifestações temporárias no varejo ao redor do mundo. Essas lojas em geral são abertas nas cidades por tempo determinado ou então são unidades de lojas móveis, como

um ônibus ou similares, que tem como objetivo realizar um varejo volante e transitório.

A *Comme des Garçons*, marca de moda dirigida pela designer *Rei Kawakubo*, conhecida por não se interessar em seguir, nem criar tendências, abriu em 2007 as *Guerrilla Stores*<sup>54</sup>. Essas lojas são instaladas por apenas um ano em cada cidade para depois serem reabertas em outro local. Atualmente estão abertas por um ano as lojas de Varsóvia, Atenas e Beirute ([www.showretailen.wordpress.com](http://www.showretailen.wordpress.com), 2008).

Ao contrário das marcas de moda líderes, como *Prada* ou *Gucci*, que constroem nas principais capitais da moda, sólidos e grandiosos monumentos de suas marcas através das *Flagship Stores*, as *Guerrilla Stores* são, intencionalmente, instaladas de forma inacabada, com materiais baratos e em geral aproveitando uma construção já existente.

Figura 17: Guerrilla Stores, Comme des Garçons



Fonte: [www.guerrilla-store.com](http://www.guerrilla-store.com). Acesso: junho de 2008.

Segundo o editorial do site *trendwatching* sobre tendências do varejo atual, as *pop-up retail* aparecem e desaparecem adicionando ao varejo o elemento surpresa dos circos. De qualquer forma esse fenômeno que assistimos no varejo

<sup>54</sup> [www.guerrilla-store.com](http://www.guerrilla-store.com). Acesso em junho de 2008.

atual demonstra uma utilização estratégica dos projetos de design de lojas como um veículo de comunicação capaz de alcançar um reforço dos símbolos que contribuem para a formação da imagem da marca. Mesmo que a estratégia pareça contrária, como no caso da “desconstrução” da loja *Comme des Garçons*, ainda assim é utilizada como uma forma de comunicar a característica inovadora e contra o *establishment* presente na trajetória dessa marca.

## 3.2 Lojas de Varejo de Moda

### 3.2.1 Classificação dos Tipos de Lojas

Os estudos de Kotler (1968 e 2007) cobrem praticamente todos os aspectos gerais do varejo, em suas formas e práticas sendo considerada uma referência básica e fundamental para os estudos nesse campo. Na definição do autor o varejo “engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais, para seu uso pessoal, e não organizacional e podem ser praticados por fabricantes, atacadistas e varejistas.” Nem todas as formas de varejo precisam praticar ou praticam a venda através de lojas. Nessa forma de “varejo sem lojas” estão atualmente as vendas por catálogo, mala direta, telefone, internet e contato de porta em porta. (Kotler e Armstrong, 2007, p.330).

As lojas de varejo são classificadas em geral de acordo com o volume de serviços que oferecem, a abrangência ou profundidade de sua linhas de produtos, os preços relativos que cobram e a forma com que são organizadas. Os principais tipos de varejo são: as lojas especializadas, as lojas de departamentos, os supermercados, as lojas de conveniência, as lojas de descontos, as lojas de pontas de estoque e as super-lojas. (Kotler & Armstrong, 2007, p.331)

No segmento vestuário as lojas também podem ser classificadas como: lojas de departamentos, lojas não especializadas, *general stores*, *GMS*, lojas especializadas e lojas especializadas de marca própria, *SPA*<sup>55</sup> (*FISPA*<sup>56</sup>, 2003).

#### 3.2.1.1 Lojas especializadas

A definição de Kotler sobre as lojas especializadas, “lojas que vendem uma linha pequena de produtos com amplo sortimento”, abrangem vários tipos de loja, como livrarias, artigos esportivos ou uma perfumaria. Estas lojas

<sup>55</sup> *GMS*, General Merchandise Store. *SPA*, Specialty Private Label.

<sup>56</sup> *FISPA* (Federation of Internet Service Providers of the Americas).

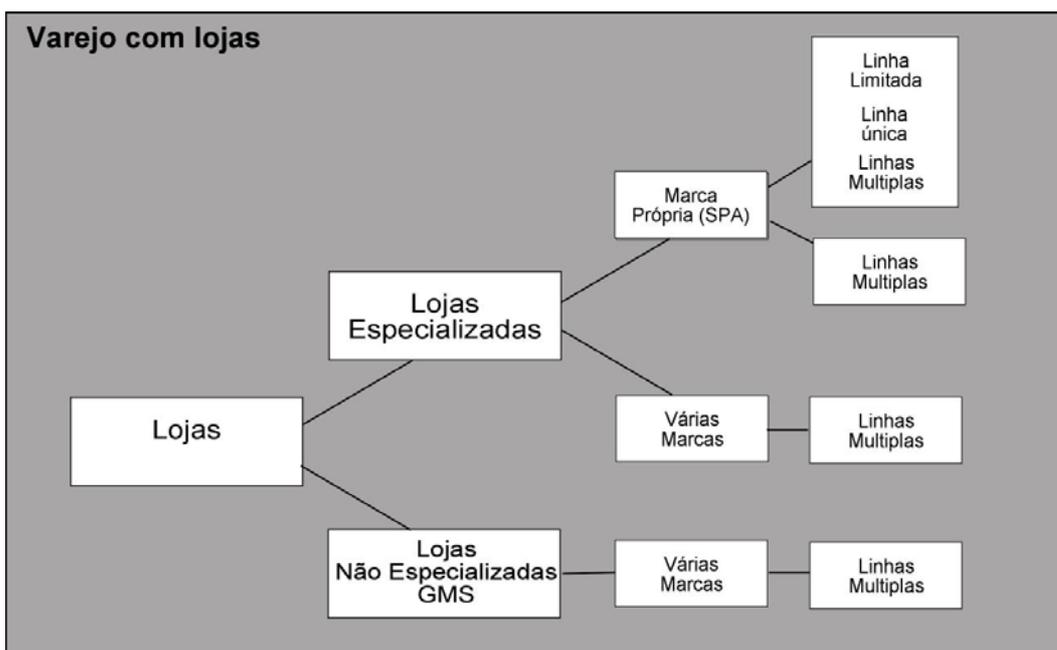
especializadas se dividem em lojas de linha única, lojas de linha limitada e lojas super-especializadas: “uma loja de vestuário seria uma loja de linha única, uma loja de roupas masculinas seria uma loja de linha limitada e uma loja de camisas sob medida seria uma loja super-especializada.” (Kotler e Armstrong, 2007, p.331).

Em outra classificação, Frings (2002) divide as lojas especializadas em: lojas de linha única, como uma loja de vestuário; lojas de marca própria, quando os produtos têm o nome da marca; lojas de linha limitada, quando se destinam a um mercado específico, como roupas masculinas; e lojas de linhas múltiplas, que compreendem as lojas de departamentos e as lojas de departamentos especializadas.

Nesta classificação existe uma diferença entre as lojas de departamentos tradicionais, com muitas linhas de produtos e preços moderados ou baixos e lojas de departamentos especializadas, que são lojas com várias linhas, amplo sortimento, várias marcas especializadas e que não usam uma política determinante de preços baixos.

Na classificação de Kotler e Armstrong (2007), as lojas especializadas compreendem lojas de moda ou vestuário e lojas de alimentos em um mesmo grupo de lojas. Consideramos importante apresentar uma classificação distinta para as lojas de moda e vestuário em geral (figura 18).

Figura 18: Gráfico Geral do Varejo com Lojas.



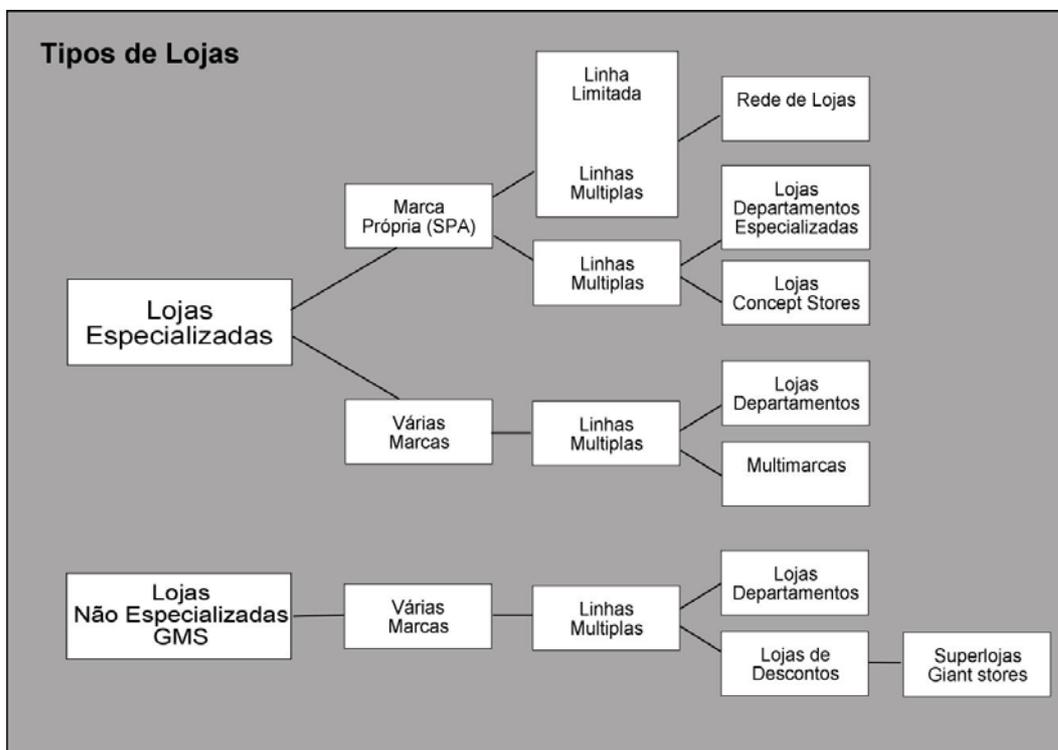
Fonte: Modelo desenvolvido para o varejo de moda a partir da classificação de Kotler & Armstrong (2007) e Frings (2002).

### 3.2.2

#### Lojas Especializadas de Marca Própria

As lojas especializadas de moda podem vender várias marcas ou apenas produtos com a marca da loja. Essas lojas se dividem em: lojas (especializadas) de marca própria (SPA) e lojas especializadas de várias marcas. Nesta pesquisa a utilização do termo “lojas de marca de moda” está relacionado à classificação de loja especializada de marca própria (figura 19).

Figura 19: Gráfico dos Tipos de lojas: Lojas Especializadas e GMS.



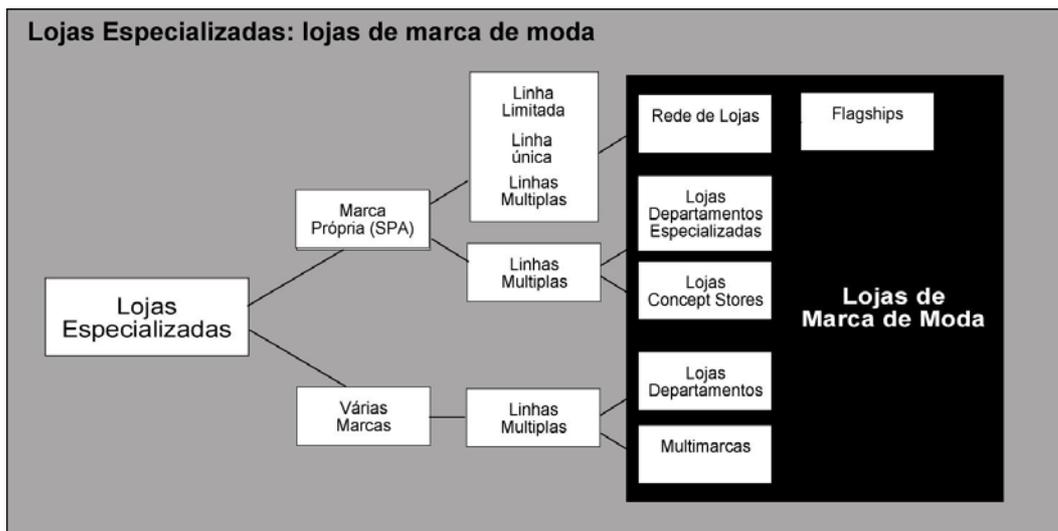
Fonte: Modelo desenvolvido para o varejo de moda a partir da classificação de Kotler & Armstrong (2007) e Frings (2002).

Em geral nas lojas de marcas de moda os produtos são controlados ou fabricados pela própria empresa com o nome da marca. A intenção dessas empresas de varejo de moda é alcançar um estilo exclusivo no qual suas lojas e produtos estejam associados ao nome da sua marca. Em resumo, as lojas de marcas de moda, que são o objeto desta pesquisa, são lojas especializadas em moda que comercializam produtos com sua própria marca.

Essas lojas podem possuir uma ou várias linhas de produtos: lojas de linha única, lojas de linha limitada, lojas super-especializadas e lojas de linhas múltiplas. Dentre as lojas de linhas múltiplas observamos no varejo atual a presença de: redes de lojas de marca própria, lojas de departamentos especializadas, lojas de departamentos, e as lojas chamadas multimarcas e *concept stores*.

As lojas de marca de moda podem se encaixar em qualquer uma das classificações anteriores, linha única, limitada ou múltipla (figura 20). A classificação se define principalmente pela especialização em moda e por ter principalmente produtos com sua marca e não pelo tipo de linha ou produto que comercializam. Sendo assim consideramos lojas de marcas de moda tanto lojas que possuam muitas linhas de produtos quanto as lojas que apresentam poucas ou apenas uma linha.

Figura 20: Gráfico das Lojas de Marca de Moda.



Fonte: Modelo desenvolvido para o varejo de moda a partir da classificação de Kotler & Armstrong (2007) e Frings (2002).

### 3.2.2.1 Rede de lojas especializadas de marca própria

A rede de lojas da marca espanhola *Zara*<sup>57</sup> atualmente é uma das empresas de maior sucesso no varejo mundial. Com 1.425 lojas no mundo todo, é uma das 9 redes de lojas especializadas pertencentes ao Grupo Inditex<sup>58</sup>.

<sup>57</sup> [www.zara.com](http://www.zara.com). Acesso em maio de 2008.

<sup>58</sup> *Zara*:[www.inditex.com](http://www.inditex.com). Acesso em junho de 2008.

Possui as linhas: masculina, feminina, infantil, uma seção com marca diferenciada TRF, e uma linha de decoração para casa.

A Zara se enquadra na definição de loja de marca de moda por ser especializada em moda, mesmo possuindo várias linhas de produtos. Dentro de cada linha a *Zara* possui as seções direcionadas para públicos de faixa etária diferentes: “*Zara Woman*”, para mulheres maduras e “*Zara Basic*” para mulheres mais jovens. Na linha feminina a marca própria “*TRF*”, que possui um nome diferente do nome da loja, é especializada em produtos que reflitam as principais tendências da moda jovem.

Uma loja de marca de moda pode ter uma linha ou mesmo um produto específico de outra marca, mesmo que possua principalmente produtos com a marca da loja. Isto é, por motivos estratégicos e para aumentar as associações relativas à sua marca, pode revender em sua loja uma marca líder estrangeira ou um produto de um designer famoso como a loja *Club Chocolate*<sup>59</sup>, ou mesmo desenvolver dentro de suas linhas outros nomes de marca como no caso da *Zara*.

Em geral essas marcas “internas” têm propostas diferentes de público ou de estilo e podem gerar futuramente novas empresas independentes, funcionando como teste de mercado dentro das lojas de marcas já estabelecidas. Os testes de novas marcas ou novas linhas realizados nas lojas são uma característica do varejo de moda. Levando em conta esse aspecto experimental, muitas variações podem acontecer nos formatos do varejo de moda.

Tomemos como exemplo a loja da marca *Dimpus*, líder do varejo de moda feminina no Rio de Janeiro nos anos 80. Nesta época a *Dimpus* comprou parte de outra empresa de moda feminina de nome *Redgreen*. Com o tempo a *Redgreen* passou a ser uma marca interna da *Dimpus* sendo vendida dentro das lojas *Dimpus*. Nos anos 90 a *Redgreen* voltou a operar com lojas de marca própria e se separou definitivamente das lojas de marca *Dimpus*. Atualmente apenas as lojas da marca *Dimpus* permanecem no mercado e o empresário Milton Carvalho dono da rede lança uma nova marca no mercado, *Rapsódia*, em lojas próprias<sup>60</sup>.

Outras linhas também podem ser adicionadas às lojas de marca de moda como recurso estratégico de diferenciação ou mesmo para aproveitar o impulso

---

<sup>59</sup> Loja no Rio de Janeiro que revende marcas estrangeiras em um ambiente com linhas diferentes e um restaurante no interior da loja.

<sup>60</sup> Levantamento realizado pela pesquisadora em entrevista não estruturada com o empresário Milton Carvalho em junho de 2008.

de compra de seus clientes enquanto estão em suas lojas. A paulista *Les Lis Blanc* e a carioca *Farm*, desenvolveram uma linha de produtos de decoração para casa em suas lojas. Mesmo que essas duas marcas de moda sejam direcionadas para públicos diferentes encontraram nessa linha, distinta do seu ramo principal de negócio, uma possibilidade de maior atração dos clientes por suas lojas.

### **3.2.2.2 Lojas Multimarcas**

Nas lojas “multimarcas” o consumidor pode encontrar vários produtos e linhas de marcas de moda líderes em um mesmo lugar. Materson (2004, p.548) classifica esse tipo de loja como “lojas de marcas”, *store brands*, mas relaciona este termo principalmente às lojas de alimentos, como os supermercados, que revendem várias marcas de um mesmo tipo de produto.

Em um estudo sobre marcas líderes em supermercados, foi identificado que a ausência das marcas líderes pode reduzir a atração e a confiança dos consumidores pela loja (Ailawadi & Keller, 2004, p. 337). Da mesma forma a presença das marcas líderes de moda nas lojas multimarcas é o principal fator de atração pela loja.

A tendência em manter esse tipo de loja é cada vez menor porque as lojas de marcas de moda líderes privilegiam a unidade dos projetos de arquitetura e interiores, como uma expressão da marca, em sua rede de lojas. Portanto, no Brasil, esse tipo de loja multimarca se concentra principalmente em cidades com menor mercado consumidor, nas quais ainda não foram lançadas lojas próprias das marcas líderes.

Mesmo que essas lojas possam ser aproveitadas para teste de mercado, no momento em que as marcas líderes abrem suas lojas próprias ou franquias nessas cidades, a tendência é que percam gradativamente o poder de atração que exerciam sobre os consumidores. Uma das estratégias para não perder mercado é a renovação periódica das marcas comercializadas de forma que as lojas estejam sempre oferecendo “inovação” através de produtos de novos designers.

Algumas lojas multimarcas apresentam um formato mais sofisticado, em belos casarões nos bairros nobres da cidade e revendem produtos de designers famosos, que não possuem loja própria. É o caso da multimarca Dona Coisa<sup>61</sup>,

---

<sup>61</sup> Jornal O Globo, caderno Rio Show, p.35, 6 de junho de 2008.

no bairro do Jardim Botânico, no Rio de Janeiro, que revende entre outros produtos, sapatos de uma designer paulista, Francesca Giobbi, que passam de R\$ 2.000,00 (em torno de U\$ 1.000) o par. Desta forma pretende preservar a oferta de produtos exclusivos e inovadores em sua loja.

### 3.2.2.3 **Concept Stores**

Outro formato encontrado nas lojas de marcas de moda são as chamadas “*concept stores*”<sup>62</sup> ou lojas conceituais. Apesar dessas lojas geralmente comercializarem várias marcas em um mesmo ambiente, se diferenciam das multimarcas por valorizar a inovação e a exclusividade, como também por possuírem outros tipos de varejo em um mesmo ambiente.

A divulgação de novos designers ou de marcas ainda desconhecidas do grande público, a introdução de outros serviços ou tipos de varejo em um mesmo ambiente, como um café ou restaurante, uma livraria ou galeria de arte, são algumas das estratégias dessas lojas para se destacar do varejo comum.

Uma das primeiras *concept stores* foi a *Colette* em Paris. Atualmente a *Colette*<sup>63</sup> possui em seus 3 andares de loja, produtos de renomadas marcas de moda e também de novos designers, um restaurante, uma loja de discos, uma livraria, uma galeria de arte além de objetos e móveis para decoração. A *Colette* também desenvolve experiências de intercâmbio com outras marcas e artistas, lançamentos de publicações, eventos e exposições.

### 3.2.2.4 **Lojas Flagships**

As *flagships stores* são lojas especiais, diferentes das outras lojas de uma rede em quase todos os aspectos: projeto de arquitetura, vendedores, vitrines, serviços, linhas e produtos diferenciados. O papel principal dessas lojas é refletir os valores da marca e ser uma referência de sua imagem, como um ícone da marca. A maior parte das marcas de moda líderes como: *Prada*, *Gucci* e *Louis Vuitton*, possuem mais de uma loja *flagship* em vários países, nos principais centros de consumo mundiais, como Nova York, Paris, Tokyo e Milão, considerados pelas empresas como locais estratégicos para as suas marcas.

<sup>62</sup> Concept Stores: <http://slowretailen.wordpress.com/2007/10/23/the-world-of-concept-stores/#more-37>. Acesso em maio 2007.

<sup>63</sup> Colette: [www.colette.fr](http://www.colette.fr). Acesso em maio 2008.

Os altos investimentos das empresas de varejo de moda em lojas *flag ships*, provavelmente, almejam o aumento das vendas, mas sem dúvida, demonstram a apropriação da importância estratégica do ponto de venda para a construção do valor das marcas. A loja da *Nike* em Nova York: *Nike Town*, através dos projetos para seu ponto de venda, passou a se configurar como um ícone da marca para seus consumidores.

A brasileira *Osklen*<sup>64</sup>, considerada pela *WGSN*<sup>65</sup> como “uma das dez marcas mais influentes e inspiradoras do mundo” possui 41 lojas no Brasil e 5 no exterior e divulga em seu site a presença de lojas *flagships* da sua marca nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Nova York, Lisboa, Roma, Gênova e Tóquio. As lojas *flagships* da *Osklen* não possuem projetos de loja tão grandiosos como o da *Prada*, mas tem a função de difundir a marca em algumas das principais cidades consideradas centros de consumo do mundo.

As lojas *flagships* não têm o compromisso de manter uma unidade nos projetos para suas lojas. Esse conceito de unidade nos projetos de design e arquitetura para redes de lojas de moda foi muito desenvolvido pelas lojas das marcas *Gap Inc.* (*Gap*, *Banana Republic*, *Old Navy*) principalmente para reforço da identidade de cada marca como também para possibilitar uma operação de repetição dos projetos de merchandising visual.

Para as *flagships* pelo contrário, algumas empresas de moda parecem prezar por uma exclusividade, em cada projeto de arquitetura e design de uma nova loja. É o que acontece com as lojas *Louis Vuitton* ao redor do mundo. Uma de suas *flagships* na China possui um projeto de arquitetura totalmente inspirado na cultura chinesa.

Para outras empresas, levar um pouco de seu “estilo” para outros países pode ser a estratégia. O *Ralph Lauren* inaugurou uma loja em Tóquio com um projeto de que ressalta os elementos arquitetônicos utilizados em suas lojas nos Estados Unidos, com estilo inspirado no neoclássico (figura 21). Encontramos nesse caso uma visível intenção de obter uma unidade entre os projetos arquitetônicos desta marca, para que através desse recurso sejam reforçadas as características desta identidade. Podemos dizer que assim a empresa *Ralph Lauren* estaria levando para os japoneses um pedacinho da América, como também do *lifestyle* e dos símbolos desta marca.

---

<sup>64</sup> Osklen: [www.osklen.com](http://www.osklen.com). Acesso em junho 2008.

<sup>65</sup> A *WGSN* é uma empresa global de serviços de pesquisa de tendências de moda.

Figura 21: Ralph Lauren Flagship Store. Tokyo.



Fonte: [www.about.ralphlauren.com/events/photos](http://www.about.ralphlauren.com/events/photos). Acesso: abril de 2008.

Por sua vez a *Zara*, não usa o termo *flagship*, mas possui projetos de arquitetura impressionantes em algumas de suas lojas. A loja de Milão, localizada no *Corso Vittorio Emanuele II*, possui aproximadamente 4.000 metros quadrados, uma entrada grandiosa de 7 metros de altura e um belíssimo candelabro de cristal. Outras lojas são instaladas em antigos prédios históricos como a loja de *Salamanca* na Espanha, que levou 8 anos para ser construída, e restaurou parte do antigo Convento *San Antonio El Real* ([www.zara.com](http://www.zara.com)).

Como muitos termos usados pela área de varejo de moda no Brasil, esses dois termos, *concept stores* e *flagships*, costumam ser usados na língua inglesa. Podemos encontrar também algumas marcas que aplicam os dois termos como se tivessem o mesmo significado. Algumas vezes a forma de nomear o tipo de loja de uma marca é usada como recurso estratégico de valorização da marca mais do que uma classificação funcional. O mesmo pode acontecer com o termo multimarca e *concept stores*.

As lojas de marcas de moda se destacam pela variedade de formatos, pelo crescimento e desenvolvimento cada vez maior de suas empresas e processos, bem como pela profissionalização das áreas que compõem este tipo de varejo no atual cenário do mercado local e mundial.

### 3.2.3

#### As áreas do Varejo de Moda

Frings (2002, p.293) divide as funções do varejo em seis áreas principais de responsabilidades: Merchandising ou Planejamento de Compras e Vendas, Operações de Loja, Marketing, Finanças, Planejamento de lojas e Recursos Humanos. No Brasil essas áreas se dividem em departamentos dentro das empresas de varejo de moda. Essas estruturas podem ter variações de uma empresa para outra. Entre outros fatores, isso ocorre de acordo com a quantidade de lojas que possuem, o tipo de mercadoria que comercializam e o tipo de serviço que praticam.

#### 3.2.3.1

##### Empresas de marcas de moda

As empresas de marcas de moda de pequeno porte são comumente administradas por uma pessoa que em geral é o proprietário da empresa e assume várias áreas da operação das lojas, como também do desenvolvimento de produtos, das coleções e das campanhas publicitárias. Nessas empresas é muito comum não existirem estruturas formais e departamentos, mas uma administração global do negócio feita por uma pessoa e alguns colaboradores.

Em geral, as empresas de varejo de moda que tem como principal executivo o designer de moda, são fortemente direcionadas para a tendência de moda, para o desenvolvimento de produto e para a inovação. Um exemplo é a marca de moda *Comme de Garçons* que desde a sua fundação em 1972 é dirigida pela designer de moda e criadora da marca, *Rei Kawakubo*. Além de outras atribuições a designer participa pessoalmente do desenvolvimento do conceito dos projetos de arquitetura de suas lojas<sup>66</sup>.

Muitas empresas de moda possuem como executivo principal da empresa um profissional com formação em design que é responsável pelo *branding*, pela direção do desenvolvimento das coleções e pela estratégia da marca. Em geral este executivo é também o fundador da marca. No Brasil a *Osklen* e a *Farm*, são dirigidas pelos designers que fundaram as marcas e que ainda são os principais executivos da empresa, mesmo que possuam uma grande equipe de designers de moda que desenvolvam as coleções.

Na *Osklen*, o fundador da marca Oskar Metsavaht, considerado “um criador multidisciplinar que transita entre as áreas como a moda, o áudio-visual,

---

<sup>66</sup> Biografia resumida da designer em: [www.mashadesign.com](http://www.mashadesign.com), junho 2008.

o design de mobiliário, ações sócio ambientais e expedições<sup>67</sup>, é responsável pela direção de estilo e criação da marca. Oskar dirige pessoalmente a criação do conceito das coleções, das campanhas de publicidade e dos projetos de lojas.

As grandes empresas como a *Gap Inc.*, que opera quatro das marcas mais reconhecidas no mundo, *Gap*, *Banana Republic*, *Old Navy* e *Piperlime*, possuem um executivo principal para conduzir a empresa. O atual presidente e CEO<sup>68</sup> da *Gap* é Glenn Murphy, conhecido nos Estados Unidos por sua vasta experiência em distintos setores no varejo em geral. Murphy assumiu a empresa em 2007 após a saída de Paul Pressler, após uma época de baixa lucratividade na empresa<sup>69</sup>.

O anterior CEO, Paul Pressler que dirigiu a empresa por 5 anos era um veterano dos parques temáticos da *Disney*. Um dos motivos da saída de Pressler do comando da empresa atribuído por Steve Roukis, diretor administrativo da Matrix Asset Advisors, empresa que participa da *Gap Inc.*, foi que “Na *Disney*, ele nunca havia tido que lidar com o lado criativo e qualitativo do design” (Business Week, 2007).

Alguns comentaristas econômicos atribuem o insucesso das marcas de moda à falta de conhecimento e habilidade, de alguns experientes executivos em administração de empresas, em relação a “nuances dos negócios de moda” (Business Week, 2007). Mesmo não podendo atribuir o sucesso de uma marca unicamente a esse aspecto é interessante observar essa característica presente em muitas marcas de moda líderes.

Para lidar com o “lado criativo” a *Gap* possui no seu “time de executivos líderes”, o vice presidente executivo Art Peck que faz parte da empresa desde 2005. Peck é o vice-presidente executivo responsável pela estratégia e as operações da empresa que incluem: a estratégia corporativa, a pesquisa com consumidores, a exposição da marca e promoções, as alianças internacionais estratégicas para novos negócios e a estratégia da marca *Gap*.

O porte das empresas é um fator determinante para a definição da estrutura da organização, do quadro de diretores e das áreas principais das empresas de varejo de moda. A *Gap Inc.* possui 3.100 lojas no mundo todo e um faturamento anual de 15,8 bilhões de dólares<sup>70</sup>. Os fundadores da marca ainda

---

<sup>67</sup> Fonte: [www.osklen.com](http://www.osklen.com). Acesso: junho 2008

<sup>68</sup> Principal executivo da empresa. Chief Executive Officer (CEO).

<sup>69</sup> Fonte: [www.gapinc.com](http://www.gapinc.com). Acesso: junho de 2008.

<sup>70</sup> Fonte: [www.gapinc.com](http://www.gapinc.com). Acesso: junho de 2008.

detêm 33% da empresa, mas participam apenas como acionistas. Nesse caso se torna impossível uma comparação da *Gap Inc.* com as empresas brasileiras de menor porte.

O que podemos observar é que essa habilidade, que a revista Business Week (2007) identificou como “nuances do negócio de moda” nas empresas menores costuma ser controlada diretamente por seus fundadores. Na medida em que essas empresas crescem e atingem um patamar de marcas mundiais como a *Gap Inc.* esse controle se torna bem mais difícil e os riscos obviamente muito maiores.

### 3.2.3.2

#### Os departamentos

As principais áreas das empresas de varejo de moda se dividem nos departamentos de: Estilo (ou Design de Moda), Planejamento e Compras, Comercial (ou Supervisão de lojas), Marketing, Merchandising Visual, Manutenção e Obras, Recursos Humanos, Financeiro e Informática.

Alguns termos variam em cada empresa como, por exemplo, o departamento de “Estilo” ou departamento de “Design de Moda”, *Fashion Design*. O termo *Fashion Stylist* em inglês é mais indicado para produtores de moda. Com o crescente desenvolvimento da formação acadêmica da área de moda, o segundo termo, Design de Moda, se torna mais apropriado atualmente.

O departamento de Design de Moda é responsável pela criação da coleção e pelo desenvolvimento de todos os produtos.

O departamento de Planejamento de Compras planeja o sortimento e a quantidade de peças por modelo, por categoria e por linha, negocia os produtos e é responsável pela sua compra e recebimento.

O departamento Comercial ou de Supervisão de Lojas é responsável pelas informações das lojas, coordenação das equipes de vendas, controle das vendas e metas de faturamento.

O departamento de Marketing é responsável pela comunicação das ações da marca realizadas através de cartazes, anúncios, eventos e relações públicas.

O departamento de Merchandising Visual é responsável pela exposição do produto, vitrines e ambientação das lojas, bem como de criar estratégias de exposição atrativas e comerciais para eventos, promoções, lançamentos de coleções e de produtos na loja.

O departamento de Manutenção e Obras é responsável pelas reformas e manutenção do mobiliário e das instalações das lojas.

O departamento de Finanças é responsável pela lucratividade da empresa.

O departamento de Informática é muito comum atualmente e é responsável pela manutenção dos computadores e programas bem como pela pesquisa, compra ou desenvolvimento de novos programas que atendam as necessidades da empresa.

As áreas de Design de Moda, Merchandising Visual, Marketing e Comercial estão profundamente ligadas, independentemente dos formatos ou estruturas dos departamentos. As ações de cada área interferem diretamente uma nas outras de forma que em algumas empresas maiores um executivo ocupa um cargo de gestão sobre essas áreas. A *Nike*, por exemplo, possui em seu quadro de diretores um Diretor de Design para a marca.

Nas lojas de marca de moda, o Merchandising Visual (V&M, Visual Merchandising), ou Apresentação Visual é a área que está diretamente ligada a construção da imagem da loja. O V&M das lojas de marcas de moda engloba a apresentação dos produtos, das coleções de moda e dos temas ou decorações temáticas e compreende a loja como um todo, desde a fachada e vitrines até o interior da loja sendo considerado um dos mais importantes componentes da experiência de compras.

### **3.3 Merchandising Visual (V&M)**

#### **3.3.1 O Desenvolvimento das Técnicas de V&M**

Segundo Parker (2003), as técnicas de merchandising visual começaram a se desenvolver nos estabelecimentos comerciais no século XVIII, quando as pequenas lojas, ou *boutiques*, iniciaram as tentativas de expor seus produtos de forma visível para o público. Anteriormente os produtos eram raramente expostos de antemão para os consumidores nas lojas.

Nas lojas dessa época era comum o uso de balcões de atendimento, que ficavam localizados na frente de grandes armários, que guardavam as mercadorias dobradas em prateleiras ou dentro de gavetas. O consumidor não tinha acesso aos produtos, precisava pedir o produto que desejava comprar, para que então o vendedor o apresentasse sobre o balcão. A gradual evolução

da mentalidade de apresentar os produtos deliberadamente para o consumidor passou a ser uma ferramenta primordial para os varejistas.

As galerias de lojas na Europa do século XIX, e as Grandes Exposições, como a do Palácio de Cristal em 1851 em Londres, foram cruciais para as experimentações com materiais como ferro e vidro e com as técnicas de exposição espetaculares e dramáticas que foram percebidas pelos varejistas como fatores capazes de incrementar as vendas. Essas mudanças transformaram o antigo consumo em um “negócio visual” (Parker, 2003).

O desenvolvimento das lojas de departamentos no século XIX transformou profundamente as características físicas das lojas que passaram “de fábricas pouco atraentes para excitantes ambientes de compra” (Parker, 2003). Acima de tudo as primeiras lojas de departamentos não apenas copiaram técnicas, mas tornaram o conceito de merchandising visual em um dos mais importantes componentes da experiência de compras.

Para Parker (2003), “depois da evolução do design do interior das lojas, comprar não é mais uma negociação verbal entre vendedores e consumidores contestando o valor e a qualidade dos produtos”. Isto é, as mudanças no espaço físico das lojas e na forma de apresentar as mercadorias modificaram as relações das pessoas com o ato de comprar que deixou de ser uma atividade racional de abastecimento. Parafraseando Marx (1990, in Parker, 2003) o autor destaca que os avanços na arquitetura das lojas e no merchandising visual iniciado pelas lojas de departamentos na verdade transformaram o “sentido do consumo”.

### **3.3.2**

#### **Definição de V&M**

De acordo com a definição de Frings (2002, p.335), “o merchandising visual, ou apresentação visual, é um dos meios para comunicar a mensagem de moda da loja, o valor e a qualidade para os consumidores. A proposta do merchandising visual é atrair o consumidor para dentro da loja, reforçar a imagem da loja, efetivamente apresentar as mercadorias que a loja oferece e mostrar para o consumidor como usar e combinar as mercadorias e acessórios”.

A partir dessa definição fica claro que a atividade do merchandising visual tem um papel fundamental para as marcas de moda na medida em que transmite informações cruciais para o entendimento e apreensão do uso da

coleção de uma marca de moda bem como para o favorecimento da sua venda e do posicionamento da marca.

O V&M apresenta os produtos, temas, coleções e departamentos em cada ambiente de uma loja a partir do uso de símbolos relacionados ao estilo de vida de um grupo, da sinalização informativa e das imagens ou fotografias, para que o consumidor seja atraído para o ambiente e encontre o que procura. “Não há um cartaz dizendo, se você tem entre 38 e 50 anos, mora fora do centro da cidade, veste a numeração tamanho 10, vá ao departamento Miss Macy” <sup>71</sup> (Frings, 2002).

Completando a frase de Frings (2002) para as lojas de moda ainda poderíamos dizer: ‘lá você verá as novas cores da coleção de verão em mini-vestidos que serão usados com meias escuras e botas inspiradas nas roupas de bonecas’. Enfim todas as informações de moda que também precisam ser passadas ao consumidor são comunicadas a partir da forma que são apresentadas pelo V&M.

Da mesma maneira a apresentação dos produtos também pode modificar a impressão do valor dos produtos. Quando as lojas colocam uma quantidade grande de produtos empilhados em mesas, em muitas cores e estampas, o consumidor associa esta forma de “(des)arrumação”, muito utilizada em feiras e lojas populares, às mercadorias com preços baixos. De maneira inversa o uso de um móvel sofisticado como suporte para o produto e a exposição deste em uma peça única destacada por uma iluminação especial “transforma” o mesmo produto em algo de maior valor.

Parker (2003) destaca nos seus estudos sobre as técnicas de merchandising visual das lojas de departamentos do século XIX, o componente simbólico existente no mecanismo de exposição dos produtos nas lojas, aplicando os conceitos desenvolvidos por Baudrillard (1981, 1996, 1998).

A aparência do luxo que adornava cada enorme galeria das lojas de departamento do século XIX se espalhava nos seus produtos. Produtos comuns, do dia a dia, representados em ambientes opulentos, se transformam em símbolos de riqueza e prosperidade. Por exemplo, uma pilha de uma roupa barata pode absorver os valores simbólicos de uma fina mesa de carvalho esculpida na qual está exposta. Nessas condições, a antes roupa comum se torna valiosa por causa da associação com o luxo derivada diretamente dessa forma de exposição. Efetivamente, mesmo que possuindo pouco valor tangível, a roupa em questão passa a ser um signo de prosperidade e opulência. (Parker, 2003.p.363).

Muito mais do que expor produtos para a venda, o merchandising visual, a partir da utilização das associações simbólicas, utiliza técnicas e recursos do

<sup>71</sup> A autora se refere ao departamento feminino da loja de departamentos americana Macy's.

design, para criar um ambiente de compras que possibilite o consumidor ultrapassar a esfera da atividade corriqueira de compras para torná-la um evento agradável e significativo.

### **3.3.3 As Principais Funções do V&M**

De maneira genérica essa atividade tem como função principal criar atração sobre os produtos e a loja como um todo. Porém mais do que “atrair”, o V&M tem a função de “comunicar e reforçar”, “apresentar e ensinar”, “sugerir e resolver” questões que dizem respeito aos produtos e que estão relacionadas aos departamentos de Design de Moda, Marketing e Comercial.

#### **3.3.3.1 Atrair, surpreender e agradar: a qualidade estética do merchandising visual**

Para Parker (2003) a meta do bom merchandising visual é não somente criar uma exposição que agrade os olhos, mas que conte uma história e promova uma narrativa para cada produto. “Uma exposição de sucesso captura o consumidor, atrai com a representação de seus sonhos, aspirações e desejos.”

Uma das principais ferramentas para atrair o consumidor é a vitrine da loja. Ela tem o papel de destacar e impactar o consumidor para que deseje entrar na loja e efetivamente entre. Para isso a seleção dos produtos, a coordenação de moda das peças, o uso das cores, das texturas, o equilíbrio das estampas, bem como a organização do espaço, a iluminação e os temas desenvolvidos precisam surpreender, atrair e agradar os transeuntes com também aumentar o fluxo de consumidores para o interior das lojas a fim de gerar vendas.

Uma das formas de mensurar a atração das vitrines e do trabalho de V&M em geral pode ser feita através da pesquisa etnográfica, como também através do uso de um contador na porta da loja, para medir o aumento do fluxo na loja após uma nova vitrine. O modelo de Mehrabian & Russel (PAD)<sup>72</sup> também pode ser aplicado para análise da qualidade da atração das vitrines.

Outro recurso do V&M para atrair os consumidores para a loja é a ampliação da área projetada (caixa de vidro) da vitrine, tanto para uma ocupação da fachada da loja como um todo, como para uma invasão da vitrine para o interior da loja. Sendo assim quando falamos de V&M estamos tratando ao

---

<sup>72</sup> PAD, prazer, atração e dominância. Método comentado no capítulo 1.5 desta pesquisa (in Donovan & Rossiter, 1982).

mesmo tempo das vitrines (*window design*) e interiores de loja (*in-store design*). Quando a loja *Louis Vuitton*, revestiu completamente a fachada da loja com uma instalação de malas gigantescas, ícone de sua marca, transformou fachada, letreiro, vitrine e outdoor em uma coisa só, de impacto indiscutível.

Sejam em caixas de vidro ou avançando sobre a fachada, além das vitrines, outros elementos são utilizados no interior da loja para criar atração sobre as seções e os produtos da loja. Vitrines internas abertas, combinações de produtos em conjuntos, elementos decorativos, aromas, uso de cores, uso de peças gráficas, tecnologia, serviços e o próprio layout da loja são recursos de atração e destaque. A intenção desses projetos é gerar um ritmo dinâmico na apresentação dos produtos e tornar a experiência de compra mais agradável.

Na verdade os projetos da área de V&M englobam as fachadas, as vitrines e o interior das lojas e a integração desses projetos, tanto pelos temas quanto pela periodicidade, faz com as lojas sejam “vestidas” de novas cores e elementos a cada coleção ou evento, gerando grande impacto visual.

As coleções sazonais, características da dinâmica das lojas de moda, introduzem novos produtos em cores estampas e modelos diferenciados periodicamente. No Brasil, são realizadas em geral, de duas a três grandes mudanças por ano (outono/inverno, primavera/verão, alto/verão). Por sua vez o calendário de eventos promocionais do varejo força outras ações nas lojas fazendo com que a distância entre as transformações sejam menores (dia das mães, namorados, liquidações, e outros). Por fim, a característica de busca por novidades do consumidor atual e o recebimento quase diário de mercadorias em algumas redes de lojas, faz com os projetos de V&M sejam readaptados até mais de uma vez por semana (principalmente as trocas de produtos nas vitrines).

### **3.3.3.2**

#### **Comunicar e reforçar: o merchandising visual como estratégia para reforço dos símbolos da marca**

O V&M “comunica a moda, o valor e a qualidade” (Frings, 2002). Ao comunicar está informando o consumidor sobre o produto e assim favorecendo a venda do mesmo. Sabemos que os consumidores após experimentarem os produtos estabelecem uma relação destes com as marcas de origem contribuindo com a formação da imagem da marca (Materson, 2007). Sendo assim comunicar as características e benefícios (moda, valor e qualidade) dos

produtos na loja tem duas funções principais: favorecer uma etapa prévia da venda final e reforçar a imagem da marca.

“Marcas podem refletir uma imagem pessoal do consumidor ou a imagem desejada por ele. Enquanto essa habilidade é altamente intangível, as mercadorias podem ser uma representação tangível da marca, na qual os consumidores são capazes de usar e exibir” (Bridson e Evans, 2004, p.409).

Nas lojas de marcas de moda o recurso do V&M nas vitrines e interiores de loja é potencializado para que além de atrair os consumidores comunique os valores principais da marca, conceito ou estilo de vida que pretende projetar. Dessa forma a apresentação dos produtos na vitrine e no interior das lojas de marcas de moda tem um papel estratégico e podem ser usados como um “outdoor da marca”.

Para Frings (2002, p.335) com o aumento da competição os varejistas têm tentado criar exposições dos produtos mais agressivas e atrativas através de métodos variados como elegância, impacto, humor e minimalismo. Nem todas as lojas fazem vitrines com poucos produtos e grande apelo visual, algumas usam maior quantidade de produtos em apresentações com grande variedade de cores e modelos.

A intenção nesses casos é relacionar a forma como a vitrine é apresentada com a identidade da marca a fim de criar uma “linguagem” própria para cada marca. Desta forma a apresentação visual é também uma ferramenta estratégica que possibilita criar exclusividade para a marca, através do uso de várias abordagens diferentes.

Com o desenvolvimento da identidade das marcas de moda e a busca pela diferenciação, atualmente as técnicas de V&M são diversas e inovadoras e não seguem à risca as regras de equilíbrio e harmonia<sup>73</sup> que já foram a base desse trabalho. Apesar de que, em geral, o varejo siga basicamente essas regras, para algumas marcas de moda é necessário e desejável a quebra da harmonia ou o desequilíbrio como sinais da identidade da marca.

O projeto de V&M das *Guerrilla Stores* da marca *Comme des Garçons*, é propositalmente desorganizado. As roupas estão expostas em simples araras e sem exposições especiais em manequins. As paredes das lojas estão inacabadas e se vê a massa espalhada nas paredes. As caixas de papelão e os armários de ferro reaproveitados são os “equipamentos especiais” de exposição dos produtos. A instalação da loja mais parece uma invasão de um imóvel

---

<sup>73</sup> Por exemplo, os estudos da Psicologia da Gestalt.

desocupado do que uma loja nos moldes que estamos acostumados a encontrar.

Em 2001 a designer da mesma marca afirmou que “fazer uma loja é como fazer roupas” (Kawakubo, 2001) ao comentar sobre a abertura de uma loja predominantemente vermelha, demonstrando com isto, como os projetos de lojas de marcas de moda usam livremente recursos plásticos, tanto em suas lojas como em suas roupas.

### 3.3.3.3

#### **Apresentar, ensinar, sugerir e resolver: o merchandising visual como recurso para a moda e as vendas**

Na maioria das vezes as roupas de marcas de moda são uma novidade para os consumidores. A informação sobre a tendência de moda não é acessível a todos consumidores e as lojas de marcas de moda usam o V&M para “ensinar” como usar transformando uma tendência de moda em algo consumível. É o que acontece quando as lojas lançam, por exemplo, uma nova cor nas coleções. Novas cores ou modismos nem sempre são imediatamente aceitas pelos consumidores e poderiam demorar muito mais para serem “compradas” se não fossem os esforços da apresentação visual, bem como da equipe de vendas e da publicidade<sup>74</sup>.

O V&M “sugere” combinações entre produtos. No varejo, em geral, existe uma intenção comercial de associar um maior número de peças a cada venda. Muitas empresas medem seus resultados de muitas maneiras sendo, o “P.A.” (peças por atendimento) uma delas. O aproveitamento de cada ocasião de venda é considerado melhor quanto mais peças são vendidas para cada cliente.

As marcas líderes de moda planejam suas compras de forma coordenada para que o sortimento seja também um fator positivo de sua marca frente à concorrência e um símbolo de domínio de mercado. Ao sugerir combinações entre as roupas e acessórios o trabalho de V&M promove esse aumento do número de peças pela venda coordenada, além de proporcionar um melhor entendimento sobre a forma de usar os produtos dentro da proposta de moda desejada pela marca.

Por inúmeros motivos, alguns produtos de uma coleção podem não ser aceitos imediatamente ou “bem entendidos” pelos consumidores. As técnicas de V&M podem ajudar a “resolver” problemas de produtos com dificuldade de

---

<sup>74</sup> Especialmente no Brasil o fenômeno das novelas na televisão também é um grande difusor de moda nos grupos da sociedade.

aceitação. A integração das informações, das áreas que possuem os dados relativos à performance dos produtos, com a área de V&M, possibilita a criação de estratégias de exposição visando valorizar esses produtos com problemas ou mesmo uma seção inteira de uma loja.

Em resumo, a área de V&M promove nas empresas de marcas de moda, a integração do conceito e do estilo da coleção desenvolvida pela área de Design de Moda, com os interesses comerciais e estratégicos das áreas do Comercial e do Marketing.

A atividade de merchandising visual é um trabalho que envolve os esforços integrados de muitos profissionais do varejo de moda tais como: diretor de design de moda, diretor de gestão, gerentes de planejamento de loja, gerentes de compras e compradores, gerentes de lojas e vendedores, gerente de merchandising visual, designers e vitrinistas (Frings, 2002). Os profissionais que desenvolvem os projetos de V&M precisam possuir a habilidade em dominar tanto as técnicas de exposição, como as de produção de moda, orientando-as para a venda.

As decorações ou temas das lojas de marca de moda são realizadas pelos designers de merchandising visual e enviadas para a rede de lojas através de manuais de montagem para serem adaptados em cada loja. A atualização da exposição das mercadorias é coordenada pelos designers de merchandising visual e implementada pelos vitrinistas e a manutenção diária da arrumação é feita pelos gerentes de lojas e vendedores através de manuais e orientações específicas.

Os manuais de merchandising visual são desenvolvidos para serem aplicados em todas as lojas de uma rede com a intenção de obter uma unidade na imagem da loja. Adaptações geralmente precisam ser feitas em relação aos formatos das plantas das lojas e por características específicas de algumas regiões. Uma loja pode estar em um estado com clima mais quente do que a maioria, ou mesmo possuir alguma data promocional ou festa relacionada apenas a sua cidade que precisará ser levada em conta.

Esses manuais são desenvolvidos geralmente a partir de uma “loja piloto” que pode ser escolhida pelo seu formato ou tamanho, ou em uma *flagship*. O manual contém a apresentação geral dos produtos bem como as sugestões para adaptações, com plantas de loja esquemáticas ou “planogramas”, desenhos, fotografias e tutoriais, que demonstram as etapas passo a passo de cada montagem. Esses manuais podem ser impressos e distribuídos nas lojas como também podem ser enviados diretamente pela internet (Frings, 2002).

Atualmente a área de merchandising visual aplica técnicas “multi-sensoriais” através de recursos tecnológicos para criar ambientes cada vez mais atrativos e confortáveis para o consumidor. Novos projetos vêm sendo aplicados nos pontos de venda, que parecem pretender “ultrapassar” os cinco sentidos. Esses projetos visam atingir o consumidor sensorialmente e emocionalmente e assim proporcionar novas e memoráveis experiências e sensações no ponto de venda.

Tanto pela interação do consumidor no ponto de venda, pela participação na construção dos produtos (*Nike*), como pelos serviços diferenciados de atendimento e informação (*Apple*), como também pelo uso da tecnologia em vitrines interativas (*Ralph Lauren*), as empresas hoje buscam envolver o consumidor de inúmeras formas no espaço do ponto de venda. Além disso, buscam proporcionar aos seus clientes novas experiências no ambiente de compras. Estas experiências não estão relacionadas apenas aos produtos e serviços das lojas, mas a inúmeras situações interativas, que tem como intenção principal promover, cada vez mais, as identificações dos consumidores com as sua lojas e as suas marcas.

### 3.4 Experience Design

#### 3.4.1 O Conceito *Experience Design* como Experiência “Total” com a Marca

“Enquanto benefícios e preços continuam importantes para as pessoas, experiências e identidade própria são ainda mais importantes” (Neumeier, 2004).

A sede da *Volkswagen*, mais parece um parque temático da marca, com lagos, parques e restaurantes, que leva os convidados a uma viagem ao mundo do automóvel.

Na *Apple Store*, ou *The Apple Centre*, os consumidores podem testar os produtos antes de comprar e serem atendidos por um time de “*experts*”, além de participarem gratuitamente de *workshops*.

A *Prada Flagship Store*, além de moda, oferece um espaço para shows e vários serviços especiais, com tecnologia de ponta para servir aos seus clientes.

A “não loja” da *Samsung Experience* é voltada para o estímulo da criatividade e a interação com a tecnologia, e não vende nenhum produto.

A *Microsoft Home* é um museu interativo que aplica a tecnologia da empresa em ambientes de uma “casa do futuro”.

Todos esses projetos inovam o conceito de exposição tradicional de produtos para a venda, transformando lojas em ambientes de imersão e interatividade. Centralizados na “experiência”, transformam os valores estratégicos das marcas em comportamentos nos quais se “vivencia” a marca.

Esta nova área do campo do Design chamada de *Experience Design*, segundo Ardill (2007), se concentra em proporcionar experiências dos consumidores com a marca ou *brand experience*. Essa atividade pretende promover “momentos de envolvimento e interação das pessoas com as marcas e proporcionar memórias positivas em relação a estes momentos”. O autor afirma que o conjunto dessas experiências contribui com a percepção sobre a marca, motivam a fidelidade do consumidor e influenciam o seu desejo de recompra.

O conceito de *experience design* amplia o conceito de “experiência de compra” que nas empresas de varejo em geral se baseia em proporcionar aos consumidores, no momento da compra, outras atividades e experiências além da compra propriamente dita, que os levem a sensações ou emoções positivas e diferentes das usuais. Essa experiência é realizada através de inúmeros meios, pelos sentidos, pelas relações pessoais, pelo entretenimento, pela cultura, pelo lazer, pelo espetáculo, pela tecnologia, pelos serviços, enfim em atmosferas, de todas as formas imagináveis, em que se possa envolver o consumidor.

“O ponto de venda passou a ser um “driver de experiências” e o design o veículo para projetá-las, alimentando-se da observação “in situ” das condutas que os diferentes grupos humanos constroem em sua resistência a permanente entropia de anonimato e ‘(des)identidade’ que a grande cidade gera” (Becerra et. al., 2006).

O principal aspecto do *Experience Design* é a centralização nos desejos, expectativas, e aspirações dos consumidores e pode ser alcançada através de muitos meios, nos quais todos eles pretendem criar laços positivos, que tenham significado e valor, com o consumidor. Por exemplo, desenvolver um jornal no qual o leitor escolha a ordem das páginas, ou mesmo fabricá-lo com um papel mais agradável ao tato, é formas de atender o consumidor no momento da interação com o produto e conseqüentemente com a marca (Ardill, 2007).

“Em resumo, a experiência com a marca é concebida a partir do desenvolvimento de momentos com a marca que desejamos e valorizamos e é o oposto da mídia intrusiva que rejeitamos” (Ardill, 2007).

Para Norton (2003) participar de experiências significativas é hoje uma das maiores necessidades dos americanos: “eles querem mais do que mais”. O autor ressalta que após o consumo exagerado dos anos 80, no qual a imagem da

marca dirigia o consumidor, nos anos 90 as empresas direcionaram as novas experiências pelo comportamento do consumidor, mas em todas elas, a ênfase foi no consumo de coisas ou no consumo de experiências. Atualmente estamos diante de uma demanda que não pode ser suprida unicamente pelo acúmulo, ou benefícios ou mesmo qualidade em serviços. O que os indivíduos desejam são conexões verdadeiras, realizadas através de significativas experiências com as marcas. O gráfico do autor (figura 22) representa a transformação da demanda do consumidor dos anos 80 até hoje, relacionando 3 aspectos: a demanda do consumidor, as estratégias de marca de sucesso e as soluções de design para cada demanda. Para Norton (2003), “a imagem da marca ainda importa, a experiência com a marca é fundamental, mas as empresas de maior sucesso produzirão experiências significativas com as marcas” (p.21).

Figura 22: Gráfico da Evolução da Demanda do Consumidor



Fonte: Norton, 2003, p. 19.

No início desse trabalho desenvolvemos uma reflexão sobre a condição da volatilidade e da busca por significado dos indivíduos em uma sociedade na qual, o homem pós-moderno, vivendo a aceleração do tempo, e a descrença nos valores estabelecidos, “quer mais do que mais”. Esse contexto não seria uma clara expressão da necessidade de conexão entre os indivíduos e do desejo de experiências significativas, que emerge através do experience design? “Segundo Norton (2003), as experiências que tem verdadeiro significado para as pessoas não tem preço no mercado, por exemplo, ninguém pode colocar um preço no relacionamento entre um pai e um filho (nem mesmo o Master Card)”. Portanto, a grande diferença é que não bastam mais experiências gratuitas, em uma

profusão de coisas e sensações como se fosse um enjooativo parque de diversões (Saramago, 2001), mas algo que conecte as pessoas entre si e com a sociedade.

Algumas estratégias de *branding* são usadas como fio condutor dessas experiências, tais como: os estilos de vida (*Gap*), a história do produto (*Louis Vuitton*), ou da marca (*Levis*), a emoção ou *emotional branding* (*Nike*), a originalidade (*Comme des Garçons*), ou a exclusividade e o luxo (*Prada*). Mas também não bastam apenas experiências por prazer (experiência de compra), realizadas através de vários meios e significados construídos artificialmente (experiências com a marca). As experiências precisam ser verdadeiras. Isto é: a *Nike* tem que ser realmente apaixonada por esporte, assim como a *Prada* por moda, e a *Louis Vuitton*, quando afirma desenvolver um trabalho artesanal para seus produtos, como está em seu site, é necessário que este seja realmente feito por artesãos de verdade. Norton (2003) aponta para as empresas desse milênio a exigência em desenvolver “marcas verdadeiras”, (*brand truth*) para os consumidores. E resume: “nos anos 80, desejavam marcas. Nos anos 90 desejavam experiências com a marca. Agora desejam significativas experiências com a marca.”

O *Experience Design* é, portanto uma atividade multidisciplinar, centrada no relacionamento com o cliente, construída a partir da interação dos clientes com a marca, e como o *branding*, considera todos os aspectos da marca e da empresa: “desde o produto, embalagem e ambiente de loja até as roupas e a atitude dos funcionários” para criar memórias positivas e promover a “experiência total” com a marca (Ardill, 2007).

“Uma das formas pelas quais as empresas de varejo de moda têm conseguido se diferenciar da concorrência e desenvolver uma sólida vantagem competitiva é pela gestão de marca, não apenas dos produtos, mas da experiência total da loja.” (Bridson e Evans, 2004)

Ardill (2007) sugere alguns pontos importantes para desenvolver um projeto de *experience design* que compreendem: 1) a capacidade de estabelecer com os consumidores uma conexão pessoal; 2) através de meios criativos e não convencionais; 3) que demonstrem uma verdadeira paixão pelo negócio; 4) que seja relevante e não apenas chame atenção gratuitamente; 5) que seja coerente responsável e genuíno com seus princípios; 6) que consiga envolver as pessoas em um “novo mundo”; 7) que seja positivamente memorável; 8) que tenha como meta a simplicidade e pretenda facilitar a vida das pessoas.

As lojas de marcas de moda desenvolvem através dos projetos de design de arquitetura, interiores e merchandising visual, novos ambientes para seus pontos de venda nos quais todos os sentidos são explorados. Mais do que uma utilização gratuita desses recursos cada vez mais as empresas de moda transformam suas lojas em “marcas vivas” nas quais a imagem da loja e a imagem da marca são praticamente uma coisa só.

Projetos inovadores de design para “lojas museus”, em ambientes especiais que apelam aos sentidos e usam a tecnologia e os serviços, para promover experiências e conectar pessoas. Marcas de empresas genuínas que realmente são coerentes e apaixonadas pelo que fazem. Esses são dois aspectos de transformações no varejo que proporcionam um campo extremamente fértil para o Design e o *Branding* na atualidade.

### 3.4.2

#### **Apple Store: tecnologia, estilo de vida e valor de marca**

A *Apple* hoje comercializa produtos mais baratos e mais voláteis<sup>75</sup> em cores, tamanhos e modelos que são introduzidos no mercado periodicamente, com novas “roupagens” que de certa forma se assemelham a dinâmica das empresas de moda. A *Apple Store* apresenta em seus projetos de design para o ponto de venda um forte apelo à aparência e ao design arrojado em um ambiente dinâmico, repleto de atividades interpessoais e tecnologia interativa.

A *flagship store*, da *Apple*<sup>76</sup>, (*AppleStore*) em Nova York, inaugurada no ano de 2001, foi a primeira loja da marca. Até então a empresa não tinha se utilizado deste recurso para comercializar seus produtos ou mesmo aumentar suas vendas. Desde a abertura da primeira loja, mais de 275 milhões de pessoas em três continentes visitaram as lojas. Em apenas 7 anos a *Apple* opera com 204 lojas, nos Estados Unidos, Japão, Inglaterra, Canadá e Itália. As lojas geraram neste ano lucros em torno de 1,2 bilhões de dólares.

Na *Apple Store* (figura 23) a atmosfera da loja é explorada como reforço dos símbolos da marca. No projeto se destacam diversos aspectos: o “avanço tecnológico”; pelos materiais utilizados e na estrutura de vidro da arquitetura; o valor da “simplicidade inteligente”; pelos seus produtos e serviços; e o estilo de vida dos “apaixonados por MAC”; tanto pelos seus vendedores quanto pelos seus clientes.

<sup>75</sup> A *Apple* ampliou sua linha de produtos e hoje possui produtos como o *iPod* com preços a partir de U\$49 em vários tamanhos, modelos e cores. Fonte [www.apple.com](http://www.apple.com) acesso em março de 2008.

<sup>76</sup> *Apple*: <http://www.apple.com/pr/products/retail/retail.html>. Acesso em março de 2008.

Figura 23: *Apple Store*, Nova York, 5ª Avenida.



Fachada Principal. A loja ocupa o subterrâneo. Fonte: [www.apple.com](http://www.apple.com). Acesso: março de 2008

Figura 24: *Apple Store* Londres: Genius Bar e Escada.



Fonte: [www.apple.com](http://www.apple.com). Acesso: março de 2008.

A *Apple Store* promoveu centenas de eventos para o consumidor, workshops gratuitos e um atendimento especializado no “*Genius Bar*” (figura 24), para assessoria aos consumidores. Outra seção “*Studio*” presta serviços para realização de trabalhos profissionais. O atendimento pode ser agendado para que se tenha um atendimento exclusivo durante todo o tempo que o consumidor estiver na loja.

### 3.4.3

#### Prada Flagship Store: tecnologia a serviço da exclusividade em uma experiência multisensorial

Em matéria realizada para o *Galinsky*, site inicialmente criado por professores e estudantes da Harvard Graduate School of Design e que atualmente conta com colaboradores externos, foram feitas muitas críticas ao projeto. Segundo o artigo, o projeto de arquitetura e design da *Prada Flagship Store*, deixou um imenso espaço vazio na entrada principal da loja, dominado por um imenso elevador, no qual há pouquíssima exposição de mercadorias e problemas de fluxo. Por outro lado, a capacidade de transformação da loja, que foi considerado pelo OMA como uma qualidade do projeto, na opinião da revista não colabora para tornar a loja “mais ativa”.

O monumental espaço arquitetônico da *Prada Flagship Store* (figura 25), em Nova York, inaugurado em dezembro de 2001, é fonte de algumas controvérsias como também uma afirmação desafiadora do escritório OMA do arquiteto Rem Koolhaas. Mas, sem dúvida, para os consumidores um verdadeiro “palácio” contemporâneo, de uma empresa de moda que, atualmente, parece estar completamente decidida a investir muito<sup>77</sup> para construir uma imagem de alto destaque e exclusividade.

Figura 25: Prada Flagship Store, Nova York.



Fonte: [www.oma.eu](http://www.oma.eu). Acesso: junho, 2008.

A ousada proposta do OMA, de “investigar meios para reinventar a experiência de compra”, certamente os fez correr muitos riscos. Mas o resultado, mesmo com controvérsias, é um espaço de grande apelo estético, que realmente sai dos padrões normais das lojas de moda, e no qual os grandes

<sup>77</sup> Segundo as informações do site *Galinski*, 2008, a loja custou 40 milhões de dólares.

espaços vazios colaboram para construir a imagem de grandeza, que a marca pretende projetar.

O espaço possui elementos que se transformam periodicamente, entre eles um imenso painel gráfico que provavelmente tem a contribuição de vários designers, e uma escada que ocupa praticamente toda a largura da entrada da loja. A escada é usada como local para, subir, sentar, expor sapatos e manequins, como se cada degrau fosse um palco e toda a área um grande palco. A capacidade de transformação do espaço e do seu uso se apresenta como um recurso de grande importância para a dinâmica das transformações sazonais das lojas de moda. “Se mudamos de roupa, porque não de loja” (Neumeier, 2007), e porque não, a loja em si, ser um espaço “capaz” dessas transformações?

Os recursos tecnológicos foram amplamente utilizados no projeto, não só com o intuito de criar efeitos atrativos no ambiente, mas principalmente promover serviços especiais e alto conforto para os clientes. Envolvidas numa aura de exclusividade e valorização pessoal, as clientes da *Prada* podem se ver nas cabines simultaneamente de frente e de costas. Também podem checar os preços e acumular os produtos de suas compras com um leitor ótico e ainda rever suas últimas compras ou pedidos de produtos não encontrados anteriormente.

Figura 26: Tecnologia nos Provadores. Prada Flagship Store, Nova York.



Fonte: [www.oma.eu/projects](http://www.oma.eu/projects). Acesso: junho, 2008.

O escritório de design OMA/AMO<sup>78</sup>, atualmente desenvolve para a empresa um projeto, em uma área de 17.500m<sup>2</sup> de um complexo industrial, para criar um novo espaço experimental para a *Prada Art Foudation*.

#### 3.4.4

#### **Forth & Towne: a experiência inovadora e o risco do empreendimento**

“Redefinir a experiência de compra para as mulheres, oferecendo roupas e acessórios sofisticados em um ambiente acolhedor e convidativo”. Com esse posicionamento estratégico, a Gap Inc. lançava em agosto de 2005 uma nova marca, Forth & Towne, com uma proposta ousada, e talvez mais difícil do que construir ambientes monumentais. Para Gary Muto (2005), “nós criamos um ‘lugar’ chamado Forth & Towne”.

“Promover a experiência de compra é a prioridade máxima. Mas não esperem música alta, displays interativos, ou grandes escadas. A experiência da Forth & Towne se refere à interação social” (Andrew Blum. Business Week, 2005)

O presidente e CEO da empresa, Paul Pressler, na época do lançamento, estava otimista em relação à marca e declarou que esta representava uma importante oportunidade de longo crescimento para *Gap Inc.* A palavra “*Forth*” se relacionava as quatro linhas da marca (*Allegory, Vocabulary, Prize, e Gap Edition*) e a palavra “*Towne*” pretendia evocar o sentido de lugar ou pertença: “para significar um lugar único e especial para a compra” e convergir em um senso de comunidade que a empresa desejava criar com seus consumidores.

O público alvo da marca era composto de mulheres acima de 35 anos, um grupo que representa 39% do poder de compra das mulheres em geral nos EUA, e é considerado um segmento de rápido crescimento na população. Foi em 4 lojas teste em Chicago e uma em Nova York. Porém, em 2007 todas as lojas fecharam e a marca acabou. O que aconteceu?

A marca chegou a possuir 19 pontos de venda com um projeto inovador e ao mesmo tempo inspirado nos anos dourados das lojas de departamentos e a intenção prioritária de promover uma especial experiência de compra. A peça chave do projeto de arquitetura de David Rockwell, que também era a principal área de venda da Forth & Towne, consistia no salão circular com 20 provadores, ocupando o centro da loja (figura 27). No interior um confortável ambiente de

<sup>78</sup> AMO é uma empresa que pertencente ao OMA e desenvolve paralelamente os serviços de *branding e experience design* para os projetos de arquitetura. Fonte: [www.oma.eu](http://www.oma.eu).

estar, “como um pequeno *lobby* de hotel” (Business Week, 2005), com confortáveis poltronas, revistas de moda, flores naturais, e garrafas de água para as clientes.

Figura 27: Salão de Provadores, Forth and Towne.



Fonte: [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com), 2005.

Segundo o presidente da empresa Gary Muto, o maior índice de frustração nas mulheres deste segmento são a prova das roupas. Então além de oferecer excelentes modelagens e tamanhos de 2 a 20 (no Brasil corresponderiam a de 36 a 50), “a intenção é fazer com que a experiência de provar as roupas seja a melhor experiência possível”.

Segundo Rockwell “estamos em um mundo no qual temos cada vez mais razões para não sair de casa” e esse projeto tinha a intenção de criar o compromisso de “sair para fora”, ir para o território comum. A *Gap* parecia estar apostando no crescimento da importância social do ato de comprar, a noção de que comprar pode ser transformado em uma prazerosa experiência comunitária (Business Week, 2005).

A peça central, o “salão dos provadores” (figura 28), pretendia encorajar essa interação: seja entre amigas, ou outras compradoras e as “consultoras de estilo” da loja. “Como a torre do relógio da praça da cidade ou o grande candelabro em uma loja de departamentos, o salão de provadores marca o centro simbólico e festivo daquele lugar” (Business Week, 2005). No vocabulário da *Walt Disney Co*, no qual Pressler já foi executivo, esse salão central funciona como uma “*wienie*” um objeto que tem como função criar um magnetismo e se

tornar um ícone em um espaço, como por exemplo, o castelo da personagem *Cinderela*, na praça central da Disneylândia.

Figura 28: Forth and Towne, Fachada e vista da peça central do projeto de Arquitetura.



Fonte: [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com), 2005.

O projeto do ponto de venda da *Forth & Towne*, era o centro da identidade da marca o que fez a *Business Week* criar o título “*The store’s the Think*” para a reportagem sobre a marca. “A loja é a imagem” poderia ser a tradução do título, demonstrando o quanto o projeto de design de arquitetura e interiores do ponto de venda, participava da construção da identidade da marca. Na verdade a loja da *Forth & Towne*, define as características da marca e ao mesmo tempo, se dirige diretamente a experiência de compra, acreditando que o ambiente de compra reflete e reforça a marca

O projeto de arquitetura foi na verdade a expressão de um conceito total que define a identidade da marca. Para Gary Muto presidente desta empresa “a intenção era criar um ambiente especial, um local inspirador, um lugar no qual se deseje passar o tempo.” Neste caso o projeto do espaço físico da loja não tinha apenas o objetivo de promover as vendas de produtos, mas principalmente “dar vida” a marca.

Em nova reportagem na revista *Business Week* de março de 2007, 18 meses após o lançamento, a empresa anunciava que a marca “não estava demonstrando potencial suficiente”. No site da empresa anunciava que em 26 de fevereiro estaria fechando suas lojas para direcionar os esforços para estabilizar os negócios existentes. Essa decisão foi tomada após uma queda nas vendas de 4%, de 2,34 bilhões de dólares, em comparação com dezembro de 2005. Ao mesmo tempo as vendas nas lojas Gap iniciaram o ano com 9% a menos, enquanto a Old Navy baixou 10%. O fechamento das 19 lojas causou um impacto em 550 empregos que tentariam ser reaproveitados nas outras empresas (Gap, Banana Republic e Old Navy) e um custo inicial de 40 milhões de dólares para fechar toda a rede (Washington Post, 2007).

Porém as outras empresas somam mais de 2.800 pontos de venda nos Estados Unidos em comparação com 19 lojas da *Forth and Towne*. Alguns e-mails de clientes no site pediam para a empresa reconsiderar o fechamento. Paralelamente Paul Pressler é desligado da empresa em janeiro de 2007 após 5 anos com CEO da *Gap Inc.* O presidente interino e CEO Bob Fisher, declarava que o “conceito foi um promissor teste e um exemplo dos riscos da inovação que é preciso ter nesse tipo de negócio” (Gap, 2007).