

4

O Programa de Design Integrado do Ponto de Venda (PDV)

Dentre os projetos de design que participam do programa do PDV de marcas de moda estão os projetos de: produto e moda, merchandising visual, vitrines, fachadas, arquitetura, interiores, ambientação (aroma, música, iluminação), sinalização, embalagem, uniformes, interatividade e experiências. Estes projetos contribuem com a percepção da dimensão da atmosfera da loja (Donovan & Rossiter, 1982; Ailawadi & Keller, 2004) e das dimensões do design e a dimensão do ambiente, classificadas por Baker et. al. (2002). As pesquisas desses autores demonstram que estas dimensões influenciam muitos aspectos do comportamento do consumidor, tais como: a escolha e o tempo de permanência na loja, são também mediadores de outras dimensões, contribuindo com a construção da imagem da loja e, portanto, com a imagem total da marca.

Estes projetos precisam estar integrados, para que seja alcançada a consistência da comunicação da identidade da marca, que então possibilite a gestão da sua imagem. Portanto, para que essa integração seja eficaz, ela pressupõe um direcionamento de todos os projetos, a partir da identidade da marca. Diante desse problema, o objeto dessa pesquisa consiste na integração dos projetos de design para pontos de venda de marcas de moda.

A dimensão da especialização profissional é um fator relevante para a compreensão do processo de design em empresas de moda. Contamos hoje com a participação de profissionais de várias especialidades, que participam dos projetos de design para o PDV e são responsáveis pela construção e comunicação das identidades das marcas de moda. No contexto das empresas de varejo de moda, se encontra a prática do designer de moda, do designer gráfico, dos arquitetos e designers de interiores e a sua relação com profissionais de marketing, publicidade e vendas, envolvidos nos projetos para PDV de marcas de moda. No entanto, as fronteiras de atuação destes profissionais podem, muitas vezes, se sobrepor. A habilidade em articular esses projetos de forma integrada, é um fator relevante para alcançar os resultados de compreensão da identidade da marca em empresas de moda. A integração dos

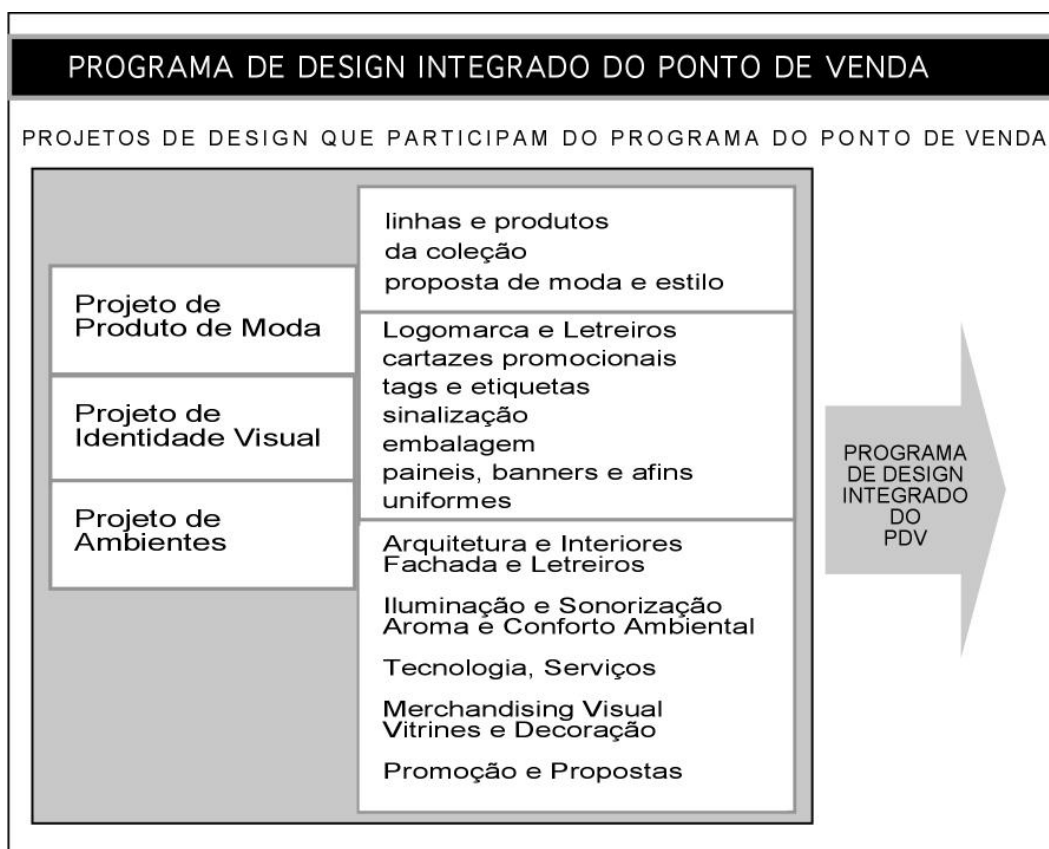
projetos reforça e concretiza a desejada diferenciação, ou mesmo a harmoniosa identidade da marca.

4.1

Os Projetos de Design do Ponto de Venda de Marcas de Moda

Desta forma quando abordamos os projetos de design para pontos de venda de marcas de moda, não nos referimos apenas ao projeto do espaço arquitetônico, mas a todos os projetos citados anteriormente (produto e moda; merchandising visual, vitrines, fachadas, arquitetura, interiores, ambientação: aroma, música, iluminação; sinalização, embalagem, uniformes, interatividade e experiências) que agrupamos em 3 principais grupos de projetos de design: projeto de produto de moda, projeto de identidade visual e o projeto de ambientes (figura 29).

Figura 29: Programa de Design Integrado do PDV.



Fonte: Modelo representativo dos grupos de projetos que participam do programa de design integrado do PDV.

O projeto de produto de moda compreende a coleção de moda e todos os produtos, linhas, seções e departamentos que, a partir da identidade do estilo e das tendências de moda, são apresentados em coleções periódicas nas lojas.

O projeto de identidade visual compreende o conjunto de sinais gráficos e imagens estáticas ou móveis que se apresentam nos pontos de venda para sinalizar, agradar, identificar, atrair e diferenciar os produtos e a loja. Compreende os projetos de design de: logomarca, uniformes, cartazes, sinalização, embalagens, tags, etiquetas, painéis, banners e afins.

O projeto de ambientes engloba o design de interiores e arquitetura, o merchandising visual, os letreiros, as vitrines, e todos os demais projetos de iluminação, climatização, som e paisagismo.

4.2

Redes de Trabalho Criativas: a questão da interdisciplinaridade na gestão dos projetos de design para o PDV

Articular esses projetos de forma integrada é um fator importante para alcançar a compreensão da identidade da marca desejada pelas empresas de moda. Porém, a complexidade da gestão de todos esses projetos que tem como centro irradiador a identidade da marca e que envolve muitos profissionais e áreas distintas dentro da empresa, implicam na necessidade de uma proposta de trabalho integrado, que possa unificar interesses e integrar ações. Além disso, os projetos de Design se inter-relacionam com projetos de outras áreas tais como: Marketing, Recursos Humanos e Publicidade, o que exige a prática da gestão como meio para alcançar a eficácia e a unidade dos projetos para pontos de venda.

Marcas não se desenvolvem isoladamente. Elas são o resultado da interação de centenas de pessoas ao longo de grande período de tempo. O *branding* requer não apenas o trabalho de executivos e profissionais de marketing (...), mas uma transformação permanente de ações de consultores estratégicos, escritórios de design, agências de publicidade, designers de ambientes, e outros mais. Exige também a valiosa contribuição dos funcionários, fornecedores, distribuidores, parceiros, acionistas e consumidores, enfim uma completa comunidade de *branding*. É preciso uma cidade inteira para construir uma marca. (Neumeier, 2006)

Neumeier (2006) compara a complexidade da construção de uma marca como a construção de uma catedral na Renascença que podia levar anos e muitas gerações até o término da construção. Não apenas o tempo é importante, mas também a dimensão da contribuição do trabalho específico de cada artesão

que “colocava sua própria peça no projeto: uma escultura, uma janela, um afresco, um domo” na construção do todo.

Como as catedrais de ontem, algumas marcas, hoje, são extremamente complexas o que torna praticamente impossível que seja administrada por apenas uma pessoa. “Exige equipes de especialistas, compartilhando idéias e coordenando esforços através de uma rede de trabalho criativa”. Essa integração transforma as tarefas individuais nas empresas em atividades de colaboração entre as áreas, fazendo com que as empresas respondam a esse desafio de inúmeras e interessantes formas. Em todas elas o que se torna mais importante não é a presença de um “gênio”, mas de muitos “gênios” atuando em uníssono (Neumeier, 2006).

Muitos modelos de “redes de trabalho integradas”, ou equipes integradas de trabalho, *networks*, são usados com sucesso. Neumeier (2006) cita Hollywood e a indústria do cinema como um grande exemplo desse modelo. Destaca que como na construção das catedrais os especialistas de Hollywood não se vêem como técnicos, mas como talentosos artesãos, trabalhando em equipes criativas. Essas equipes são orientadas por um *script* ou *story board*⁷⁹ que coloca todos os colaboradores alinhados com o diretor e em continuidade com ele.

Da mesma forma o método para a integração dos projetos que compõem o ponto de venda podem ser desenvolvidos através de uma rede de trabalho ou uma equipe de trabalho criativa orientada por um manual de elementos práticos e simbólicos que tenham a função de dar unidade ao processo da mesma forma que um *story-board*. Entretanto é fundamental a consideração de cada especialista como um indivíduo criativo e enriquecedor do processo, para que o manual não se torne um elemento limitador da inovação e da expertise de cada participante.

O processo interdisciplinar das “redes de trabalho criativas” favorece o enriquecimento das informações de todas as áreas envolvidas e promove também uma melhor formação profissional, além dos benefícios no aproveitamento do tempo pela possibilidade de comunicação direta entre os membros. A integração do processo tende a gerar a integração do projeto em si na sua forma e função. (Baxter, 2000)

“O design relaciona as necessidades do consumidor aos objetivos da empresa criando produtos e serviços de aplicação apropriada, de qualidades estéticas

⁷⁹ *Story board*: desenhos e imagens que tem a função de orientar os profissionais na produção dos filmes.

reconhecidas (...). É claramente uma atividade interdisciplinar de razoável complexidade” (Cooper & Press, 1995.p.3).

O designer por sua vez precisa ter uma visão global do processo. “Os melhores designers do futuro serão multifuncionais e se sentirão à vontade discutindo pesquisa de mercado, fazendo um *rendering* a cores de um novo produto ou selecionando o tipo de material que deve ser usado no produto.” (Baxter, 2000). A visão do processo como um todo, não só possibilita ao designer atuar em todas as etapas do processo de forma interdisciplinar, mas também contribuir com o processo como um todo, desde a etapa inicial de geração de idéias até a etapa final.

Um exemplo que bem expressa esse conceito de design excelente⁸⁰, ou “high design”, é o aproveitamento da inteligência e experiência de profissionais de outras áreas no desenvolvimento do conceito do produto e das características necessárias a sua aceitação. No desenvolvimento dos barbeadores Rota 93 da Philips, trabalharam antropólogos, ergonomistas, e designers, além da utilização de um software para criar um produto “inteligente” com vários controles numa forma cuidadosa capaz de ter mais potência e de poluir menos o ambiente (Cooper & Press, 1995).

O desenvolvimento de novos produtos DNP para Baxter (2000), não só é uma atividade complexa que envolve diversas habilidades e interesses, mas é também uma solução de risco e compromisso, na qual interesses de diversas áreas precisam ser atendidos. Da mesma maneira o desenvolvimento dos projetos do ponto de venda precisa atender os interesses distintos das várias áreas das empresas de varejo de moda.

Baxter (2000) considera o DNP uma atividade complexa que envolve diversos interesses: dos consumidores, dos vendedores, dos engenheiros de produção, dos designers e dos empresários. Adaptamos esse exemplo do autor aos projetos de ponto de venda de marcas de moda (tabela 5) assinalando alguns dos diversos tipos de interesse que cada área demanda e que precisam ser articulados e atendidos em um projeto para o ponto de venda de uma marca de moda.

⁸⁰ Também definido por Pugh (1993) como Total Design.

Tabela 5: Interesses das áreas de varejo de moda nos projetos para PDV.

Área	Exemplos de Interesses
Comercial	Aumento nas vendas, maior espaço para exposição de grande variedade de produtos, recursos para manter o consumidor dentro das lojas por mais tempo.
Arquitetos e Designers	Melhor aproveitamento do espaço, soluções de materiais mais resistentes, de circulação e de conforto. Experimento de novos materiais, processos, soluções formais e de uso.
Designers de moda	Apresentação correta da coleção, demonstração das formas de uso, destaque nos principais produtos, áreas definidas para cada linha.
Empresários	Poucos investimentos e rápido retorno de capital.

Adaptado de: Baxter, p. 2, 2000.

Poderíamos incluir neste quadro outras áreas como: os fornecedores, os consumidores, a área financeira, o marketing dentre outros, cada qual com seus objetivos específicos. Como no DNP a integração dos projetos para o ponto de venda é uma atividade complexa, que requer pesquisa, planejamento, controle e métodos sistemáticos de abordagem interdisciplinar, capazes de abranger essas necessidades de forma integrada. “Esse casamento entre ciências sociais, tecnologia e arte aplicada nunca é uma tarefa fácil” (Baxter, 2000).

A complexidade da atividade do design exige que seja efetivamente administrado, para que a característica estratégica abordada no design em nível amplo possa ampliar os seus horizontes e dirigi-lo em um processo de inovação de longo alcance (Cooper & Press, 1995.p.3).

4.3

A gestão do programa do PDV: a integração dos projetos de design do ponto de venda de marcas de moda

“Como qualquer outra atividade corporativa o design requer monitoramento e mecanismos de controle. Estruturas de gerenciamento efetivas são necessárias para assegurar que o design atinja os objetivos da companhia e se integre apropriadamente a outras atividades corporativas.” (Cooper & Press, 1995.p.3).

O escritório *Girvin Design*⁸¹ responsável pelo projeto do museu da *Microsoft* considera que as marcas são “uma poderosa alma capaz de inspirar toda a organização e suas atividades”. Ao desenvolver o projeto para a Microsoft os designers, através de uma dinâmica expressão da cultura da empresa,

⁸¹ Escritório de Design e Branding nos Estados Unidos (www.girvin.com).

transferiram para o layout, as formas, as imagens gráficas e as exposições, o entendimento do que a Microsoft é, e o que faz. (Girvin, 2000)

Girvin propõe o processo de construção do projeto, desde o conceito ao detalhamento e execução, baseado em 4 processos criativos: o primeiro compreende o processo de pesquisa (BrandQuest®), o segundo processo desenvolve o conceito (BrandSpirit®), o terceiro processo se refere à construção dos códigos visuais e verbais (BrandCode®), e por fim o processo de aplicação do conceito através de vários recursos e meios de comunicação (TransparentDesign®).

O BrandQuest® pretende criar um consenso a partir da abordagem das mensagens do marketing, o posicionamento da marca, o público alvo, a dinâmica do mercado, as dimensões culturais para construir a direção da estratégia.

O BrandSpirit®, deriva do processo anterior e é o centro do desenvolvimento da marca, e dos aspectos intangíveis, que irradiam todo o pensamento criativo e o design. Este processo aborda a história, os desejos, os valores, a essência e a personalidade da organização.

O BrandCode® descreve a marca através de uma linguagem verbal e visual e desenvolve uma série de ferramentas integradas que serão usadas como suprimento para o trabalho criativo.

Dentre os aspectos do processo do Girvin Design, destacamos dois que se assemelham a nossa proposta. O primeiro é o trabalho interdisciplinar que integra profissionais internos e externos. O segundo aspecto é a criação de uma espécie de vocabulário visual e verbal que será usado como direção dos projetos criativos.

Apoiados no conceito ampliado da marca e de sua pregnância na organização como um todo (Girvin, 2000; Neumeier, 2006; Norton, 2003), propomos dois modelos de gestão para atingir a integração dos projetos que compõem o programa do PDV e dar consistência aos valores e propostas da marca.

O primeiro modelo é um modelo de aplicação em longo prazo, que se destina a promover a identificação da essência da marca, para criar a conceituação do programa do PDV que será à base da identidade da loja e da integração dos projetos de design para o PDV.

O segundo modelo se destina a integrar e avaliar os resultados dos projetos de design realizados para os eventos sazonais das empresas de varejo de moda. Os dois modelos estão fundamentados no trabalho interdisciplinar

realizado através de equipes criativas formadas por especialistas ou redes de trabalho.

A “equipe criativa” consiste em vários especialistas da área do Design: Moda, Produto, Gráfico, Web, Merchandising Visual, Arquitetura, que fazem parte da empresa. A “rede de trabalho criativa” conta com especialistas e consultores externos e internos. Nos dois modelos de gestão podem ser usados os dois tipos de equipe, porém consideramos interessante a utilização da expertise de especialistas externos para enriquecer o processo, bem como para obter o distanciamento necessário à crítica e à análise.

4.3.1

Modelo de Design da Marca de Moda: Processo de Conceituação do Programa do PDV

A etapa preliminar do processo prevê o desenvolvimento um “cenário futuro” da empresa. Isso pode ser obtido em um seminário promovido pelo administrador principal da empresa (CEO) com os principais gestores das áreas Financeiras, Recursos Humanos, Design, Marketing e Vendas para apresentação dos dados atuais da empresa e avaliação⁸² do panorama das possibilidades do negócio como um todo. Esse panorama visa promover uma projeção de um futuro próximo da empresa para que os projetos possam se adequar não só as necessidades do momento, mas anteciparem algumas questões futuras⁸³.

Para a gestão dos projetos que compõem o Programa do PDV, propomos um caminho orientado por um plano estratégico, que será gerado a partir do cenário futuro, e dividido em 3 processos principais: Conceito, Detalhe e Projeto Integrado. A primeira etapa, Conceito, aborda os fatores relevantes da identidade da marca, para a elaboração de um manual que contenha as diretrizes mestras do Programa do PDV e a partir do qual serão realizados os detalhamentos.

Essa etapa inicial é a fase principal e envolve a abordagem, discussão e análise dos componentes da identidade e imagem da marca: a história da empresa, a cultura, a missão, os valores centrais, a identidade do estilo, a estratégia da empresa, o posicionamento do produto, o conhecimento do perfil e dos desejos consumidor e das tendências do mercado de moda e de

⁸² O método: análise FFOA, Baxter (2000) é sugerido nessa etapa.

⁸³ Por exemplo, a possibilidade de expansão ou a conformidade à verbas ou recursos da empresa.

comportamento. A etapa de Conceituação resulta na produção do Manual de Diretrizes práticas e simbólicas, MD⁸⁴, que orientará por sua vez todos os demais projetos de design participantes do Programa do PDV.

O desenvolvimento do Conceito precisa contar com a participação dos gerentes ou gestores de cada projeto de design durante a fase de abordagem e análise dos aspectos da identidade da marca e de um líder do programa. Desta forma o processo cumpre uma função tripla de: 1) construção coletiva do conceito; 2) capacitação profissional para o entendimento e defesa do conceito; 3) integração pessoal e profissional dos membros; gerando comprometimento e capacitando o processo interdisciplinar que será condição imprescindível para viabilizar o Programa. O líder do programa tem a função de promover a integração das ações do grupo, monitorar os projetos para atingir a unidade do conceito, mas também precisa ter a habilidade de perceber as possíveis necessidades de mudanças do MD durante o processo.

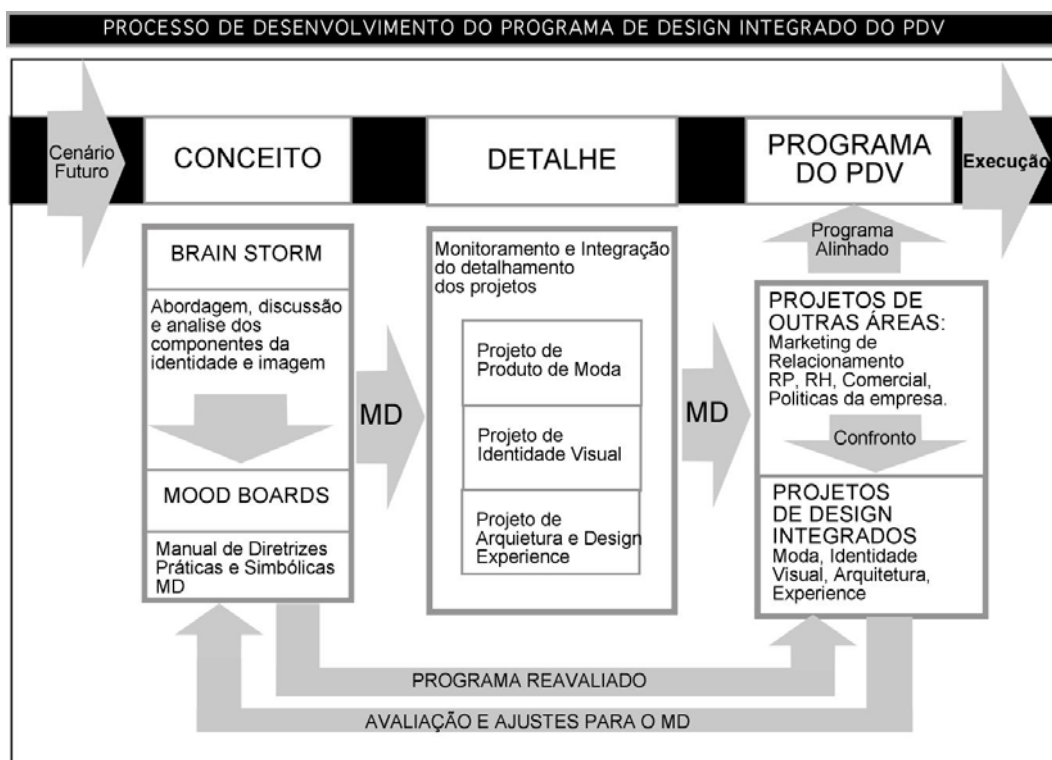
Definido o Conceito e produzido o MD do Programa do PDV, se inicia a etapa de Detalhamento que se divide em duas fases: detalhamento e atualização permanente. Essas duas fases compreendem o monitoramento das especificações de cada projeto para promover e capacitar a unidade do conceito baseado no manual de diretrizes principais MD.

A terceira etapa: Integração apresenta os projetos para os gestores e os confronta com a primeira etapa do Conceito (análise dos componentes e das MD) para avaliação e alinhamento entre os projetos, ou redirecionamento dos mesmos. Após estas duas fases é gerado o projeto integrado que é confrontado com projetos de outras áreas da empresa como Recursos Humanos, Financeiro, Marketing e Vendas, para o realinhamento final e produção do Programa do PDV.

A ultima fase da terceira etapa é a execução, ou implementação, do Programa do PDV, que segue as fases do processo de implementação de projetos: pesquisa de fornecedores, orçamentos, protótipo, aprovação do protótipo, produção e entrega. Nesta etapa o líder do projeto pode ser assessorado por outros profissionais das áreas: financeira, compras, distribuição entre outros.

⁸⁴ Como o story-board, o MD tem a finalidade de alinhar o processo criativo dos especialistas envolvidos nos projetos.

Figura 30: Processo de Desenvolvimento do Programa Integrado de Design do PDV



Fonte: Modelo desenvolvido na pesquisa como proposta para integração da identidade das marcas aos projetos integrados de design para o PDV.

No modelo proposto, a etapa de “avaliação e ajustes para o MD”, representada pela última seta precisa ser aplicada muitas vezes ao longo do processo, pois a construção da identidade da marca e a sua integração com os projetos de design para o PDV é uma atividade que precisa ser encarada, como uma atividade permanente nas empresas de varejo de moda.

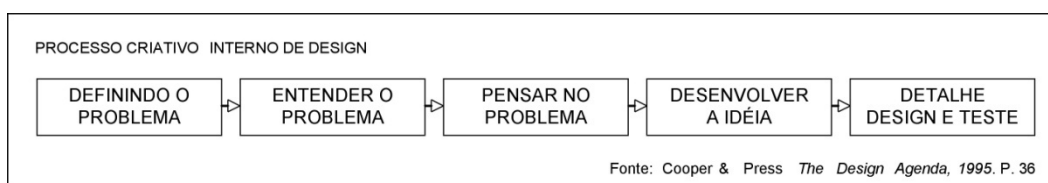
4.3.2

Modelo de Operação Integrada do Design no PDV: Processo de Integração e Análise da Eficiência dos Projetos Periódicos de Design do PDV

“Cidade, cultura, consumo e experiências, cidadãos usuários, são componentes de um sistema que hoje opera profundamente entrelaçado, e que em termos de negócio não reconhece grandes diferenças em escalas ou volumes. Como sempre tem sido no terreno dos projetos e do design, trata-se de encontrar uma solução pertinente para cada problema” (Becerra et. al., 2006).

O segundo modelo é baseado na atividade de solução de problemas do processo criativo interno de Design (figura 31) representado pelas etapas de: 1) definir do problema; 2) entender do problema; 3) pensar no problema; 4) desenvolver a idéia; 5) desenvolver o projeto (design), detalhe e teste.

Figura 31: Gráfico do Processo Criativo Interno de Design



Fonte: Cooper & Press, 1995.

A partir de um calendário de eventos são desenvolvidas as ações e os projetos integrados das áreas de Design, Marketing, Comercial e Compras com a proposta de promover a dinâmica do varejo no ponto de venda. A base do modelo é composta de encontros dos gestores dessas áreas e de um controlador do projeto integrado. As etapas do processo são: Planejamento, Compreensão e Soluções, Projetos Integrados, Controle e Análise dos Resultados.

A etapa de Planejamento consiste na construção de um calendário único para a empresa a partir da integração dos calendários de cada área. O calendário precisa prever as etapas integradas de criação, aprovação e lançamento. Um dos aspectos principais deste calendário é unificar as datas de lançamento dos projetos nos pontos de venda. Por exemplo: a data da entrada da coleção é a mesma da troca da vitrine, que é a mesma da publicidade, da troca dos uniformes ou embalagens e assim por diante.

A segunda etapa de Compreensão dos problemas e Soluções é realizada através de um *brainstorming*⁸⁵ (Baxter, 2000) no qual cada área participa com sugestões e recursos. A diferença principal dessa etapa é que os problemas não circulam linearmente pelas áreas da empresa, mas são direcionados para o grupo de especialistas. Desta forma as soluções não se sobrepõem nem divergem entre si, mas se reforçam (figura 32).

A partir dessa etapa é desenvolvido um projeto de ações integradas que contempla todas as áreas envolvidas. O projeto é detalhado e orientado por um plano de controle no qual todas as tarefas estão divididas por área e estão previstos o tempo de execução de cada projeto.

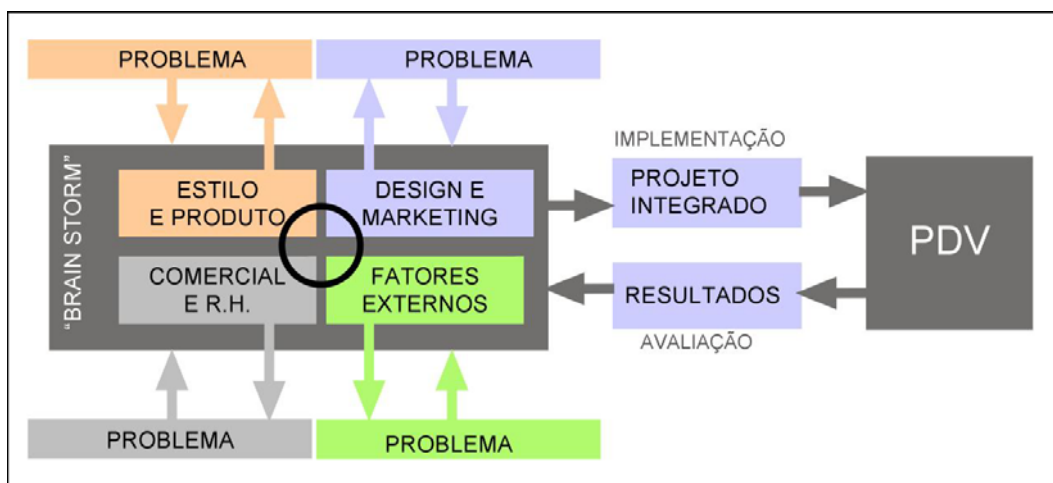
Na etapa Controle, um gestor é nomeado como controlador do processo. Essa etapa se configura como um monitoramento dos prazos e das eventuais dificuldades, ou novas soluções, que venham a surgir. Também é função do

⁸⁵ Termo cunhado por Alex Osborn (1953), autor do livro *Applied Imagination*, que pode ser traduzido por “agitação de idéias” e consiste em uma técnica de geração de idéias por analogias (Baxter, 2000).

controlador providenciar encontros periódicos de apresentação dos projetos para avaliação e integração.

A última etapa: Análise dos Resultados é realizada a partir de relatórios de venda da empresa em um dado período estipulado (de 15 a 30 dias) antes do lançamento dos projetos e (de 15 a 30 dias) depois do lançamento dos projetos, para análise dos impactos realizados. Esses resultados precisam ser analisados levando em conta outras variáveis que possam influenciar os resultados, tais como: mudanças de temperatura, fatores políticos e econômicos, ações da concorrência, reações do consumidor e dos vendedores.

Figura 32: Modelo de Operação Integrada do Design no PDV.



Fonte: Modelo testado na pesquisa-ação em duas empresas de moda no Rio de Janeiro.

As informações obtidas na análise dos resultados, bem como as alterações dos projetos, ficam registradas no calendário e arquivadas para comparações futuras. Os dois modelos podem ser utilizados em empresas de varejo de moda e aplicados por um consultor externo, na qualidade de moderador, para que haja uma pessoa imparcial colaborando com a equipe da empresa.