



**Monica Saboia Saddi**

**Design do PDV:  
interdisciplinaridade, novos conceitos e  
objetivos nos projetos de arquitetura e design  
para o varejo de moda**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação  
em Design do Departamento de Artes & Design da  
PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do  
título de Doutor em Design.

Orientador: Prof. Cláudio Freitas de Magalhães

Rio de Janeiro  
Setembro de 2013



**Monica Saboia Saddi**

**Design do PDV:  
interdisciplinaridade, novos conceitos e  
objetivos nos projetos de arquitetura e design  
para o varejo de moda**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Design do Departamento de Artes & Design da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Design. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Cláudio Freitas de Magalhães**

Orientador

Departamento de Artes & Design – PUC-Rio

**Profa. Vera Maria Marsicano Damazio**

Departamento de Artes & Design – PUC-Rio

**Prof. Nilton Gonçalves Gamba Junior**

Departamento de Artes & Design – PUC-Rio

**Profa. Beatriz Russo Rodrigues**

LoveWorks

**Profa. Kathia Castilho Cunha**

Universidade Anhembi Morumbi - UAM

**Profa. Denise Berruezo Portinari**

Coordenadora Setorial do Centro de Teologia e Ciências Humanas – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 02 de setembro de 2013

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Monica Saboia Saddi**

Graduada em Arquitetura e Urbanismo pela Faculdade Bennett R.J. em 1984. Responsável pela criação, implementação e coordenação de equipes e projetos de Visual & Merchandising e Vitruvianas no período de 1982 a 1997 para empresas de varejo de moda no Rio de Janeiro. A partir de 2001 se especializou em Projetos Integrados de Arquitetura e Design para pontos de venda de empresas de varejo. Mestre em Design pela PUC-Rio em 2008, iniciou em 2009 o Doutorado em Gestão de Design. Atualmente é professora na Graduação em Design e coordenadora do Curso de Extensão: Design do Ponto de Venda, desta mesma Universidade.

### Ficha Catalográfica

Saddi, Monica Saboia

Design do PDV: interdisciplinaridade, novos conceitos e objetivos nos projetos de arquitetura e design para o varejo de moda / Monica Saboia Saddi ; orientador: Cláudio Freitas de Magalhães. – 2013.

298 f. : il. (color.) ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Artes e Design, 2013.

Inclui bibliografia

1. Artes e design – Teses. 2. Ponto de venda. 3. Design. 4. Design de experiência. 5. Design e emoção. 6. Arquitetura comercial. 7. Branding. 8. Marcas de moda. 9. Lojas. 10. Varejo. 11. Interdisciplinaridade. I. Magalhães, Cláudio Freitas de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Artes & Design. III. Título.

CDD: 700

Aos meus filhos, João Pedro e Marcella,  
com quem aprendi a amar.

## Agradecimentos

Ao bom Deus que me inspirou e sempre me sustentou no seu amor.

Ao meu querido orientador Claudio Magalhães pela sua preciosa amizade, inestimável parceria, profissionalismo e estímulo para a realização desse trabalho.

A PUC-Rio, pelo maravilhoso ambiente acadêmico, espiritual e natural que foram cruciais para o meu desenvolvimento.

À FAPERJ pelos auxílios concedidos, sem os quais esse trabalho não poderia ter sido realizado.

Ao meu querido pai Marcelo que sempre cuidou de minha formação com zelo e amor, à minha querida mãe Maria Luiza pela incalculável ajuda afetiva e efetiva, e às minhas irmãs Ana e Cristina pelo seu apoio e amor sincero.

Aos meus queridíssimos filhos, João Pedro e Marcella, pela compreensão e amor nas minhas ausências pelas muitas horas dedicadas ao estudo.

Aos meus excelentes professores da Comissão examinadora, professores do programa, colegas e amigos que me apoiaram e muito me ajudaram com suas contribuições.

A querida professora Vera Damazio pela amizade, generosidade e ajuda nas horas difíceis.

Aos especialistas entrevistados que tão generosamente compartilharam seu valioso conhecimento contribuindo para o enriquecimento dessa pesquisa.

A todos os funcionários da PUC – Rio que me ajudaram direta e indiretamente, com profissionalismo e amizade.

## Resumo

Saddi, Monica Saboia; de Magalhães, Claudio Freitas. **Design do PDV: interdisciplinaridade, novos conceitos e objetivos nos projetos de arquitetura e design para o varejo de moda**. Rio de Janeiro, 2013. 298p. Tese de Doutorado - Departamento de Artes & Design. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Os pontos de venda (PDV) de empresas de moda compreendem dimensões que se ampliam para além da venda de produtos ou das características do espaço físico. A presente pesquisa reafirma a dimensão social desses ambientes e ressalta que neles configura-se um tipo de experiência, de caráter tanto individual quanto social, também relacionada com a dimensão emocional e simbólica, dada pela construção/expressão de significados que se apresenta nas relações de valor dos indivíduos com as marcas em nossa sociedade industrial-capitalista-contemporânea. Soma-se ainda, a esse complexo contexto, o caráter interdisciplinar do Design do PDV (Saddi, 2008) identificado pelas interfaces entre um conjunto de projetos de várias áreas de conhecimento, tais como: design, arquitetura, publicidade, branding e marketing. O objeto da atual pesquisa consiste nas articulações e novos conhecimentos gerados no contexto interdisciplinar dos projetos para PDV, identificados em projetos para *flagship stores*, *concept stores* e *pop-up stores* de marcas de varejo de moda. Através de nossa pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas com especialistas e observações diretas, além da pesquisa bibliográfica e documental identificamos nesse contexto a presença de novos conhecimentos e práticas, tanto para o design quanto para a arquitetura que, por sua vez, apontam para a formação de uma nova área de conhecimento e especialização neste campo.

## Palavras-chave

Ponto de venda (PDV); Design; design de experiência; design e emoção; arquitetura comercial; branding; marcas de moda; lojas, varejo; interdisciplinaridade.

## Abstract

Saddi, Monica Saboia; de Magalhães, Claudio Freitas (Advisor). **POP Design: interdisciplinary, new concepts and goals in architecture and design projects to fashion retail.** Rio de Janeiro, 2013. 298p. Doctorate Thesis – Departamento de Artes & Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Points of purchase (POP) for fashion companies comprise dimensions that extend beyond the sale of products or the characteristics of the physical space. This research reaffirms the social dimension of these environments and emphasizes that on them is configured a kind of experience, both individual and social character, also related to the emotional and symbolic dimensions, given by the construction/expression of meanings that appears in the value relations of individuals with the brands in our contemporary-capitalist-industrial-society. In this complex context, is added: the interdisciplinary character of the POP Design identified by the interfaces between a set of projects in various areas of knowledge, such as design, architecture, advertising, branding, management and marketing. The object of this research are the joints and new knowledge generated in the interdisciplinary context of projects for POP, identified in flagship stores, concept stores and pop-up stores for fashion retail brands. Through our qualitative research, conducted by interviews with experts and direct observations, in addition to literature and documents, we identified that this context demonstrates the presence of new knowledge and practices, both for design and for the architecture, which indicates the formation of a new area of knowledge and expertise in this field.

## Keywords

Point of purchase (POP); experience design; design and emotion; retail architecture; retail design; branding; fashion brands; store; retail; interdisciplinary.

## Sumário

Introdução	17
1.1. Apresentação da pesquisa	20
1.1.1. Relevância da pesquisa	22
1.1.2. Percurso teórico-metodológico	23
1.2. Delineamento da Pesquisa	27
1.2.1. Pesquisa Bibliográfica	29
1.2.2. Amostra	29
1.2.3. Pesquisa Documental	31
1.2.4. Estudo de Campo	32
1.2.5. Estrutura do trabalho	35
2. Isto (não) é uma loja	38
2.1. PDV: que lugar é esse?	44
2.1.1. PDV físico resiste	46
2.1.2. Decompondo o PDV	52
2.2. Interdisciplinaridade no PDV	58
3. Penso, logo existo e sinto	68
3.1. Atmosfera e Design do PDV	73
3.2. A Emoção no PDV	88
4. Experience Design no PDV	101
4.1. A noção da Experiência para o Design	102
4.1.1. Projetamos Experiências?	106
4.2. Símbolos, Experiências e Emoções em “ação” no PDV	117
4.2.1. O PDV como “palco” do consumo	119
4.2.2. Consumindo signos	126
5. Dos pés sujos ao glamour da moda	134



5.1. Café, livros e música (e moda).	136
6. O que dizem aqueles que fazem o PDV?	158
6.1. Estrutura das Empresas da Pesquisa.	158
6.2. A palavra dos especialistas	171
6.2.1. Principais Aspectos do Design do PDV	171
6.2.2. Processos e Técnicas para o Design do PDV	173
6.2.4. Formas de Avaliação	177
6.2.5. Novas visões	180
6.3. Principais Relações Identificadas	182
6.3.1. Os Empresários e os Profissionais terceirizados (Arquitetos e Designers)	183
6.3.2. As Práticas dos Especialistas	188
6.2.3. Novos Objetivos	205
6.2.4. Novas especializações	210
6.2.5. O Retail Designer	213
7. Considerações Finais e Desdobramentos	218
7.1. Considerações Finais	218
7.2. Desdobramentos	225
Bibliografia	228
Anexo 1	237
Tabela: Arquitetura Comercial nas Universidades do Rio de Janeiro.	237
Tabela: Definições para Experiência.	239
Tabela: Definições para Experience.	240
Apendice 1	241
Entrevistas	241
Apêndice 2	259
Transcrição das Entrevistas	259

## Lista de Figuras

FIGURA 1: PROGRAMA DE DESIGN INTEGRADO DO PDV (SADDI, 2008). ....	19
FIGURA 2: AMPLITUDE DO DESIGN CORPORATIVO. MAGALHÃES (2003). ....	58
FIGURA 3: PRINCIPAIS ATRIBUTOS DA IDENTIDADE DAS MARCA DE MODA (SAVIOLO, 1997).....	60
FIGURA 4: ATIVIDADES DE PROJETO NAS ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO. BAXTER (2000). ....	63
FIGURA 5: PROCESSO CRIATIVO INTERNO DE DESIGN (COOPER & PRESS, 1995, p.36). ....	64
FIGURA 6: GRÁFICO CSTMC PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS. DAWSON (2007). ....	65
FIGURA 7: PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS - FRONT END (KHURANA & ROSENTHAL, 1998). ....	65
FIGURA 8: O MODELO DE MEHRABIAN & RUSSELL - MR (1974). ....	77
FIGURA 9: PRINCIPAIS ESTADOS EMOCIONAIS (RUSSELL & PRATT, 1980). ....	79
FIGURA 10: GRÁFICO BASEADO NOS RESULTADOS DA PESQUISA DE DONOVAN & ROSSITER (1982). ....	83
FIGURA 11: GRÁFICO BASEADO NAS PESQUISAS DE JAN & NAMKUNG (2009). ....	85
FIGURA 12: RECEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA APPLE NA INAUGURAÇÃO DE NOVA LOJA EM BEIJING, CHINA. FOTO: STAFF/GETTY IMAGES, OUTUBRO DE 2012. DISPONÍVEL EM: <a href="http://in.finance.yahoo.com/photos/inside-apple-s-biggest-flagship-store-in-asia-1350888456-slideshow/apple-s-biggest-flagship-store-in-asia-opens-in-beijing-photo-1350887704.html">HTTP://IN.FINANCE.YAHOO.COM/PHOTOS/INSIDE-APPLE-S-BIGGEST-FLAGSHIP-STORE-IN- ASIA-1350888456-SLIDESHOW/APPLE-S-BIGGEST-FLAGSHIP-STORE-IN-ASIA-OPENS-IN- BEIJING-PHOTO-1350887704.HTML</a> . ACESSO EM MAIO DE 2013. ....	89
FIGURA 13: INAUGURAÇÃO DE UMA NOVA APPLE STORE NA BOYLSTON STREET EM BOSTON, EUA: DISPONÍVEL EM: <a href="http://bostonherald.com/business/technology/technology_news/2008/05/apple_store_opens_polish">HTTP://BOSTONHERALD.COM/BUSINESS/TECHNOLOGY/TECHNOLOGY_NEWS/2008/05/ APPLE_STORE_OPENS_POLISH</a> . ACESSO EM OUTUBRO DE 2010. FOTO: MATT STONE. ....	90
FIGURA 14: CRIANÇAS EXPERIMENTANDO OS PRODUTOS NAS LOJAS APPLE EM PERTH, AUSTRÁLIA. FOTO: STEWART ALLEN. DISPONÍVEL EM: <a href="http://www.news.com.au/breaking-news/gallery-e6frfkp9-1225884627482?page=5">HTTP://WWW.NEWS.COM.AU/ BREAKING-NEWS/GALLERY-E6FRFKP9-1225884627482?PAGE=5</a> . ACESSO EM ABRIL DE 2013. ....	91

FIGURA 15: APPLE STORE. LOWER MANHATTAN. FOTO: SUZANNE DE CHILLO / THE NEW YORK TIMES. DISPONÍVEL EM: HTTP://WWW.NYTIMES.COM/2007/12/27/BUSINESS/27APPLE.HTML?PAGEWANTED=ALL?PAGEWANTED=2&_r=0. PUBLICADA EM DEZEMBRO, 2007. ACESSO EM MAIO DE 2013. ....	92
FIGURA 16: FORMAS DE ATENDIMENTO OFERECIDAS AOS CLIENTES DA APPLE. EM GRUPOS, INDIVIDUAIS E PARA JOVENS. DISPONÍVEL EM: HTTPS://WWW.APPLE.COM/RETAIL/LEARN/. ACESSO EM ABRIL DE 2013. ....	92
FIGURA 17: REGISTRO ESPONTÂNEO DO AMBIENTE DA LOJA APPLE EM BATH, REINO UNIDO. DISPONÍVEL EM: HTTP://WWW.ANTINBATH.COM/2010/03/APPLE-STORE-OPENING-IN-BATH.HTML. ACESSO EM ABRIL DE 2013. ....	93
FIGURA 18: IMAGEM DO INTERIOR DA LOJA APPLE EM PERTH, AUSTRÁLIA, ANTES DA ABERTURA PARA OS CLIENTES, COM AS MESAS PARA EXPOSIÇÃO E EXPERIMENTAÇÃO DOS PRODUTOS. DISPONÍVEL EM: HTTP://WWW.NEWS.COM.AU/BREAKING-NEWS/GALLERY-E6FRFKP9-1225884627482?PAGE=4. ACESSO EM ABRIL DE 2013. ....	94
FIGURA 19: GENIUS BAR DA LOJA APPLE EM PERTH, AUSTRÁLIA. DISPONÍVEL EM: HTTP://WWW.NEWS.COM.AU/BREAKING-NEWS/GALLERY-E6FRFKP9-1225884627482?PAGE=7. ACESSO EM ABRIL DE 2013. ....	95
FIGURA 20: MESA COMUNITÁRIA NO INTERIOR DA LOJA STARBUCKS EM AMSTERDAN. DISPONÍVEL EM: WWW.STARBUCKS.COM/COFFEEHOUSE/STORE-DESIGN E HTTP://NEWS.STARBUCKS.COM/PHOTO_DISPLAY.CFM?PHOTO_ID=508. ACESSO JULHO 2013. ....	97
FIGURA 21: INTERIOR DA LOJA STARBUCKS: 15TH AVENUE COFFEE & TEA, NA CAPITOL HILL EM SEATTLE. FOTO DE ANNIE MARIE MUSSELMAN. THE NEW YORK TIMES. DISPONÍVEL EM: HTTP://WWW.NYTIMES.COM/2010/01/21/BUSINESS/21SBUX.HTML. ACESSO EM DEZEMBRO DE 2012. ....	98
FIGURA 22: INTERIOR DA LOJA STARBUCKS DE DUPONT CIRCLE, WASHINGTON, EUA. DISPONÍVEL EM: HTTP://MASSENGALE.TYPEPAD.COM/PHOTOS/DUPONT_CIRCLE_STARBUCKS/DUPONT-STARBUCKS-V.HTML. ACESSO EM DEZEMBRO DE 2012. ....	99
FIGURA 23: GRÁFICO EXPERIENCE ECONOMY. PINE & GILMORE (1998, p. 98). ....	107
FIGURA 24: GRÁFICO OS QUATRO CAMPOS DA EXPERIÊNCIA. PINE & GILMORE (1998, p. 102). ....	108
FIGURA 25: DIMENSÕES DA EXPERIÊNCIA PARA O EXPERIENCE DESIGN. SHEDROFF (2011). DISPONÍVEL EM: WWW.NATHAN.COM. ACESSO EM NOVEMBRO DE 2011. ....	111

- FIGURA 26: GENEROUS STORE. FACHADA E TAG COM O TEXTO QUE REPRESENTAVA O PREÇO DO PRODUTO. DISPONÍVEL EM: [HTTP://BRISBANE.CONCRETEPLAYGROUND.COM.AU/ NEWS/ 53899/ PRICE-OF-CHOCOLATE-ONE-GOOD-DEED-.HTM](http://brisbane.concreteplayground.com.au/news/53899/price-of-chocolate-one-good-deed-.htm). ACESSO EM: MAIO DE 2013. .... 115
- FIGURA 27: GENEROUS STORE. UMA CONSUMIDORA ESCOLHE QUAL ATITUDE GENEROSA COM QUE SE COMPROMETERÁ PARA LEVAR O PRODUTO. NA IMAGEM DA DIREITA O TERMINAL DE PAGAMENTO (IPAD) CONECTADO AO FACEBOOK. DISPONÍVEL EM: [HTTP:// SARAGUATO. WORDPRESS.COM/ TAG/THE-GENEROUS-STORE/](http://saraguito.wordpress.com/tag/the-generous-store/). ACESSO EM MAIO 2013. .... 115
- FIGURA 28: GENEROUS STORE. DISPONÍVEL EM: [HTTP://LOVECOPENHAGEN.WORDPRESS.COM/2012/03/11/BETAL-MED-GENEROSITET/](http://lovecopenhagen.wordpress.com/2012/03/11/betal-med-generositet/). ACESSO EM JUNHO DE 2013. .... 116
- FIGURA 29: GALERIA VITTORIO EMANUELE II, À ESQUERDA: IMAGEM DA GALERIA NO FINAL DO SÉCULO XIX E À DIREITA A GALERIA NOS DIAS ATUAIS. DISPONÍVEL EM: [HTTP:// EN.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/FILE:BROGI,\\_GIACOMO\\_\(1822-1881\)\\_-\\_N.\\_4608\\_-\\_ MILANO\\_-\\_ OTTAGONO\\_DELLA\\_GALLERIA\\_VITTORIO\\_EMANUELE\\_CA.\\_1880.JPG](http://en.wikipedia.org/wiki/File:Brogi,_Giacomo_(1822-1881)_-_N._4608_-_Milano_-_Ottagono_della_Galleria_Vittorio_Emanuele_ca._1880.jpg) E [HTTP:// EN.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/FILE:GALLERIA\\_VITTORIO\\_EMANUELE\\_II\\_-\\_ EVENING.JPG](http://en.wikipedia.org/wiki/File:Galleria_Vittorio_Emanuele_II_-_Evening.jpg). .... 119
- FIGURA 30: PALÁCIO DE CRISTAL, CONSTRUÍDO PARA ABRIGAR A PRIMEIRA EXPOSIÇÃO UNIVERSAL EM LONDRES, 1851. IDEALIZADO POR JOSEPH PAXTON TORNOU-SE UM SÍMBOLO DO AVANÇO TECNOLÓGICO DAS CONSTRUÇÕES NO SÉCULO XX. DISPONÍVEL EM: [HTTP://WWW.ARQ.UFSC.BR/ARQ5661/TRABALHOS\\_2003-1/VIDROS/PAGINAS/ EMPREGO\\_NA\\_EVOLUCAO\\_DA\\_ARQUITETURA.HTM](http://www.arq.ufsc.br/arq5661/trabalhos_2003-1/vidros/paginas/emprego_na_evolucao_da_arquitetura.htm). ACESSO: MAIO 2013. .... 120
- FIGURA 31: VITRINES DA LOJA DE DEPARTAMENTOS MARSHALL FIELDS, CHICAGO, ILLINOIS, 1910, EMPRESA ADQUIRIDA POSTERIORMENTE PELA MACY'S. DISPONÍVEL EM: [HTTP://FORUM.SKYSCRAPERPAGE.COM/SHOWTHREAD.PHP?P=3566264](http://forum.skyscraperpage.com/showthread.php?p=3566264). ACESSO: MAIO 2013. .... 121
- FIGURA 32: INTERIOR DA ZARA EM SALAMANCA. DISPONÍVEL EM: [WWW.LIBERDADDIGITAL.COM\\_ZARA-SALAMANCA](http://www.liberdaddigital.com_zara-salamanca). ACESSO EM OUTUBRO DE 2012. .... 124
- FIGURA 33: PRADA FLAGSHIP STORE EM NOVA YORK, SOHO. DISPONÍVEL EM: [HTTP://WWW.INGREDIENTSOFSTYLE.COM/2011/10/NEW-YORK-NEW-YORK.HTML](http://www.ingredientsofstyle.com/2011/10/new-york-new-york.html). ACESSO: MAIO 2013. .... 125
- FIGURA 34: FLAGSHIP STORE DA RALPH LAUREN NO JAPÃO. FONTE: [WWW.ABOUT.RALPHLAUREN.COM/EVENTS/PHOTOS](http://www.about.ralphlauren.com/events/photos). ACESSO: ABRIL DE 2008. .... 126

FIGURA 35: DETALHE DO INTERIOR DO RAINFOREST CAFÉ EM AURORA IL, ESTADOS UNIDOS. DISPONÍVEL EM: <a href="http://lifescapesintl.com/portfolio-commercial-themed-environments-rainforest-cafe/">HTTP://LIFESCAPESINTL.COM/PORTFOLIO-COMMERCIAL-THEMED-ENVIRONMENTS-RAINFOREST-CAFE/</a> . ACESSO EM MAIO 2013.....	128
FIGURA 36: LANÇAMENTO DA APPLE FLAG SHIP STORE – 5TH AVE, 2010. DISPONÍVEL EM: <a href="http://xray-delta.com/2011/11/20/the-war-for-talent-in-china-pride-and-passion-conclusion/">HTTP://XRAY-DELTA.COM/2011/11/20/THE-WAR-FOR-TALENT-IN-CHINA-PRIDE-AND-PASSION-CONCLUSION/</a> OU <a href="http://xraydelta.files.wordpress.com/2011/11/applestoreopening.jpg">HTTP://XRAYDELTA.FILES.WORDPRESS.COM/ 2011/11/APPLESTOREOPENING.JPG</a> . ACESSO: MAIO 2013.....	130
FIGURA 37: ABERCROMBIE & FITCH EM HONG KONG, MACAU. DISPONÍVEL EM: <a href="http://www.superwhite.cc/travel/hong-kong-macau">HTTP://WWW.SUPERWHITE.CC/TRAVEL/HONG-KONG-MACAU</a> . TEXTO DA IMAGEM: “INSIDE SO DARK YOU COULD BARELY SEE THE STOCK, PUMPING MUSIC, SUFFOCATING SMELL, DANCING STAFF”. ACESSO: MAIO 2013.....	131
FIGURA 38: VENDEDOR DA A&F POSANDO PARA FOTO COM CONSUMIDORA E IMAGEM DA ILUMINAÇÃO DO INTERIOR DA LOJA. DISPONÍVEL EM: <a href="http://fatidicagala.blogspot.com.br/2010_12_01_archive.html">HTTP://FATIDICAGALA.BLOGSPOT.COM.BR/2010_12_01_ARCHIVE.HTML</a> . ACESSO: MAIO DE 2013. ....	132
FIGURA 39: FACHADA PRINCIPAL DA MERCI EM PARIS. FOTO DA PESQUISADORA. ....	137
FIGURA 40: PÁTIO INTERNO SITUADO APÓS A ENTRADA DA RUA. MERCI. FOTO DA PESQUISADORA. ....	137
FIGURA 41: ACESSO PRINCIPAL DA 10 CORSO COMO. MILÃO. FOTO DA PESQUISADORA. ....	138
FIGURA 42: PRADA FLAGSHIP STORE. NOVA YORK. DISPONÍVEL EM: <a href="http://www.oma.eu/projects">WWW.OMA.EU/PROJECTS</a> . ....	140
FIGURA 43: PRADA FLAGSHIP STORE. NOVA YORK. DURANTE UM EVENTO REALIZADO NA LOJA. DISPONÍVEL EM: <a href="http://www.oma.eu/projects/2001/prada-new-york">HTTP://WWW.OMA.EU/PROJECTS/2001/PRADA-NEW-YORK</a> .....	140
FIGURA 44: ANTHROPOLOGIE YORVILLE, TORONTO, CANADÁ. DISPONÍVEL EM: <a href="http://blog.en.chatelaine.com/tag/yorkville/">HTTP://BLOG.EN.CHATELAINE.COM/TAG/YORKVILLE/</a> . ACESSO EM MAIO DE 2013.....	141
FIGURA 45: INTERIOR DA ANTHROPOLOGIE. DISPONÍVEL EM: <a href="http://www.pompeiad.com">WWW.POMPEIAD.COM</a> .....	142
FIGURA 46: INTERIOR DO RESTAURANTE DA 10 CORSO COMO. DISPONÍVEL EM: <a href="http://www.10corsocomo.com/?pageID=store&amp;lang=eng">HTTP://WWW.10CORSOCOMO.COM/?PAGEID=STORE&amp;LANG=ENG</a> . ....	144
FIGURA 47: INTERIOR DA GALERIA. 10 CORSO COMO. DISPONÍVEL EM: <a href="http://www.10corsocomo.com/?pageID=store&amp;lang=eng">HTTP://WWW.10CORSOCOMO.COM/?PAGEID=STORE&amp;LANG=ENG</a> . ....	145
FIGURA 48: INTERIOR DA VARANDA. 10 CORSO COMO. DISPONÍVEL EM: <a href="http://www.10corsocomo.com/?pageID=store&amp;lang=eng">HTTP://WWW.10CORSOCOMO.COM/?PAGEID=STORE&amp;LANG=ENG</a> . ....	145

FIGURA 49: INTERIOR DAS ÁREAS DE MODA E LIVRARIA. 10 CORSO COMO. MILÃO. FOTOS DA PESQUISADORA. ....	145
FIGURA 50: MERCI, PARIS. O RESTAURANTE E LIVRARIA VISTOS DO PÁTIO INTERNO. FOTO DA PESQUISADORA. ....	146
FIGURA 51: MERCI PARIS. FOTOS DA PESQUISADORA. ....	147
FIGURA 52: ÁREA DOS PROVADORES. FORTH & TOWNE. FONTE: WWW.BUSINESSWEEK.COM, 2005. ....	148
FIGURA 53: PUMA SOCIAL CLUB PRAGA. DISPONÍVEL EM: FROM EDIT ARCHITECTS. HTTP://EDITARCHITECTS.COM/INDEX.PHP/PROJECTS-2012/PSC/. ACESSO EM MARÇO DE 2013 .....	149
FIGURA 54: PUMA SOCIAL CAFÉ. DISPONÍVEL EM: HTTPS://WWW.FACEBOOK.COM/PHOTO.PHP?FBID=383480058398756&SET=A. 383479871732108.101045.117047918375306&TYPE=3&THEATER. ACESSO EM MARÇO DE 2013.....	150
FIGURA 55: PUMA YARD LONDRES. DISPONÍVEL EM: HTTP://RECENT.KEEDAN.COM/TRACK/2012/08/01/PUMA-YARD-IN-LONDON-2012- OLYMPICS/. ACESSO EM MAIO DE 2013.....	152
FIGURA 56: PUMA YARD. DISPONÍVEL EM: HTTP://RECENT.KEEDAN.COM/TRACK/2012/08/01/PUMA-YARD-IN-LONDON-2012- OLYMPICS/. ACESSO EM MAIO DE 2013.....	153
FIGURA 57: PUMA YARD. DISPONÍVEL EM: HTTP://RECENT.KEEDAN.COM/TRACK/2012/08/01/PUMA-YARD-IN-LONDON-2012- OLYMPICS/. ACESSO: MAIO DE 2013.....	153
FIGURA 58: INTERIOR DA RESERVA+ NO RIO DE JANEIRO. PROJETO DE CARLOS MOTTA E DIREÇÃO CRIATIVA DE EVANS QUEIROZ. DISPONÍVEL EM: HTTP://BLOG.TNTASSESSORIA.COM.BR/2011/10/27/SONGORO-COSONGO-SE- APRESENTA-NA-RESERVA/. ACESSO EM JANEIRO DE 2012. ....	154
FIGURA 59: RESERVA+ INTERIOR DO AMBIENTE DURANTE UMA APRESENTAÇÃO MUSICAL GRATUITA. DISPONÍVEL EM: HTTP://WWW.TIMEOUT.COM.BR/RIO-DE- JANEIRO/MUSICA/VENUES/845/RESERVA-. ACESSO EM: JANEIRO DE 2013. ....	155

FIGURA 60: CASA DE VERÃO DA FARM. PROJETO DE BEL LOBO E EQUIPE DE V&M DA FARM. DISPONÍVEL EM: <a href="http://www.farmrio.com.br/adorofarm/">HTTP://WWW.FARMRIO.COM.BR/ADOROFARM/</a> . ACESSO EM: FEVEREIRO DE 2013.....	156
FIGURA 61: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA BEBO. ....	161
FIGURA 62: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA SANTA IRREVERÊNCIA. ....	163
FIGURA 63: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA MADI. ....	165
FIGURA 64: GRÁFICO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA FARM NO RIO DE JANEIRO. ....	167
FIGURA 65: GRÁFICO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA UNCLE K NO RIO DE JANEIRO. ....	168
FIGURA 66: MAPA DO DESIGN DO PDV. SÍNTESE DA ATUAL PESQUISA. ....	224

## Lista de Tabelas

TABELA 1: ABRANGÊNCIA DA OBSERVAÇÃO PELA INTERNET. ....	32
TABELA 2: QUADRO GERAL DA APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS OPERACIONAIS E RESULTADOS ESPERADOS. ....	35
TABELA 3: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DOS PRINCIPAIS CONCEITOS E ASPECTOS DO ESPAÇO FÍSICO DOS PDVs. ....	52
TABELA 4: DIMENSÕES DO AMBIENTE DO PDV. ....	56
TABELA 5: PRINCIPAIS RELAÇÕES DOS COMPORTAMENTOS EM AMBIENTES COMERCIAIS (MEHRABIAN & RUSSEL, 1974). ....	82
TABELA 6: RELAÇÕES E NÍVEIS DE APROXIMAÇÃO E AFASTAMENTO (DONOVAN & ROSSITER, 1982). ....	82
TABELA 7: REVISÃO DA PESQUISA DA ATMOSFERA EM AMBIENTES COMERCIAIS. ....	86
TABELA 8: TÉCNICAS USADAS COM A PARTICIPAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DAS EMPRESA DE MODA. ....	176
TABELA 9: TÉCNICAS USADAS PELOS DESIGNERS E ARQUITETOS NO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO. ....	176
TABELA 10: PRESENÇA DE CURSOS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ARQUITETURA COMERCIAL NO RIO DE JANEIRO. ....	237
TABELA 11: DICIONÁRIO NOVO AURÉLIO DA LÍNGUA PORTUGUESA. ....	239
TABELA 12: OXFORD ADVANCED LEARNER’S DICTIONARY OF CURRENT ENGLISH (1995). ....	240
TABELA 13: NOVO MICHAELIS DICIONÁRIO ILUSTRADO (1970) E CONCISE OXFORD DICTIONARY (2008). ....	240
TABELA 14: ARQUITETOS E DESIGNERS. ....	244
TABELA 15: EMPRESÁRIOS E PROFISSIONAIS INTERNOS. ....	246
TABELA 16: ARQUITETOS E DESIGNERS ENTREVISTADOS. ....	248
TABELA 17: EMPRESÁRIOS E PROFISSIONAIS INTERNOS ENTREVISTADOS. ....	249



## Introdução

A presente pesquisa de doutorado é uma ampliação da dissertação de mestrado: “Lojas de Marcas de Moda: construindo a identidade das marcas de moda através dos projetos de design para PDV” (Saddi, 2008), em que realizamos um estudo das relações existentes entre o design, o marketing e o branding nos projetos de design para PDVs <sup>1</sup> de marcas de moda.

Na dissertação, definimos o PDV como um importante meio <sup>2</sup> pelo qual é realizada grande parte da comunicação e da interação dos indivíduos com os elementos da Identidade das Marcas <sup>3</sup> de moda e, no qual se efetuam inúmeras “trocas simbólicas” entre eles. Identificamos, também, que este PDV como “mídia” exerce um papel importante na construção da Imagem das Marcas <sup>4</sup> pelos consumidores. E concluímos que os projetos de design para pontos de venda de marcas de moda, pela sua evidente característica estratégica, são cruciais para o branding das marcas de moda (Saddi, 2008).

Também destacamos que os projetos para PDV de marcas de moda se configuram como um programa de projetos interdisciplinares. Essa característica se apresenta tanto pela integração entre os projetos de design, como também,

---

<sup>1</sup> Consideramos o termo “ponto de venda” (PDV), que tem origem no termo em inglês: *point of purchase (POP)* ou *point of sales (POS)*, mais adequado para o estudo dos projetos de design para as lojas de varejo de moda - do que “projeto de arquitetura” ou “design de ambientes” – pois define a especificidade dos projetos destinados aos espaços comerciais. Por outro motivo, não adotamos a palavra *loja/store*, pois em certos casos, pode ser associada à palavra *marca/brand* (Saddi, 2008). Ao mesmo tempo, o termo permite abranger os demais projetos que compõem este ambiente.

<sup>2</sup> Autores do marketing consideram como canais de distribuição: o ponto de venda físico, a internet ou comércio eletrônico, a venda por catálogo e mala direta, a venda direta (ou venda a domicílio), as máquinas automáticas e as compras pela TV (Peter & Olson, 2009). Nosso estudo se concentra no que se define como ponto de venda físico (PDV) das lojas de varejo de moda, considerando a integração dos atuais recursos digitais nesse ambiente.

<sup>3</sup> O conceito de Identidade de Marca foi amplamente desenvolvido por Kapferer (1992), Saviolo (1997) entre outros estudos do Branding (Rodrigues, 2005, Aaker, 2003), e se refere às principais características, próprias e particulares, de uma marca (Saddi, 2008), como também “os valores e crenças reconhecíveis por seus sinais” (Kapferer, 1992).

<sup>4</sup> A Imagem da Marca, também chamada de “reflexo ou percepção do consumidor” (Kapferer, 1992) é construída pelos indivíduos através de um conjunto de associações mentais que emergem pela percepção total da identidade da marca e, em suma, correspondem a uma imagem simbólica sobre a marca (Saddi, 2008, p.45).

destes com projetos de outras áreas. Sendo assim, arquitetos e designers (de praticamente todas as áreas do design: gráfico, digital, moda, produto), desenvolvem seus projetos junto a profissionais de outras áreas (ou mesmo junto a outras empresas e escritórios de marketing, branding ou comunicação). E mesmo que a coleção ou a marca tenha a “assinatura” de um designer, esse trabalho envolve, além de inúmeros técnicos, profissionais especializados, que desenvolvem não só os produtos e coleções de moda, mas também desenvolvem os projetos das áreas de: merchandising visual, arquitetura, identidade visual, branding, comunicação e marketing <sup>5</sup>.

Em Saddi (2008) identificamos a necessidade de integração entre essas áreas para a eficácia da comunicação da identidade das marcas de moda e elaboramos um modelo de integração em que propomos considerar o ambiente do ponto de venda a partir de um conjunto de projetos interdisciplinares.

No modelo, “Programa de Design Integrado do PDV” (Saddi, 2008), se integram três conjuntos de projetos: o Projeto de Produto de Moda, o Projeto de Identidade Visual, e o Projeto do Ambiente do PDV propriamente dito. O modelo pretende atingir dois principais objetivos: ampliar a compreensão desse conjunto de projetos de forma integrada e preencher a falta de uma definição que compreenda o aspecto interdisciplinar desses projetos (Figura 1).

---

<sup>5</sup> Destacamos aqui as principais áreas que interferem diretamente nas decisões relacionadas aos projetos de design para pontos de venda e que atuam muito próximas entre si nas empresas de moda, mas outras áreas também interferem de forma indireta nas decisões de projeto, tais como: administrativa, financeira, operacional e recursos humanos.

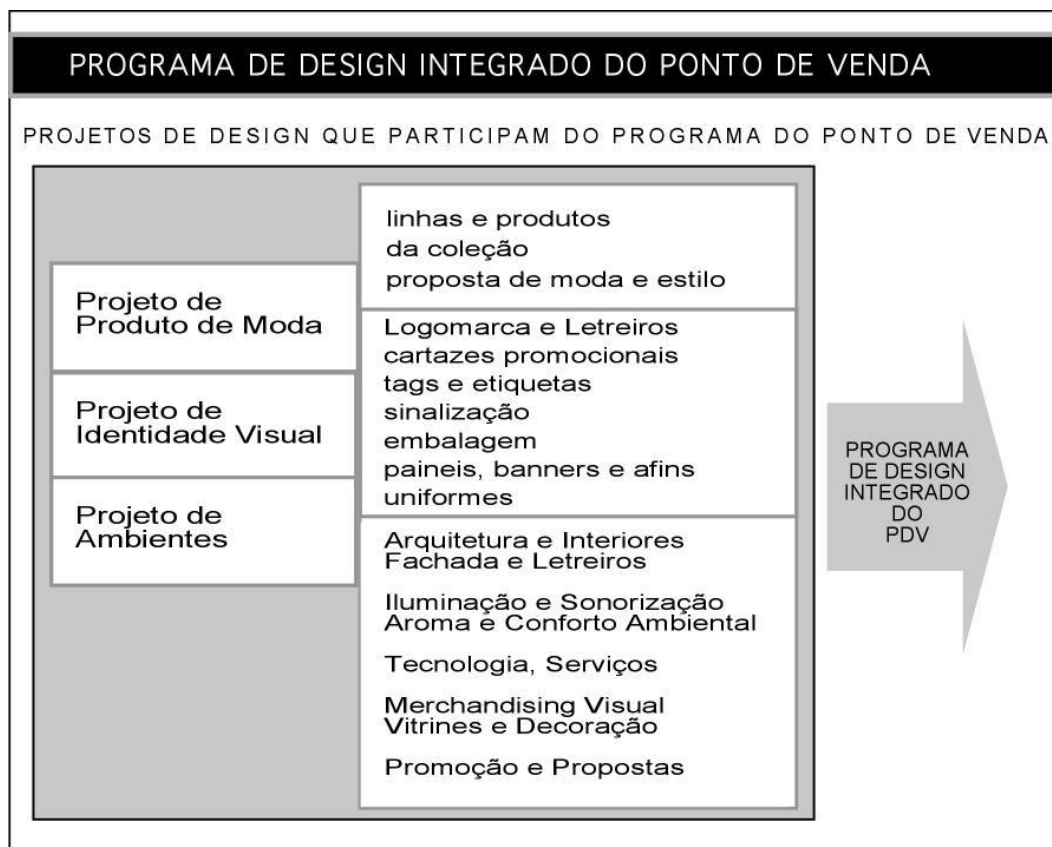


Figura 1: Programa de Design Integrado do PDV (Saddi, 2008).

Desse modo, abordamos o PDV a partir do Programa de Design do PDV, não nos referindo unicamente ao projeto do espaço físico e arquitetônico, mas a um conjunto de projetos integrados que compõem um ambiente de alta complexidade<sup>6</sup>. Estes ambientes representam para suas empresas mais do que um lugar exclusivo para venda de produtos e sim, um aspecto de extrema importância para o branding das marcas de varejo de moda. Através dos três projetos para o PDV (Moda, Identidade Visual, e Ambiente) o Design assume, de fato, a complexa tarefa estratégica de comunicar e tornar tangíveis as mensagens, os valores e os símbolos relacionados às marcas.

Na presente pesquisa ampliamos a compreensão do caráter estratégico dos projetos de design para o PDV considerando que estes espaços promovem também inúmeras outras “trocas” e articulações sociais, ainda que muitas vezes sejam construídos principalmente para propiciar as trocas de bens por recursos financeiros. Porém, a dimensão social, própria da atividade comercial, sempre

<sup>6</sup> Consideramos o ambiente do PDV de forma integral e, portando, não dissociado dos dispositivos e interfaces provenientes da tecnologia digital atual. O desenvolvimento dessa abordagem se encontra no Capítulo 2.

esteve presente desde origem do comércio nas feiras e mercados e depois em seus desdobramentos ao longo da história. Por sua vez, o Design, ao buscar compreender a cultura material e suas ricas relações simbólicas e sociais também estende o seu papel podendo contribuir com a construção de ambientes que favoreçam as relações sociais e permitam experiências significativas para os indivíduos nas grandes cidades atuais.

Assim, mais do que um local exclusivo para venda de produtos, o PDV se configura em um ambiente multidimensional capaz de proporcionar inúmeros tipos de trocas e experiências que estão para muito além do que compreendemos como *loja*.

### 1.1. Apresentação da pesquisa

A presente pesquisa de doutorado tem como tema *o contexto dos projetos de design para PDV de marcas de moda e a relação deste com a geração de novos conhecimentos para o campo do Design*.

Os projetos de design para PDV de marcas de moda se apresentam como um conhecimento prático com aspectos de cunho interdisciplinar pelas interfaces realizadas especialmente entre as áreas de Design, Arquitetura e Marketing e, atualmente orientado pela noção da “experiência dos indivíduos com as marcas”, presente em estudos do *Branding*, do *Experience Design* e da *Experience Economy*. O problema que se apresenta é que o conhecimento gerado por essas práticas ainda precisa ser organizado e se encontra restrito a raras empresas de varejo de moda e alguns escritórios de arquitetura, design e branding envolvidos no desenvolvimento de projetos de arquitetura e design para PDV, especialmente de marcas de moda, foco desta pesquisa. Além disso, as novas articulações e conhecimentos no campo do Design, propiciados por este contexto interdisciplinar, ainda não estão claramente identificados.

As questões que destacamos a partir desse problema são: *Quais articulações conceituais e práticas surgem no campo do Design para o PDV de marcas de moda a partir da integração de conceitos e técnicas geradas pelo cunho interdisciplinar dos projetos neste contexto? Estas articulações apontam para a formação de uma nova área de conhecimento no campo do Design?*

Sendo assim, o objeto da pesquisa consiste nas *articulações e novos conhecimentos gerados no contexto interdisciplinar dos projetos de design para PDV*.

Considerando o problema de pesquisa apresentado, afirmamos como hipóteses que:

*A apropriação de conceitos e técnicas nos projetos de design para PDV geram novas articulações neste campo que apontam para a formação de uma área específica de conhecimento no Design.*

*Esse contexto contribui para a formação de uma nova compreensão do ambiente do ponto de “venda”.*

A variável independente da hipótese consiste: na *apropriação de novos conceitos e técnicas*, e tem como variáveis dependentes: *a formação de uma nova área de conhecimento em Design e a nova compreensão do ambiente do ponto de “venda”*.

Compreendendo que esse contexto aponta para a formação de um novo conhecimento no campo do Design, a pesquisa tem como objetivo geral: *identificar e analisar as articulações e novos conhecimentos que surgem no campo do Design para o PDV de marcas de moda, a partir da apropriação e integração de novos conceitos e técnicas gerados pelo contexto interdisciplinar dos projetos dessa área.*

A partir desse objetivo geral consideramos três objetivos operacionais principais de nossa pesquisa:

- 1. Investigar como os projetos de design para PDV estão sendo conceituados e avaliados pelos profissionais das áreas envolvidas, identificando os principais objetivos de projeto gerados neste contexto.*
- 2. Identificar os principais conceitos e técnicas que estão sendo apropriados pelo Design para analisar como estão sendo integrados aos projetos de design para PDV.*
- 3. Identificar os elementos, relacionados ao contexto interdisciplinar dos projetos de design para PDV, que apontam para a formação de uma nova área de conhecimento no campo do Design.*

### 1.1.1. Relevância da pesquisa

Pelas características específicas dos projetos de design para PDV, abordadas na atual pesquisa, tais como: a integração de áreas de conhecimento, a experimentação e a utilização de um rico conjunto de conceitos e técnicas originados de outras práticas e áreas, os estudos apontam para a formação de um novo conhecimento no campo do Design. Sendo assim, compreender e identificar as novas articulações e conhecimentos que surgem a partir desse contexto é de grande importância para o campo do Design na atualidade.

Consideramos que este estudo ampliará o conceito de experiência para o Design, em especial, fornecendo conceitos e técnicas para o desenvolvimento de projetos de design para PDV. Também trará contribuições para a delimitação da área do *Experience Design*, preenchendo esta lacuna, pela identificação e análise das relações estabelecidas com outras áreas e dos novos conceitos e técnicas incorporados ao campo do Design por esta área.

O presente estudo também reforça a característica estratégica do Design destacando a sua importância para o branding no campo do varejo ao demonstrar o papel do Design em tornar tangível e comunicar as mensagens, os valores e os símbolos relacionados às marcas através dos projetos de design para PDV.

A pesquisa também estimula novas discussões nas áreas de Design e Marketing sobre a questão do consumo e as implicações das emoções e das experiências dos indivíduos nos ambientes comerciais.

Pela visão integrada do ambiente do PDV e pela abordagem interdisciplinar adotada, a pesquisa auxiliará outros estudos: do varejo, da arquitetura, do design, do branding e do marketing atingindo diversas áreas de conhecimento e a formação de profissionais envolvidos em projetos desta natureza. As técnicas levantadas na pesquisa poderão servir para o desenvolvimento de futuros modelos de elaboração e processo de desenvolvimento de projetos de design para pontos de venda.

Além disso, consideramos que este estudo contribuirá para uma nova compreensão do ambiente do PDV que usualmente é projetado essencialmente “para vender” ou de forma fragmentada por áreas distintas. Da mesma forma que trará subsídios para uma maior compreensão da necessidade da prática

interdisciplinar, em especial, entre a Arquitetura e as demais disciplinas do Design no desenvolvimento de projetos para PDV.

Compreendemos que este estudo ampliará a compreensão do ambiente do ponto de venda como espaços para além da venda em si, ao abranger discussões sobre: a questão do consumo simbólico, as implicações das emoções e das experiências dos indivíduos, e a dimensão social do mesmo, estabelecem trocas sociais importantes para a vitalidade e qualidade de vida nas cidades além transformando o entendimento dos usos e significados destes ambientes.

Consideramos, por fim, que o estudo contribuirá com a valorização do campo do varejo para as economias locais, não só pela conhecida importância na distribuição da produção de bens realizada nas indústrias, gerando fonte de riqueza e emprego, como também pela riqueza das especializações profissionais que vem sendo desenvolvidas no campo da moda. Também por representar, no processo de troca, um meio de aprendizado com o consumidor, tanto para empresários quanto para designers que necessita de estudos e técnicas adequados a sua dinâmica própria. Ainda destacamos que o presente estudo contribuirá com a pesquisa em design para o varejo de moda que apresenta lacunas tanto no amplo campo do Design, quanto nos campos específicos do Design de Interiores e da Arquitetura.

### **1.1.2. Percorso teórico-metodológico**

Atualmente, o Design além de ampliar os domínios de seu campo, como por exemplo: a Gestão em Design, o Design Estratégico, o Design Emocional, o Design de Serviços e o Design Sustentável, também se ramificou em áreas especializadas, a saber: Design Gráfico, Design de Moda, Design de Produto e Design Digital. Essas várias disciplinas do Design se encontram organizadas de formas variadas tanto dentro quanto fora das empresas sendo utilizadas por praticamente todos os tipos de negócio da atualidade, com grande presença no campo do varejo de marcas de moda.

Como destacaram Petermans & Van Cleempoel (2010), o *Retail Design* tem sido um nicho de pesquisa especialmente presente nos estudos da área de Gestão em Varejo, mas, segundo os autores “ainda é uma disciplina emergente no campo do design de interiores” que “pode se beneficiar desses estudos” (Petermans &

Cleempoel, 2010, p. 1). Entretanto, consideramos que tanto o Design Estratégico, quanto Design de Interiores e a Arquitetura Comercial de forma geral fazem interface com os estudos da Gestão em Varejo e o Marketing apontando para um campo de estudo essencialmente interdisciplinar. E ainda, concordando com os autores, consideramos como valiosa, para o Design e Arquitetura, a contribuição dos estudos do marketing e da psicologia que se dedicaram a investigar a relação entre o ambiente construído e o comportamento dos indivíduos.

Assim, selecionamos autores da área de Administração e Marketing, na qual se concentram os estudos relacionados à pesquisa da Atmosfera<sup>7</sup> dos ambientes de varejo que utilizam como base o *Modelo MR* dos psicólogos Mehrabian & Russel (1974), baseado no paradigma das respostas do organismo aos estímulos: EOR ou *SOR* (estímulo- organismo-resposta).

Acrescentamos também, além dos autores do campo do Marketing, estudos das áreas do Design & Emoção e do Experience Design, dedicados ao estudo das experiências e emoções dos indivíduos com os objetos, e da Arquitetura Comercial voltados para a compreensão da dimensão social dos ambientes do comércio. E ainda, pela abordagem interdisciplinar de nossa pesquisa, trazemos interlocutores de outras áreas, tais como: Antropologia do Consumo, Neurociência, Sociologia, Semiologia e Semiótica, assim como estudos de Filósofos contemporâneos, que contribuem com nossa construção de uma concepção ampliada do objeto PDV, para além da venda de produtos.

Compreendemos o PDV como um lugar de experiência e de diversas trocas (sensoriais, emocionais, simbólicas, sociais) entre os indivíduos, os ambientes e as empresas, que por sua vez, se encontram inseridos na complexidade do tema consumo na sociedade atual. A pesquisa foi desenvolvida a partir de três principais temas de reflexão que vão embasar a compreensão ampliada de nosso objeto de estudo: *articulações e novos conhecimentos gerados pelo cunho interdisciplinar dos projetos de design para PDV*. Os autores que foram nossos interlocutores e os temas que orientaram nossos estudos teóricos, bem como o desenvolvimento da revisão teórica estão apresentados a seguir:

Como primeiro tema, desenvolvemos uma reflexão sobre a importância das emoções dos indivíduos nos ambientes, especialmente a partir do enfoque

---

<sup>7</sup> Atmosfera: Kotler (1973-1974). O autor define o termo *atmosphere* como: “o conjunto das sensações dos indivíduos em relação a certo ambiente”.



integrado: da emoção, da razão e da percepção, defendida por António Damásio, autor do campo da neurociência e dos estudos da emoção humana. Sua abordagem contribui para o desenvolvimento de produtos de design, que atualmente fazem parte da agenda do Design & Emoção.

A reflexão sobre as emoções dos indivíduos gerou o tema da influência dos ambientes sobre as respostas emocionais dos indivíduos, nos reportando ao conceito de Atmosfera (*Atmosphere*) e Projeto da Atmosfera dos ambientes (*Atmospherics*)<sup>8</sup>, cunhado por Kotler (1973-1974), posteriormente ampliado por outros autores e que persiste como tema de pesquisa especialmente no campo do marketing. Consideramos o conceito bastante esclarecedor e eficaz, ainda que necessite de novos estudos especialmente dedicados ao design de ambientes para o varejo de moda, o que nos permitiu atualizar e ampliar este conceito e colaborar com esta área específica do Design. Relacionamos estes estudos com a observação da interação entre os indivíduos no ambiente do PDV da *Apple Store e Starbucks*<sup>9</sup>.

Nesta reflexão estabelecemos uma relação entre estudos das áreas de Neurociência (DAMASIO, 1996, 2004) e do Design & Emoção (DAMAZIO, 2006) com nossos estudos anteriores (SADDI, 2008) e pesquisas de autores das áreas de marketing:

- AILAWADI & KELLER, 2004; DAVIES & WARD, 2005; DONOVAN & ROSSITER (1982); DONOVAN ET. AL (1994); JAN & NANKUNG (2009); KENT & STONE, 2007; KOTLER (1973 – 1974); MARTINEAU, 1958; PETER & OLSON (2009); RUSSELL & PRATT (1980).

Na reflexão do segundo tema estabelecemos uma relação entre os estudos da área de *Experience Design*, que diz respeito aos projetos de design centrados na experiência dos indivíduos com os objetos, e o conjunto de projetos de design para PDV conforme o modelo apresentado na Figura 1. Essa reflexão resultou em uma abordagem do “PDV como driver” para construção de experiências (Becerra

---

<sup>8</sup> *Atmospherics*: “é o esforço de projetar ambientes de compras que produzam efeitos emocionais específicos nos compradores a fim de aumentar sua probabilidade de compra” (Kotler, 1973-1974).

<sup>9</sup> A *Apple* e a *Starbucks* utilizam, de forma contundente, o PDV como meio de comunicação dos valores e símbolos da marca e, ainda que não se tratem de marcas de moda, são empresas observadas na pesquisa, pois se apresentam como um exemplo com características que esclarecem nossas argumentações iniciais.

et. al., 2006), a partir de uma revisão dos estudos recentes dessa área compreendida como um novo campo de estudo e de atuação para o Design.

- Nesta reflexão estudos das áreas de Design Estratégico, Experience Design, Branding, Marketing e Administração relacionados às experiências dos indivíduos com as marcas apoiam nossa reflexão sobre a experiência dos indivíduos no PDV: ARDILL (2008); BECERRA, FÁBREGAS, PIZZABIOCCHE (2006); CARÚ & COVA (2003); EDG. Experience Design Group (2012); GREFÉ (2011); NORTON (2003); PINE & GILMORE (1998); SHEDROFF (2001).

Partindo das reflexões anteriores e as articulando aos estudos da Antropologia do Consumo, estabelecemos uma relação entre o ambiente do PDV de marcas de moda e os conceitos de: consumo simbólico, experiência e emoção, no qual abordamos o “PDV como palco”. Apontamos também outras articulações relacionadas à dimensão simbólica do consumo, tais como: o consumo do “falso” (Eco, 1984); o “operador totêmico” e os rituais (Rocha, 1995); e a “fala mítica” (Barthes, 1982, 2003) - desenvolvidos por autores das áreas de Antropologia do Consumo, Sociologia, Semiologia e Semiótica, assim como estudos de Filósofos contemporâneos, a fim de destacar a complexidade do tema consumo na sociedade atual.

- Os principais autores que apoiam nossa reflexão sobre a dimensão simbólica do consumo na sociedade atual são: ARGAN, 1995; BARBOSA & CAMPBELL (2010); BARTHES (1982 2003); CANCLINI (1997); ECO (1984); FLUSSER (2007); GUATARI (1992); HARVEY (2004); PAPANEEK (1977); PARKER (2003); ROCHA (1995); SANTAELLA (1993); VIRILIO (1993).

O terceiro tema aborda o significado do PDV como espaço de trocas sociais propondo uma nova compreensão destes ambientes que se apresentam para além da exclusiva venda de produtos, apontando também perspectivas de desdobramento no campo do Urbanismo.

- Para essa reflexão tivemos como interlocutores autores do campo da Arquitetura Comercial e Urbanismo (VARGAS, 2001; GEHL, 2009, 2012). Articulamos esses estudos à apresentação de uma seleção de PDVs de marcas de moda que apresentam novos objetivos para os projetos de

seus ambientes comerciais, a saber: *Puma Social, Puma Yard e Reserva+*; *Anthropologie, 10 Corso Como e Merci*.

Por fim, abordamos na pesquisa de campo as questões da interdisciplinaridade, dos objetivos, conceitos e novos conhecimentos presentes nos projetos de design e arquitetura para PDV de marcas de moda através do conhecimento das práticas dos profissionais entrevistados.

Para a análise dos PDVs utilizamos uma combinação das fontes de pesquisa escolhidas: documental, campo e bibliográfica. Os projetos foram citados e comentados ao longo dos capítulos.

## 1.2. Delineamento da Pesquisa

O presente estudo consiste em uma *pesquisa básica*, de *caráter exploratório*, já que objetiva gerar conhecimentos novos, em especial, descobrir novas relações entre áreas de conhecimento e articulações para o campo do Design no desenvolvimento de projetos de design para PDV.

Karl Popper <sup>10</sup>, em *O Balde e o Holofote* destaca que a pesquisa não depende apenas de observação e descoberta. Ela é um foco sobre uma situação que é construída pelo pesquisador. Não é, portanto um objeto pré-existente para o qual se olha, vê e descobre algo. Ele escolhe e cria o objeto, os meios e as conclusões em um processo de interferência e também de invenção.

Sendo assim, a pesquisa não se enquadra em um método clássico, pois ainda que parta de uma combinação de observações particulares do fenômeno, seguida de antecipações e intuição científica, como determina o *método hipotético-dedutivo* (Gil, 1999), não se pretende alcançar um conjunto de postulados a fim de deduzir consequências observadas das hipóteses. Em certos tipos de pesquisa <sup>11</sup>, nem sempre é desejado confirmar ou refutar postulados e sim compreender e analisar um contexto como pretendemos nesta pesquisa.

Portanto, a *abordagem da pesquisa é qualitativa* uma vez que os dados obtidos serão analisados indutivamente, assim como, a interpretação dos

---

<sup>10</sup> Karl Raimund Popper, filósofo austríaco falecido em 1994, em sua obra “Conhecimento Objetivo”, no apêndice ‘O Balde e o Holofote – Duas Teorias do Conhecimento’ (Popper, 1975).

<sup>11</sup> Gil (1999) destaca que o método hipotético-dedutivo é, em especial, bem aceito nas ciências naturais, mas que nas ciências sociais a utilização deste método é crítica, “pois nem sempre podem ser deduzidas consequências observadas das hipóteses (...) e certas proposições não apresentam condições para serem falseadas” (Gil, 1999).

fenômenos e a atribuição de significados também farão parte do processo de pesquisa (Silva e Menezes, 2001).

Pelo caráter exploratório da pesquisa, a variável dependente da hipótese apresentada: *a formação de uma nova compreensão do ambiente do ponto de “venda”* não pretende ser definitivamente confirmada, pois a principal finalidade da pesquisa é organizar, esclarecer e desenvolver conceitos e ideias (Gil, 1999) referentes aos projetos de design para PDV, tendo em vista contribuir com a delimitação da atuação do Design no campo do varejo e com estudos posteriores das áreas de Arquitetura, Design, Marketing e Branding.

Do ponto de vista de seus objetivos a pesquisa tem um duplo caráter: *descritivo/exploratório*. A pesquisa é *descritiva* na medida em que pretende ampliar e analisar as informações sobre a natureza e as características do fenômeno e das relações entre as variáveis. Seu caráter *exploratório* é identificado pela finalidade de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de um tema pouco explorado (Gil, 1999), a saber: o contexto interdisciplinar dos projetos de design para PDV, a fim de descobrir novas articulações entre os elementos componentes desse fenômeno que apontem para o surgimento de novos conhecimentos no campo do Design.

O *método observacional* é o meio técnico de investigação adotado e os procedimentos científicos da pesquisa assumem um *caráter analítico*, pois envolvem o estudo e avaliação aprofundados de informações disponíveis a fim de explicar o contexto do fenômeno de apropriação de conceitos e técnicas nos projetos de design para PDV.

O universo da pesquisa compreende os *pontos de venda de lojas especializadas de marca própria*. A amostragem *não probabilística intencional* está baseada nos conceitos definidos pela *pesquisa bibliográfica* e das informações sobre projetos de design para PDV colhidas na *pesquisa documental* e no *estudo de campo* conforme detalhamos a seguir.

O delineamento da pesquisa utiliza os seguintes *procedimentos científicos*:

1. Pesquisa bibliográfica; 2. Pesquisa documental; 3. Estudo de Campo.

### 1.2.1. Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica realizada através de livros (obras literárias e obras de referência informativa), periódicos especializados (jornais e revistas) e sites, pretendeu fornecer os fundamentos teóricos para a revisão dos principais conceitos desenvolvidos na pesquisa (a dimensão simbólica do consumo, as emoções e as experiências dos indivíduos nos PDVs e a dimensão social do PDV) como também, para o desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa.

Pelo contexto interdisciplinar dos projetos de design do PDV, a pesquisa bibliográfica foi realizada em várias áreas de conhecimento a fim de identificar os conceitos e técnicas que estão sendo apropriados pelo Design.

- Os autores e campos de estudo da pesquisa bibliográfica estão apresentados no item anterior (Percurso teórico-metodológico).
- Os estudos sobre Metodologia de Projeto de ARGAN (1992) apoiam a reflexão sobre os objetivos dos projetos de arquitetura e design para PDV bem como os estudos de BAXTER (2000), COOPER & PRESS (1995) e DAWSON (2007) orientam os estudos sobre Processo de Design.
- Os estudos sobre os Métodos e Técnicas de Pesquisa de GIL (2002); SILVA & MENEZES (2001) e POPPER (1975) orientaram a estruturação da pesquisa.

### 1.2.2. Amostra

A seleção dos PDVs foi realizada pela identificação dos conceitos definidos pela *pesquisa bibliográfica* associada a certas características dos projetos de arquitetura e design para PDV de marcas de moda, a saber: a diferenciação e diversidade em serviços, usos e experiências, além da venda de produtos, inseridos no ambiente das lojas.

Ainda que as características citadas possam se apresentar em outros tipos de PDVs a nossa seleção considerou também a disponibilidade de acesso ao material para a pesquisa documental: fotografias, descrições de projeto, reportagens, registros espontâneos em vídeo realizados por consumidores e se referem às seguintes marcas de varejo listadas a seguir:

1. Abercrombie & Fitch
2. Anthropologie
3. Apple Store
4. 10 Corso Como
5. Farm
6. Generous Store
7. Merci
8. Prada
9. Puma Yard
10. Puma Social
11. Ralph Lauren
12. Reserva +
13. Starbucks
14. Zara

Os aspectos foram identificados em alguns projetos para *flagship stores*<sup>12</sup>, *concept stores*<sup>13</sup>, *pop-up stores*<sup>14</sup> e pontos de venda de marcas próprias de outros segmentos, conforme agrupamos a seguir:

- PDVs de marcas próprias mundiais de varejo: *Apple Store* e *Starbucks Café*.
- *Flagship stores* de marcas de moda mundiais: *Abercrombie & Fitch*, *Anthropologie*, *Prada Flagship Store*, *Puma Social*, *Ralph Lauren* e *Zara*.
- *Pop-up stores*: *Puma Yard* da marca *Puma*, a *Generous Store* da *Anthon Berg*, a *Casa de Praia* da *Farm* e a *Reserva+* da *Reserva*.
- As *concept stores* europeias: *10 Corso Como*, *Merci*.

---

<sup>12</sup> As *flagship stores* são construções ícones das marcas de moda na atualidade e principais lojas de uma rede que funcionam não só para venda de seus produtos, mas como locais de encontro e de experiência dos indivíduos com as marcas, através de projetos diferenciados que integram a arquitetura e o design à estratégia de branding das empresas, além de serviços variados e uma privilegiada localização geográfica (Saddi, 2008; Nobbs et. al., 2012).

<sup>13</sup> A principal diferença entre uma *concept store* e uma *flagship store* é a venda de produtos de várias marcas que não é encontrada nas *flagship stores*. No que diz respeito ao projeto do ambiente do PDV as *concept stores*: *10 Corso Como* e *Merci*, selecionadas para a pesquisa apresentam muitos aspectos semelhantes com as demais *flagship stores* como apresentaremos ao longo dos capítulos.

<sup>14</sup> A *pop-up store* é um ponto de venda temporário, instalado em locais diferenciados, muitas vezes de forma adaptada, que podem prescindir do projeto de arquitetura, mas utilizam abundantemente o design gráfico e o merchandising visual e que apresentam objetivos associados à estratégia de branding das empresas.

Consideramos desnecessário definir um recorte geográfico para a seleção dos PDVS da pesquisa já que os projetos de design para PDV das marcas de moda mundiais estão distribuídos em várias grandes cidades do mundo, localizados em vários países e não apresentam características culturais das regiões em que se encontram, mas especialmente, características relacionadas à identidade das marcas.

Mesmo que, em certos casos, encontremos propostas de projeto que de alguma forma pretendem inserir a comunidade ao redor, estas iniciativas estão principalmente relacionadas aos hábitos locais do que a uma adaptação ao estilo urbanístico de cada cidade <sup>15</sup>. Sendo assim, estes não representam, em primeira instância a expressão de uma cultura específica ou uma localidade geográfica e, portanto, não precisam ser tratados regionalmente.

### 1.2.3. Pesquisa Documental

A pesquisa documental destinou-se a colher dados dos projetos de design para PDV a fim de servir como fonte de observação e para exemplificação das questões tratadas na pesquisa. As fontes principais são publicações impressas e internet, entre elas: imagens fotográficas, vídeos, reportagens, notícias e declarações dos arquitetos e designers envolvidos nos projetos das marcas selecionadas para a pesquisa. Os dados foram coletados em sites de arquitetura, sites das marcas varejo mundiais e sites de jornais locais, além de vídeos disponíveis na internet.

Consideramos que o fato desses PDVs estarem localizados em vários países, em nada impede a pesquisa documental, dado que os atuais meios de comunicação, principalmente, a internet, permitem o acesso às inúmeras informações sobre os projetos para pontos de venda ao redor do mundo: desde as imagens dos projetos e descrição dos mesmos, até reportagens com os arquitetos e, em certos casos, vídeos dos PDVs em funcionamento, o que a configura como uma fonte de pesquisa abrangente e eficaz para observação.

---

<sup>15</sup> Alguns projetos para PDV citados na pesquisa, tais como: *Ralph Lauren* em Tóquio e *Puma Yard* em Londres são exemplos de projetos que transportam “seus estilos” para as cidades em que se estabelecem e serão comentados ao longo da pesquisa. Um raro caso diverso é o da loja *Louis Vuitton* na China que manteve o estilo do edifício de arquitetura tradicional chinesa a fim de aproximar a marca da cultura local através de um ambiente com aspecto mais familiar para os consumidores.

Sendo assim, a pesquisa documental foi realizada principalmente através de dados colhidos pela internet. Este recurso nos permitiu observar projetos que foram realizados em várias localidades do mundo (em 11 países) e assim permitir uma pesquisa de maior abrangência geográfica e, em certos casos, uma distância temporal, como por exemplo, na observação de *pop-up stores* que não estão mais em atividade (Tabela 1).

Tabela 1: Abrangência da observação pela internet.

PDVs de marca própria (não moda) <sup>16</sup>	Cidades	País
<i>Apple Store</i>	New York e Boston Beijing Bath Perth	1. EUA 2. China 3. Inglaterra 4. Austrália
<i>Starbucks Café</i>	Seattle Washington	1. EUA
<i>Rainforest Café</i>	Aurora	1. EUA
<b>FLAGSHIP STORES (moda)</b>		
<i>Abercrombie &amp; Fitch</i>	Hong Kong Macau Nova York	2. China 2. China 1. EUA
<i>Anthropologie</i>	Yorkville	12. Canadá 1. EUA
<i>Prada Flagship Store</i>	Nova York	1. EUA
<i>Puma Social</i>	Praga	5. República Tcheca
<i>Ralph Lauren</i>	Tóquio	6. Japão
<i>Zara</i>	Salamanca Milão	7. Espanha 8. Itália
<b>CONCEPT STORES (moda e design)</b>		
<i>10 Corso Como</i>	Milão	8. Itália
<i>Merci</i>	Paris	11. França
<b>POP UP STORES (moda e alimentação)</b>		
<i>Puma Yard (Puma)</i>	Londres	3. Inglaterra
<i>Casa de Praia (Farm)</i>	Rio de Janeiro	9. Brasil
<i>Generous Store (Anthon Berg)</i>	Copenhague	10. Dinamarca
<i>Reserva+ (Reserva)</i>	Rio de Janeiro	9. Brasil

#### 1.2.4. Estudo de Campo

Por se tratar de um estudo qualitativo de caráter exploratório, o meio técnico de investigação adotado foi o método observacional e as principais técnicas de pesquisa utilizadas são: as entrevistas semiestruturadas e a observação simples/direta.

<sup>16</sup> Ainda que nossa pesquisa se concentre em marcas de moda, os exemplos de outros segmentos do varejo utilizados na pesquisa pretendem contribuir com a compreensão dos novos objetivos de projeto para estes ambientes na atualidade.



a) Entrevistas semiestruturadas por pautas: enquanto técnica de coleta de dados a entrevista foi considerada adequada, pois possibilita a obtenção de informações e dados em profundidade sobre o que as pessoas sabem, fazem e porque fazem, além de captar a ênfase nas respostas e a tonalidade da voz pela interação pessoal com o entrevistado. A técnica oferece razoável flexibilidade, pois permite o esclarecimento das perguntas (Gil, 1999). Sendo assim, essa técnica se aplica à investigação das práticas e conceitos usados pelos profissionais das áreas envolvidas em projetos de design para PDV. O uso de pautas (Gil 1999) na entrevista pretende favorecer a coleta de dados proporcionando informalidade, permitindo que o entrevistado se expresse livremente dentro do assunto proposto, sem causar rigidez na entrevista, mas mantendo em pauta os assuntos de interesse da pesquisa.

b) Observação simples/direta: nessa técnica a coleta de dados parte da observação espontânea, isto é: dos fatos que ocorrem nos PDVs, do próprio ambiente e das soluções de projeto encontradas. Essa técnica foi considerada adequada, pois facilita a obtenção de dados nos PDVs, que são locais públicos, sem produzir suspeitas nos indivíduos que lá interagem e sem alterar de forma significativa os dados por não interferir de forma direta no ambiente pesquisado. Essa técnica, caracterizada como informal, vai além da simples constatação dos fatos, pois é seguida de um processo de análise e interpretação o que lhe confere a sistematização e o controle requerido nos procedimentos científicos (Gil, 1999).

A aplicação das técnicas do estudo de campo quanto aos objetivos operacionais foi direcionada conforme apresentamos a seguir:

- 1) *Para investigar como os projetos de design para PDV estão sendo conceituados e avaliados pelos profissionais das áreas envolvidas e identificar os principais objetivos de projeto gerados neste contexto propõe-se:*
  - A realização de *entrevistas semiestruturadas por pautas* com especialistas, a saber: arquitetos, designers, profissionais de branding e empresários para

levantar dados sobre o contexto atual de desenvolvimento de projetos para PDV.

- A organização das entrevistas, pré-teste e pautas, assim como as transcrições estão apresentadas nos Apêndices 1 e 2.
- 2) *Para identificar os principais conceitos e técnicas que estão sendo apropriados pelo Design e analisar como estão sendo integrados aos projetos de design para PDV propõe-se:*
- O uso da técnica de *observação direta* nos PDVs selecionados para identificação dos conceitos e técnicas previamente definidos pela *pesquisa bibliográfica*.
  - A realização de uma *pesquisa documental* em sites de escritórios de arquitetura e sites de marcas de varejo, associada aos registros fotográficos da pesquisadora realizados em *observações simples*, para identificação e seleção de projetos de design para PDVs de lojas especializadas de marca própria que apresentem os conceitos definidos pela *pesquisa bibliográfica*.
  - Os PDVs observados de forma direta são: 10 Corso Como (Milão), Merci (Paris), Reserva+ (Rio de Janeiro).
- 3) *Para identificar os elementos relacionados ao contexto interdisciplinar dos projetos de design para PDV, que apontam para a formação de uma nova área de conhecimento no campo do Design propõe-se:*
- Associação e análise dos dados levantados nas técnicas mencionadas anteriormente: *entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e observação simples*.

A Tabela 2 a seguir, apresenta, de forma sintética, um quadro geral da aplicação das técnicas de pesquisa quanto aos objetivos operacionais e os resultados esperados.

Tabela 2: Quadro geral da aplicação das técnicas de pesquisa quanto aos objetivos operacionais e resultados esperados.

Objetivos	Técnicas	Resultados esperados
(1) Investigar como os projetos de design para PDV estão sendo conceituados e avaliados pelos profissionais das áreas envolvidas, identificando os principais objetivos de projeto gerados neste contexto.	1.2. Entrevistas semiestruturadas (por pautas) com 15 especialistas: arquitetos, designers, profissionais de branding, marketing e empresários no Rio de Janeiro.	1.2. Identificação dos dados dos projetos de design para PDV: <ul style="list-style-type: none"> <li>• estrutura das empresas</li> <li>• conceitos</li> <li>• objetivos.</li> <li>• formação das equipes de projeto – áreas envolvidas.</li> <li>• técnicas de avaliação.</li> </ul>
(2) Identificar os principais conceitos e técnicas que estão sendo apropriados pelo Design para analisar como estão sendo integrados aos projetos de design para PDV.	2.1. Pesquisa Bibliográfica.  2.3. Observação simples  2.4. Pesquisa documental em sites de escritórios de arquitetura e de marcas de varejo de lojas especializadas de marca própria.	2.1. Dados que apresentem os conceitos e técnicas que estão sendo apropriados pelo campo do Design nos projetos de design para PDV. 2.3. Identificação dos conceitos e técnicas previamente definidos pela <i>pesquisa bibliográfica</i> nos PDVs observados. 2.4. Coleta e seleção de dados sobre o desenvolvimento dos projetos de design para PDVs de lojas especializadas de marca própria.
(3) Identificar os elementos, relacionados ao contexto interdisciplinar dos projetos de design para PDV, que apontam para a formação de uma nova área de conhecimento no campo do Design.		3. Associação e análise dos dados levantados nas técnicas mencionadas anteriormente: entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e observação simples.

### 1.2.5. Estrutura do trabalho

A Introdução compreende a apresentação da metodologia de pesquisa, o percurso teórico-metodológico, as técnicas usadas, e a estrutura da tese.

O Capítulo 2. Isto (não) é uma loja, apresenta uma organização dos elementos e dimensões do PDV físico, estabelece relações entre o ambiente físico

e as tecnologias de compra do atual contexto da sociedade contemporânea (Virilio, 1993; Guatari, 1992). Neste capítulo realizamos uma revisão de alguns estudos sobre os ambientes das lojas (Martineau, 1958; Kotler, 1973-1974; Donovan & Rossiter, 1982; Baker et. al. 2002; Ailawadi & Keller, 2004; Davies & Ward, 2005; Materson, 2007; Saddi, 2008), associados com outros estudos da Gestão em Design sobre: o varejo de vestuário de moda (Magalhães, 2003) e estudos do marketing (Kotler & Armstrong, 2007; Peter & Olson, 2009). Ainda neste capítulo destacamos o tema da interdisciplinaridade e das interfaces que se estabelecem entre as áreas nas empresas de moda e abordamos as relações entre os processos de design e arquitetura no desenvolvimento de projetos para PDV.

O Capítulo 3. Penso, logo existo e sinto, aborda o papel das emoções dos indivíduos nos ambientes tendo como base teórica os estudos da neurociência de Damásio (1996; 2004), conceitos do Design & Emoção (Damazio, 2006), estudos sobre o processo afetivo dos indivíduos e da percepção (Santaella, 1993) e da psicologia (Ittelson, 1973; Mehrabian & Russell, 1974; Russel & Pratt, 1980, 1994). Aprofunda os estudos sobre a Atmosfera das lojas (Kotler, 1973-1974) e das pesquisas da atmosfera (Donovan & Rossiter, 1982; Donovan et. al., 1994; Davies & Ward, 2005), incorporando uma pesquisa mais recente realizada em restaurantes que associa a atmosfera dos ambientes aos produtos e serviços (Jan & Nankung, 2009). A pesquisa documental da *Apple Store* e do PDV da *Starbucks* estão apresentadas neste capítulo.

O Capítulo 4. Experience Design no PDV, desenvolve o conceito de “experiência” para o projeto de design para o PDV, conceito chave de nossa pesquisa, apoiado nos autores Flusser (2007) e Argan (1995) e faz uma breve revisão dos estudos e práticas recentes do *Experience Design*. A revisão bibliográfica deste tema incorporou aos nossos estudos anteriores (Ardill, 2008 e Norton, 2003 in Saddi, 2008) os estudos da *Experience Economy*, das áreas de administração e marketing (Pine & Gilmore, 1998; Carú & Cova, 2003) e de outros estudos do *Experience Design* em autores das áreas de: Design Estratégico (Shedroff, 2001), Design Digital de interfaces para educação (McLellan, 2000), e da proposta de Pesquisa em Design do programa de mestrado (EGD) da

Konstfack University College of Art, Craft and Design em Estocolmo <sup>17</sup>. Este capítulo também aborda as relações existentes entre a dimensão simbólica do consumo e os ambientes e as marcas de varejo de moda e teve como apoio teórico: os estudos da semiótica Pierciana (Santaella, 1993); estudos sobre a sociedade contemporânea (Eco, 1984; Barthes, 1982); estudos da antropologia do consumo (Rocha, 1995; Barbosa & Campbell, 2010); e da sociologia (Parker, 2003; Harvey, 2004; Canclini, 1997) <sup>18</sup>. A pesquisa documental da *pop-up Generous Store* e da *flagship store* da *Abercrombie & Fitch* estão apresentadas neste capítulo.

O Capítulo 5. Dos pés sujos ao glamour da moda, apresenta uma reflexão sobre a dimensão social do comércio a partir dos estudos da arquitetura (Vargas, 2001). Neste capítulo apresentamos a pesquisa documental das *flagship stores Puma Social* em Praga e *Anthropologie*, das *pop-up stores Puma Yard* em Londres e *Reserva+* no Rio de Janeiro, e das *concept stores 10 Corso Como*, em Milão e *Merci*, em Paris.

O Capítulo 6. O que dizem aqueles que fazem o PDV?, apresenta a Estrutura Organizacional dos escritórios de arquitetura e design e das empresas da pesquisa e a análise das entrevistas organizada pelas categorias levantadas.

O Capítulo 7. Considerações Finais e Desdobramentos apresenta as considerações finais e levantamos alguns dos possíveis desdobramentos dessa pesquisa.

O Anexo 1, apresenta a tabela das universidades e os Apêndices 1 e 2 compreendem respectivamente: a estruturação e transcrições das entrevistas.

---

<sup>17</sup> A Universidade possui um Mestrado na área de Artes com uma linha de pesquisa prática experimental denominada *Experience Design Group* (EDG).

<sup>18</sup> Parte deste capítulo gerou o artigo: PDV: lugar do consumo “vivo” dos símbolos da sociedade contemporânea, apresentado no I Seminário Internacional de Estudos e Pesquisas de Consumo: Práticas e Narrativas do Consumo, 2011 em SP e publicado no livro: Consumo - Práticas e Narrativas. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2011.

## 2. Isto (não) é uma loja

O objeto PDV tem sido nosso campo de atuação, desde os anos 90, através de uma prática profissional em empresas de varejo de moda no Rio de Janeiro, o que nos permitiu observar seu desenvolvimento *in loco* e, aliado aos estudos realizados no mestrado e em nossa pesquisa atual, nos capacitaram destacar alguns aspectos a seguir.

Em primeiro lugar, destacamos a existência de um “esquecimento” do importante caráter social do comércio nas cidades, além da exclusiva oportunidade de encontro para a aquisição de produtos. A atividade comercial se apresenta, desde sua origem, como um local para trocas de informações, gostos, hábitos e encontro entre as pessoas, coincidindo com as atividades sociais, religiosas, políticas, de diversão e cultura. Ao longo do tempo, esse contexto tem sido alterado e o caráter social do comércio se apresenta transformado por uma prática de estímulo ao consumo, dada por uma mentalidade de grande parte do empresariado e de alguns governos que, ao mesmo tempo, atacam e estimulam o consumo exagerado de bens.

Com isso se altera a forma de interferência dessa atividade na vida dos cidadãos. Entretanto, como destacou Vargas (2001), “as atividades sociais e o comércio possuem uma relação estreita que quando rompida precisa ser reconstruída”, como se verificou nas tentativas de revitalização e nas adaptações ocorridas nos projetos para shoppings centers nas últimas décadas.

Em segundo lugar consideramos que ainda existem ecos de uma visão negativa dessa atividade, como uma atividade de menor valor ou menos digna, como apontou Vargas (2001), apesar de sua expressiva representação na economia brasileira <sup>19</sup>. Quando o que se verifica, nos Estados Unidos e em alguns países da

---

<sup>19</sup> No Brasil só o mercado de Shopping Centers é responsável por 19% do varejo nacional e por 2,7% do PIB com um total de 465 shoppings no país, com grande expressividade (55,5%) na região sudeste, sendo 213 concentrados nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. Fonte: ABRASCE. Associação Brasileira de Shopping Center (2013). Na região Sudeste, em 2008, o varejo geral apresentou uma participação de 55% do PIB segundo o IBGE. Fonte: IDV Instituto para Desenvolvimento do Varejo (2013).

Europa é o reconhecimento da importância do comércio (incluindo o de moda) e de seus agentes como fonte de emprego e riqueza para as economias locais <sup>20</sup>.

Esse aspecto se reflete também na pouca atenção dada ao estudo da arquitetura para o varejo, em geral estimulada pela iniciativa privada, em detrimento de uma valorização especial para o estudo de outras tipologias arquitetônicas de projetos de grande porte, estimulados pelos governos e relacionados à cultura e as instituições, tais como: museus, espaços públicos e edifícios empresariais ou governamentais.

Ainda que seja impossível desconsiderar os espaços comerciais como parte integrante da vida dos indivíduos nas grandes cidades e da sua grande área construída em muitos países <sup>21</sup>, verifica-se também o pouco interesse da academia sobre a influência da arquitetura comercial na paisagem das cidades e, principalmente, na vida dos cidadãos, diferente do quanto se valoriza o estudo das grandes obras dos programas urbanísticos ao longo da história.

Alia-se a isso a pouca compreensão do caráter interdisciplinar dos projetos para espaços comerciais e do pouco estímulo à formação para a prática interdisciplinar, especialmente entre as áreas de arquitetura e design. Além disso, consideramos o pouco conhecimento da atuação do design em projetos para empresas de varejo, tanto pelos empresários quanto pelos escritórios de design prestadores de serviços. E ainda, das muitas áreas de atuação para os designers dentro das empresas de varejo que são, em grande parte, desconhecidas pelos estudantes de design e de arquitetura.

---

<sup>20</sup> Os dez primeiros maiores varejistas do mundo tiveram sua origem nos países: Estados Unidos, França, Reino Unido e Alemanha. Dentre os duzentos e cinquenta maiores varejistas do mundo, o segmento de moda representa 15,6% do total com 8% das vendas e possui a mais elevada margem de lucro líquida do varejo geral (7,7%). Neste ranking, junto com gigantes como *Walmart* e *Carrefour* (que ocupam o primeiro e segundo lugar, respectivamente), as marcas de varejo de moda presentes neste ranking são: *Target*, *Macy's*, *JCPenney*, *Inditex (Zara)*, *Marks & Spencer*, *Louis Vuitton*, *H&M*, *Gap*, *Nordstrom*, *C&A*, *Next*, *Coach* e, por fim, a *Abercrombie & Fitch*, uma das mais recentes marcas de moda a fazer parte da lista, subindo em apenas um ano 20 pontos na sua colocação em vendas (de 241 para 221). Deloitte (2012, 2013).

<sup>21</sup> Segundo o *United States Fact Sheet* de 2010 do ICSC, *International Council of Shopping Centers*, só nos Estados Unidos a área de varejo construída representa, aproximadamente, 3 metros quadrados por pessoa, sobre um total de 772,356 milhões de metros quadrados (Bancroft, 2010), em um país que possui uma área total de 9.826.675 km<sup>2</sup>. No Brasil a área construída de shoppings é de 28,92 milhões de metros quadrados, que recebem um tráfego de 398 milhões de pessoas por mês. ABRASCE (2013).

Acresce ainda, que esse contexto complexo se amplia para além do espaço físico do PDV que se apresenta: pela amplitude do tema consumo <sup>22</sup> no qual esse objeto se insere; pela variedade de suas categorias <sup>23</sup> (lojas especializadas – de marca própria ou de várias marcas, lojas de departamentos, supermercados, lojas de conveniência, lojas de descontos, lojas de pontas de estoque e superlojas ou *giant stores*); pelas características estruturais específicas que apresentam em cada segmento do varejo (vestuário de moda, utensílios domésticos, decoração, eletrodomésticos, farmácias, supermercados, entre outros); por se configurar como um objeto de projetos interdisciplinares e interfaces com várias áreas de conhecimento, tais como: design, arquitetura, publicidade, branding, administração, marketing; e ainda, pela dimensão simbólica, dada pela construção/expressão de significados, tanto individual quanto social, que se apresenta nas relações de valor dos indivíduos com as marcas em nossa sociedade industrial-capitalista-contemporânea.

Diante dos grandes investimentos por parte das empresas de varejo de moda mundiais em projetos de arquitetura e design, para ambientes complexos e multifuncionais, identificamos o PDV, especialmente em projetos para *flagship stores*, *concept stores* e *pop-up stores* <sup>24</sup>, de algumas marcas de moda <sup>25</sup>, como um objeto que atualmente representa um elemento estimulador de novos conhecimentos e práticas tanto para o design quanto para a arquitetura em um campo ainda carente de estudos.

No título: *Isto (não) é uma loja*, a palavra “não”, entre parênteses, pretende instigar a percepção da existência de outros objetivos de projeto para esses

<sup>22</sup> No que diz respeito a estudos recentes e suas definições (Barbosa & Campbell, 2010; Rocha, 1995; Harvey, 2004).

<sup>23</sup> Essa classificação se encontra em Kotler & Armstrong (2007, p. 331) para os tipos do varejo atual.

<sup>24</sup> Apresentamos em Saddi (2008) uma classificação para os tipos de pontos de venda de *marcas de moda* que é a escolhida para nosso estudo, a saber: *lojas de marca própria (redes de lojas, lojas de departamentos especializadas, e flagship stores) e lojas de várias marcas (lojas de departamentos, multimarcas e concept stores)*. Incluímos no atual estudo as *pop-up stores* ou *lojas temporárias* já identificadas como um novo formato em Saddi (2008).

<sup>25</sup> Seleccionamos pontos de venda não localizados em shoppings centers considerando que o estudo dos shoppings centers trata de um contexto específico do varejo. Pelo mesmo motivo não incluímos as lojas de departamentos na seleção. Identificamos que as *flagship stores* (e algumas *concept stores*), tanto pela grande área física que se destaca na paisagem de locais prestigiados nas grandes cidades (Nobbs et.al, 2012), quanto pela proposta de se tornar um símbolo visível da marca, apresentam projetos de arquitetura que incluem o projeto do edifício e, portanto, não se apresentam integradas aos shoppings. Por sua vez, as *pop-up stores* também se apresentam, nas grandes cidades, localizadas em edifícios, casas adaptadas temporariamente pelas empresas de moda.



espaços que a princípio são construídos “para vender”. Esses projetos para PDV por serem tratados, pelas empresas, como meios de comunicação e interação dos indivíduos entre si e com a identidade das marcas tem em comum, a intenção de realizar essa função: refletir os valores da marca, através de um ambiente diferenciado que ofereça, além da venda de produtos, outros serviços, usos, atividades e “experiências” em seus contextos.

A noção de experiência para alguns autores (Norton, 2003; Ardill, 2008; Pine & Gilmore 1998) consiste na “experiência total com a marca”. No entanto, consideramos que essa definição está mais relacionada com a intenção do projeto do que com as experiências próprias dos indivíduos. Além disso, concordamos que qualquer tipo de interação pode ser considerado uma experiência em sentido geral já que pelo uso irrecusável da mente e dos sentidos humanos os indivíduos estarão sempre realizando experiências em diversas formas e níveis.

Entretanto, apontamos que, o momento de interação dos indivíduos com os elementos que compõem o PDV, de toda maneira, se configura em um tipo de experiência específica, isto é: os indivíduos não estão neutros nos ambientes dos PDVs, mas ao contrário estão em permanente atividade: gerando associações mentais, julgamentos, reações e comportamentos <sup>26</sup>.

Sendo assim, a noção de experiência específica a qual nos referimos parte do conceito de Atmosfera, cunhado por Kotler (1973-1974) <sup>27</sup> e dos recentes estudos do *Experience Design* <sup>28</sup>. Considerando que através da interação com as variáveis encontradas nos ambientes físicos dos PDVs, os indivíduos constroem uma “experiência” relacionada àquele lugar que, de certa forma, pode ser “projetada” através dos elementos de design e da arquitetura participantes do projeto, tais como: pelos materiais e revestimentos usados, pelas formas de

---

<sup>26</sup> As principais fontes consultadas se concentraram em publicações de jornais especializados das áreas de Administração e Marketing relacionados ao comportamento do consumidor (*Journal of Consumer Research, Journal of Retailing, Journal of Marketing, Journal of Business Research*); ao estudo de marcas de varejo de moda (*European Journal of Marketing, Industrial Marketing Management, Journal of Fashion Marketing and Management, International Journal of Retail and Distribution Management*); e alguns estudos da área de Design Estratégico relacionados às empresas de moda em publicações da Universidade de S.D.A. Bocconi, e do DMI Design Management Institute.

<sup>27</sup> Nesse trabalho pretendemos recuperar e atualizar o conceito de Atmosfera dos ambientes comerciais, aplicado por Kotler (1973-1974), ao abordar a influência dos ambientes comerciais no comportamento dos indivíduos por considerá-lo bastante esclarecedor e eficaz, como será apresentado no Capítulo 3 seguinte.

<sup>28</sup> McLellan (2000); Shedroff (2001), Caru & Cova (2003); Norton (2003); Becerra et. al., (2006); Ardill (2007); Grefé (2011).

iluminação, pela temperatura, pelo tipo de música, pela organização do espaço, entre outros, como também pela presença ou ausência de interações pessoais.

Consideramos que a “experiência dos indivíduos no PDV” se realiza através de suas próprias percepções, emoções, pensamentos, julgamentos de valor, ações e interações com outros indivíduos presentes no ambiente. Entretanto, tanto pela sua natureza individual e subjetiva quanto pela complexidade das variáveis do ambiente do PDV ela é de difícil observação.

Estudos relacionados à pesquisa da Atmosfera em ambientes comerciais (Donovan & Rossiter, 1982; Jan & Nankung, 2009) e às emoções humanas (Damásio, 1996; 2004) ampliaram nossas questões em torno do tema da experiência dos indivíduos no PDV e da relação desta com os projetos de Design para estes ambientes. Além disso, novas áreas em formação tais como: o *Design & Emoção* e o *Experience Design* ampliam o campo do Design e apontam para outras possíveis integrações de conceitos e técnicas. Esta relação nos levou a aprofundar nossos estudos sobre o *Experience Design*, tornando-se o viés da atual pesquisa de doutorado.

A construção desses PDVs como “ambientes de experiência com as marcas” é realizada através de inúmeros meios e técnicas que são apropriados e integrados aos projetos de design para PDV. Mesmo que estes conceitos e técnicas sejam originados por vários aspectos, tais como: as constantes mudanças na sociedade (que apresentam novos contextos sociais de troca); as práticas profissionais dentro das empresas de moda (que originam especializações para atender seu próprio campo); e a inovação presente no campo do Design (que surgem pelas experimentações e pela pesquisa); também, se originam pelo contexto interdisciplinar dos projetos de design para PDV.

Como já afirmava Foucault (1979) <sup>29</sup>, em um pensamento inovador para o início dos anos 80, o domínio do saber também abrange as práticas sociais e sendo assim, as práticas produzem saberes, como também os saberes produzem novas práticas. Nossa abordagem de pesquisa encontra apoio nessa forma de pensamento considerando que tanto a atividade de projetar esses ambientes quanto os projetos

---

<sup>29</sup> Apesar do brilhantismo de Michel Foucault, o presente trabalho não o tem como autor principal de referência para a toda a pesquisa, pois pela própria característica interdisciplinar do nosso objeto, outros autores de áreas distintas serão usados como interlocutores em nossa abordagem.

para PDV em si são capazes de demonstrar estes novos saberes latentes. Como bem apontou o autor:

“As práticas sociais podem chegar a engendrar domínios de saber que não somente fazem aparecer novos objetos, novos conceitos, novas técnicas, mas também fazem nascerem formas totalmente novas de sujeitos e de sujeitos de conhecimento” (Foucault, 1979, p. 5 e 6).

Compreendemos, portanto, que este contexto interdisciplinar dos projetos para PDV gera outros objetivos (além da venda de produtos) forçando uma adaptação de técnicas ou combinações de técnicas nas práticas no campo. A integração destes conceitos e técnicas, nos projetos de design para o PDV, produz ainda, outros novos conceitos que, por sua vez contribuem também para a criação de novos objetivos de projeto gerando também novos conhecimentos.

Vale ressaltar que nas universidades brasileiras os cursos superiores de formação em Design e Arquitetura não possuem em seus currículos uma formação específica para essa área e seus desdobramentos (lojas de moda, supermercados, restaurantes, farmácias, livrarias, entre outros). No que diz respeito à formação de profissionais especializados em projetos para varejo, encontramos recentes cursos de extensão e escassas especializações em Arquitetura Comercial em alguns programas de Pós Graduação no Brasil <sup>30</sup>.

No Rio de Janeiro nenhum curso superior com especialização nesta área foi encontrado (Ver Anexo 1). Em outros estados, os cursos de Arquitetura Comercial que são oferecidos não possuem uma abordagem interdisciplinar nem são direcionados para a área de varejo de moda.

Ao mesmo tempo, as empresas de varejo de moda se apresentam como uma área de atuação para, praticamente, todas as disciplinas do campo do Design e se tornam, junto com os escritórios de arquitetura especializados em varejo de moda, verdadeiras escolas formando, através da prática, profissionais especializados, tanto em projetos de design para PDVs de marcas de moda quanto na gestão dos mesmos. Portanto, no Rio de Janeiro, a formação de profissionais especializados nesta área se realiza pela prática nos escritórios de arquitetura especializados em projetos para varejo de moda e nas próprias empresas de moda, quando estas

---

<sup>30</sup> Entre as poucas universidades que oferecem cursos de pós-graduação lato sensu com especialização em Arquitetura Comercial estão: A Universidade do Vale do Rio dos Sinos UNISINOS RS; o Instituto de Pós-Graduação e Cursos IPGC (supervisionado pela UERJ e pela FASAN de Goiânia); o SENAC SP; a UNOCHAPECO; e a Universidade de Cruz Alta RS, UNICRUZ.

desenvolvem um trabalho interdisciplinar com profissionais internos e escritórios externos.

Sendo assim, pretendemos conhecer as práticas que se manifestam nos projetos de design para PDV de marcas de moda, através de entrevistas com profissionais, para encontrar os conceitos que as orientam. De modo inverso, também pretendemos identificar como os conceitos apropriados pelo campo do Design estão sendo integrados às práticas. Para isso, ao longo de nossa pesquisa, analisaremos alguns pontos de venda de marcas de moda mundiais, localizados em vários países que apresentam os conceitos definidos pela pesquisa bibliográfica e pelo estudo de campo a ser apresentado.

Enfim, pretendemos, através da identificação dos novos conceitos e técnicas que estão sendo apropriados nestes projetos de design para PDV, distribuídos em várias grandes cidades do mundo, identificar a existência da geração de novos conhecimentos para o campo do Design.

## **2.1. PDV: que lugar é esse?**

Nossa pesquisa se concentra no campo do Design para empresas de varejo de moda <sup>31</sup>, especificamente, nos locais onde as trocas – de forma geral a compra e a venda de produtos - são realizadas: as lojas ou pontos de venda (PDV). Atualmente, neste meio, empresários e profissionais de áreas como arquitetura, design (moda, gráfico, digital e produto), merchandising visual e vitrine, publicidade, marketing e branding atuam na concepção e desenvolvimento de projetos para estes espaços.

Essa atividade de projeto para o varejo tem na língua inglesa o nome de *Retail Design* e representa uma disciplina específica que faz interface com o campo da arquitetura, do design e do marketing, destinada a lidar com as singularidades e os objetivos específicos das empresas de varejo. Dentre alguns dos objetivos podemos citar: a concepção de espaços que, além do apelo estético e das funções de apresentar, vender e estocar produtos, também facilite o encontro

---

<sup>31</sup> Segundo a Deloitte das 250 maiores empresas de varejo do mundo, agrupadas em quatro categorias: moda, bens duráveis, bens não duráveis e diversificados, 39 se referem a empresas de varejo de moda, representando 8% da receita do setor; com média de receita de 8.810 milhões de dólares ao ano; maior alcance global e maior lucratividade. Fonte: Deloitte. Os Poderosos do Varejo Global, 2013.

dos produtos pelo consumidor, promova uma experiência de compra agradável, e comunique a identidade da marca.

Assim, da mesma forma que as demais disciplinas do campo do Design essa atividade exige uma compreensão de várias dimensões associando qualidade estética, aspectos físicos, funcionais e subjetivos. O *Retail Design* inclui ainda os objetivos comerciais, oriundos das necessidades de áreas distintas nas empresas de moda e da marca como um todo se caracterizando como uma atividade interdisciplinar que combina diversas áreas de atuação.

Entretanto, o termo correspondente na língua portuguesa, Arquitetura Comercial, na prática, se refere especialmente ao projeto de arquitetura e não necessariamente prevê uma integração com os demais projetos de design participantes, ainda que no Brasil seja usado para definir os projetos para PDVs de empresas de moda. Além disso, o mesmo termo é também usado para definir projetos para o varejo em geral (restaurantes, lojas, farmácias, supermercados, entre outros). Entretanto, dentro da categoria “varejo” (*retail*) cada segmento (livrarias, farmácias, supermercados, moda entre outros) requer soluções específicas que por sua vez orientarão os elementos do projeto, como por exemplo: o tipo de mobiliário ou equipamento que será usado, o tipo de iluminação, layout interno, fluxos, serviços entre outros.

Encontramos ainda, na língua inglesa, o termo *Fashion Retail Design* que se refere a uma prática especializada na área de *Retail Design* destinada aos projetos para os PDVs de marcas de moda. Essa subárea se destina aos objetivos, dinâmica e necessidades próprias relacionadas com a estratégia das empresas de moda. Apesar dos termos, *Retail Design* e *Fashion Retail Design* serem recorrentes na pesquisa bibliográfica, não os escolhemos em nossa pesquisa por dois motivos principais. Em primeiro lugar por não abranger o conjunto de projetos que consideramos no Programa de Design Integrado do PDV, por estarem relacionados principalmente ao projeto de arquitetura e interiores. Em segundo lugar, consideramos que uma tradução literal: *Projeto para Varejo ou Projeto para Varejo de Moda ou Projeto para Lojas de Moda* não deixaria implícito o projeto do ambiente do PDV nem a questão da integração entre os projetos.

Sendo assim, propomos os termos *Design do PDV (POP Design)* e *Design do PDV de Moda (POP Fashion Design)* por considerar que a palavra design (em inglês), já incorporada ao vocabulário brasileiro, tem um sentido abrangente, pois

compreende todas as subáreas do design (moda, gráfico, digital e produto), favorecendo a compreensão da integração entre os projetos. Além disso, o termo design também se refere ao projeto em si, incorporando assim os projetos de arquitetura, interiores e merchandising visual, e possibilitando a introdução de outros projetos vindouros, tanto pela geração de novas tecnologias quanto pela formação de novas disciplinas. Da mesma forma, o termo ponto de venda, PDV (*point of purchase, POP*) é uma definição geral que abrange os atuais formatos de espaços comerciais (lojas, quiosques, *pop-up stores*, máquinas de venda), assim como poderá abranger outros novos formatos ou híbridos <sup>32</sup>.

Consideramos, então, que os projetos para PDV de marcas de moda se apresentam como um programa no qual se integram projetos de design e de outras várias áreas o que implica em uma atividade de cunho interdisciplinar, pela necessidade de integração de inúmeros elementos oriundos de um conjunto de projetos distintos que, por sua vez, formam um ambiente de grande complexidade e de difícil observação.

### 2.1.1. PDV físico resiste

Mesmo que, atualmente, as empresas de varejo possam contar com a internet segura e bem equipada para compras, além da grande variedade de canais de distribuição <sup>33</sup>, os pontos de venda (PDV) físicos permanecem responsáveis por 90% das vendas ao consumidor e quase o total da venda de serviços. Para estudiosos da área de marketing, os principais aspectos da escolha dos consumidores por pontos de venda físicos são a possibilidade de experimentação e a troca dos produtos (Peter & Olson, 2009).

Consideramos que além dos aspectos citados anteriormente, a percepção sensorial do produto de moda, pelo tipo de tecido usado, pelo caimento no corpo dado pela modelagem, pela temperatura dos materiais, além do aprendizado do uso do produto de moda realizado pela interação com os vendedores são primordiais para as marcas de moda. E ainda, a interação no espaço físico do

---

<sup>32</sup> Ver capítulo seguinte sobre a integração dos recursos físicos e digitais no PDV de marcas de moda.

<sup>33</sup> A saber: o ponto de venda físico, a internet ou comércio eletrônico, a venda por catálogo e mala direta, a venda direta (ou venda a domicílio), as máquinas automáticas e as compras pela TV (Peter & Olson, 2009).

PDV, pela possibilidade de tocar os produtos e perceber o ambiente através dos sentidos, continua fundamental para os indivíduos na sua relação com o mundo, ainda que em tempos de interações digitais muito presentes. Nesses ambientes, se realiza uma “experiência” construída, primordialmente, pelas sensações e as emoções despertadas pela interação dos indivíduos com um grande conjunto de elementos que compõem o PDV.

Compreendemos que a estratégia de canais de distribuição se apresenta como uma combinação de soluções para distribuição de produtos e difusão das marcas e, portanto, não pretendemos defender o PDV físico como o canal mais eficaz ou mais rentável, mas sim em identificar sua vitalidade no varejo mundial em nosso tempo <sup>34</sup>, tempo este que dispõe da internet, acessível e equipada para as compras, ainda que não seja usada pela maioria das pessoas de forma global <sup>35</sup>.

Saddi (2008) destaca que a empresa Apple, por muito tempo, optou por outros canais de venda que foram igualmente eficientes. Como uma “usuária tardia”, abriu sua primeira loja física nos Estados Unidos em 2001. No entanto, segundo dados da empresa, até 2010, 275 milhões de pessoas já haviam visitado suas lojas que somavam 204 lojas em três continentes proporcionando até então um lucro de 1,2 bilhões de dólares (www.applestore.com).

Entretanto, o aperfeiçoamento contínuo da tecnologia e dos sistemas de compra pela internet, permite a compra segura, tanto nela como em outros dispositivos móveis, tais como: celulares, smartphones, *iphones* e *tablets* (por enquanto e até o momento) já introduzidos no mercado como formas eficazes, rápidas e fáceis para realização de compras. No entanto, o que chamamos atualmente de *e-commerce* se trata de mais um canal de distribuição favorecido pela tecnologia digital do que uma substituição de canais.

Na verdade, os suportes da tecnologia digital e os sistemas de visualização, experimentação e compra de produtos via computadores, celulares, telas

---

<sup>34</sup> Segundo a Pesquisa Anual de Comércio de 2010, a atividade comercial no Brasil, “proporciona significativa geração de valor, emprego e renda, contribuindo em grande medida na composição do Produto Interno Bruto – PIB” (PAC 2010, IBGE).

<sup>35</sup> Nos EUA o comércio eletrônico ou online cresceu de 7% do total das vendas em 2007 para 11% em 2012. A impressão de que o varejo tradicional está sendo substituído pelo comércio eletrônico é falsa, pois apesar de ter caído de 73% para 50% nesse mesmo espaço de tempo, o aumento da estratégia multicanal (diversificação dos canais de venda) demonstra ser a tendência crescente no país passando de 20% para 38%. Fonte: Deloitte, a partir de consolidação de dados da Forrester Group. Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Analise%20Setorial%20Varejo.pdf>. Acesso em maio de 2013.

interativas e similares começam, cada vez mais, a serem integrados ao espaço “físico” propriamente dito. Assim, mais do que uma gradual substituição do PDV físico pelo PDV “digital”, que hoje já se configura como uma suposição equivocada, o que se apresenta, atualmente e, cada vez mais, é a combinação de canais e a integração dos recursos digitais da internet e seus suportes, com os recursos dos pontos de vendas físicos.

Em artigo para Pequenas Empresas & Grandes Negócios, o empresário Sergio Tauhata destaca que o uso de telas sensíveis ao toque, entre outros dispositivos interativos nas lojas físicas permitem ao consumidor pesquisar, escolher, pagar e despachar suas compras de dentro das lojas. Isto é; uma autonomia e agilidade, antes só disponíveis pela internet, integradas aos pontos de vendas físicos. Da mesma forma que a comunicação realizada pelas interfaces digitais (web, móveis, etc.) também se utiliza de canais físicos para completar a estratégia. O empresário Tauhata afirma que tanto o marketing quanto o branding se utilizam de uma estratégia “multicanal” para difusão das marcas, sendo praticamente impossível “trabalhar um canal isoladamente”.

A consultora de estratégia imobiliária Laura Pomerantz, em artigo para a revista Forbes <sup>36</sup>, também concorda quando afirma que “é tudo sobre como alcançar os clientes onde eles estão (...) você não pode ter um sem o outro”. E explica que os canais físicos e digitais se reforçam mutuamente e fortalecem a comunicação com os consumidores a fim de compreendê-los melhor. Em resumo, as estratégias para as marcas nos dias de hoje se utilizam de uma combinação de muitos canais nos quais o PDV é um canal específico.

Além disso, através da compra pela internet, as empresas encontram informações que podem ajudar a definir sua estratégia para abertura de novos pontos de venda físicos. Isto é, pelo volume de compras realizado nos sites e tipo de público as empresas podem identificar os lugares que demonstrem a existência de uma possível clientela, antes de investirem na construção de um PDV. Como afirma Laura Pomerantz:

Longe de ser a morte das lojas físicas (*brick and mortar*), o tráfego na internet pode determinar onde e quando abrir mais locais físicos (...) e quanto de metragem quadrada dar a um mercado específico. (...) os varejistas mais centrados nos

---

<sup>36</sup> Pomerantz, Laura. 2012. More Hits More Stores: how web traffic is driving brick and mortar expansion. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/laurapomerantz/2012/05/23/more-hits-more-stores-how-web-traffic-is-driving-brick-and-mortar-expansion>. Acesso em maio 2013.



consumidores estão investigando os seus dados e expandindo com base no volume de vendas digital, perfis de clientes e tendências. (...) fazendo decisões mais inteligentes, mais estratégicas e crescendo justamente onde eles precisam, o que é extremamente positivo para o setor de varejo como um todo (Pomerantz, 2012).

Como exemplo cita, entre outras, a *Abercrombie & Fitch* que pelas vendas na internet decidiu abrir pela primeira vez uma loja em Londres e, em seguida, em oposição às escolhas mais óbvias, como Paris ou Milão, abriu uma loja na Dinamarca por causa do enorme volume de tráfego no seu site vindo dessa região.

Segundo Pomerantz, são inúmeros os tipos de informações, em tempo atual, advindas da internet para empresários que saibam usá-las de forma estratégica na expansão de seus negócios. Assim, os dados que vem da web contribuem para que o varejista possa definir, além da localização, o tipo de PDV, a variedade de produtos gerenciando o inventário inteligente, reduzindo a necessidade de descontos promocionais e aumentando a penetração do produto.

Segundo o estudo da Deloitte (2013) <sup>37</sup>, sobre os principais varejistas mundiais, o que assistimos atualmente é uma espécie de “colisão entre os mundos virtual e físico” que está modificando o comportamento de compra e favorecendo a presença de consumidores que buscam uma experiência de compra através da integração de muitos canais.

Além disso, os limites entre o “físico” e “digital” demonstram estar cada vez mais tênues como nos explica o filósofo Paul Virilio (1993). O autor afirma que da mesma forma que nas residências recebe-se luz, água e telefone, nas grandes cidades de hoje, com os meios de comunicação, “tudo ‘chega’ sem que seja preciso partir”. As fronteiras, limites, portas, janelas e muros de outrora tendem a se destruírem na medida em que os meios de comunicação e a tecnologia: através das superfícies digitais, telas de computadores, televisores, celulares, *palms* e similares, criam *interfachadas* (termo criado pelo autor), que operam como novas janelas e portas para outras “cidades”, outros “mundos”, dando acesso a outros ambientes e alterando o espaço físico (Virilio, p. 9, 1993).

Sendo assim, as manifestações encontradas na arquitetura e no design, em projetos para o campo do varejo, também se submetem, cada vez mais, a esse mesmo contexto como demonstra o projeto do arquiteto Rem Koolhaas, do escritório OMA para a *Prada flagship store* em Nova York. Na *Prada* as

---

<sup>37</sup> Empresa mundial de auditoria e consultoria para empresas com mais de 100 anos de atuação no Brasil em 12 escritórios ao redor do país. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

consumidoras podem, enquanto experimentam as roupas na cabine, se ver simultaneamente de frente e de costas, escolher e separar modelos em uma tela *touchscreen*, “fechar” ou “abrir” a porta de vidro da cabine, através de um dispositivo que torna o vidro opaco ou transparente, apenas tocando-o com os pés, além de outros dispositivos de leitura de códigos de barra para visualização de produtos e informações em geral <sup>38</sup>.

Com as tecnologias mais recentes da impressão 3D e da prototipagem rápida, poderemos, dentro em breve ver uma impressora produzindo itens “customizados” <sup>39</sup> nos PDVs de moda como se fossem pequenas *fábricas pessoais*. Não longe disso a Nike já possui, atualmente, em suas lojas, uma área para construção de produtos, realizada pelos clientes de forma personalizada, com a assessoria de um designer da empresa e recursos da tecnologia digital para visualização e escolha de materiais, modelos e cores. De certa forma, essa área chamada Nike ID <sup>40</sup>, já possibilita aos clientes *fabricarem* seus próprios produtos dentro das lojas Nike.

Uma nova maneira de comprar com mais autonomia, como já foi o *self-service*. Talvez um *selfmade-service*? Antes de lançar um novo termo ou fazer uma projeção de futuro pretendemos contribuir com a compreensão de que as tecnologias introduzidas nos PDVs resultam principalmente em novos comportamentos nos ambientes construídos e em novas soluções e formatos para os projetos desses mesmos ambientes do que propriamente na destruição do ponto de venda físico pelo digital ou na substituição de um canal pelo outro. Como afirma o artigo da Interbrand <sup>41</sup>: “Prever que as pessoas vão ficar sem lojas é como dizer que os filmes vão desaparecer. Se pudermos ler o roteiro on-line, não iremos precisar ver o filme”.

Compreendemos que o impacto da introdução de novas tecnologias nos tempos de hoje, em nada diferem das introduções tecnológicas ao longo da

---

<sup>38</sup> O vídeo *Prada Retail Experience*, que apresenta os recursos desse projeto, pode ser assistido em <http://www.youtube.com/watch?v=3pXNYciHCLc>.

<sup>39</sup> O termo “customizado” na linguagem empresarial de moda é usado para definir os produtos e serviços que são personalizados pelos próprios consumidores de acordo com seus gostos e necessidades.

<sup>40</sup> Nike Id. Disponível em: <http://nikeid.nike.com/nikeid/index.jsp>. Acesso em maio de 2013.

<sup>41</sup> Interbrand: *Best Retail Brands 2013. Experience is Everything*. Disponível em: <http://www.interbrand.com/en/BestRetailBrands/2013/articlesinterviews/experience-is-everything.aspx>. Acesso em maio 2013.

história, no sentido de que serão sempre introduzidas, adaptadas e absorvidas na vida cotidiana dos indivíduos até se incorporarem de tal forma que se tornam quase invisíveis. Estas pouco a pouco vão sendo também incorporados ao ambiente físico como um todo. Assim se deu, com as demais tecnologias anteriores, que foram integradas e, de certa forma, “sumiram” no ambiente.

Por exemplo, as tecnologias: do vidro e ferro que possibilitaram a construção de coberturas em maiores vãos sem perder a luminosidade natural nas arcadas do sec. XVIII; do automóvel que permitiu a construção dos shoppings centers nos subúrbios dos EUA; do ar condicionado, que favoreceu um maior controle da temperatura no ambiente; da escada rolante que promoveu a construção vertical para o varejo; do código de barra, que simplificou o controle de preços e o aumento da velocidade no fechamento da compra e, atualmente, a internet que facilitou a compra e o pagamento sem sair de casa.

No entanto, vale lembrar que o desenvolvimento da produção gráfica no século XIX permitiu a realização dos catálogos de empresas como a *Sears Roebuck* nos Estados Unidos, que inicialmente (por volta do ano 1886) se destinavam aos consumidores que moravam longe dos centros urbanos e permitiam a compra sem sair de casa representando, para a empresa que seria uma das maiores lojas de departamentos do país, o principal canal de distribuição da empresa <sup>42</sup>. Sendo assim, comprar sem sair de casa é uma atividade não tão nova quanto pode parecer. O que é novo nesse caso é, principalmente, a forma com que essa compra é feita, e esta é dada pela tecnologia digital atual.

Assim, optamos pelo termo ponto de venda (PDV) sem distingui-lo como físico ou digital, a fim de não gerar uma oposição entre os termos. Compreendendo-o como espaço primordialmente físico no qual os indivíduos se movem e interagem, todavia um espaço que pode possuir recursos digitais integrados ao ambiente, que por sua vez, não deixam de ter interfaces físicas, como telas e outros tipos de superfícies de recepção ou contato, mesmo que se trate de uma tecnologia de automação por comando de voz.

---

<sup>42</sup> A Sears Roebuck Company (Sears) posteriormente, em 1965 chegou a enviar 11 milhões de catálogos por correio (Frings, 2002).

### 2.1.2. Decompondo o PDV

Dentre os elementos que configuram o ambiente do PDV estão: o próprio espaço físico, sua dimensão e organização pela arquitetura e design de interiores, o layout, a fachada; os produtos, a coleção de moda e sua organização pelo merchandising visual e vitrines; o mobiliário e os objetos decorativos; as cores, materiais e as texturas dos revestimentos; a luminosidade, a temperatura, o aroma, os sons e o tipo de música do ambiente; as imagens, a sinalização gráfica ou digital, as embalagens e uniformes; as pessoas e, também, os serviços, as atividades e experiências realizadas pelos indivíduos neste ambiente. A presença ou ausência desse grande número de elementos formam uma combinação de um conjunto de variáveis que o caracteriza como um ambiente de alta complexidade.

Alguns desses elementos do ambiente do PDV foram identificados e agrupados por diversos autores <sup>43</sup>. A fim de facilitar a compreensão dos estudos iniciados em nossa pesquisa anterior (Saddi, 2008) e atualizados na atual pesquisa, realizamos uma revisão apresentada em ordem cronológica, a seguir na Tabela 3. Nesta tabela as palavras em negrito apontam os principais conceitos da pesquisa nesse campo (na língua de origem) e as palavras sublinhadas se referem às principais abordagens e resultados que destacamos em cada estudo.

Tabela 3: Revisão bibliográfica dos principais conceitos e aspectos do espaço físico dos PDVs.

Estudos	Principais Conceitos	Principais aspectos do espaço físico do PDV	Principais Resultados
Martineau (1958) Identifica a presença de <u>associações, atributos psicológicos e aspectos intangíveis.</u>	Personalidade ou imagem da loja. Store Personality  <b>Store Image</b>	Layout e arquitetura Cores e símbolos Anúncios (cartazes) Vendedores	Em relação à escolha da loja: “Quanto <u>mais agradável</u> a imagem da loja seja para o consumidor <u>os preços terão menos importância.</u> ” Sentimento <u>de pertença e identificação</u> : “essa é a minha loja”.
Kotler (1973/1974)  Introduz o conceito de <u>Atmosfera</u> como a qualidade do <u>conjunto das sensações</u> de um ambiente.	Atmosfera da loja. <b>Store Atmosphere</b>  <b>Design de Atmosfera</b> <b>Atmospherics</b>	Dimensão Visual: cores, luminosidade, tamanho e formas. Dimensão Sonora: volume, tom. Dimensão Olfativa: aroma e frescor. Dimensão Tátil: maciez, suavidade, temperatura.	Atmosfera como componente da imagem da loja. “Em certos casos a atmosfera do lugar é mais importante do que o produto em si” (...) ela é o produto principal. A atmosfera é parte do <u>produto total</u> . Quanto maior for a concorrência, mais a atmosfera passa a ser uma

<sup>43</sup> Martineau, 1958; Kotler, 1973-1974; Donovan & Rossiter, 1982; Baker et. al. 2002; Ailawadi & Keller, 2004; Davies & Ward, 2005; Materson, 2007 e Saddi, 2008.

<p>A atmosfera é uma ferramenta meio para: <u>Criar atenção</u></p> <p><u>Transmitir mensagens</u></p> <p><u>Despertar emoções</u></p>		<p>Dimensão Gustativa: ativada pela memória de algum sabor</p> <p>Realizada através de 3 principais disciplinas:</p> <p>Arquitetura Design de Interiores Vitrines</p>	<p><u>ferramenta chave para atrair e atingir segmentos de mercado específicos.</u></p> <p>A atmosfera promove a <u>diferenciação</u> de classes sociais ou estilos de vida.</p> <p>A diferenciação pela atmosfera permite aos varejistas criar <u>diferenciação de preço</u> em mercadorias comuns.</p> <p>A atmosfera é um dos principais meios de <u>expressão dos valores</u> dos consumidores e da empresa.</p>
<p>Donovan &amp; Rossiter (1982)</p> <p>A atmosfera das lojas está relacionada ao <u>tempo de permanência</u> dos indivíduos dentro das lojas.</p>	<p>Ambiente da loja e Atmosfera da loja.</p> <p><b>Store Atmosphere</b></p>	<p>Cores Música Quantidade de pessoas Sensação geral sobre a loja</p> <p>Antecedentes: clareza e concentração de pessoas</p>	<p>A atmosfera das lojas é <u>multidimensional</u> e é <u>antecedente</u> aos aspectos físicos do ambiente.</p> <p>“Os indivíduos gostam de gastar mais tempo e talvez mais dinheiro nas lojas que sentem <u>satisfação</u> e um grau de <u>atração de moderado a alto.</u>”</p>
<p>Moore (1995)</p> <p>Identifica nas marcas próprias de moda a necessidade de <u>estender os valores da marca em toda a experiência de compra.</u></p>	<p>Design de Interiores <b>Store Interior</b> <b>Store Environment</b></p>	<p>Tipo de mobiliário Layout da loja Visual merchandising</p> <p>Outras variáveis: Tipo de funcionários Serviços Localização</p>	<p>Todos os participantes expressaram a importância do <u>design de interiores</u> das lojas de marcas de moda para a percepção dos consumidores sobre a marca (valores, posicionamento).</p> <p>As dimensões do <u>ambiente da loja</u> são elementos para a <u>compreensão e avaliação</u> do consumidor sobre a marca de moda.</p>
<p>Baker et. al. (2002)</p> <p>Identificam 3 dimensões principais dos <u>“aspectos do ambiente da loja”</u>.</p>	<p>Aspectos do Ambiente da Loja.</p> <p><b>Store Environment</b> Cues.</p>	<p>Dimensão Social: funcionários e tipo de clientela.</p> <p>Dimensão dos elementos do Design: design da loja e elementos visuais.</p> <p>Dimensão Ambiental: música.</p>	<p>Em relação à escolha da loja: Dimensão “design” tem <u>influência positiva maior</u> do que a dimensão social ou ambiental.</p> <p><u>Dimensão “design” é mediadora das outras dimensões.</u></p>
<p>Ailawadi &amp; Keller (2004)</p> <p>Destacam que a habilidade em criar <u>ricas experiências e uma forte personalidade para a loja</u> pode exercer um papel crucial na construção do <u>valor das marcas</u> de varejo.</p>	<p>Dimensões da imagem da loja. <b>Store Image</b></p>	<p>Acesso Atmosfera do interior da loja Preço e Promoção Sortimento de produtos e serviços</p>	<p>Atmosfera <u>agradável</u> está ligada ao <u>aumento</u> de: visitas, <u>tempo</u> de permanência e <u>compras</u>.</p> <p>Atmosfera <u>atrativa</u> promove: <u>distinção</u> da imagem da loja e a <u>diferenciação</u>.</p>

<p>Davies &amp; Ward (2005).</p> <p>Destacam o <u>espaço físico</u> da loja como um fator de clara importância e <u>distinção</u> nas empresas de varejo de moda.</p>	<p>Dimensões da Imagem da Loja</p> <p>Retail Image</p> <p>Exposição interna</p> <p><b>Interior Display</b></p> <p><b>Merchandising visual</b></p> <p>V&amp;M</p> <p>Imagem da marca</p> <p><b>Brand Image</b></p>	<p>Mercadoria</p> <p>Promoção interna</p> <p>Localização</p> <p>Ambiente (interno e externo)</p> <p>Atmosfera</p> <p>Letreiro, Vitrine e Fachada.</p> <p><i>Aspectos com poucos estudos: layout de loja, o mobiliário, a mercadoria, as técnicas de apresentação, as cores e a embalagem.</i></p>	<p>Aponta <u>potencial conexão</u> entre <u>a exposição interna</u> (<i>interior display</i>) e o desenvolvimento e comunicação <u>da imagem da marca</u> (brand image).</p> <p>Interior display: compreende 3 tipos de “exposições” ou projetos para interior de loja: <u>mercadoria, ponto de venda e arquitetura</u>.</p>
<p>Materson (2007)</p> <p>Identifica a existência de relações recíprocas entre <u>a imagem da loja e a imagem da marca sendo que a influência da loja sobre a marca é maior</u>.</p>	<p>Loja como Marca.</p> <p><b>Store</b> as a <b>brand</b></p>	<p>Ambiente agradável</p> <p>Qualidade do relacionamento</p> <p>/Atendimento</p> <p>Bom sortimento</p> <p>Preços baixos</p>	<p>Índices encontrados em lojas de alimentos consideradas lojas de marca:</p> <p><u>Maiores índices</u>: qualidade do <u>relacionamento</u> com os clientes (atendimento) e a <u>atmosfera</u> da loja (loja organizada e agradável).</p> <p><u>Menores índices</u>: bom sortimento e preços baixos.</p>
<p>Saddi (2008)</p> <p>Identifica o PDV como <u>meio de comunicação da identidade das marcas de moda</u>.</p>	<p>Projetos de design para PDV</p> <p><b>Point of Purchase Design Projects</b></p>	<p>Produto de moda e coleção.</p> <p>Arquitetura, vitrines, fachada, interiores, layout, mobiliário e objetos.</p> <p>Merchandising Visual e Ambientação (interior display)</p> <p>Atmosfera (aroma, música, iluminação, temperatura, cores, revestimentos, pessoas).</p> <p>Sinalização, embalagem uniformes e imagens.</p> <p>Experiências</p>	<p>“A <u>integração</u> dos projetos de design para pontos de venda promovem a <u>comunicação e a interação dos consumidores com a identidade da marca</u> e contribuem com a <u>percepção de sua imagem</u>.”</p>

Destacamos a importância do estudo de Martineau (1958) pela identificação da presença de associações, atributos psicológicos e aspectos intangíveis de forma pioneira para a época <sup>44</sup>. Mesmo que o estudo não tenha apresentado uma

<sup>44</sup> De maneira geral os estudos e práticas do varejo no Brasil dos anos 50 eram ainda pouco expressivos, com exceção das grandes lojas de departamentos de origem europeia que se estabeleceram no país, tais como: Mappin (SP) e Mesbla (RJ). Nos EUA um aspecto relevante na década de 50 foi a concorrência, gerada pela introdução no mercado das máquinas automatizadas e das grandes lojas de descontos, que forçaram uma melhora nos serviços e na decoração das lojas de departamentos (Kotler, 1968). Até então, as principais expressões do varejo americano se concentravam nos supermercados com as atenções voltadas para a técnica de venda *self service* e os shoppings centers planejados nos subúrbios destinados a deslocar a atividade comercial para fora do centro da cidade.

verificação em campo destes aspectos consideramos que essa abordagem foi inovadora para a área e apontou aspectos de grande atualidade nos estudos contemporâneos do *Branding* e do *Experience Design*. O termo “personalidade da loja” cunhado pelo autor também se aproxima claramente do termo “identidade”<sup>45</sup>, aplicado atualmente ao estudo das marcas. A observação apontada pelo autor sobre a mediação do ambiente na percepção do valor do preço dos produtos é também pertinente e usada como estratégia de empresas de varejo.

Como apresentado anteriormente, os estudos de Baker et. al. (2002) identificaram três principais dimensões do ambiente das lojas:

1. A *Dimensão Social* (percepção relacionada aos funcionários da loja e tipo de clientela);
2. A *Dimensão dos Elementos do Design* (percepção sobre o design da loja e os elementos visuais);
3. A *Dimensão Ambiental* (percepção em relação à música do ambiente).

Consideramos que essa classificação favorece a decomposição do conceito de Atmosfera (Kotler, 1973-1974), conjunto de sensações de um ambiente, que considera aspectos presentes nas três dimensões propostas por Baker et. al., (2002): funcionários e clientela, elementos visuais, música. Entretanto, os autores destacam unicamente a *música* como aspecto da *Dimensão Ambiental*, não considerando os demais elementos relacionados à atmosfera do ambiente, tais como: cores, texturas, luminosidade/claridade, temperatura, aroma e concentração de pessoas, identificados por Kotler (1973-1974) e desenvolvido em pesquisas de outros autores como Donovan & Rossiter (1982) e Ailawadi & Keller (2004).

A partir dessa reflexão associamos o termo sensorial à dimensão ambiental e incluímos os demais aspectos identificados: Luminosidade, Sons e tipo de Música, Cores, Aroma, Texturas, Temperatura, Atmosfera da loja/ Sensação geral sobre a loja. Consideramos também necessário agrupar em duas novas dimensões os outros aspectos encontrados nas pesquisas.

---

<sup>45</sup> Na linguagem empresarial brasileira este termo é, em muitos casos, substituído pelo termo “DNA da marca”. No entanto, consideramos o termo Identidade da Marca (Kapferer, 1992; Aaker, 2003) mais adequado pela sua abrangência, tanto das características internas/intangíveis, tais como: a essência, o valor e os demais aspectos subjetivos; quanto das características externas/tangíveis, tais como: a identidade visual, o estilo do produto, e os demais pontos de contato das marcas com os indivíduos.

4. A *Dimensão Promocional* (percepção sobre os preços e promoções relativas aos produtos) encontrada nas classificações de Ailawadi & Keller (2204) e Davies & Ward (2005);
5. A *Dimensão Simbólica/Emocional*, dada pelos atributos psicológicos e aspectos subjetivos, identificada em estudos anteriores (Martineau, 1958), pelas sensações relacionadas ao ambiente e às pessoas (Kotler, 1973-1974), e pelas experiências (Saddi, 2008).

Sendo assim, propomos a seguir uma revisão na qual ampliamos para cinco as principais dimensões do PDV, a saber: promocional, social, design, ambiental/sensorial, simbólica/emocional. E agrupamos os elementos identificados pelos autores. Esta classificação ampliada está apresentada na Tabela 4 a seguir. As palavras, destacadas em negrito, consistem nos elementos que foram introduzidos às três dimensões identificadas pelos autores.

Tabela 4: Dimensões do ambiente do PDV

Dimensão Promocional	Dimensão Social	Dimensão dos elementos do Design	Dimensão Ambiental (Sensorial)	Dimensão Simbólica/Emocional.
Acesso Localização Preço Promoção Anúncios e cartazes Sortimento de categorias de produtos Variedade de modelos por categoria de produtos	Quantidade e concentração de pessoas Vendedores Tipo de Funcionários Tipo de clientela Atividades Serviços	Elementos visuais Imagens Sinalização gráfica e digital, Embalagens e Uniformes. Ambiente (interno e externo), Arquitetura, <b>Layout</b> , Mobiliário, Letreiro, Vitrine, Fachada. Produtos, <b>coleção de moda</b> , Merchandising Visual (técnicas de Apresentação de produtos).	Luminosidade Sons e tipo de Música Cores Aroma Texturas Temperatura Atmosfera da loja/ Sensação geral sobre a loja	Associações prévias sobre a marca (publicidade e outros meios) Atributos psicológicos Aspectos intangíveis Experiências vividas Emoções e sentimentos

Consideramos que essa nova classificação em cinco dimensões se apresenta como uma síntese eficaz para os estudos do ambiente do PDV, em especial sobre as influências que cada dimensão exerce sobre a outra, como já identificado nas pesquisas de Baker et. al., (2002) em relação à *Dimensão dos Elementos do Design*. Os autores destacam que a *Dimensão Design* é mediadora das outras duas dimensões demonstrando que os projetos de design para PDV tem influência na percepção dos elementos relativos às *Dimensões Social e Ambiental* e, conseqüentemente, em relação à escolha pela loja.



Por sua vez, Materson (2007) identificou relações recíprocas entre a imagem da loja e a imagem da marca e apontou que a influência da imagem da loja sobre a imagem da marca é maior, demonstrando que a *Dimensão Design*, associada à *Dimensão Ambiental* é mediadora das outras dimensões, como também destacou Moore (1995) ao identificar que o design de interiores é considerado pelos consumidores como um importante meio para percepção e compreensão da comunicação da marca e, ainda, Martineau (1958) ao identificar que a imagem da loja relativiza a percepção dos preços sendo, portanto, mediadora da *Dimensão Promocional* (ver Tabela 1).

As dimensões do PDV identificadas a partir dessa revisão demonstram a alta complexidade desse ambiente já destacada nessa pesquisa que, portanto, reforçam a necessidade de uma abordagem interdisciplinar que possa lidar com um grande conjunto de variáveis. Assim, nas empresas de moda, ao consideramos o PDV como meio de comunicação da Identidade da Marca, se faz necessária uma integração entre os projetos de várias áreas, tais como: arquitetura, design, merchandising visual, branding, marketing, publicidade, administração e recursos humanos, que pode ser alcançada através de uma prática de projeto interdisciplinar.

Identificamos que, diante deste contexto, os profissionais envolvidos com projetos de design para PDV de marcas de moda necessitam, portanto, lidar elementos da alta complexidade e de prática interdisciplinar a fim de integrar as dimensões identificadas (promocional, social, design, ambiental e simbólica/emocional) à estratégia de branding das empresas. Este contexto, enfim, provoca uma ampliação da atuação dos designers e arquitetos no desenvolvimento de projetos integrados para o PDV de marcas de moda que aponta para uma especialização no campo do design para o varejo (*Retail Design*), como propusemos identificar em um de nossos objetivos operacionais.

O *Fashion Retail Design* ou Design do PDV aponta, para a prática de projetos integrados de abordagem interdisciplinar e, portanto, para a formação de profissionais que possam lidar tanto com aspectos técnicos e subjetivos quanto empresariais de forma global. Ampliando, por sua vez, tanto a atuação do designer quanto do arquiteto nos projetos para o varejo de moda. Apresentaremos a seguir uma reflexão sobre os aspectos dos projetos de design para PDV de marcas de moda no que diz respeito à questão da interdisciplinaridade.

## 2.2. Interdisciplinaridade no PDV

As várias disciplinas do Design apresentam especial atuação nas empresas de varejo de moda que utilizam o design para desenvolver a maior parte de seus elementos de contato com o consumidor (marcas, produtos, embalagens, sites, lojas, suportes para publicidade, entre outros). No gráfico de Magalhães (2003) temos um panorama da atuação do design nas empresas de vestuário que demonstra uma alta presença dessa atividade e dos tipos de suporte que oferece <sup>46</sup>.

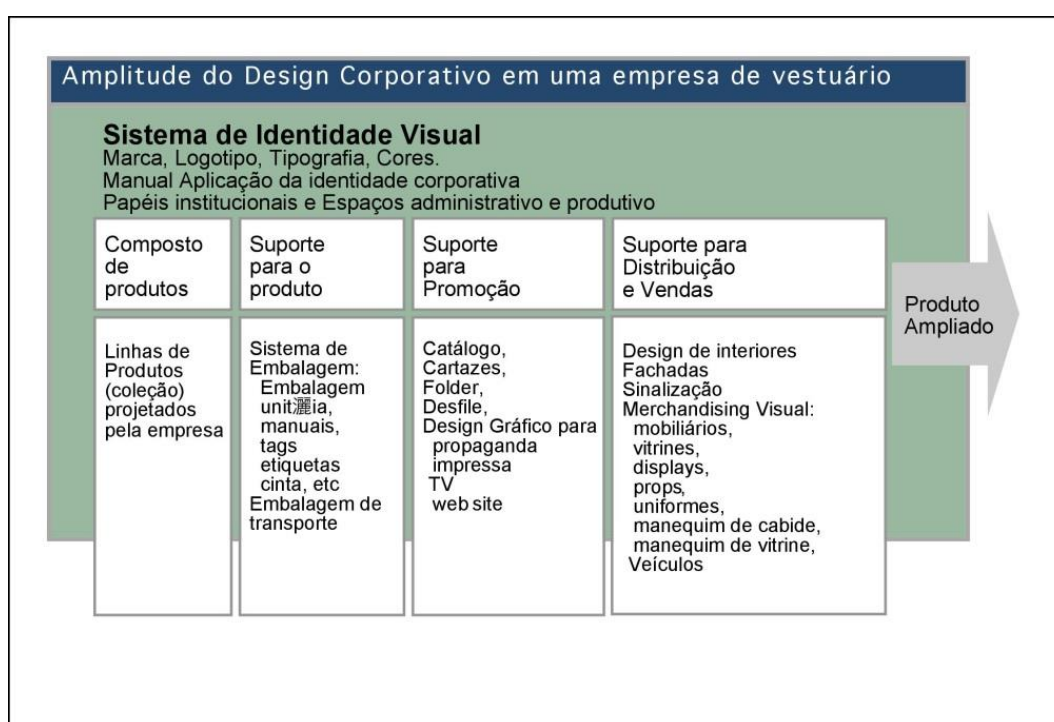


Figura 2: Amplitude do Design Corporativo. Magalhães (2003).

Nos projetos de design para PDV existe uma proposta, uma intenção, realizada através de uma orquestração de elementos a fim de alcançar um ou mais objetivos. Por exemplo: em um projeto de arquitetura para uma loja de moda o arquiteto precisa atender certos objetivos, chamados requisitos do projeto, tais como: os produtos precisam estar acessíveis e visíveis, a circulação das pessoas deve ser confortável, entre outros. Além disso, ao manipular os elementos que serão usados no projeto precisa construir um ambiente que esteja de acordo com

<sup>46</sup> Modelo de Magalhães (2003): Amplitude do Design Corporativo em uma Empresa de Vestuário já citado em nossa pesquisa anterior (Saddi, 2008).

os valores da empresa ou da marca em questão, que em resumo consiste em uma integração com a comunicação e o branding da empresa.

Esses elementos são desenvolvidos por um grupo de profissionais em um programa do PDV <sup>47</sup>, que se configura como um projeto interdisciplinar, pois exige a interação entre projetos de várias áreas: arquitetura, design, merchandising visual, branding, marketing, publicidade, administração e recursos humanos.

Cada área desenvolve um ou mais projetos e faz interface com praticamente todas as outras áreas de uma empresa de varejo de moda. Nessas empresas a interação entre os projetos pretende alcançar uma consistência na comunicação pela transmissão de uma proposta unificada e baseada na identidade da marca. Em geral, a Identidade da Marca e a integração entre os projetos de design para o ponto de venda é uma prática de difícil administração pela maioria das empresas brasileiras e um aspecto de valor das marcas líderes mundiais (Saddi, 2008).

Muitas marcas líderes de moda atuais nasceram a partir de uma pessoa, um costureiro, uma personalidade, que como o cineasta ou um artista plástico impregnava seu estilo à sua “obra”, neste caso às roupas e, como em um projeto basicamente autoral, as assinava. Entre eles estão os principais costureiros franceses, *Chanel*, *Dior*, *Yves Saint Laurent*, entre outros.

Hoje, estas são marcas mundiais com uma imensa gama de produtos em segmentos para além do vestuário (perfumaria, cosméticos, acessórios, relógios etc.), conduzidas por homens de negócios que contratam grandes designers de moda para desenvolverem suas coleções sem perder a identidade original da marca. Para Saviolo (1997), “a identidade da marca é escrita pela história da própria empresa e realizada na prática diária, pelas técnicas, pelo design e pela inovação constante”.

O conceito de Identidade de Marca de moda inclui um aspecto, a Identidade do Estilo, identificado por Saviolo (1997) como essencial para o branding das marcas de moda. A autora o define como “as particularidades estéticas do design de moda de uma marca, que formam um conceito distinto e reconhecível pelos consumidores ao longo do tempo e através das coleções” e que compreende um conjunto de códigos e sinais (formas, cores, materiais e categorias de produto). A Identidade das Marcas de Moda compreende, então, um sistema formado por três

---

<sup>47</sup> Programa de Design Integrado do PDV (Saddi, 2008).

atributos principais: a história da marca e as competências centrais, a identidade de estilo e a identidade visual conforme apresentamos no gráfico da Figura 3 a seguir.



Figura 3: Principais atributos da Identidade das Marca de Moda (Saviolo, 1997).

Além da Identidade da Marca o desenvolvimento em projetos de design para PDV de marcas de moda é orientado por outros aspectos, tais como a estratégia da empresa e os recursos humanos, entre outros elementos do branding das empresas. Sendo assim, para os profissionais envolvidos, os projetos para pontos de venda de marcas de moda não se configuram como projetos com características estritamente autorais, mas consistem em uma prática de projeto interdisciplinar desenvolvida com a colaboração de um grupo de profissionais de outras áreas.

Para desenvolver esses projetos, algumas empresas de moda buscam uma parceria com um escritório de design e arquitetura que tenha uma identificação com a sua proposta conceitual ou mesmo que possa trazer novos conceitos e linguagens para a comunicação de sua marca. Estes escritórios nem sempre trabalham com exclusividade para uma empresa, mas em certos casos, praticamente se transformam em uma extensão da empresa. Em certas empresas a área de desenvolvimento de projetos para PDV é uma área interna à empresa englobando arquitetura e design. Em outras os escritórios contratados são gerenciados por órgãos ou profissionais internos responsáveis pelo *branding* ou pelo design de moda.

Na verdade, podemos considerar que desde o evento das grandes obras e catedrais da Idade Média que o trabalho do designer, antes artista, artesão, arquiteto, inventor, é um trabalho interdisciplinar. Com a indústria e os novos (antigos) meios de produção resultantes da revolução industrial o trabalho foi sendo dividido em tarefas específicas e em especializações. No entanto, hoje, como antes nos grandes projetos das catedrais, o que acontece é que vários profissionais, de áreas diversas e afins, se reúnem em torno de um mesmo projeto. Estes especialistas são, em geral, direcionados por uma gestão central (escritórios de design e branding ou arquitetura) que, idealmente atuariam como maestros de uma grande orquestra. Na indústria do cinema esse contexto sempre esteve presente e visível para todos, como defende Neumeier (2006) em seu livro *The Brand Gap*. A apresentação de toda a equipe nos créditos finais, que sempre aparecem no fim dos filmes, é praxe nesse meio. Mesmo que o cineasta “assine” o filme em si, concordamos que é imensa a quantidade de profissionais especializados citados nessas listas e o número de atividades em que se encontram.

As empresas de moda no Rio de Janeiro costumam assinar um nome ou marca tanto para seus projetos para lojas quanto para seus produtos e apesar de não listarem os nomes e funções de todos os participantes diretos e indiretos, o desenvolvimento de uma coleção, de uma loja e de uma marca é, principalmente, um trabalho de muitos. O que acontece é que como o cineasta no cinema, ou o regente na orquestra, na moda, o “maestro gestor” é, muitas vezes, o designer.

Em grandes empresas de vestuário direcionadas para a camada mais popular os principais gestores são os profissionais da área de marketing e business e os designers, em geral, trabalham integrados ao departamento de marketing. Já em marcas mundiais de capital aberto como a americana *Gap*, o gestor principal ou CEO <sup>48</sup>, em geral, não é um profissional da área de design e moda, mas da área de administração e tem no quadro principal dos executivos um diretor de Design <sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> CEO: *Chief Executive Officer*: executivo principal da empresa ou presidente.

<sup>49</sup> GAP Inc. [www.gapinc.com](http://www.gapinc.com). Art Peck, nomeado neste ano (2013) *Presidente de Desenvolvimento, Inovação e Digital* ocupou o cargo de *Diretor de Design* da Gap. Essa mudança foi realizada na gestão do atual CEO Glenn K. Murphy, com larga experiência na liderança de empresas de varejo de alimentos, saúde e livros, que assumiu a empresa em 2007, após a saída do antigo CEO, desde 2002, Paul Pressler.

Estes exemplos de estrutura empresarial na qual se insere o trabalho do designer demonstra a existência de vários formatos estruturais na organização das empresas de marcas de moda de varejo que por sua vez, se adaptam de acordo com o mercado local, as estratégias, o posicionamento da marca, o porte da empresa, o segmento atendido, entre outros aspectos, não havendo um único modelo empresarial para a área de moda.

Por sua vez os projetos de arquitetura e design para PDV de marcas de moda são desenvolvidos por escritórios externos as empresas de moda. Esses escritórios desenvolvem processos, técnicas e adaptações de técnicas a fim de compreender a Identidade das Marcas de moda, bem como a sua estratégia e seus objetivos para o projeto do PDV. Assim, arquitetos e designers desenvolvem projetos a partir de processos de desenvolvimento que variam de acordo com os objetivos e o tipo de projeto se configurando de formas distintas.

De maneira geral, os processos de desenvolvimento de projetos apresentam uma ordem de tarefas realizadas ao longo de um tempo estipulado. Estes processos são representados graficamente de forma esquemática a fim de destacar as principais etapas dessa atividade. Sendo assim, alguns modelos gráficos são usados como base para a realização de projetos. Destacamos três modelos que consideramos conter etapas relacionadas ao processo de desenvolvimento de projetos para PDV, conforme apresentaremos a seguir.

Baxter (2000) apresenta as atividades de projeto para o desenvolvimento de novos produtos (DNP) de forma detalhada com as várias revisões que enfrenta ao longo das etapas, até alcançar a finalização de um protótipo para produção. As etapas consideradas pelo autor são: 1) Oportunidade de negócio; 2) Especificação do projeto; 3) Projeto conceitual; 4) Projeto da configuração, 5) Projeto detalhado; 6) Projeto para fabricação como apresentado no gráfico da Figura 4 a seguir.

## 16 Princípios do desenvolvimento de novos produtos

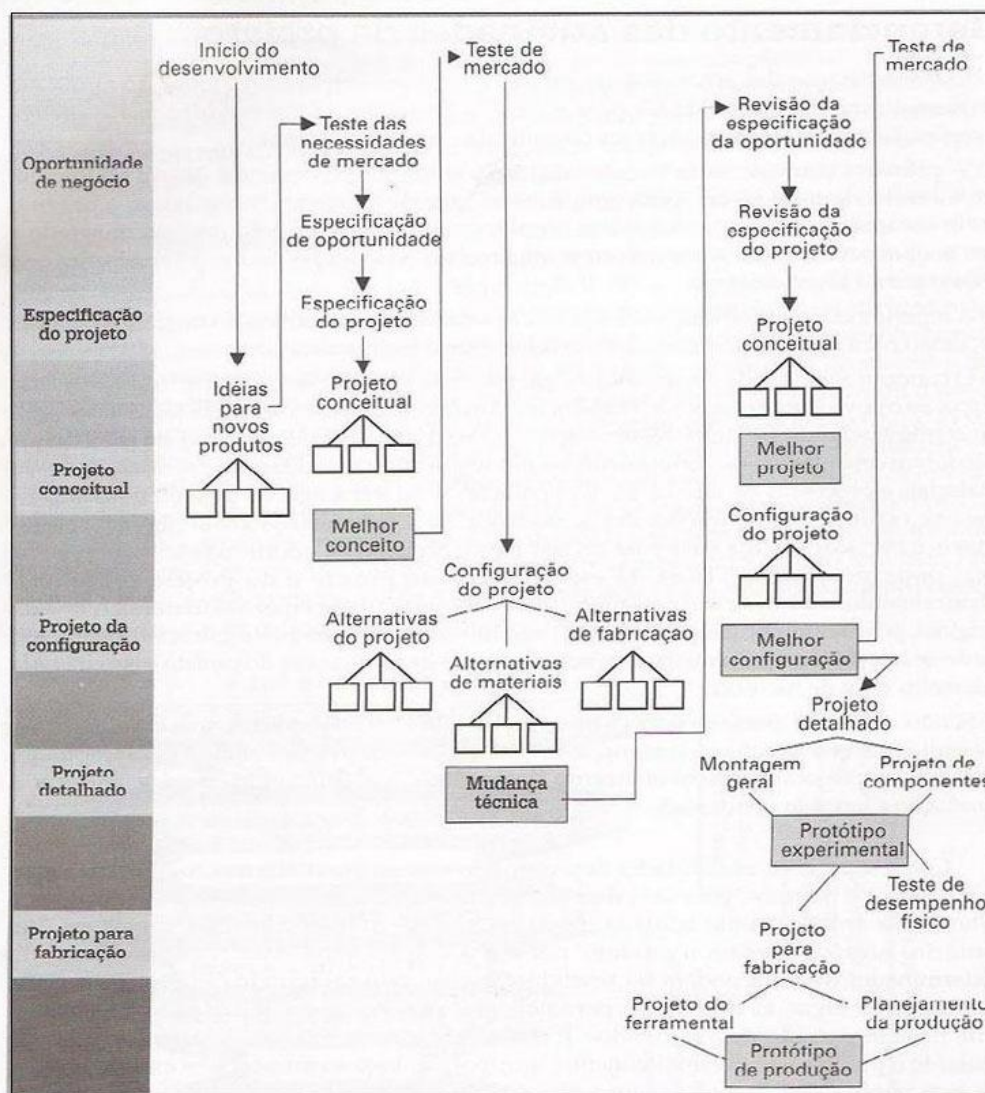


Figura 2.5. Atividades de projeto nas diferentes etapas do desenvolvimento de produto.

Figura 4: Atividades de projeto nas etapas do desenvolvimento de produto. Baxter (2000).

O modelo de Baxter (2000) atende especialmente ao desenvolvimento de produtos a partir de uma oportunidade de negócio identificada, entretanto destacamos esse modelo como merecedor de especial atenção por apresentar os vários retornos às etapas iniciais, necessários durante o processo. Desta forma, demonstra a ausência de uma suposta sequencia linear entre as etapas do processo.

Cooper & Press (1995) destacam o processo de design a partir de um processo interno criativo, no qual a compreensão do problema é a base para a geração de ideias. No modelo dos autores esse processo é composto por cinco principais etapas. A ênfase dada ao problema que compreende as três primeiras

etapas demonstra uma forma de desenvolvimento de projetos que parte da compreensão profunda de um contexto. Destacamos nesse modelo a especial atenção dada ao envolvimento e aprofundamento com o problema identificado de maneira particular nas entrevistas com os arquitetos que apresentaremos no capítulo seguinte (6.3.2. As Práticas). O envolvimento com o problema se apresenta nas etapas: 1) *Definição do problema*; 2) *Entender o problema* e 3) *Pensar no problema*. Por sua vez estas são as etapas que preparam a geração de ideias: 4) *Desenvolver a ideia* e que levarão, por fim, ao detalhamento e testes para a produção: 5) *Detalhe, design e teste*.

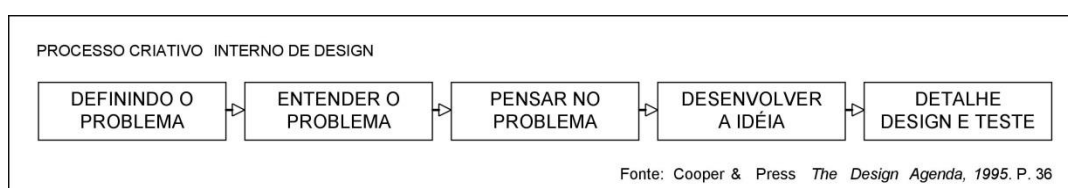


Figura 5: Processo Criativo Interno de Design (Cooper & Press, 1995, p.36).

O modelo de Cooper & Press (1995) trata-se de um modelo esquemático, pois o processo criativo de design não é estritamente linear como apresentado no gráfico e na prática prevê muitas idas e vindas a cada uma das etapas. Entretanto, este modelo se aplica a muitas situações de projeto que partem de uma demanda ou de um problema (1. Definição do problema), defendendo um envolvimento e compreensão profunda do mesmo (etapas 2 e 3).

O modelo genérico de Dawson (2007) aplicado em um estudo de caso sobre inovação na *Canada Science and Technology Museum Corporation* (CSTMC) não contempla as fases anteriores de envolvimento com o problema, entretanto, apresenta etapas intermediárias de aprovação de ideias que também destacamos no processo de desenvolvimento de projetos para o PDV. Consideramos que o modelo também pode ser adaptado tanto para as etapas aprovadas internamente nas empresas como entre empresas e escritórios. Nesse modelo as etapas de: geração de ideias, detalhamento e implementação são intercaladas com duas fases de aprovação: uma preliminar e uma final.



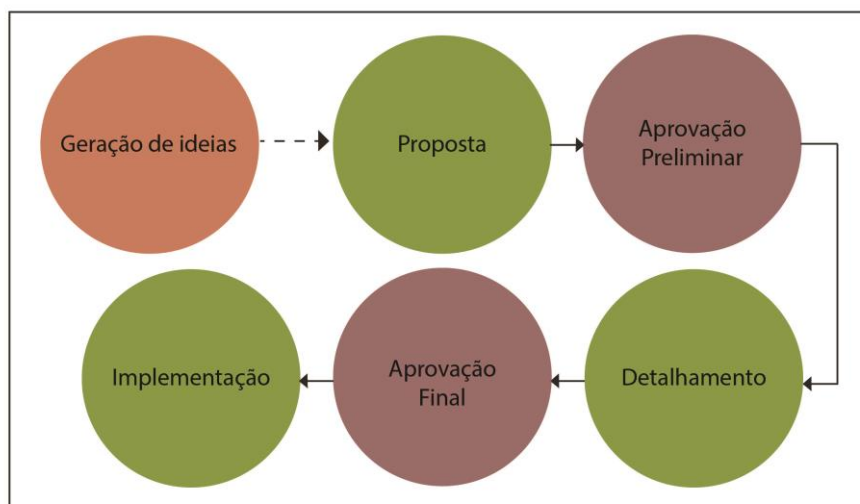


Figura 6: Gráfico CSTMC Product Development Process. Dawson (2007).

As etapas intermediárias apresentadas por Dawson (2007) podem ser relacionadas às etapas de *testes* (Cooper & Press, 1995) e as fases de *melhor conceito e melhor projeto e melhor configuração* propostas por Baxter (2005). Outros autores identificam a fase de aprovação preliminar como a fase: *Go/No go*. Isto é, um momento em que ainda é possível desistir da proposta e voltar à etapa inicial de geração de ideias (Khurana & Rosenthal, 1998).

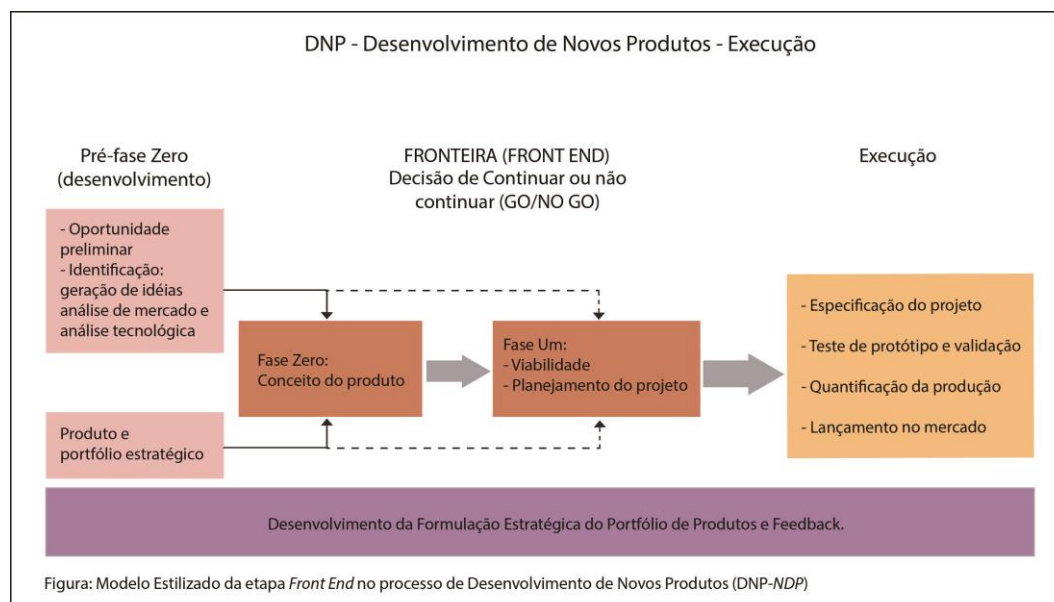


Figura 7: Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos - Front End (Khurana & Rosenthal, 1998).

Os processos de desenvolvimento de projetos são adequados a cada situação de projeto, e suas ênfases são dadas de acordo com os objetivos e áreas envolvidas. Assim, em certos casos, as etapas possuem importância diferenciada em cada modelo e contribuem para a compreensão de um desenvolvimento específico. Da mesma maneira, outros meios, podem ser usados em cada etapa para atingir os mesmos objetivos. Por exemplo: a experimentação de materiais pode ser utilizada como disparadora de ideias em empresas que buscam a inovação, entre outros.

Os processos de desenvolvimento de projetos para o PDV demonstram estar apoiados em algumas etapas citadas nos modelos anteriores, tais como: a compreensão do problema e a geração de ideias (Cooper & Press, 1995), o projeto conceitual (Baxter, 2000), as adequações de viabilidade e as aprovações preliminares (Dawson, 2007), entre outras, até atingir a fase de detalhamento do projeto e especificações (Cooper & Press, 1995; Dawson, 2007; Baxter, 2000) para a construção.

Consideramos que as etapas de teste e protótipo são diferenciadas nos projetos para PDV, pois devido ao custo do investimento na construção de um PDV os testes são realizados na inauguração e ao longo do uso do mesmo, onde são realizadas as adaptações consideradas necessárias. Entretanto, apontamos a existência de uma forma de avaliação informal, realizada a partir das respostas espontâneas dos consumidores nos ambientes e que é considerada pelos empresários e arquitetos como satisfatória<sup>50</sup>.

No entanto, essas “respostas”, sejam elas impressões, percepções ou sensações dos consumidores no PDV, são de difícil expressão e de pouco controle representando uma avaliação extremamente informal. Ao mesmo tempo, as técnicas de pesquisa são de difícil manipulação pelos empresários e profissionais gerando, por fim, um contexto no qual as avaliações são realizadas, especialmente, a partir das vendas ou pelo fluxo de consumidores.

Aspectos importantes para designers e arquitetos, envolvidos em projetos de Design do PDV, tais como a eficiência das soluções propostas para o fluxo, a iluminação, a exposição dos produtos, entre outros, podem ser obtidos com os funcionários, mas os aspectos relacionados às sensações dos consumidores no

---

<sup>50</sup> As informações colhidas nas entrevistas realizadas nesta pesquisa trouxeram novos elementos para a compreensão desse contexto, como apresentamos no Capítulo 6.

ambiente, o tipo de emoção despertada, as interações realizadas, necessitam de técnicas adequadas à pesquisa com o consumidor.

A área de marketing tem desenvolvido inúmeras pesquisas sobre o comportamento do consumidor a partir de suas reações no ambiente. Essas pesquisas podem contribuir com o design e a arquitetura favorecendo uma maior compreensão do PDV e dos indivíduos enquanto consumidores. Portanto, destacamos que as sensações e as emoções dos indivíduos no ambiente do PDV se apresentam como uma importante dimensão, mas ainda carente de maior compreensão para o desenvolvimento de projetos de design para o varejo. Por sua vez, apontamos que o estudo das emoções dos indivíduos é capaz de contribuir para a identificação de um tipo de experiência individual e social que é realizada nesses ambientes.

Sendo assim, apresentamos a seguir uma reflexão que relaciona os estudos da neurociência de António Damásio <sup>51</sup>, juntamente com os estudos das relações emocionais dos indivíduos com os objetos, do Design & Emoção <sup>52</sup>, associados às pesquisas da Atmosfera no campo do Marketing. Consideramos que estes estudos estabelecem uma base teórica para a compreensão das emoções dos indivíduos no ambiente do PDV de marcas de moda, contribuindo desta forma com a abordagem interdisciplinar de nossa pesquisa e com o campo do Design para PDV.

---

<sup>51</sup> António R. Damásio, autor premiado, médico neurologista, neurocientista português dedicado ao estudo do cérebro e das emoções humanas, radicado nos EUA, responsável pela construção de um pensamento inovador sobre o papel da emoção na inteligência humana, através de suas pesquisas com pacientes portadores de lesões cerebrais.

<sup>52</sup> O Design & Emoção se apresenta como uma recente área conduzida por autores do campo do Design, tais como: Jorge Frascara e Vera Damazio com interlocução com autores de outros campos, tais como: Mihaly Csikszentmihalyi e Donald Norman (psicologia) e António Damásio (neurociência). Teve como marco a fundação da *Design & Emotion Society* em 1999. Disponível em: [www.designandemotion.org](http://www.designandemotion.org). Acesso em abril de 2013.

### 3. Penso, logo existo e sinto

Os indivíduos interagem com os ambientes e, assim, estes não são indiferentes para eles, e nem poderiam ser. Como seres humanos, eles sentem, percebem, reagem, interferem, interagem e se comunicam nesses ambientes. Damásio (1996) explica que os órgãos do corpo humano responsáveis pelos sentidos (olhos - visão, pele - tato, boca - paladar, narina - olfato, ouvido – audição e equilíbrio) são portas de entrada para a percepção do meio exterior e compreensão deste e representam também a porta de saída para a expressão da emoção.

O psicólogo ambiental Ittelson (1973, apud Russel & Pratt, 1980), em estudos anteriores, afirma que as pessoas reagem aos ambientes primeiramente através da emoção: “O primeiro nível de resposta ao ambiente é emocional. O impacto emocional direto da situação (...) muito comumente governam as direções tomadas pelas relações subsequentes com o ambiente”.

Entretanto, a maior parte do processo das emoções humanas que o autor descreve como “anterior” ou “interno” está fora do alcance de observação. Sendo assim, só o alcançamos no momento em que o indivíduo expressa <sup>53</sup> a emoção, como por exemplo: pela linguagem verbal, pelas expressões faciais e corporais ou pelos comportamentos (Ittelson, 1973, apud Russel & Pratt, 1980). Segundo Damásio (1996), William James <sup>54</sup> já observara que os sintomas corporais estão intimamente ligados às emoções ao afirmar:

(...) poderá alguém imaginar o estado de raiva e não ver o peito em ebulição, o rosto congestionado, as narinas dilatadas, os dentes cerrados, e o impulso para a ação vigorosa, mas, ao contrário, músculos flácidos, respiração calma e um rosto plácido? (James, 1890, apud Damásio, 1996, p.158).

Entretanto, aponta que: “na perspectiva Jamesiana o corpo encontra-se *sempre* interposto no processo da emoção” (Damásio, 1996, p.159). Ainda que o autor considere essa observação como bastante avançada e essencial para a

<sup>53</sup> “A etimologia da palavra sugere corretamente uma direção externa a partir do corpo: emoção significa literalmente movimento para fora” (Damásio, 1996, p.168).

<sup>54</sup> William James (1890), autor do séc. XIX, responsável por estudos anteriores sobre a emoção e a mente humana com importante influencia no pensamento de nosso século.

compreensão das emoções e dos sentimentos, no entanto, afirma que esta perspectiva atende principalmente as primeiras emoções que sentimos na vida. Entretanto, explica que ela não contempla a importância do que se passa na mente de alguém antes de extravasar certos tipos de emoções – como, por exemplo, a raiva ou ciúme - nem sobre as possíveis funções da emoção na cognição e no comportamento (Damásio, 1996).

Mesmo que estejam sempre presentes certos tipos de emoções podem não ser demonstradas. Isto é: nem sempre os indivíduos expressarão as suas próprias emoções, tanto por não o desejarem, quanto por algum tipo de conduta social como o autor esclarece: “Em muitas circunstâncias de nossa vida como seres sociais, sabemos que as emoções só são desencadeadas após um processo mental de avaliação que é voluntário e não automático” (Damásio, 1996, p.159) Mesmo que estas sejam aparentemente inexistentes, a interação dos indivíduos nos ambientes provocará, inevitavelmente, emoções variadas. Como destacou Damásio (2004):

É muito difícil imaginar objetos emocionalmente neutros. Alguns objetos evocam reações emocionais fracas, quase imperceptíveis, enquanto outros evocam reações emocionais fortes, mas a emoção é a regra (Damásio, 2004, p. 64).

No PDV encontramos inúmeros elementos que se apresentam como estímulos sensoriais e dos quais não se tem controle a priori. Entretanto, despertam emoções e alteram o estado de espírito dos indivíduos, podendo também provocar mudanças no seu comportamento. Além disso, na sociedade atual, os ambientes comerciais, tais como: shoppings centers, lojas, supermercados, restaurantes, cafés, livrarias, entre outros, se apresentam como locais onde os indivíduos das cidades vivem grande parte do seu tempo. Assim, as emoções e sensações humanas, relacionadas aos ambientes consistem em um elemento primordial na construção da experiência dos indivíduos e, portanto, necessitam ser consideradas na atividade de projeto desses mesmos ambientes.

Entretanto, a divisão mente/corpo, cognição/emoção, entre outras, são consideradas em muitos campos de estudo para efeito de classificação, mas na verdade, se configuram como processos interligados e complexos. Na esclarecedora afirmação a seguir, Damásio (1996) explica que: “a essência de um sentimento (o processo de viver uma emoção) não é a qualidade mental ilusória associada a um objeto, mas sim a percepção direta de uma paisagem específica: a

paisagem do corpo”. Portanto, para ele as emoções não estão separadas unicamente na esfera da “mente” e do pensamento, mas estão diretamente relacionadas ao nosso corpo (inteiro) “e constituem o elo essencial entre o corpo e a consciência” (Damásio, 1996, p.14).

Ainda o autor aponta que de alguma forma o pensamento atual ainda sofre influência da noção dualista de mente e corpo separados que norteou, por muito tempo, o pensamento moderno. No entanto, Damásio (1996) defende a existência de uma sofisticada interligação corpo/mente e afirma que, “na verdade, praticamente todas as partes do corpo (...) podem enviar sinais para o cérebro”, e o organismo, inteiro, “pela parceria cérebro-corpo interage com o ambiente como um conjunto” (Damásio, 1996, p. 114). Nessa importante noção, do corpo e da mente como um só organismo, a emoção está diretamente ligada ao corpo, percebida e expressa no corpo e por ele, e, no entanto, também imediatamente interpretada na mente, como explica o autor:

A emoção é a combinação de um processo avaliatório mental, simples ou complexo, com respostas dispositivas a esse processo, em sua maioria, dirigidas ao corpo propriamente dito, resultando num estado emocional do corpo, mas também dirigidas ao próprio cérebro (...) resultando em alterações mentais adicionais (Damásio, 1996, p.168).

Reforçando esse pensamento, Santaella (1993), afirma que a *teoria da percepção peirceana*<sup>55</sup> - intimamente ligada à teoria dos signos - “está fundamentada numa lógica (...) que não separa os processos mentais, e mesmo sensoriais, das linguagens em que eles se expressam” (Santaella, 1993, p. 16). Por sua vez, Damásio (1996) afirma que as emoções são, ao mesmo tempo, reações ao ambiente, aos objetos e pessoas que nos cercam e também fazem parte da linguagem do nosso corpo no mundo.

Concordando com os autores, compreendemos que não estamos neutros nos ambientes. Por sua vez, estes também não são neutros para nós. “A percepção é tanto atuar sobre o meio ambiente como dele receber sinais” (Damásio, 1996, p.256). Em resumo, a perspectiva das emoções e da razão humana está relacionada com todo o organismo que possui um cérebro e um corpo integrados, como um só organismo, e que por sua vez, se encontra interativo ao meio ambiente físico e social (Damásio, 1996, p.282).

---

<sup>55</sup> Charles Sanders Peirce, criador da semiótica, notável filósofo, cientista, lógico e matemático, responsável por uma extensa e complexa obra sobre a percepção e o pensamento humano, ainda não totalmente interpretada (Santaella, 1983).

Damásio (1996) defende, portanto, a existência de uma profunda e complexa ligação entre a razão e a emoção afirmando que as emoções não são “um luxo”, elas desempenham uma função na comunicação de significados a terceiros (Damásio, 1996, p.15). E ainda destaca que não só a razão pode interferir na emoção, mas que de modo inverso também “certos aspectos do processo da emoção e do sentimento são indispensáveis para a racionalidade” (p.12). E explica:

A razão pode não ser tão pura quanto a maioria de nós pensa que é ou desejaria que fosse, e que as emoções e os sentimentos podem não ser de todo uns intrusos no bastião da razão, podendo encontrar-se, pelo contrário, enredados nas suas *teias*, (*grifo nosso*) para o melhor e para o pior (Damásio, 1996, p.12).

Assim, as emoções não são apenas impulsos indomáveis e desagradáveis ou agradáveis e desejáveis, do ser humano, mas, ao contrário, importantes recursos para a percepção e comunicação no mundo e com o mundo, se configurando como “um componente integral da maquinaria da razão” (Damásio, 1996, p.12). Portanto, a ligação entre a razão e a emoção, o pensar e o sentir, demonstra estar mais próxima de um sofisticado processo de interdependência como ilustra a figura de linguagem sugerida pelo autor: como uma *teia*.

Sendo assim, considerar as emoções dos indivíduos no PDV, não é “um luxo”, como destacou o autor, e necessita ser abordada tanto no desenvolvimento de projetos para o PDV, como na observação dos mesmos, de forma integral, relacionando os aspectos sensoriais do ambiente com os aspectos simbólicos da Identidade da Marca e os aspectos relacionados à dimensão social.

Além dos aspectos citados anteriormente é preciso considerar também uma possível pré-disposição (ou indisposição) dos indivíduos em relação aos ambientes comerciais da sociedade atual, dada por vários fatores, tais como: pelas informações da publicidade, que contribuem para a construção da Imagem da Marca; pelas experiências anteriores do consumidor no PDV e pelo relacionamento adquirido com a empresa. De modo inverso, essas mesmas experiências também contribuirão para a construção de uma “memória afetiva”<sup>56</sup> relacionada aos produtos, à marca e/ou ao ambiente.

Damásio (2004) afirma que os objetos possuem uma competência emocional. Entretanto, o que o autor define como objeto *emocionalmente*

<sup>56</sup> Termo cunhado pela designer e autora da área do Design & Emoção, Vera Damazio, Coordenadora do Laboratório Design, Memória e Emoção LABMEMO da PUC-Rio.

*competente* não sugere que os objetos sejam “emocionais” em si. A publicidade e as estratégias de marketing usam recorrentemente formas de associação entre os produtos e serviços com “lembranças” e “sentimentos”. Associações estas que invariavelmente estarão presentes na memória da maioria dos consumidores do nosso tempo. Porém, em última instância, são os indivíduos que atribuem valores às coisas e fazem associações mentais e afetivas com os objetos e lugares pelas experiências vividas. Assim, se trata de uma atividade primordialmente individual e, portanto, em grande parte não controlável.

Segundo a pesquisadora e designer Vera Damazio <sup>57</sup> certos objetos se configuram primordialmente como *artefatos de memória* os quais possuem atributos que “não estão na qualidade estética, mas na qualidade dos acontecimentos dos quais participam” e assim, “das relações afetivas que promovem, das emoções que evocam e das lembranças que encerram” (Damazio, 2006, p.5). E acrescenta:

Os designers dão forma física a seus produtos, mas são as pessoas que com eles convivem que lhes dão forma social e acabam estendendo suas funções e significados para muito além daqueles para os quais foram projetados. Damazio (2006, p.10).

Sendo assim, os objetos também estão relacionados a sentimentos e emoções de momentos de nossas vidas fazendo parte da nossa memória. Tomemos como exemplo, o perfume usado pela mãe de uma pessoa quando ela ainda era criança. Tanto o cheiro, quanto o frasco, o rótulo ou objeto como um todo podem trazer para essa pessoa sentimentos ou lembranças marcantes. Neste caso hipotético, os sentimentos relacionados ao objeto podem ser tão especiais que o seu valor não estará, em primeira instância, sujeito às oscilações do mercado ou a análise de seus benefícios. O objeto em questão será submetido a outro tipo de avaliação que está diretamente relacionada à emoção e ao sentimento que ele desperta.

Isto também se aplica aos ambientes. Por exemplo: um ambiente de um restaurante que desperte em um indivíduo, a lembrança da cozinha da casa de uma “querida avó” poderá trazer-lhe sensações agradáveis. Assim, as experiências pessoais nos ambientes, tais como: um passeio no Central Park; assistir a um jogo

---

<sup>57</sup> No artigo citado nesta pesquisa a autora apresenta uma investigação sobre a relação das pessoas com seus artefatos de memória, conduzida através de métodos de pesquisa do campo da antropologia, incluindo observação participante e entrevistas com pessoas de diferentes contextos e segmentos sociais.



no Maracanã; visitar o museu do Holocausto; ir a Disneylândia, como também, comprar na *Apple Store* <sup>58</sup> despertará emoções relacionadas a esses ambientes que, por sua vez poderão ser lembradas pelos indivíduos gerando novas funções e significados.

Arquitetos, designers e empresários utilizam muitos elementos a fim de despertar nos indivíduos certos tipos de impressão ou experiência nos ambientes de varejo. E mesmo que alguns deles tenham consciência da importância desses aspectos, ainda necessitam de instrumentos para analisar seus efeitos. Entretanto, esse tema de pesquisa se apresenta, de forma especial, na área de marketing e na psicologia ambiental nos seus estudos dedicados à influência da Atmosfera (Kotler, 1973-1974) do ambiente no comportamento dos indivíduos. Como veremos a seguir, os estudos nesse sentido demonstram ainda um grande campo a explorar.

### 3.1. Atmosfera e Design do PDV

Como apontou o teórico em geografia humana, Ben Anderson (2009) <sup>59</sup>, o termo *atmosfera* na linguagem comum, ainda que se refira a praticamente qualquer coisa: épocas, espaços, pessoas, no sentido figurado, “oferece uma forte imagem metafórica do ar ou das sensações” que estão contidas num ambiente e envolvem as pessoas que nele estão. Para o autor, o termo pode ser aplicado, de forma satisfatória na pesquisa acadêmica ainda que remeta “a algo com características não definidas de forma precisa, que excede a explicação racional” (Anderson, 2009, p.78).

Concordando com a observação de Anderson (2009), consideramos que o termo *atmosfera*, por remeter a algo que não se restringe a uma “explicação racional”, favorece tanto a compreensão do aspecto subjetivo da percepção do indivíduo no ambiente quanto da complexidade dessa experiência. Pela própria “imprecisão” inerente ao termo já prevê uma ampliação que não impede, mas, ao

---

<sup>58</sup> A *Apple Store*, como os demais exemplos citados, recebe um alto fluxo de visitantes mantendo, atualmente, suas lojas permanentemente cheias, mesmo em tempos considerados como *tempos de crise*. Disponível em: <http://www.cultofmac.com/13930/recession-what-recession-apples-flagship-nyc-store-is-heaving/>. Publicada em julho de 2009. Acesso em maio de 2013.

<sup>59</sup> No artigo citado, Anderson (2009) apresenta uma reflexão sobre as relações entre a emoção o espaço e a sociedade, no qual também destaca que o termo *atmosfera* encerra várias oposições numa relação de tensão interessante, tais como: presença e ausência, singularidade e generalidade.

contrário, abre perspectivas para a identificação de novas variáveis tanto na pesquisa acadêmica quanto na aplicação prática e no desenvolvimento dos projetos de arquitetura e design para o PDV.

O arquiteto, Peter Zumthor <sup>60</sup> (2006, apud, Neves, 2011), também utiliza o termo *atmosfera* no campo da arquitetura. Entretanto, ainda que para o autor, o termo esteja relacionado à percepção dos indivíduos nos ambientes, não se dirige aos ambientes comerciais e se refere principalmente, aos elementos do projeto arquitetônico abordados como recursos sensoriais dos ambientes de maneira geral.

Um dos primeiros estudos a abordar a influência dos ambientes comerciais no comportamento dos indivíduos foi realizado por Kotler (1973-1974), na edição especial de inverno do *Journal of Retailing*. Neste artigo o autor introduz o termo *Atmosfera* <sup>61</sup> aplicado aos ambientes comerciais e entendido como a “qualidade das sensações dos indivíduos em relação a certo ambiente” que propomos recuperar para uma atualização nesse trabalho. Consideramos o conceito, na abordagem do autor, bastante esclarecedor e eficaz para a pesquisa no PDV e apontamos dois principais aspectos.

Em primeiro lugar, consideramos seus estudos como inovadores ao afirmar que os consumidores respondem a um “produto total <sup>62</sup>”, no qual a parte tangível é uma pequena parte do todo. Essa afirmação reforça a complexidade do objeto PDV e de sua característica multidimensional. Ao mesmo tempo, contribui com nossa compreensão da característica interdisciplinar do conjunto de projetos para o PDV.

Em segundo lugar, o autor destaca o “lugar” onde o produto é comprado - segundo ele: “mais especificamente, a *Atmosfera* desse lugar” - como um dos aspectos mais significantes para as pessoas dentre os inúmeros aspectos

---

<sup>60</sup> Peter Zumthor, professor e renomado arquiteto suíço, autor do livro, *Atmospheres: architectural environments surrounding objects*, editado a partir de palestra ministrada pelo autor na Alemanha em 2003. O autor define a atmosfera em nove conceitos: 1) corpo da arquitetura, 2) compatibilidade material, 3) som do espaço, 4) temperatura do espaço, 5) luz nas coisas, 6) objetos ao redor, 7) entre compostura e sedução, 8) tensões entre interior e exterior, e 9) níveis de intimidade (Neves, 2011).

<sup>61</sup> Philip Kotler, renomado autor da área de marketing e administração, introduz o termo *atmosfera*: *atmosphere: the quality of the surroundings*.

<sup>62</sup> Consideramos que o conceito *produto aumentado* desenvolvido por Theodore Levitt (1985) e *produto total* de Kotler (1973-1974), autores renomados no campo do marketing, se aproximam do atual conceito de *branding* e do conceito de *produto ampliado* de Magalhães (2003) presente na literatura de Design Estratégico (Nota da autora).

relacionados ao produto e a empresa <sup>63</sup>. E afirma que a atmosfera do ambiente é, muitas vezes, “mais importante do que o produto em si na decisão de compra” podendo ser considerado em alguns casos “o produto principal” (Kotler, 1973-1974, p.48).

Isto é, em certos casos o “ambiente” do PDV é o que mais agrada os indivíduos, podendo ser até mais importante do que qualquer outro aspecto na construção de suas preferências. Segundo o autor, sendo muitas vezes o que os faz desejarem voltar novamente e até mais de uma vez (Kotler, 1973-1974). Essa noção da atmosfera do lugar como componente crucial do ambiente do PDV também contribui com a relevância do nosso tema de pesquisa.

Segundo Kotler (1973), como a Atmosfera é apreendida pelos sentidos, é também descrita em termos sensoriais e classifica as principais dimensões da atmosfera em:

- Visual: cores, luminosidade, tamanhos e formas.
- Som: volume e tom.
- Olfato: aroma e frescor.
- Tátil: maciez, suavidade e temperatura.

Sendo assim, o autor afirma que os principais canais sensoriais relacionados à atmosfera são os nossos sentidos: visão, audição, olfato e tato, com exceção do paladar, pois, segundo o autor, a não ser através de elementos que ativem a lembrança de gostos, esse sentido não é aplicado diretamente à Atmosfera (Kotler, 1973 - 1974). Entretanto, o paladar é um sentido fortemente ligado ao olfato. Na verdade, como destacou Damásio (1996) os sentidos atuam em conjunto com a mente como um só organismo humano. E ainda, nos ambientes comerciais, como as *flagship stores* da atualidade, que possuem no interior do PDV cafés ou restaurantes, o paladar/olfato também faria parte das dimensões da Atmosfera. Assim como o tato também pode ser relacionado à percepção no corpo da temperatura do ambiente ampliando as variáveis da Atmosfera.

Assim, dentre as variáveis da Atmosfera dos ambientes relacionadas aos sentidos (visão, olfato, audição, paladar e tato) os aspectos físicos do ambiente do PDV, identificados por diversos autores, tais como: a iluminação, o aroma, a temperatura, a música, as cores, o mobiliário, os revestimentos os produtos e

---

<sup>63</sup> Para Kotler (1973-1974) os serviços, as garantias, a embalagem, a propaganda, e o lugar são alguns dos componentes do *produto total*.

serviços (Ailawadi & Keller, 2004; Saddi, 2008; Kotler, 1973-1974; Baker et. al., 2002), são alguns dos elementos que compõem o ambiente multidimensional das Atmosferas dos PDVs.

Ainda destacamos um aspecto relevante a ser considerado que se refere à concentração de pessoas no PDV (Donovan & Rossiter, 1982), e o tipo de funcionários e clientes (Materson, 2007; Baker et. al., 2002). Este aspecto está relacionado não só ao fluxo de clientes que são atraídos pelas estratégias de marketing das empresas, mas também às formas de organização do espaço propostas pelo projeto de arquitetura, tais como: layout da loja, acesso, circulação, entre outros (Martineau, 1958; Kotler, 1973-1974; Saddi, 2008) que também são, portanto, construtores da Atmosfera do ambiente.

Entretanto, segundo Donovan & Rossiter (1982), nem sempre os indivíduos se dão conta porque preferem um lugar a outro ou mesmo expressam como se sentem no ambiente. Para os autores os motivos nem sempre são conscientes ou muitas vezes são definidos de forma vaga pelos indivíduos e concluem que “é compreensível, portanto, que dentro desse contexto, muitas vezes as respostas emocionais dos indivíduos sejam consideradas de maneira informal pelos empresários”, como também pelos arquitetos e designers.

No entanto, Donovan & Rossiter (1982) destacam que a existência de respostas emocionais em interações pessoa-ambiente é amplamente reconhecida pela pesquisa no campo da psicologia e psicologia ambiental. Consideramos que estas pesquisas representam uma grande contribuição para áreas, tais como o marketing, mas também para a arquitetura e o design. Dentre estas pesquisas destacamos os estudos iniciais dos psicólogos Mehrabian & Russell (1974) que desenvolveram um modelo adaptado posteriormente à pesquisa nos ambientes (Russell & Pratt, 1980) sendo utilizado até os dias de hoje, especialmente na área de administração e marketing (Donovan & Rossiter, 1982; Donovan et. al., 1994; Jang & Namkung, 2009) e que demonstra possibilidade de aplicação no campo do design e arquitetura como analisaremos a seguir.

Mehrabian & Russel (1974), postulam que todas as respostas sobre um ambiente podem ser consideradas a partir de dois comportamentos principais: Aproximação ou Afastamento (*approach/avoidance*), considerando três aspectos principais conforme Figura 8:

1. O desejo ou disposição, no sentido físico, de permanecer (aproximação) ou de sair do ambiente (afastamento/esquiva <sup>64</sup>).
2. O desejo ou disposição de olhar em volta e explorar o ambiente (aproximação) versus a tendência de evitar se mover ou interagir com o ambiente ou permanecer inativo no ambiente (afastamento/esquiva).
3. O desejo ou disposição para se comunicar com outras pessoas no ambiente (aproximação) em oposição à tendência de evitar interagir com outros ou de ignorar as tentativas de comunicação de outros (afastamento/esquiva).



Figura 8: O Modelo de Mehrabian & Russell - MR (1974).

Neste modelo os autores propõem três estados emocionais básicos mediados pelos comportamentos de aproximação e afastamento, conhecidos por PAD <sup>65</sup>: prazer, atração e domínio.

- Prazer: se refere ao grau em que o indivíduo se sente bem, alegre ou satisfeito em certas situações (oposto: Desprazer).
- Atração/Excitação: se refere ao grau em que o indivíduo se sente alerta, estimulado ou ativo em certa situação (oposto: Indiferença).
- Domínio: se refere à medida que o indivíduo se sente no controle da situação, ou livre para agir no ambiente (oposto: Submissão/Opressão).

Mehrabian & Russell (1974), partiram da hipótese de que o *prazer* estaria relacionado de forma significativa com os comportamentos de *aproximação* e *afastamento* e que a *atração* possuiria um efeito interativo com o *prazer*, tais como: a *atração* estaria relacionada positivamente com os comportamentos de

<sup>64</sup> Em algumas traduções encontramos a palavra *esquiva* para a tradução de *avoidance*, no entanto optaremos pela palavra *afastamento* por considerá-la mais compreensível para a descrição do comportamento.

<sup>65</sup> PAD: *pleasure-displeasure, arousal-nonarousal* e *dominance-submissiveness*.

*aproximação* em ambientes *agradáveis* (*prazer*), mas negativamente relacionada em ambientes *desagradáveis* (*desprazer*).

Outra hipótese apresentada por Mehrabian & Russell (1974), considera que a dimensão *domínio*, que se refere à *medida que o indivíduo se sente livre para agir no ambiente*, pode ser relacionada positivamente com os comportamentos de *aproximação*. Entretanto, Russell & Pratt (1980) consideraram que “as evidências de aplicação das dimensões de *prazer* e *atração* se apresentam bem mais convincentes em uma grande variedade de situações ao passo que as evidências para *domínio* são mais tênues” e propuseram uma adaptação do modelo M&R (1974) para um modelo bipolar retirando a dimensão *domínio*. Posteriormente, Donovan & Rossiter (1982), destacaram que por razões teóricas e por falta de suporte empírico ou estudos anteriores este estado emocional em geral tem sido desconsiderado nos estudos que aplicam o modelo M&R.

Russell & Pratt (1980), partiram das pesquisas iniciais de Russell (1978, 1979) <sup>66</sup> que tiveram a intenção de estabelecer uma estrutura conceitual para definir o sentido dos termos (na língua Inglesa) usados comumente pelas pessoas para descrever a qualidade emocional dos ambientes. Para os autores as respostas emocionais (*affect*) consistem na emoção expressa pelos indivíduos através da linguagem, assim a “qualidade emocional” <sup>67</sup> de um ambiente é a natureza da emoção provocada, que as pessoas atribuem ao ambiente e expressam verbalmente.

Russell & Pratt (1980), afirmam que: “o idioma inglês fornece centenas de palavras, como vivo (*lively*), desanimado (*boring*), nojento (*disgusting*) e relaxante (*relaxing*), que as pessoas usam para descrever a qualidade emocional dos lugares”. Segundo os autores, os psicólogos ambientais costumam centrar sua atenção em um aspecto de cada vez (como o grau de conforto, aborrecimento, *pleasantness* ou estresse psicológico) devido a grande variedade de “descritores emocionais”. A pesquisa pretendeu trazer uma descrição geral das “reações

---

<sup>66</sup> Russell, A. James. Psicólogo autor de uma extensa obra sobre a emoção humana. Disponível em: <http://scholar.google.com/citations?user=dBUCWUMAAAJ&hl=pt-BR>. Acesso em maio de 2013.

<sup>67</sup> Russel & Pratt (1980), utilizam a expressão “qualidade emocional”, *affective quality*, para classificar as palavras (adjetivos da língua inglesa) mais comumente usadas para descrever a natureza da emoção ou sensação atribuída pelos indivíduos em relação a um ambiente.

emocionais” e da “qualidade emocional” atribuída aos ambientes (na língua inglesa).

O esquema de Russell & Pratt (1980) também identifica outras dimensões correlacionadas que resultam da interação com as duas dimensões básicas (*agradável-desagradável* e *excitante-monótono*) produzindo um modelo circular com oito estados emocionais principais relacionados aos ambientes (Figura 9). Os autores sustentam que o modelo é capaz de oferecer “uma descrição parcimoniosa dos ambientes, das variáveis intervenientes e dos comportamentos dos consumidores”. Os termos de origem inglesa foram traduzidos e contextualizados de acordo com o sentido da palavra na língua portuguesa <sup>68</sup>.

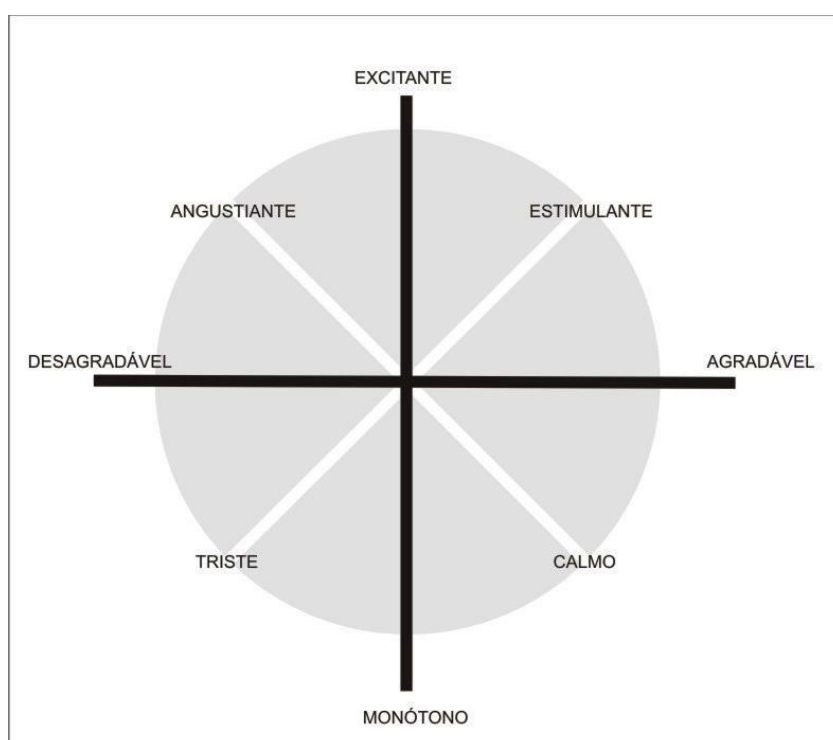


Figura 9: Principais Estados Emocionais (Russell & Pratt, 1980).

<sup>68</sup> Segundo o Oxford Advanced Learner's Dictionary (1989), a palavra *pleasure* no original tem como tradução: 1) o estado ou sentimento de estar feliz ou satisfeito; 2) satisfação sexual; 3) o que uma pessoa quer: desejo: *at your pleasure* = *as you wish*, entre outras. Preferimos então usar a palavra: *satisfação*, para traduzir *pleasure*, e não a tradução literal: *prazer*, a fim de desvincular a emoção em questão da ideia de prazer sexual. No entanto, para a tradução de *arousing*, optamos pela palavra *excitante*, ainda que a palavra *excite*/*excitar*, possui um sentido ambivalente tanto em Inglês, quanto na língua Portuguesa possui igualmente o sentido de: estimular/provocar e agitar/irritar, mais adequado ao sentido aplicado pelos autores à palavra *arouse*. Já a palavra *exciting* neste contexto aparenta estar mais adequadamente relacionada à palavra *estimulante*. No modelo de Russel & Pratt (1980) as palavras em inglês usadas são: 1. *arousing*, 2. *exciting*, 3. *pleasant*, 4. *relaxing*, 5. *sleepy*, 6. *gloomy*, 7. *unpleasant*, 8. *distressing*. Em nosso estudo a tradução escolhida foi: 1.*excitante*, 2.*estimulante*, 3.*agradável*, 4.*calmo*, 5.*monótono*, 6.*triste*, 7.*desagradável*, 8.*angustiante*.

O modelo demonstra que o aumento do grau de *excitação* no ambiente pode levar a uma sensação de *desprazer* nos indivíduos (*excitante* – *angustiante* – *desagradável*). Da mesma forma que o excesso de *calma* levaria a uma sensação de *monotonia* que tende para a *tristeza*. Por sua vez, a sensação *agradável*, relacionada ao *prazer*, estaria então oscilando em vários níveis entre o *estimulante* e o *calmo*.

Esses aspectos se tornam importantes para empresários e profissionais envolvidos em projetos para PDV, pois apontam para a necessidade de um monitoramento da qualidade percebida desses ambientes pelos consumidores através dos elementos componentes da atmosfera, tais como: tipo e volume da música, iluminação, aumento ou diminuição da concentração de pessoas.

A empresa brasileira *Gomus Music Branding*<sup>69</sup> desenvolveu um software de seleção musical para empresas de varejo que organiza listas de música a partir de um recurso chamado *moodify*. Com esse recurso no PDV o gerente pode optar por uma seleção de músicas moduladas pelos “climas” (*moods*): *energético*, *positivo*, *calmo* e *introspectivo*, organizados em um modelo circular que se assemelham parcialmente aos elementos do modelo de Russell & Pratt (1980): *excitante*, *estimulante*, *agradável*, *calmo* e *monótono*. As listas musicais são desenvolvidas para cada marca e também podem ser atualizadas simultaneamente em vários PDVs ou serem configuradas localmente. Assim, através do tipo de música, *volume*, *tom*, *estilo*, entre outros, integram os aspectos da Identidade da Marca à Atmosfera do ambiente do PDV.

A iniciativa da Gomus confirma que os aspectos da Atmosfera do PDV de marcas de moda precisam ser contextualizados, levando em conta outros fatores, tais como: a identidade da marca e estratégia da empresa, o tipo de clientela, faixa etária, gostos, estilo de vida, cultura, hábitos sociais, entre outros. Por exemplo: A *flagship store* da *Abercrombie & Fitch* possui um ambiente com alto grau de *excitação*: música alta, loja escura e vendedores sem camisa, e é um ambiente que exerce grande *atração* para um público jovem específico. Entretanto, pode ser extremamente *desagradável* para outro tipo de público.

---

<sup>69</sup> Gomus Music Branding. Plataforma Echo. Disponível em: [www.gomus.com.br](http://www.gomus.com.br).



A pesquisa de marketing aplicada aos ambientes comerciais trouxe novos elementos demonstrando que além da oferta de preços e variedade de produtos, a Atmosfera do PDV pode ser decisiva na escolha pela loja.

Em um estudo sobre a atmosfera dos ambientes comerciais, os autores Donovan<sup>70</sup> & Rossiter<sup>71</sup> (1982), dedicados à pesquisa na área das ciências sociais com aplicações no marketing, administração, psicologia e saúde, afirmam que as pesquisas da psicologia ambiental, que apresentaram um grande crescimento na década de 80, se dirigiram preferencialmente aos ambientes de trabalho, residências, entretenimento, e espaços institucionais como hospitais, escolas e prisões, com poucas investigações nos ambientes do varejo.

Segundo Donovan & Rossiter (1982), por serem basicamente estados emocionais são, portanto difíceis de verbalizar o que faz necessário o uso de técnicas adequadas. Além disso, por se tratarem de situações transitórias são também difíceis de serem lembradas a posteriori, implicando na necessidade de que o levantamento dos dados seja realizado o mais próximo possível do tempo e do lugar da experiência ou preferivelmente, dentro do ambiente.

Os autores adaptaram ao contexto do varejo o modelo teórico desenvolvido pelos psicólogos ambientais, Mehrabian & Russel (1974) e posteriormente modificado por Russell & Pratt (1980) e testaram em vários tipos de varejo, trazendo novas luzes para a pesquisa da atmosfera e de sua influência no comportamento dos consumidores.

Donovan & Rossiter (1982) sugerem que os dois principais estados emocionais: *prazer e atração* do modelo M&R (1974) são importantes mediadores das intenções de *comportamento (aproximação e afastamento)* dos indivíduos dentro da loja, considerando esses aspectos como apropriados para descrever comportamentos nos ambientes comerciais, a partir de quatro principais níveis: *físico, exploratório, comunicação e satisfação*, conforme a Tabela 5:

---

<sup>70</sup> Robert J. Donovan. Professor Associado de Marketing, da Universidade de Nova Iorque. Estados Unidos.

<sup>71</sup> Jonh R. Rossiter. Professor Associado de Business da Universidade de Columbia. Estados Unidos.

Tabela 5: Principais relações dos comportamentos em ambientes comerciais (Mehrabian &amp; Russel, 1974).

Aproximação ou Afastamento	Relacionado com
No nível Físico	As intenções de escolha pela loja
No nível Exploratório	A busca e escolha de produtos da loja
No nível da Comunicação	A interação com os vendedores e funcionários da loja
No nível da Satisfação	As visitas repetidas à loja como também o tempo e dinheiro gastos na loja.

A pesquisa de Donovan & Rossiter (1982), foi realizada em 11 tipos de varejo, com um total de 66 observações. A Atmosfera de loja foi o foco do teste, isto é, as variáveis de dentro da loja que afetam o comportamento de compra. O questionário foi aplicado em 30 estudantes selecionados pelos pesquisadores e respondido em um ponto central dentro das lojas. As perguntas foram adaptadas para o contexto do varejo baseadas nos exemplos do modelo de M&R para medir as reações de Aproximação e Afastamento conforme Tabela 6.

Tabela 6: Relações e Níveis de Aproximação e Afastamento (Donovan &amp; Rossiter, 1982).

Perguntas	Relacionada com	Níveis
1. Você <i>gostaria</i> de comprar nessa loja? 2. Você gosta desse ambiente?	As intenções de escolha pela loja	Físico
3. Quanto tempo você gastaria explorando a loja? 4. 4. Você tem vontade de evitar explorar a loja?	A busca e escolha de produtos da loja	Exploratório
5. Esse é um lugar no qual você se sente livre e à vontade para conversar com desconhecidos que aparecem por perto? 6. Esse é um lugar em que você evitaria as pessoas ou conversar com elas?	A interação com os vendedores e funcionários da loja	Comunicação
7. Você <i>evitaria</i> ter que <i>voltar</i> a essa loja? 8. Esse é o tipo de lugar que faria você <i>gastar mais</i> do que pretendia inicialmente?	As visitas repetidas à loja como também o tempo e dinheiro gastos na loja.	Satisfação

Os resultados demonstraram que a *atmosfera* da loja está relacionada com o desejo dos consumidores de ficar mais *tempo* nela e indicam que a satisfação ou *prazer* relativo ao ambiente está relacionado diretamente aos comportamentos de *aproximação* ou *afastamento* dos indivíduos nos ambientes (Donovan & Rossiter, 1982), conforme Figura 10.

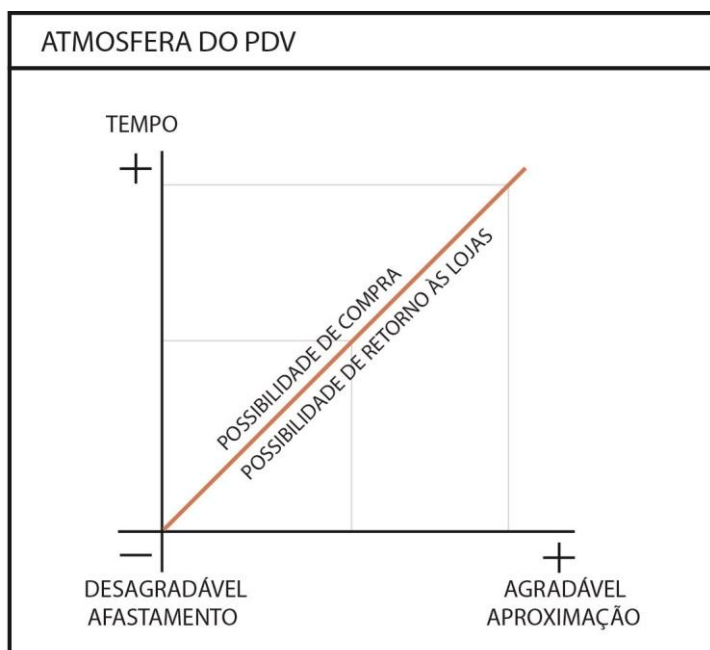


Figura 10: Gráfico baseado nos resultados da pesquisa de Donovan & Rossiter (1982).

Posteriormente, (Donovan et. al., 1994) retomaram esse modelo para concentrar sua pesquisa nas reações emocionais dos consumidores durante a *experiência* de compra e seus efeitos no *comportamento* de compra e demonstraram que:

- 1) A *satisfação* (*prazer*) se apresenta como um indicador significativo para gastar mais tempo e mais dinheiro na loja;
- 2) Os efeitos causados pela *atração* foram considerados muito variados nos dois estudos e necessitando de maiores investigações;
- 3) os efeitos dos fatores emocionais da *satisfação* e *excitação* se apresentaram como sendo adicionais aos fatores cognitivos tais como a *variedade* e *qualidade da mercadoria*, *preço* e *valor*.

As pesquisas de Donovan & Rossiter (1982), e Donovan et. al. (1994), demonstram que o modelo atende a grande parte das respostas emocionais dos

indivíduos em relação aos ambientes comerciais é capaz de trazer informações relevantes para varejistas e designers, podendo ser de grande utilidade para o desenvolvimento de projetos nessa área.

Segundo os autores, a importância prática para os empresários é a de que as respostas emocionais ao ambiente podem afetar o *tempo* e a *quantidade* de dinheiro gasto nos PDVs. Além disso, afirmam que: “O valor prático dessa abordagem é que os varejistas possam melhor explicar e prever os efeitos das mudanças no interior das lojas no *comportamento* dos compradores” (Donovan & Rossiter, 1982).

Recentemente Jang & Namkung (2009) retomaram o modelo de Mehrabian & Russel, para relacionar a *atmosfera* a outras dimensões: *produtos e serviços*, em um estudo em restaurantes que teve por objetivo propor um modelo mais abrangente, que compreendesse a *qualidade* percebida, as *emoções* (positiva e/ou negativa) e as intenções de *comportamento*. Segundo Kivela et. al., 1999 (in Jang & Namkung, 2009), no contexto dos restaurantes os estímulos do *produto* como o sabor, o frescor, a apresentação em conjunto com a *atmosfera* podem ser antecessores das respostas emocionais e dos comportamentos futuros.

Jang & Namkung (2009) optaram por uma abordagem unipolar considerando que as experiências com *emoções positivas* nos PDVs favorecem o comportamento de *aproximação*; enquanto as *emoções negativas* favorecem o comportamento de *afastamento ou rejeição*. Entretanto, destacam também a possibilidade de emoções contraditórias simultâneas.

As hipóteses apresentadas pelos autores relacionam três dimensões chave da experiência da alimentação em restaurantes com as emoções (positiva e negativa):

- 1) A *qualidade do produto* que inclui: o sabor, a apresentação do prato, o frescor, a variedade do cardápio;
- 2) A *atmosfera* do restaurante e
- 3) Os *serviços*.

Os resultados sugerem que a *atmosfera* e os *serviços* são antecedentes significativos da *emoção positiva*, mas não são determinantes da *emoção negativa*. Isto demonstra que os atributos do *produto* podem não ser suficientes para criar uma *emoção positiva*.

Ao mesmo tempo, uma boa *atmosfera* e bons *serviços* juntamente com a boa qualidade do *produto* podem ser necessários para gerar uma *emoção positiva*. Por

sua vez, os estudos sugerem que as *emoções positivas* se apresentam como um bom indicador para analisar o *comportamento* do consumidor nesses ambientes.

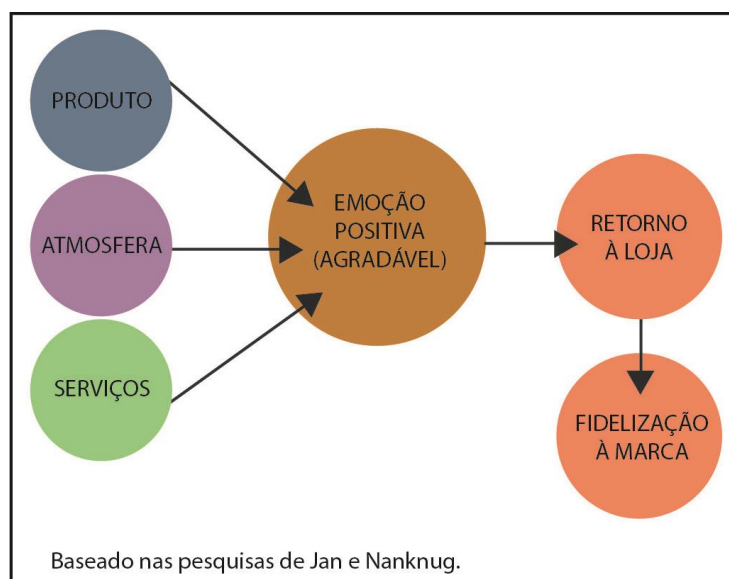


Figura 11: Gráfico baseado nas pesquisas de Jan & Namkung (2009)

Enfim, *produtos*, *atmosferas* e *serviços* interferem, de forma combinada, na avaliação dos consumidores sobre o PDV e consequentemente sobre a marca, podendo favorecer futuros comportamentos de retorno através das *emoções positivas*. Nessas três últimas décadas esse tema de pesquisa persiste o que demonstra um grande campo ainda a examinar. No meio empresarial e profissional esse conhecimento favorece a compreensão da necessidade de uma prática interdisciplinar para o desenvolvimento de projetos para ambientes comerciais.

Em resumo, as pesquisas realizadas no campo do marketing reconhecem a Atmosfera como um aspecto multidimensional importante para o estudo do “comportamento do consumidor” e seus autores afirmam que as reações emocionais causadas pelo *ambiente* (Kotler, 1973; Donovan & Rossiter, 1982; Donovan et. al., 1994; Davies & Ward, 2005) associadas aos *produtos* e *serviços* (Jan & Nankung, 2009), podem afetar a *intenção de compra* dos consumidores, entre outros aspectos, tais como: o *retorno à loja* e a *fidelização à marca*.

A pesquisa de Donovan & Rossiter (1982), aplicada aos ambientes comerciais, demonstram que “os indivíduos gostam de gastar mais *tempo* e talvez mais *dinheiro* nas lojas em que sentem *satisfação* e um grau de *atração* de

moderado a alto”. Em outro estudo Ailawadi & Keller (2004), reforçam que a Atmosfera *agradável* da loja aumenta o desejo de visitar a loja mais vezes, de permanecer mais *tempo* e *comprar* mais. Da mesma forma que representa um fator de importância e *distinção* nas empresas de varejo (Davies & Ward, 2005) e, portanto, de influência na *escolha* da loja.

Na pesquisa de Materson (2007) os maiores índices encontrados se referiam à qualidade do *relacionamento* com os clientes (atendimento) e à Atmosfera da loja (loja organizada e *agradável*) e os menores índices estavam relacionados ao *sortimento* e aos *preços* baixos. Isso demonstra que a *satisfação* dos indivíduos nos PDVs não se resume à oferta de produtos e preços baixos.

Na Tabela 7 apresentamos uma breve revisão desses estudos destacando os principais resultados desses autores e os conceitos relacionados ao modelo de M&R (1974) identificados nas pesquisas.

Tabela 7: Revisão da pesquisa da Atmosfera em ambientes comerciais.

<b>Autores</b>	<b>Resultados</b>
Donovan & Rossiter (1982)	Os indivíduos gostam de gastar mais tempo e talvez mais dinheiro nas lojas em que sentem <b>satisfação</b> e um grau de <b>atração</b> de moderado a alto.
Ailawadi & Keller (2004)	A Atmosfera <b>agradável</b> da loja aumenta o desejo de visitar a loja mais vezes, de permanecer mais <b>tempo</b> e comprar mais.
Davies & Ward (2005)	A Atmosfera representa um fator de importância e <b>distinção</b> nas empresas de varejo (Davies & Ward, 2005) e, portanto, de influência na escolha da loja.
Materson (2007)	<i>Maiores índices</i> encontrados se referiam à qualidade do <b>relacionamento com os clientes</b> (atendimento) e à <b>Atmosfera</b> da loja (loja organizada e agradável) e os <i>menores índices</i> estavam relacionados ao <b>sortimento</b> e aos <b>preços baixos</b> .
Jan & Nankung (2009)	As reações emocionais causadas pela <b>Atmosfera</b> do ambiente associadas aos <b>produtos</b> e <b>serviços</b> podem afetar a <b>intenção de compra</b> dos consumidores, entre outros aspectos, tais como: o <b>retorno à loja</b> e a <b>fidelização à marca</b> .

A dimensão *domínio* (Mehrabian e Russel, 1974), se reflete na relação dos indivíduos com a empresa/marca. Essa dimensão foi identificada como a capacidade do indivíduo de se sentir livre, se mover e se comunicar no ambiente e demonstra ser componente da *satisfação* geral dos indivíduos no PDV. Assim, está relacionada à *satisfação* dos indivíduos na medida em que demonstra uma condição de bem estar oposta à sensação de intimidação ou falta de desejo de se mover ou fazer contato com outras pessoas.

Martineu (1958), já havia apontado a existência de um “sentimento de pertença” e identificação dos consumidores com as lojas: “essa é a minha loja” e que se assemelha à dimensão *domínio*, identificada por Mehrabian & Russel (1974), mas considerada de difícil manipulação na pesquisa de Donovan & Rossiter (1982).

Consideramos que este aspecto, pouco estudado, aponta como um elemento de grande importância para a pesquisa da *satisfação (prazer)* dos indivíduos no PDV e da contribuição dos projetos desses ambientes na construção de um sentimento de identificação dos indivíduos com as marcas.

Essa reflexão pretende destacar a dimensão da Atmosfera como mediadora da preferência dos indivíduos pelos ambientes. Reforça, também, a importância da qualidade dos projetos de arquitetura e design para PDV que favoreçam a *satisfação (prazer)* dos indivíduos nesses ambientes, também através da dimensão *domínio* que por sua vez, aponta como uma lacuna de pesquisa a ser preenchida.

Apontamos que os estudos da Atmosfera permanecem como um promissor caminho para o estudo das respostas emocionais e dos comportamentos dos indivíduos no PDV e ponto de partida para novas técnicas de pesquisa que possam ser usadas pelos arquitetos, designers e empresários na avaliação do impacto dos projetos para o PDV. Concluindo, o conjunto dos elementos que compõem a Atmosfera dos PDVs desperta emoções nos indivíduos, tanto positivas quanto negativas, que podem reforçar ou mesmo, modificar suas intenções anteriores. As emoções relativas aos ambientes das lojas também são mediadas por outras dimensões tais como: os serviços e as experiências vividas dentro das lojas. A Atmosfera assume grande importância para a escolha das lojas podendo chegar a ser mais importante do que o produto em si na decisão de compra.

No subcapítulo seguinte articularemos os conceitos (assinalados em itálico) levantados na revisão bibliográfica da Atmosfera (em especial Mehrabian & Russell (1974); Russell & Pratt (1980); Jan & Nankung, 2009) identificados pela observação do ambiente do PDV de marcas mundiais *Apple* e *Starbucks*. Como apresentado inicialmente no delineamento da pesquisa essas empresas utilizam, de forma contundente, o PDV como meio de comunicação dos valores e símbolos da marca e, ainda que não se tratem de marcas de moda apresentam características que esclarecem nossas argumentações sobre o tema desenvolvido.

### 3.2. A Emoção no PDV

Se os lugares com os quais os indivíduos interagem não lhes são indiferentes e despertam reações, emoções, lembranças e sensações, poderão causar-lhes, entre outros, uma profunda atração, como também uma radical rejeição, ou mesmo pura indiferença. Assim, pensar na “qualidade emocional” (Russell & Pratt, 1980) do ambiente do PDV torna-se relevante, principalmente para designers e arquitetos, considerando que projetam espaços e objetos para a sociedade, que por sua vez, serão usados, ou melhor, “vivenciados”, pelos indivíduos.

A empresa *Apple*, desde a abertura de seu primeiro PDV físico em 2001 em Nova York, costuma fazer de cada uma das inúmeras inaugurações de um novo PDV um momento profundamente memorável através de fortes estímulos emocionais. Cada inauguração de uma *Apple Store* é precedida por uma longa e disputada espera, na qual muitos consumidores dos produtos da marca se aglomeram nas ruas, até por uma noite inteira, aguardando o momento da abertura das portas. No momento em que o primeiro consumidor entra na loja, os funcionários da empresa não o saúdam com apenas um cordial *bom dia*, mas celebram a sua entrada na loja de forma calorosa, com muito entusiasmo, palmas, acenos e palavras de ânimo (Figura 12).





Figura 12: Recepção dos funcionários da Apple na inauguração de nova loja em Beijing, China. Foto: Staff/Getty Images, outubro de 2012. Disponível em: <http://in.finance.yahoo.com/photos/inside-apple-s-biggest-flagship-store-in-asia-1350888456-slideshow/apple-s-biggest-flagship-store-in-asia-opens-in-beijing-photo-1350887704.html>. Acesso em maio de 2013.

Na imagem seguinte (Figura 13) um homem entra na loja, visivelmente eufórico, por ser o primeiro a comprar um novo produto, mas também contagiado pela torcida dos funcionários. Essa forma de recepção intencional está relacionada com a estratégia de marketing e branding da empresa e se repete em cada cidade ou país em que a marca se estabelece. Entretanto, poderá evocar a *memória* de emoções referentes a alguma experiência passada semelhante, como destacou Damazio (2006), como também gerar emoções *positivas*, relacionadas àquele ambiente, ao produto adquirido, à forma de atendimento (Jan & Nankung, 2009) e, conseqüentemente, associadas à marca *Apple*.



Figura 13: Inauguração de uma nova Apple Store na Boylston Street em Boston, EUA: Disponível em: [http://bostonherald.com/business/technology/technology\\_news/2008/05/apple\\_store\\_opens\\_polish](http://bostonherald.com/business/technology/technology_news/2008/05/apple_store_opens_polish). Acesso em outubro de 2010. Foto: Matt Stone.

Assim, a etapa: entrar na loja, do processo de compra de um produto *Apple*, pela sua forma extraordinária, se torna algo semelhante a um “ritual de iniciação”<sup>72</sup>, que não só gerará emoções específicas no indivíduo em questão, mas em todos ao redor: funcionários e outros consumidores, transformando também o ambiente do PDV. E mesmo que a experiência de ser o primeiro a entrar na nova loja da *Apple* seja individual, ela também será assimilada pelos outros indivíduos, alterando sensivelmente a Atmosfera do ambiente como um todo, tornando-o semelhante a um espaço público, como num evento esportivo, na qual a alegria, o ruído da torcida e até o troféu estão presentes.

Entretanto, esse tipo de experiência que pretende ser *positivamente memorável*, também pode gerar uma *emoção negativa*. O excesso de *estímulo* pode tornar o que é *agradável* para muitos em um descontentamento ou mesmo uma profunda irritação para outros, provocando um comportamento de *afastamento* (Russell & Pratt, 1980). Assim, o fator *tempo*, relacionado nas pesquisas à *permanência* na loja e ao aumento da possibilidade de *compra* também precisa ser relacionado com o *retorno* à loja e a construção de uma memória positiva sobre o ambiente. Pois, segundo Damásio (2004) a memória humana não é como um arquivo de informações ou imagens estáticas aos quais temos acesso, mas um processo em permanente construção.

<sup>72</sup> No link: [http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=AcA9Hv-le0A](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=AcA9Hv-le0A), é possível observar em vídeo o desenrolar de um momento semelhante na abertura de uma nova *Apple Store* em *Bath*, Reino Unido, na qual os consumidores entram na loja e são recebidos pelos funcionários sob aplausos, gritos e sorrisos.

Portanto, como identificado por (Russell & Pratt, 1980) apontamos que nem sempre as emoções e sensações despertadas no ambiente do PDV precisam ser extraordinárias, alcançadas através de fortes estímulos (*excitante*), para serem *agradáveis*. Outro tipo de emoção, aparentemente mais sutil (*agradável/calmo*), mas talvez não menos marcante para o indivíduo, pode ser despertada no ambiente do PDV na mesma *Apple Store*.

Ao mesmo tempo, a empresa oferece um ambiente de informalidade e compartilhamento de informação em seus PDVs capaz de manter seus clientes por muito tempo em suas lojas. Através da experimentação livre dos produtos, em mesas comunitárias de madeira clara, funcionários entusiasmados com os produtos que a marca oferece, e disponíveis para dar informações para pessoas de todas as idades: idosos, adultos, jovens ou crianças <sup>73</sup>, a *Apple Store* possui um ambiente “democrático”, no qual a experimentação dos produtos de uma forma descontraída e divertida parece ser mais importante que a compra dos mesmos (Figura 14, Figura 15 e Figura 16).



Figura 14: Crianças experimentando os produtos nas lojas Apple em Perth, Austrália. Foto: Stewart Allen. Disponível em: <http://www.news.com.au/breaking-news/gallery-e6frfkp9-1225884627482?page=5>. Acesso em abril de 2013.

---

<sup>73</sup> Os funcionários da *Apple Store*, não são simples vendedores, mas *experts* que interagem com os clientes ensinando como usar os produtos para grupos de adultos, crianças ou de forma individual. Disponível em: [www.apple.com/retail/learn](http://www.apple.com/retail/learn).





Figura 15: Apple Store. Lower Manhattan. Foto: Suzanne de Chillo / The New York Times. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2007/12/27/business/27apple.html?pagewanted=all?pagewanted=2&r=0>. Publicada em dezembro, 2007. Acesso em maio de 2013.



Figura 16: Formas de atendimento oferecidas aos clientes da Apple. Em grupos, individuais e para jovens. Disponível em: <https://www.apple.com/retail/learn/>. Acesso em abril de 2013.

Identificamos também que na *Apple Store*, como no ambiente social de um clube, a *dimensão social* do PDV é estimulada pelas interações com outras pessoas. No interior das lojas as pessoas se encontram descontraídas e participando de muitos tipos de interação com outros clientes e com os funcionários (de blusa azul). Ali todos podem acessar os produtos e sentir de certa forma um *domínio* (Mehrabian & Russel, 1974) sobre o lugar, além de participar de um estilo de vida *Apple* (Figura 17). Apresentando, portanto, uma integração

com as demais dimensões do PDV (*promocional, design, ambiental/sensorial, simbólica*).



Figura 17: Registro espontâneo do ambiente da loja Apple em Bath, Reino Unido. Disponível em: <http://www.antinbath.com/2010/03/apple-store-opening-in-bath.html>. Acesso em abril de 2013.

Como destacou a pesquisa de Baker et. al. (2002), a *dimensão design* também é mediadora da *dimensão social* do ambiente do PDV. Isso se apresenta no projeto de arquitetura e design do ambiente físico da *Apple Store* que favorece as formas de interação social que ali se estabelecem. O amplo interior do PDV da *Apple* se assemelha a um ambiente de estudo, como numa biblioteca de uma Universidade. Este tipo de layout, confortável e claro, no qual as mesas de madeira são o principal mobiliário interno, faz uma ruptura no modelo convencional dos PDVs de aparelhos eletrônicos, que apresentam os produtos expostos em prateleiras alinhadas em corredores de circulação paralelos, como nos supermercados. Além disso, a sinalização iluminada nas paredes tornam o ambiente mais *estimulante* e as mesas adaptadas para crianças criam um espaço de convivência *agradável* para todas as idades (Figura 18).



Figura 18: Imagem do interior da loja Apple em Perth, Austrália, antes da abertura para os clientes, com as mesas para exposição e experimentação dos produtos. Disponível em: <http://www.news.com.au/breaking-news/gallery-e6frfkp9-1225884627482?page=4>. Acesso em abril de 2013.

Assim, o projeto de arquitetura e design da *Apple Store*, pelas mesas comunitárias, pelo acesso livre ao manuseio dos produtos, entre outros, demonstra ter outras intenções, além de sua qualidade estética, tais como: permitir certos comportamentos que favoreçam formas de convivência e interação. Concordando com Damazio (2006, p.10): “mais do que formas físicas, os designers podem projetar formas de convivência e do bem viver com o outro, e se fazer reconhecer como um importante agente da interação social”.

É o que também demonstra a proposta de outro ambiente presente na loja: o *Genius Bar*, um bar que não serve bebidas, mas que repete o arranjo descontraído do balcão e bancos altos, no qual são oferecidas trocas de informações sobre os programas com os *experts* (Figura 19).





Figura 19: Genius Bar da loja Apple em Perth, Austrália. Disponível em: <http://www.news.com.au/breaking-news/gallery-e6frfkp9-1225884627482?page=7>. Acesso em abril de 2013.

Assim, a fim de tornar o ambiente especialmente convidativo e *agradável*, o PDV da *Apple* se apresenta como um lugar preparado para favorecer *lembranças* e *emoções positivas* nos indivíduos através de inúmeros meios, dentre as quais destacamos: a organização do ambiente físico do PDV, a interação com os produtos e com as pessoas no ambiente.

A “conexão social”, também é um objetivo dos projetos para PDV da cadeia mundial, Starbucks Café. No site da empresa a definição do seu DNA <sup>74</sup> afirma: “Nós acreditamos que uma cafeteria deve ser um lugar que promova conexão”. Além disso, um dos elementos principais da identidade da marca Starbucks está na afirmação da empresa em “amar o café e tudo que vai bem com ele”, como a boa música e bons livros. Isso também se reflete nas apresentações de música que acontecem no escritório geral da empresa, no lançamento e comercialização das músicas desses artistas nos PDVs e nos compartilhamentos de “favoritos” nas redes sociais.

O cliente Starbucks também é convidado a participar com ideias, em defesa de causas na sua comunidade e ao redor do mundo, a se unir a empresa participando de suas ações em favor de comunidades onde a empresa mantém

<sup>74</sup> Termo da área de *branding* também utilizado para definir a identidade e a essência das marcas.

seus negócios nos países que são os produtores do café comercializado pelo *facebook*, *twitter* e aplicativos para celular.

Em relação à *dimensão design*, a empresa dedica grande importância à qualidade dos ambientes dos PDVs da rede. Segundo as informações do site da empresa <sup>75</sup> os PDVs da marca podem ser baseados em quatro conceitos de design distintos: *heritage*, *artisan*, *regional modern* e *concept*, que norteiam cada novo projeto arquitetônico ou reforma.

*Heritage*: cafeterias que refletem as raízes mercantis de nossa primeira loja no histórico *Pike Place Market de Seattle*, com chãos gastos de madeira, concreto manchado ou azulejos, bancos de metal e iluminação inspirada em fábricas. Grandes mesas comunitárias, *club chairs* e venezianas de madeira evocam uma atmosfera de virada do século passado.

*Artisan*: lojas que ecoam o passado industrial dos mercados urbanos, buscando inspiração no modernismo dos anos 1930. Este tema celebra materiais simples, como vigas de aço expostas, paredes de alvenaria, vidro de batente de fábrica e madeiramento polido à mão, em um lugar para encontros criativos ligados à cultura e às artes.

*Regional Modern*: incorpora um estilo que estabelece tendências e é confortável e acolhedor. Usamos espaços claros, cheios de luz, com aspecto de *loft*, pontuados com mobília de inspiração regional e tecidos culturalmente relevantes, oferecendo um ambiente calmo e contemporâneo para relaxar da agitação do mundo moderno.

*Concept*: ambientes exclusivos criados por nossos designers para explorar inovações no âmbito da cafeteria. É uma espécie de “*playground* de design”. Esse senso de exploração se estende a todos os visitantes que, entre *cuppings* diários de café e chá, tomam parte em eventos artísticos e reuniões comunitárias.

Além disso, a *Starbucks* promove, nos PDVs, a experiência de tomar um café conectado na internet sem fio, gratuita e renovável a cada duas horas, como explicam: “Nosso café une as pessoas e nosso serviço de Wi-Fi ajuda a mantê-las conectadas”. Na *Starbucks*, a palavra *Community* significa estar envolvido e conectado com outras pessoas dentro das lojas e no mundo todo, acreditando que “somos melhores juntos” e afirmando: “acreditamos que coisas incríveis acontecem quando você junta café especial e gente especial”.

Para isso, a Atmosfera de seu PDV é praticamente o seu *produto principal* (Kotler, 1973-1974) e, segundo a empresa, o design da *Starbucks Coffehouse* está fundamentado em três objetivos principais: promover a conexão entre pessoas, a relação com a comunidade e o menor impacto ambiental possível. Um dos elementos que se destinam a promover essa conexão entre as pessoas dentro das lojas são as mesas comunitárias, presentes na maioria das lojas da rede Figura 20.

<sup>75</sup> Disponível em: <http://www.starbucks.com.br/coffeehouse/store-design>. Acesso em dezembro de 2012.





Figura 20: Mesa comunitária no interior da loja Starbucks em Amsterdam. Disponível em: [www.starbucks.com/coffeehouse/store-design](http://www.starbucks.com/coffeehouse/store-design) e [http://news.starbucks.com/photo\\_display.cfm?photo\\_id=508](http://news.starbucks.com/photo_display.cfm?photo_id=508). Acesso julho 2013.

A Atmosfera dos inúmeros PDVs da marca <sup>76</sup> a *Starbucks* oferece um ambiente confortável e cuidado, mas ao mesmo tempo descontraído e acolhedor, com agradável aroma de café e *muffins*, no qual o consumidor pode ficar até um dia inteiro tomando café, e trabalhando no seu laptop pessoal, sem ser incomodado, como também ficavam os intelectuais nos cafés de Paris dos anos 60 com seus livros.

Assim, o já antigo conceito de *fast food*, muito explorado nas cadeias de restaurantes nos EUA e que transformou os hábitos de alimentação praticamente no mundo inteiro, se modifica e absorve um conceito diverso que mais do que simplesmente uma forma de se alimentar com calma, como propõe o *slow food* é na verdade, uma forma de estar e *permanecer* no ambiente, quase como uma extensão da casa ou do escritório. Como observaram Schultz <sup>77</sup> & Yang (1997), ao referirem-se ao PDV da *Starbucks* como a realização do *terceiro lugar* (*third*

<sup>76</sup> Atualmente a *Starbucks Coffee Company* conta com mais de 16 mil lojas ao redor do mundo entre subsidiárias independentes, associações de empresas conjuntas ou franquias. Disponível em: <http://www.starbucks.com.ar/AcercaDe.aspx>. Acesso em dezembro de 2012.

<sup>77</sup> Howard Schultz é o CEO (Chief Executive Officer) da Starbucks.

*place*), um espaço social descontraído, fora do trabalho e ao mesmo tempo, fora de casa, mas semelhante a uma confortável casa (Figura 21).



Figura 21: Interior da loja Starbucks: 15th Avenue Coffee & Tea, na Capitol Hill em Seattle. Foto de Annie Marie Musselman. The New York Times. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2010/01/21/business/21sbux.html>. Acesso em dezembro de 2012.

Uma das variáveis do ambiente consideradas pela pesquisa da Atmosfera consiste na *quantidade e tipo de pessoas* no ambiente e consequentemente no tipo de interação realizada entre elas. Compreendemos então, que os PDVs, se tratam de ambientes multidimensionais de alta complexidade, que pressupõem, além da aquisição de produtos propriamente dita (*dimensão promocional*) e a interferência das variáveis do ambiente físico (*dimensão design e sensorial*), também englobam as interferências e experiências obtidas pela interação com outras pessoas, tanto vendedores e atendentes, quanto outros consumidores. Portanto, sua complexidade também se apresenta pela *dimensão simbólica e social* que este local representa no contexto do consumo em nossa sociedade.

A *dimensão social* do PDV, que se apresenta nestes projetos pela integração da atividade comercial com atividades sociais em um mesmo ambiente é mais visível nas livrarias e cafeterias, mas de toda forma demonstra a presença de novos objetivos de projeto para ambientes comerciais. Esse aspecto, também remete a uma recuperação do caráter social do comercio (Vargas, 2001) que apontamos anteriormente e desenvolveremos adiante no Capítulo 5. Dos pés sujos ao glamour da moda.



Figura 22: Interior da loja Starbucks de Dupont Circle, Washington, EUA. Disponível em: [http://massengale.typepad.com/photos/dupont\\_circle\\_starbucks/dupont-starbucks-v.html](http://massengale.typepad.com/photos/dupont_circle_starbucks/dupont-starbucks-v.html). Acesso em dezembro de 2012.

A Atmosfera da *Starbucks* possui um agradável *aroma* de café que envolve o ambiente e remete ao “*gosto do café*”. Então, possivelmente desperta “o desejo” de tomar um café. No entanto, ao tomar um café na Starbucks, sentado em uma confortável poltrona e lendo uma revista, as emoções despertadas neste ambiente estarão relacionadas, não só a Atmosfera e seus *aspectos físicos*, mas também ao que está sendo “vivido” neste lugar. O toque da folha da revista, a qualidade da música do ambiente, a sensação de conforto dada pela maciez da poltrona, a delicadeza do atendente, as outras pessoas que frequentam esse ambiente e também, efetivamente, o gosto e a temperatura do café consistem, portanto, na *experiência Starbucks*.

Concordamos que grande parte da “construção” do ambiente como um todo é realizada pelos indivíduos ao longo do tempo, na qualidade de agentes/usuários. Mesmo que isso ocorra fora do alcance do arquiteto e do designer, podendo inclusive vir a alterar a intenção inicial do projeto, não exclui a possibilidade de planejar o PDV com a intenção favorecer certas formas de interação dos

indivíduos no ambiente <sup>78</sup>. É o que também afirma Vera Damazio (2006) em relação ao desenvolvimento de produtos:

O percurso social de um produto se dá junto ao usuário e fora da vista do designer. Mas não de sua imaginação. Isso equivale a dizer que os designers podem planejar a forma das relações sociais que seus produtos vão promover (Damazio, 2006, p.10).

Também destacamos a relevância da pesquisa da atmosfera do PDV, tanto para fins empresariais como na pesquisa acadêmica, pois mais do que um simples local para compras, o PDV se apresenta como um lugar por excelência para se “entrar” na “atmosfera da marca”, e consequentemente um importante elemento para o branding nas empresas de varejo.

Concluimos que as emoções exercem um papel extremamente relevante para os indivíduos nos ambientes e, portanto, precisam ser consideradas no projeto para estes ambientes. Os estados emocionais dos indivíduos nos ambientes também demonstram ser um eficaz ponto de partida para a compreensão de seus comportamentos, como também uma importante dimensão da “experiência dos indivíduos no PDV” para a pesquisa no campo do *Experience Design*.

---

<sup>78</sup> Vale lembrar que esta prática aparece ao longo da história em diversos tipos de construções, cujos ambientes são projetados a fim de favorecer determinados comportamentos por parte de seus usuários, tais como: as igrejas, os teatros, os auditórios entre outros.



## 4. Experience Design no PDV

O termo *experiência* tem sido usado, atualmente, no campo do Design, tanto para delimitar uma área de atuação, denominada *Experience Design* <sup>79</sup> quanto para identificar uma maneira específica de projetar. Apresentaremos no capítulo seguinte uma revisão desse conceito e de seus estudos recentes a fim de compreender o significado da noção da *experiência* para o Design e como ela está sendo inserida no projeto propriamente dito e/ou no ato de projetar neste campo.

Neste capítulo ampliamos nossa revisão bibliográfica incorporando aos nossos estudos anteriores (Ardill, 2008 e Norton, 2003, in Saddi, 2008) os estudos da *Experience Economy*, das áreas de administração e marketing (Pine & Gilmore, 1998; Carú & Cova, 2003) e de outros estudos do *Experience Design* em autores das áreas de: Design Estratégico (Shedroff, 2001), Design Digital de interfaces para educação (McLellan, 2000), e Pesquisa em Design do programa de mestrado (EGD) da Konstfack University College of Art, Craft and Design em Estocolmo <sup>80</sup>.

Como uma ainda em fase de experimentação e formação não possui delimitações claramente definidas. No entanto, seus conceitos de interação, experimentação, participação, imersão e identificação, se aplicam a inúmeros fins tais como: ao design de interfaces digitais para web, à educação on-line, às técnicas de aprendizado em geral, aos serviços, ao varejo, às fábricas, aos escritórios, além dos parques de diversões, e das áreas do entretenimento (cinema, teatro, museus e espetáculos em geral), da cultura e da arte nas quais já predomina a questão da experiência. Provavelmente, o que hoje chamamos de *indústria do entretenimento* tenha sido um forte modelo inspirador para o *Experience Design*, como veremos mais claramente adiante.

No entanto, se tentarmos uma tradução direta da expressão: *Experience Design*, para Design de Experiência (ou Experiencial) ou Projeto da Experiência,

<sup>79</sup> Preferimos manter o termo na língua de origem e não traduzi-lo para a língua portuguesa a fim de não induzir a compreensão deste conceito antes de um estudo mais aprofundado.

<sup>80</sup> A Universidade possui um Mestrado na área de Artes com uma linha de pesquisa prática experimental denominada *Experience Design Group (EDG)*.

isto nos levaria a induzir diretamente que esta área trata do ato de projetar experiências, o que nos abriria um leque de perguntas. Mas, é possível projetar experiências? E o que são exatamente essas experiências? E como estão relacionadas ao campo do Design?

Sendo assim, e em primeiro lugar, faremos uma reflexão das noções de design/projeto, apoiados principalmente nos estudos do filósofo tcheco, naturalizado brasileiro, Vilém Flusser (2007) e do historiador e teórico de arte italiano Giulio Carlo Argan (1992). Apresentaremos também, uma revisão das definições encontradas do termo “experiência”, identificando os significados adotados, a fim de realizar uma aproximação com a atividade de projeto em Design. Pretendemos com isso estabelecer uma relação entre essas noções e alguns estudos e práticas, que estão sendo denominadas *Experience Design*, identificadas na pesquisa: McLellan (2000); Shedroff (2001); a proposta do *Experience Design Group* (EGD) <sup>81</sup>.

O atual estudo não pretende esgotar as manifestações existentes no campo, como se fosse um levantamento geral, mas sim destacar alguns conceitos e áreas relacionadas ao que está sendo chamado de *Experience Design*. Pretendemos assim, desenvolver um esboço do que possa vir a ser uma teoria nesta área a fim de contribuir com o campo do Design.

#### 4.1. A noção da Experiência para o Design

Flusser (2007) aponta, de forma crítica, que é possível associar o termo design/projeto <sup>82</sup> a um contexto muito próximo das palavras máquina e mecânica, que tem sua raiz no grego *mechos* e designa um mecanismo ardiloso, como uma armadilha, um objeto para enganar: como o cavalo de Tróia. Assim, conclui que a máquina é, de toda maneira, “um dispositivo de enganação”, como uma alavanca que “engana” a gravidade “e a mecânica, por sua vez, é uma estratégia que disfarça os corpos pesados”. Apesar dessa afirmação engenhosa do autor, segundo ele mesmo, “tudo depende do design” e também “segue um design determinado”

---

<sup>81</sup> Konstfack University College of Art, Craft and Design. Stockholm.

<sup>82</sup> Na origem latina (*signum*) a palavra design está associada ao signo, desenho, e significa algo como de-sinar, desígnio. Na língua inglesa, tem como significados: projeto, plano, intenção, e na situação de verbo pode ser entendida como: configurar, projetar, proceder de modo estratégico. Ver tabelas dos dicionários consultados no Anexo 1.

e, neste caso, afirma que o seu ensaio “quer trazer à luz certos aspectos pérfidos e ardilosos da palavra design” (Flusser, 2007, p.186). Ainda que esse último aspecto de sua argumentação não contribua para nossa compreensão sobre a noção da experiência para o Design, de toda forma ela revela a existência de uma intenção no projeto. Assim, este, sendo ou não “enganação”, não deixa de ser, todavia, uma alteração no contexto, uma intervenção que modifica o existente e que traz consigo uma intenção.

Argan (1992) <sup>83</sup> destaca que o projeto parte de uma análise crítica do conhecimento do que existe e do contexto em que está inserido, para propor uma mudança. Isto se trata de uma trajetória do projeto: que vai da memória (o conhecimento anterior, o histórico, a análise e a crítica do existente), ao que prevemos, idealizamos ou desejamos (uma intenção de propor algo para o futuro). E afirma que “o projeto é um projetar contínuo, é exercer sempre uma crítica sobre a existência e supor qualquer coisa de diferente e evidentemente melhor” (Argan, 1992, p. 161). A partir da reflexão do autor chegamos a uma nova relação entre: a finalidade, a ideia de valor e a questão do significado, pois concordamos que o valor não está ligado aos objetos, mas é, na verdade, “uma atribuição de significação que se dá às coisas” (Argan, 1992, p. 161).

Sendo assim, e de acordo com Argan (1992) o projeto é então “um procedimento de valorização” e não somente uma intenção ardilosa de manipular a realidade apesar de efetivamente alterá-la. Esse procedimento de valorização, que é o próprio processo de design, deixa traços, produz objetos, coisas, sejam estas casas ou cadeiras, que serão usadas pelos indivíduos, e que “estão em uma relação dialética com os sujeitos, formando por fim uma tríade: *projeto-objeto-sujeito*” (Argan, 1992, p. 162). Aqui, chegamos então mais próximos da questão da experiência no que diz respeito ao projeto. Pois dentro dessa tríade está a relação do sujeito com esse objeto e com a intenção do (s) autor (es) desse mesmo projeto.

Entretanto, consideramos que o sujeito já compreende também a cultura em que este está inserido e o seu contexto <sup>84</sup>. No entanto, em certas áreas do campo

---

<sup>83</sup> Palestra ministrada pelo arquiteto Giulio Argan no Departamento de Arquitetura da École Polytechnique Fédérale de Lausanne em 1983, posteriormente traduzida pela Profa. Marta Dora Grostein da FAU – USP em 1992.

<sup>84</sup> Conforme a concepção de “subjetividade polifônica” de Mikhail Bakhtine, compartilhado por Guatarri (1992) quando constrói a noção de agenciamento coletivo.

do design, encontramos a definição de usuário, principalmente adotada pela área de ergonomia e não a de sujeito. Já no campo do marketing esse mesmo usuário é antes de tudo o consumidor em potencial.

Por outro lado, e concordando com Flusser (2007), atualmente, tanto a produção quanto o design são hoje uma rede complexa que se serve de informações de várias áreas. Todavia, reforçamos que o design não só se serve de informações, mas também as fornece a outras áreas. Portanto, nesta concepção de rede, o design e o marketing fazem inúmeras interfaces que permitem, atualmente, muitos conceitos comuns às duas áreas <sup>85</sup>.

Como destacou o designer Rafael Cardoso, na introdução do livro de Flusser (2007), ao discutir a visão ainda hoje fragmentada das atividades do design: “Afinal, será que um livro ou uma revista não tem uma existência tridimensional, não são construídos de matérias primas e fabricados mediante processos industriais, não são distribuídos e vendidos como produtos?”. E afirma que “Isso é o que acontece quando tentamos esquecer que os objetos resultantes do design serão anunciados, distribuídos, vendidos, consumidos e finalmente descartados” (Cardoso, 2007, Introdução, in, Flusser, 2007). Essa visão fragmentada ocorre tanto com as atividades que estão “dentro” do campo do design, quanto em relação às áreas que fazem interface com o design.

Portanto, no que diz respeito à noção de experiência nos projetos de design, podemos considerar esse sujeito das duas maneiras, tanto como usuário quanto como consumidor. Mas, a fim de desvincular nossa reflexão das noções citadas anteriormente, preferimos considerá-lo como indivíduo, que pode vir ou não a se tornar um consumidor ou um usuário. Além disso, a noção de experiência é, na sua essência, individual, mesmo que realizada em grupos, tais como as cerimônias ou rituais. Esse dado já contribuiria então para uma primeira definição do que estamos chamando de noção da experiência no campo do Design.

No dicionário Aurélio da Língua Portuguesa <sup>86</sup>, encontramos, dentre as definições para a palavra experiência, três sentidos que se aplicariam ao nosso

---

<sup>85</sup> No entanto, no estágio anterior ao uso propriamente dito, ele é ainda o “cliente” (para a arquitetura e algumas áreas do design) ou o “público alvo” e consumidor em potencial, (para o marketing, o design estratégico e o branding). Isto é, indivíduos agrupados por classe, faixa etária, poder aquisitivo, gênero, gostos, ou em grupos que apresentam “estilos de vida” semelhantes. Atualmente, com o crescimento do campo do branding e do design estratégico nas empresas de serviços e varejo em geral, o termo “público alvo” tem sido também usado pelo design.

<sup>86</sup> Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2009).



estudo: 1. O conhecimento adquirido por um indivíduo pela **vivência das situações**; 2. O **ato de experimentar, provar, sentir**; e 3. O conhecimento que nos é transmitido **pelos sentidos**. Na língua inglesa a palavra *experience* possui algumas definições que também poderiam ser aplicadas nesse contexto. 2. “**uma emoção**” ou sentimento (*an emotion*); 3. “**um evento ou atividade que deixa uma última impressão**” (*An event or activity which leaves a lasting impression*)<sup>87</sup>.

Baseando-nos na mesma tríade, *projeto-objeto-sujeito*, destacamos alguns conceitos que consideramos como chave para a compreensão da experiência quando relacionada aos projetos de design: a vivência das situações, o ato de experimentar o mundo pelos sentidos, as impressões (ou memória) dos acontecimentos e as emoções não habituais<sup>88</sup>. Estes conceitos apontam para algumas características dessa experiência que pressupõem:

1. Uma atuação/prática (a vivência das situações no sentido concreto da ação propriamente dita).
2. Uma interação/experimentação com os objetos (o ato de experimentar) pelo uso dos sentidos (provar, sentir, tocar).
3. As lembranças e emoções (eventos, sensações ou sentimentos não usuais/marcantes).

Partindo dessas definições, podemos compreender a noção de experiência no design como uma forma de projetar baseada nas características acima: na qual o indivíduo tenha a possibilidade de atuar, interagir e experimentar o objeto; que este o atinja emocionalmente e de uma forma não habitual, deixando impressões e lembranças.

Mas, a princípio, na relação *projeto-objeto-sujeito*, todo projeto não implica em uma interação com o indivíduo que pressupõe emoções e uma experimentação mesmo que seja depois da aquisição? E na esfera do marketing e da publicidade a

---

<sup>87</sup> No Oxford Dictionary (1995) encontramos três definições que relacionam a experiência diretamente a um tipo de emoção não habitual: 1. Nem todos tiveram verdadeiramente uma experiência de fome. (*Not many people have had the experience of real hunger*). 2. Um evento ou atividade que afeta uma pessoa de uma maneira particular: uma experiência não usual. Você precisa provar esse vinho. É uma experiência especial! (*You must try some of her home-made wine. It's quite an experience! It's very unusual*). 3. Ter experiência de alguma coisa; sentir algo: prazer, dor, dificuldade: a experiência do carinho, a experiência de um momento de pânico (*The child had never experienced kindness. I experienced a brief moment of panic*). Concise Oxford English Dictionary © 2008 Oxford University Press. [www.wordreference.com](http://www.wordreference.com).

<sup>88</sup> Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2009); Concise Oxford English Dictionary © 2008 Oxford University Press. Ver tabelas dos dicionários e termos consultados no Anexo 1.

intenção também não é atingir emocionalmente os indivíduos e deixar lembranças? Para responder essas perguntas investigaremos então, como essa noção tem se configurado na prática dos designers e quais são os pressupostos defendidos por seus autores.

#### 4.1.1. Projetamos Experiências?

A maior parte dos artigos relacionados ao o uso do termo experiência no campo do design se concentra nos anos 90. Os primeiros estudos dessa época estão relacionados à área de design digital, especialmente em estudos que se referem às questões da interação homem computador (IHC), do design digital, do design de jogos e da realidade virtual. O termo *experience design* é inicialmente usado em um artigo sobre a experiência na educação da designer Hilary McLellan<sup>89</sup> (2000). No ano seguinte, o designer Nathan Shedrof<sup>90</sup> (2001) publica o livro *Experience Design 1*: um estudo que teve por subtítulo: *um manifesto para a criação de experiências*, no qual o autor apresenta várias questões do design atual, especialmente pela perspectiva da prática profissional. Outros estudos recentes relacionam a noção da experiência à área de negócios e ao *branding*, “*meaningful experiences*” (Norton, 2003) e “*experience design*” ou “*brand experience*” (Ardill, 2007), à área de economia “*experience economy*” (Pine & Gilmore, 1998) e na área de marketing (Carú e Cova, 2003).

Analisaremos os estudos de Pine & Gilmore (1998) proveniente da área de economia e negócios, especialmente pelo desenvolvimento da noção da “economia da experiência” que aparenta influenciar os estudos da experiência no design. Destacaremos também os estudos de McLellan (2000) e Shedroff (2001), especialmente citados pela área de design digital, por considerá-los representativos para o campo e, por fim, apresentaremos a proposta acadêmica do *Experience Design Group*.

---

<sup>89</sup> Hilary McLellan (1940-2008), designer especializada em design digital desenvolveu por mais de 20 anos trabalhos na área de design para educação online nos Estados Unidos. Bacharel pela Universidade da Califórnia-Riverside, com mestrado pela Universidade de Miami de Ohio, PhD. pela Universidade de Wisconsin foi professora de mídia educacional na Kansas State University e Empire State University.

<sup>90</sup> Nathan Shedroff é formado em Desenho Industrial pelo Art Center College of Design, Pasadena, CA. Atualmente é coordenador do MBA em Design Estratégico da California College of The Arts nos EUA. Autor do livro *Experience Design1* (2001) trabalha com diversas mídias e como consultor de design estratégico para empresas.

O que há em comum nas definições de McLellan (2000) e Shedroff (2001) é que o *experience design* se apresenta como uma atividade multidisciplinar que se utiliza de vários recursos, disciplinas e meios, a fim de promover certos tipos de experiências para os indivíduos. Esses estudos demonstram estar apoiados também na noção da “economia da experiência” introduzida por Pine & Gilmore (1998). Estes autores identificam uma mudança na economia que passou da produção e venda de mercadorias (*make goods*) para a entrega de serviços (*deliver services*) e que atualmente estaria orientada para a venda de experiências projetadas (*stage experiences*) conforme apresentam no gráfico da Figura 23.

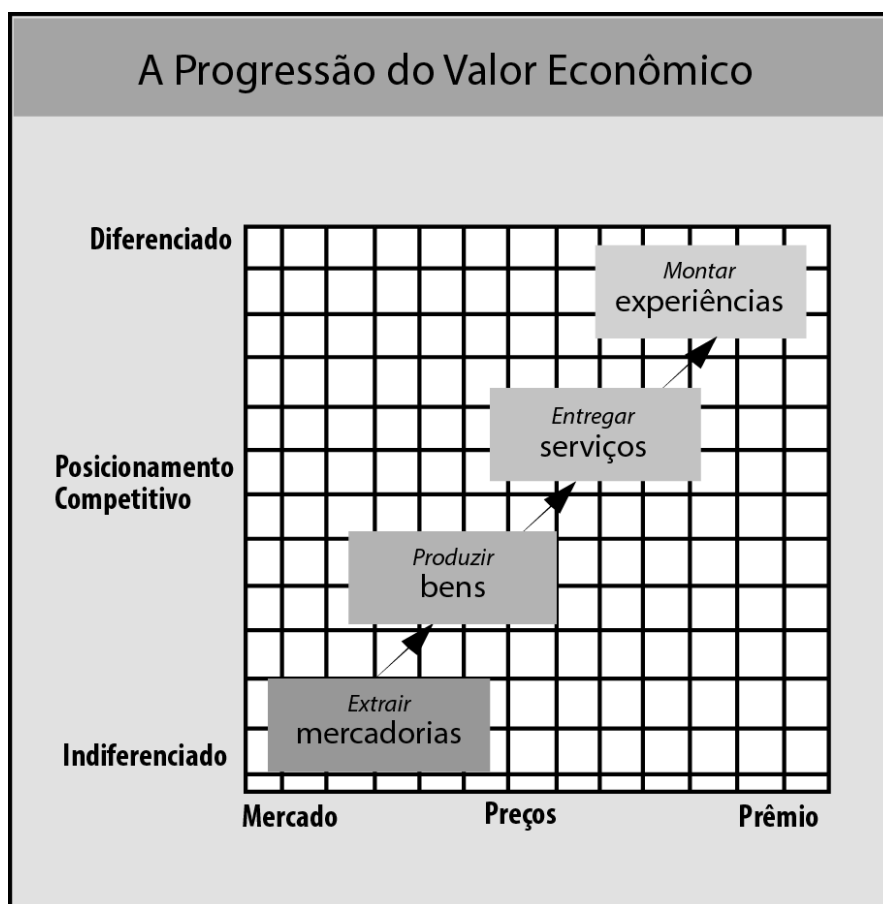


Figura 23: Gráfico Experience Economy. Pine & Gilmore (1998, p. 98).

Segundo os autores afirmam, esse tipo de experiência se desenvolve em duas dimensões principais nas quais a primeira corresponde a “participação” (ativa ou passiva) e a segunda se refere ao “tipo de conexão” estabelecida (imersão e absorção). Em um modelo bipolar desenvolvido pelos autores (Figura 24) essas dimensões geram quatro tipos de experiências definidas por:

entretenimento/divertimento, educacional, estética e escapista (Pine & Gilmore, 1998).



Figura 24: Gráfico Os Quatro Campos da Experiência. Pine & Gilmore (1998, p. 102).

A estratégia das “experiências montadas”, originalmente encontradas na indústria do entretenimento (no teatro, circos e nos parques de diversão da Disney), segundo Pine & Gilmore (1998), tem também sido adotada no ramo dos negócios com a intenção criar “eventos memoráveis” e, para tal, utiliza os projetos de design e as estratégias de marketing como elementos cruciais da construção da experiência.

Ainda na área de negócios e marketing, Carú e Cova (2003) criticam essa concepção da experiência afirmando que o termo ainda está definido de forma ideológica, na medida em que a experiência é apresentada como necessariamente memorável. Propõem que esse tipo de experiência se refira principalmente à experiência do consumidor, diretamente ligada ao mercado e distinta das inúmeras experiências sociais, familiares, e ordinárias do cotidiano.

Além disso, defendem que essas experiências extraordinárias não são suportáveis indefinidamente pelos indivíduos e que as experiências comuns do dia a dia são as que possuem um papel fundamental em nossas vidas (Schmitt, 1999, apud Carú & Cova, 2003). Apontam também que essa estratégia de negócios implica em riscos de difícil administração, pois podem gerar um tipo de consumidor predominantemente insatisfeito (ou mesmo, insaciável).

Para a designer Hilary McLellan (2000) o *experience design* engloba tanto as disciplinas tradicionais quanto outras diversas disciplinas tais como, o teatro, o design gráfico, a narrativa, o design de exposições, o design de parques temáticos, o design de interiores, a arquitetura e também o design digital e o design de jogos.

A autora defende que essa área pode trazer fundamentos para experiências frutíferas na educação com a meta de orquestrar experiências que não sejam apenas funcionais e propositais, mas que possam criar engajamento e comprometimento, sendo também memoráveis e prazerosas. Também afirma o papel central da comunicação dessas experiências na atualidade, através dos meios de comunicação, da multimídia e da realidade virtual. Destaca que essa área também tem se dirigido a outros estudos, tais como: inteligência artificial, psicologia, sociologia, além das áreas de comércio eletrônico, do teatro e da narração digital (McLellan, 2000).

Completando esse pensamento destacamos também as aplicações da realidade aumentada, em projetos de arte e design e os inúmeros recursos digitais que se apresentam atualmente em novas superfícies (películas *touchscreen*) ou dispositivos sem fio e conectados às redes wireless para internet e aos sistemas de localização como o GPS (*laptops, tablets/ipads*, celulares). Atualmente, em algumas cidades do mundo, estes já fazem parte da experiência cotidiana dos indivíduos, que falam, compram, estudam e “experimentam o mundo” através desses aparelhos.

Segundo a autora, o *experience design* é, na verdade, “uma antiga prática que nos leva de volta aos primeiros impulsos do homem ao desenvolver os rituais, as cerimônias, o teatro e também a arquitetura” (McLellan, 2000, p. 59). Com certeza é possível fazer um paralelo com essas práticas, entretanto o que possivelmente as diferencia das propostas atuais seja exatamente, a possibilidade de projetá-las de antemão e principalmente o juízo de valor que aplicamos às intenções que estas carregam.

No livro de Shedroff (2001) o autor parte de uma visão pragmática e centrada no usuário para definir o *Experience Design* como “uma intencional e cuidadosa criação de uma experiência total para um público <sup>91</sup>”. Segundo o autor praticamente tudo é de alguma maneira uma experiência, mas, algumas “possuem algo de especial que merecem ser discutidas”. Afirma também que os elementos que contribuem para essas experiências, ditas especiais são possíveis de serem reconhecidos e reproduzidos e, portanto, podem ser projetados.

No texto de apresentação do site do autor <sup>92</sup> encontramos uma definição mais detalhada: “uma abordagem de design que engloba múltiplos sentidos e explora as características comuns, em todos os meios de comunicação, de experiências bem sucedidas, bem como em áreas afins como o design de interação e o design da informação”. Sendo assim, o *Experience Design* se configuraria como uma maneira de projetar, uma abordagem multidisciplinar do processo de design que se propõe a criar projetos de design multissensoriais e multimídia e que, segundo o autor, se utiliza de uma combinação entre várias disciplinas existentes.

Shedroff (2011) também destaca seis dimensões principais para projetar experiências: 1) Significado/Sentido; 2) Consistência; 3) Intensidade; 4) Tempo/Duração; 5) Estimuladores Sensoriais e Cognitivos; e 6) Interatividade. Segundo o autor, baseado nessas dimensões é possível desenvolver uma enorme variedade de experiências significativas e bem sucedidas (Figura 25).

---

<sup>91</sup> Afirmação de Peter Esmonde retirada da apresentação do livro de Shedroff. Na ocasião Esmonde ocupava a vice-presidente da Sapien empresa de consultoria em negócios e tecnologia (<http://www.sapien.com>), atualmente é produtor executivo e diretor de documentários na IDFA (International Documentary Film).

<sup>92</sup> Shedroff, Nathan. Disponível em: [www.nathan.com](http://www.nathan.com).



Figura 25: Dimensões da experiência para o Experience Design. Shedroff (2011). Disponível em: [www.nathan.com](http://www.nathan.com). Acesso em novembro de 2011.

Shedroff (2011) aponta que em sua atividade como consultor nas empresas pretende “construir experiências mais significativas para os seus clientes” ([www.nathan.com](http://www.nathan.com)). Novamente nos deparamos com a questão do significado e do valor inerentes ao procedimento de valorização e presentes na dinâmica das empresas e das marcas atuais. Apesar do autor não citar a noção de *branding* como um conceito relacionado ao *Experience Design*, para as empresas essas “experiências significativas” construídas estariam relacionadas aos valores ou mensagens que estas queiram transmitir para seus clientes e, portanto, diretamente ligadas à gestão das marcas.

Atualmente, a Konstfack University College of Art, Craft and Design em Estocolmo possui um Mestrado na área de Artes com uma linha de pesquisa prática denominada Experience Design Group (EDG). Este laboratório se dedica ao estudo de práticas interdisciplinares e transdisciplinares inovadoras, a fim de desenvolver novos conhecimentos para o serviço da sociedade, da cultura e da economia da experiência. A missão do grupo se define por “ajudar os estudantes a descobrir novos desafios, preencher expectativas, expandindo a experiência e o conhecimento de arte e design criando metodologias inovadoras para a pesquisa” de forma crítica a fim de interrogar e estender a sua prática.

O EDG considera o *Experience Design* como uma disciplina relevante para artistas, designers e pensadores críticos que “explora e investiga a interação entre o significado e as sensações nas experiências imersivas”. Para tal, desenvolvem práticas e metodologias híbridas, sintetizando paradigmas emergentes do conhecimento experimental e do conhecimento prático, história, teoria e conhecimentos da economia da experiência. O curso se concentra em cinco áreas interligadas: Design Persuasivo, Design de Ambientes, Design Humanitário, Metodologia de Pesquisa, Pesquisa de Cenários Futuros.

O currículo integra uma matriz de disciplinas diversas, “em alianças únicas”, orientadas pela prática, que segundo os organizadores, oferece uma inovadora interpretação da interdisciplinaridade que distingue a Konstfack de outras instituições, através de disciplinas práticas, história, teoria, metodologias de pesquisa em artes e design e mídia digital.

A frase destacada no programa do curso, “nós projetamos intangíveis”, demonstra a concentração em estudos e projetos não necessariamente materiais. Entre eles a EDG apresenta a possibilidade de projetar o tempo. Segundo a explicação do texto do programa do curso, o tempo, por se tratar de uma sequência de momentos é passível também de ser projetado e quando submetido ao design pode se transformar em uma experiência significativa. Em resumo, afirmam que projetar experiências imersivas é persuadir, simular, informar, divertir, e prospectar eventos.

Essa afirmação provavelmente deixaria o historiador Giulio Carlo Argan perplexo, pois como afirmou, desde o sec. XVII, já estamos envolvidos em “uma civilização do projeto”, ou uma “cultura de projeto” na qual “a atividade de projeto é considerada como fundamental, estrutural para toda a atividade humana” (Argan, p.157, 1992). E agora deparamos com o que seria uma máxima nesse sentido: propostas que tem a intenção de projetar nossa própria existência.

O EDG desponta, sem dúvida, como uma iniciativa de trabalho especulativo e experimental, como afirmam seus organizadores e muitas das propostas apresentam questões profundamente controversas. Mas podemos optar por compreender essa iniciativa como um verdadeiro “laboratório” de tentativas práticas de desenvolvimento de projetos e objetos imateriais (ou mesmo materiais), de desenvolvimento de grupos interdisciplinares de trabalho e de pesquisa e de métodos para a inovação em design. Se a sua prática efetiva optar por este viés,



talvez venha a trazer novos conceitos e discussões para o campo do design da atualidade.

Consideramos que além das emoções e sensações relacionadas à interação dos indivíduos com os elementos físicos da Atmosfera do ambiente e das associações mentais realizadas por eles, a interação com outras pessoas e as atividades realizadas pelos indivíduos consistem na “experiência” dos indivíduos no PDV, propriamente dita, e contribuem indiretamente com a “experiência” com a marca em questão.

As ferramentas e técnicas da chamada “indústria do entretenimento”, dos parques de diversões, e de praticamente todos os ambientes da cultura e da arte (cinema, teatro, museus, exposições e espetáculos em geral), nos quais já predomina a questão da experiência, são fortes modelos para os projetos de *Experience Design* e para o Marketing, especialmente quando apoiados na abordagem da *Experience Economy* de Pine & Gilmore (1998).

Sendo assim, a Atmosfera, a Experiência, o Produto e os Serviços, participam da impressão total dos *shoppers*<sup>93</sup> sobre o ambiente. Isto é, o conjunto de sensações, emoções, associações mentais e interações dos indivíduos nos PDV e se aproxima da noção de experiência dos estudos do *Experience Design*.

## A Experiência no PDV

No PDV o *Experience Design* tem se configurado pela integração das estratégias de branding e marketing com o projeto de arquitetura e design do espaço físico. Na literatura de marketing também encontramos as definições: experiência com a marca ou experiência de compra para definir as estratégias das empresas voltadas para a experiência do consumidor.

A empresa mundial de consultoria de branding, *Interbrand*<sup>94</sup> afirma em um artigo no seu site intitulado “*Experience is Everything*” que “a loja é o centro experimental da marca” e destaca que para o varejo atual é necessária uma

<sup>93</sup> A definição para *shoppers* se refere aos consumidores no ato da compra e, portanto, aqueles que estão no interior da loja, sejam clientes ou não. Não escolhemos o termo “compradores” em português, pois se refere à outra atividade presente nas empresas do varejo (*buyers*). O termo “consumidor” se aplica principalmente e de forma genérica, aos indivíduos da sociedade atual capazes de consumir bens e serviços.

<sup>94</sup> Interbrand: Best Retail Brands 2013. *Experience is Everything*. Disponível em: <http://www.interbrand.com/en/BestRetailBrands/2013/articlesinterviews/experience-is-everything.aspx>. Acesso em maio 2013.

estratégia de marca global que funcione como um ecossistema no qual o marketing, o branding e o design estão integrados com a experiência de compra dos consumidores, como explica a seguir:

Experiências com a marca vão muito além do tempo gasto dentro de uma loja ou à procura de um site. Elas incluem as mensagens de uma marca, os eventos que promove, as causas que apoia, os encontros com os seus pontos de contato, os próprios produtos, como eles são sentidos e usados, as associações que criam, as subseqüentes avaliações, recomendações e repetições de compra. É um ecossistema que responde melhor a uma estratégia global da marca ([www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)).

Outro aspecto é a atualização dessas experiências que, ao longo do tempo, podem se tornar repetitivas e até desagradáveis para os consumidores. Como destacou o designer Fred Gelli, descontente com a sua própria experiência de compra atual na *Apple Store*. Esse dinamismo permanente é também uma característica particular do varejo de moda. Para algumas marcas líderes de mercado, isto implica em, constantemente, identificar ou propor novas tendências de comportamento, como também, para outras marcas, em acompanhar e atualizar as tendências (Newman & Patel, 2004).

As *pop-up stores* tem se apresentado como projetos de arquitetura e design para PDVs, integrados à estratégia de marketing e branding da empresa e capazes de promover uma forma de experiência de compra também temporária, pois permitem uma atualização a cada instalação. Pela sua efemeridade evitam um desgaste rápido da experiência promovida e ao mesmo tempo possibilitam estratégias diferenciadas para a venda de produtos. A *Generous Store*, que apresentaremos a seguir é um exemplo de uma tentativa bem sucedida nesse sentido.

A marca de chocolates dinamarquesa *Anthon Berg*, usou um PDV temporário (*pop-up store*) em Copenhagen para criar uma experiência diferenciada de compra no ambiente do PDV baseada na generosidade: a *Generous Store*. Nela os indivíduos eram convidados a levar chocolates sem pagar em troca de promessas de atitudes generosas que eram “pagas” com um *post* no *facebook* antes de sair da loja.

A moeda de troca, portanto, consistiu no comprometimento do consumidor em cumprir com as atitudes propostas pela empresa em pequenos cartazes (*tags*) acoplados nas embalagens dos produtos. Atitudes estas que iam desde um gesto de reconciliação com uma amiga ou levar o café da manhã na cama para o

namorado, até a promessa de responder à mãe com delicadeza por uma semana (Figura 26).



Figura 26: Generous Store. Fachada e tag com o texto que representava o preço do produto. Disponível em: <http://brisbane.concreteplayground.com.au/news/53899/price-of-chocolate-one-good-deed-.htm>. Acesso em: maio de 2013.

Prescindindo da troca de produtos por dinheiro o projeto, segundo informações da empresa, teve maior repercussão do que se tivessem sido usados os veículos convencionais da publicidade, (tais como anúncios em revistas e jornais filmes para televisão) ou algum tipo de promoção. Como também, a participação dos clientes pelo comprometimento com a causa gerou maior valor para a marca além de novos clientes<sup>95</sup>. Sendo assim, identificamos que o uso do “PDV como mídia” pela Anthon Berg confirma a característica estratégica desses projetos e de sua importância para o valor das marcas na atualidade.



Figura 27: Generous Store. Uma consumidora escolhe qual atitude generosa com que se comprometerá para levar o produto. Na imagem da direita um dos terminais de pagamento (iPad) conectado ao facebook. Disponível em: <http://saraguato.wordpress.com/tag/the-generous-store/>. Acesso em maio 2013.

<sup>95</sup> Nos dois vídeos disponíveis em: [www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=\\_cNfX3tJonw](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=_cNfX3tJonw), e <http://vimeo.com/56855449>: The Generous Store Anthon Berg Case Study, é possível assistir um trecho da montagem da loja, as reações das pessoas dentro do PDV e o resultado alcançado pelo projeto na rede social facebook.



Figura 28: Generous Store. Disponível em: <http://lovecopenhagen.wordpress.com/2012/03/11/betal-med-generositet/>. Acesso em junho de 2013.

Integrado à estratégia de marketing e branding da empresa, o projeto da *pop-up store* gerou novas formas de uso do ambiente comercial que nesse projeto se configurou como um lugar para participação de um grupo em uma causa: generosidade. Além disso, o ambiente comercial foi transformado em um lugar divertido, tanto em relação à experiência com a marca como à da compra em si, despertando grande interesse nos consumidores que esperavam muito tempo nas filas para poder entrar e levar chocolates para casa sem precisar ter dinheiro para pagar (Figura 27, Figura 28).

A iniciativa da *Generous Store* destaca a dimensão simbólica do consumo pelas relações, impregnadas de conteúdo simbólico e afetivo, que se estabelecem entre os indivíduos e as marcas em nossa complexa sociedade contemporânea. O tema consumo tem interessado muitos autores da atualidade. Os estudos sobre consumo que inicialmente se concentravam nas áreas da economia e do marketing, atualmente assumem importância também nas ciências sociais. Mesmo que o interesse pelo assunto assuma abordagens distintas em cada área, para Barbosa & Campbell (2010), a atual troca interdisciplinar entre as áreas de marketing, comunicação e sociologia é um aspecto que ampliou e modificou esse quadro incluindo novos atores e áreas de conhecimento.

Sendo assim, apresentamos a seguir uma reflexão sobre a dimensão simbólica do consumo a partir de estudos e ensaios de filósofos contemporâneos (Virilio, 1993; Guattari, 1992; Eco, 1984; Flusser, 2007; Argan, 1995; Barthes,

1982), associados aos estudos da antropologia do consumo (Rocha, 1995; Canclini, 1997; Harvey, 2004; Barbosa & Campbell, 2010) e a observação de projetos para PDV, considerando que atualmente este tema também pertence à agenda do Design.

#### **4.2. Símbolos, Experiências e Emoções em “ação” no PDV.**

Ao interagir com os elementos que configuram o PDV os indivíduos fazem grande parte da “leitura” da identidade de uma marca e constroem as associações mentais que contribuem para a construção de uma imagem mental sobre a marca e sobre si mesmos. “É no consumo que homens e objetos se olham de frente, se nomeiam e se definem de maneira recíproca” (Rocha, 1995:68).

Se compreendermos de forma empírica o consumo como algo inerente a “qualquer sociedade que faz uso do universo material para se reproduzir física e socialmente” (Barbosa & Campbell, 2010), também entenderemos que o Design, como um dos construtores deste universo material está, portanto, diretamente relacionado a esse tema de estudo. Por outro lado, para além de saciar necessidades físicas e biológicas, esses mesmos bens consumidos são também mediadores e construtores de relações e sociais, “identidades” e subjetividade.

Mesmo que, atualmente, praticamente todo tipo de uso, fruição e “ressignificação” de bens e serviços seja considerado consumo, desde a adoção de uma dieta alimentar ou a participação em um evento ou show musical, muitos outros aspectos continuam sendo importantes “construtores” de identidades (a cidadania, religião, tradição entre outros). Da mesma forma que a produção e o trabalho continuam desempenhando um papel relevante nas sociedades (Barbosa & Campbell, 2010).

Entretanto, não se pode considerar a simples aquisição e uso de um bem como consumo em sentido amplo, mas, principalmente, para quem e como se dá o acesso e o uso dos bens. Em resumo, um processo complexo e central da sociedade contemporânea:

Na sociedade contemporânea, consumo é ao mesmo tempo um processo social que diz respeito a múltiplas formas de provisão de bens e serviços e a diferentes formas de acesso a esses mesmos bens e serviços; um mecanismo social percebido pelas ciências sociais como produtor de sentido e de identidades, independentemente da aquisição de um bem; uma estratégia utilizada no cotidiano pelos mais diferentes grupos sociais para definir diversas situações em termos de direitos, estilo de vida e

identidades; e uma categoria central na definição da sociedade contemporânea (Barbosa & Campbell, 2010).

Sendo assim, mesmo que a dimensão simbólica esteja presente na aquisição e uso dos bens, com certeza, ela não extingue a complexidade do processo social no qual se insere o consumo. No entanto, no campo do varejo de moda, essa dimensão se apresenta como um aspecto extremamente relevante e um objeto de estudo importante especialmente pela relação de valor dos indivíduos com as marcas como mecanismo de distinção e socialização.

Sofisticando o ato de conversão, entre o valor de uso e o valor de troca de uma mercadoria, a distribuição se constitui não só em uma ação social, de sentido racional e emocional, senão um ato cultural de sentido distintivo, capaz de promover identificação e vínculos com o produto e outros usuários portadores de infinitas partículas de imaginários, histórias, valores e memórias (Becerra et. al., 2006, p.11).

Propomos analisar como o PDV, onde grande parte do consumo de bens se realiza na prática, pode ser estudado, na medida em que ele se apresenta como local físico, concreto, para as trocas e as experiências com os objetos, com o ambiente e com outras pessoas. No qual a compra, a venda e as “trocas entre homens e valores” acontecem *ao vivo*. No qual, assim como Rocha (1995, p. 67) afirma: “homens, objetos, valores e dádivas são trocados, adquiridos e retribuídos”.

Considerando-o, então, como local de destaque para a realização do consumo em sua prática, como local “palco”, do domínio do consumo. Na verdade é no PDV que os indivíduos não só “atuam” como consumidores; pela escolha, experimentação, aquisição dos produtos e interação com outras pessoas, mas, principalmente é onde fazem a maior parte do “corpo a corpo” de suas práticas de consumo de bens.

Entretanto, vale assinalar que o queremos dizer com esse termo está relacionado principalmente à atuação, no sentido da ação realizada, do que da representação de papéis. Mesmo que esta abordagem seja também possível, em nossa ótica, o termo “palco” está aplicado para definir: “o lugar no qual se desenrola a ação” e, portanto, um lugar privilegiado, onde se pode observar esse fenômeno em seu momento “vivo”, latente.

#### 4.2.1. O PDV como “palco” do consumo

As galerias de lojas na Europa do século XIX, como a galeria Vittorio Emanuele II, em Milão (Figura 29), e as Grandes Exposições, como a do Palácio de Cristal em 1851 em Londres (Figura 30), 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).



Figura 29: Galeria Vittorio Emanuele II, à esquerda: imagem da galeria no final do século XIX e à direita a galeria nos dias atuais. Disponível em: [http://en.wikipedia.org/wiki/File:Brogi,\\_Giacomo\\_\(1822-1881\)\\_-\\_n.\\_4608\\_-\\_Milano\\_-\\_Ottagono\\_della\\_Galleria\\_Vittorio\\_Emanuele\\_ca.\\_1880.jpg](http://en.wikipedia.org/wiki/File:Brogi,_Giacomo_(1822-1881)_-_n._4608_-_Milano_-_Ottagono_della_Galleria_Vittorio_Emanuele_ca._1880.jpg) e [http://en.wikipedia.org/wiki/File:Galleria\\_Vittorio\\_Emanuele\\_II\\_-\\_evening.jpg](http://en.wikipedia.org/wiki/File:Galleria_Vittorio_Emanuele_II_-_evening.jpg).





Figura 30: Palácio de Cristal, construído para abrigar a Primeira Exposição Universal em Londres, 1851. Idealizado por Joseph Paxton tornou-se um símbolo do avanço tecnológico das construções no século XX. Disponível em: [http://www.arq.ufsc.br/arq5661/trabalhos\\_2003-1/vidros/paginas/emprego\\_na\\_evolucao\\_da\\_arquitetura.htm](http://www.arq.ufsc.br/arq5661/trabalhos_2003-1/vidros/paginas/emprego_na_evolucao_da_arquitetura.htm). Acesso: maio 2013.

Segundo 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 (Figura 31). 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 (Parker, 2003). Até hoje as vitrines das lojas de departamentos nos Estados Unidos continuam sendo uma atração, especialmente na cidade de Nova York.





Figura 31: Vitrines da Loja de Departamentos Marshall Fields, Chicago, Illinois, 1910, empresa adquirida posteriormente pela Macy's. Disponível em: <http://forum.skyscraperpage.com/showthread.php?p=3566264>. Acesso: maio 2013.

A gradual mudança na prática de apresentação dos produtos de forma deliberada para o consumidor passou a ser uma ferramenta primordial para os varejistas. Parafraseando Marx (1990, apud 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”.

As lojas de departamentos do século XIX se configuravam como um verdadeiro mundo do consumo simbólico, no qual os produtos não eram consumidos pelo seu valor de uso ou troca, mas, principalmente, como símbolos de luxo, exotismo e abundância (Parker, 2003, p. 353).

Parker (2003) afirma que a atividade de fazer compras e ver vitrines é um dos mais populares passatempos da nossa sociedade contemporânea. Com grande frequência as pessoas convergem para os shoppings ou centros para apreciar as mercadorias apresentadas em apelativos arranjos estéticos em vitrinas, ambientes internos das lojas, prateleiras, mesas e displays <sup>96</sup>. “Nesses ambientes de consumo

<sup>96</sup> A palavra *display* ou *prop* (do inglês *proposition*, proposta) é usada nesse meio profissional, inclusive no Brasil, para designar os produtos colocados em destaque no interior das lojas, arrumados através de uma combinação de elementos decorativos e/ou outros produtos que compõem o “clima” ou “estilo” da proposta.

os produtos raramente são expostos para destacar sua função ou utilidade”. A tarefa de combinar inúmeros elementos para criar pequenos mundos, ou cenas, para os produtos e ambientes de imersão para os consumidores, são realizadas por profissionais de vitrinas ou designers que trabalham nesta área das empresas de varejo denominada “visual merchandising” (V&M).

As primeiras tentativas de expor produtos abertamente para o público, nas pequenas lojas do séc. XVIII podem ser consideradas como as experiências iniciais dessas técnicas que viriam a ser chamadas de V&M. Até então os produtos raramente ficavam expostos, ao menos não da maneira que vemos hoje. As mercadorias ficavam geralmente em armários e dentro de gavetas. Visíveis ou não a principal diferença é que os produtos não estavam livremente acessíveis para serem manuseados. Nessas condições o vendedor precisava ser requisitado e o “discurso de vendas” tinha um papel preponderante no processo de venda (Parker, 2003). Não que estes atualmente, não existam, no entanto, outros recursos e suportes “complementam” o processo. No interior das lojas os recursos do V&M: vitrines, *displays*, *props*, seções, arranjos decorativos ou temáticos, do design gráfico: *tags*, cartazes, *banners* e afins, e do design de interiores: estilo do mobiliário, revestimentos, cores e iluminação, os aromas e som se complementam.

Por exemplo, um pote exposto em uma exótica cena Marroquina descrita por Sennett (1977: 45) não era desejado porque era bem feito ou pelo seu apelo estético. A utilidade do pote era relativamente inconsequente; o que fazia o pote ser desejável era o valor simbólico do produto. O valor simbólico do pote derivava da sua propaganda e, em particular, o merchandising visual com conotações exóticas. A cena Marroquina e o as conotações simbólicas agregadas de exotismo e mistério foram transferidas ao valor simbólico do pote. Esses potes, expostos nas lojas de departamentos deixaram de serem produtos comuns para transformarem-se em desejáveis produtos simbólicos (Parker, 2003, p. 363).

Mais adiante, outra grande mudança alterou significativamente o varejo ao introduzir uma nova a forma de fazer compras que se deu com o surgimento dos primeiros shoppings centers. A tecnologia do ar-condicionado e das escadas rolantes também proporcionou maior conforto e uma maior permanência das pessoas nesses ambientes. Mas, o que se destaca especialmente é a sensação de imersão num tempo/espço particular, proporcionada em grande parte pelo condicionamento do ambiente: sonorizado, iluminado e climatizado, sem interferência das alterações do ambiente natural externo.

Não só o possível aumento nas vendas dado pela profusão de lojas num mesmo espaço físico ou ainda, a compreensão da dimensão simbólica do consumo fez com que os shoppings centers fossem considerados na linguagem jornalística como “templos do consumo”. Também, a imponência dos projetos de arquitetura, pelas grandes dimensões dos corredores, pés-direitos e fachadas, pelo uso de materiais nobres como o mármore e metais dourados, contribuem para construir a percepção de uma arquitetura que se aproxima de um espaço sagrado, encontrada atualmente em alguns projetos de marcas líderes de moda mundiais.

### **Templos e Palácios Contemporâneos**

Empresas líderes do varejo de moda realizam atualmente, grandes investimentos em projetos arrojados para suas marcas com lojas extremamente amplas, em locais sofisticados, remetendo aos grandiosos projetos das lojas de departamento do passado. Essa estratégia pretende potencializar a “experiência de compra” e o valor da marca para transformar a atividade de compras em uma “experiência memorável” (Saddi, 2008). Ao mesmo tempo, ao usar elementos que remetem aos signos de luxo, grandiosidade e imponência estes também se espalham pelos produtos e pelo ambiente como um todo, como nos explica Parker (2003).

A aparência do luxo que adornava cada enorme galeria das lojas de departamento do séc. XIX se espalhava nos seus produtos. Produtos comuns, do dia a dia, representados em ambientes opulentos, se transformavam 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 desse ambiente encenado. Efetivamente, mesmo que possuindo pouco valor tangível, a roupa em questão passa a ser um signo de prosperidade e opulência (Parker, 2003, p. 363).

A Zara em Milão, localizada no *Corso Vittorio Emanuele II*, possui aproximadamente 4.000 metros quadrados, uma entrada de 7 metros de altura e um grande candelabro de cristal. Outra loja da mesma marca em *Salamanca* na Espanha levou oito anos para ser construída, e restaurou parte do antigo Convento *San Antonio El Real* (Figura 32).



Figura 32: Interior da Zara em Salamanca. Disponível em: [www.liberdaddigital.com\\_zara-salamanca](http://www.liberdaddigital.com_zara-salamanca). Acesso em outubro de 2012.

A *Prada Flagship Store* em Nova York inaugurada em 2001, desenvolvido pelo escritório OMA<sup>97</sup> do premiado arquiteto holandês Rem Koolhaas que, segundo o arquiteto, pretendeu “descobrir meios para reinventar a experiência no varejo” (Saddi, 2008) e, para isso foram usados inúmeros recursos com tecnologia digital em um ambiente grandioso e formas não convencionais para grande parte da exposição dos produtos (Figura 33). Segundo informações do site, Galinsky<sup>98</sup> a loja custou 40 milhões de dólares.

<sup>97</sup> OMA, 2008. Office for Metropolitan Architecture. Disponível em: <http://oma.eu/projects/2001/prada-new-york> e [www.galinsky.com/buildings/prada/index.htm](http://www.galinsky.com/buildings/prada/index.htm). Acesso: maio 2013.

<sup>98</sup> Disponível em: <http://www.galinsky.com/buildings/prada/index.htm>. Acesso em maio de 2013.



Figura 33: Prada Flagship store em Nova York, Soho. Disponível em: <http://www.ingredientsofstyle.com/2011/10/new-york-new-york.html>. Acesso: maio 2013.

Para outras marcas, como a *Ralph Lauren* o projeto do PDV leva o “estilo” da marca para outros países. A empresa inaugurou uma *flagship store* em Tóquio que ressalta os elementos arquitetônicos utilizados em suas lojas nos Estados Unidos, em um projeto com estilo tradicional inspirado no neoclássico. Mesmo que nesse caso haja uma visível intenção de obter uma unidade com as demais lojas, a fim de reforçar a identidade da marca, de toda forma a *Ralph Lauren* também estaria levando para os japoneses um pedacinho da América, do *lifestyle* e dos símbolos desta marca (Figura 34).

Segundo Rocha (1995) os anúncios colocam o consumidor diante de um enunciado que cria um sentido de ilusão. Compreendemos que a loja *Ralph Lauren* que citamos também coloca o consumidor diante de uma cena. “Nesta, o receptor passa a “viver” e “experimentar” algo que se encontrava fora dele”. Assim, a “cena” passa a existir enquanto “realidade”. Portanto, definem um espaço de ritualização no sentido que a noção de “ritual” tem adquirido na teoria antropológica (Rocha, 1995). Nessa iniciativa a marca empreende uma representação mítica, pois a “cultura” e o “*lifestyle*” da “América de Ralph de Lauren”, é transportada para o Japão, e colocada em outro contexto, em “uma fala roubada e restituída” como define Barthes (1985, p.145).





Figura 34: *Flagship Store* da *Ralph Lauren* no Japão. Fonte: [www.about.ralphlauren.com/events/photos](http://www.about.ralphlauren.com/events/photos). Acesso: abril de 2008.

É possível então, que os japoneses tenham a mesma sensação demonstrada por Barthes quando se refere ao exemplo de um “chalé basco construído em Paris”, que esta loja americana tenha surgido como um “objeto mágico”, sem nenhum rastro da história que o produziu. “Tenho a sensação de que este chalé tenha sido criado nesse instante, para mim, como um objeto mágico surgindo no meu presente, sem nenhum rastro da história que o produziu” (Barthes, 1985, p.145).

#### 4.2.2. Consumindo signos

As associações mentais pelas quais os indivíduos constroem significados e julgamentos sobre os produtos e as marcas, atribuindo-lhes identidades e valores, estão diretamente relacionadas com a dimensão simbólica do consumo em nossa sociedade. Segundo Peirce <sup>99</sup> (apud, Santaella, 1983), produzimos pensamentos, ideias ou “signos <sup>100</sup>” a partir de cada coisa com que nos deparamos. Uma

<sup>99</sup> Charles Sanders Peirce, 1839-1914. O texto original se encontra em: *Collected Papers*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 19 -.

<sup>100</sup> “O que exprimiu muito claramente Agostinho: um signo é uma coisa que, além da espécie inferida pelos sentidos faz vir ao pensamento, por si mesma, qualquer outra coisa” (Barthes, 2003, p.39 nota 28).

atividade sem fim, definida como “irrecusável”, isto é, um sistema dinâmico, deliberado e em permanente ação.

Na esfera do consumo, as marcas e produtos estão inseridos em um universo simbólico que os configuram como um complexo sistema de signos. Neste universo adquirem sentido. “Homens e objetos produzem significações e distinções sociais”. Consumimos signos, não objetos neutros. No consumo os indivíduos e objetos são individualizados e novamente agrupados e combinados. “No consumo o objeto se completa na sua vocação classificatória” (Rocha, 1995.p.67).

A imagem da marca é definida por Aaker (2003), como “associações únicas de uma marca”. Isto é, os pensamentos e opiniões, sobre uma marca que a tornam única, construídos a partir de várias experiências dos indivíduos com os pontos de contato em que elas se manifestam: empresa, produtos, imagens, ambientes, atendimento pessoal, publicidade, entre outros. Rocha (1995) considera que na esfera do consumo, uma vez nomeado, cada produto estará por sua vez, ligado a uma “identidade”, uma “personalidade” que o tornam diferente de qualquer outro.

Os produtos “são antropomorfizados para levarem aos seus consumidores as individualidades e universos simbólicos que a eles foram atribuídos” (Rocha, 1995:67). Da mesma forma com a marca, que associada a um conjunto de características, torna-se única, especial. Assim, esses consumidores antes em busca de distinção estão novamente agrupados, agora em ambientes simbólicos, nos quais encontram significado e identificação com seus valores, e supostamente, entre si.

“De fato, o domínio do consumo é aquele onde homens e objetos são postos em contato (...) é por excelência um negócio humano” (Rocha, 1995:67). E como negócio humano, o consumo não é neutro, pois é realizado por estes humanos: “seres simbólicos, seres de linguagem” (Santaella, 1983). Portanto, o que se configura na relação dos indivíduos com as marcas é um sistema de significação e de “trocas simbólicas” (Harvey, 2004) de grande complexidade.

Em certos casos, estes ambientes destinados à venda de produtos utilizam técnicas antes aplicadas unicamente aos parques de diversões que tem a *Disney* como a grande escola das técnicas do entretenimento. O *Rainforest Cafe* ([www.rainforest.com](http://www.rainforest.com)) é um exemplo no qual quase não é possível identificar se consiste em um “brinquedo” nos moldes *Disney* ou em um restaurante nos

tropicais, mesmo estando algumas vezes dentro de um shopping. Neste ambiente, que contém um exuberante cenário tropical com animais e vegetação artificial, em certo momento, gorilas automatizados começam a rugir (Figura 35). Além disso, neste restaurante é mantida uma alta umidade do ambiente como numa “verdadeira” floresta tropical <sup>101</sup>.



Figura 35: Detalhe do interior do Rainforest Café em Aurora IL, Estados Unidos. Disponível em: <http://lifescapesintl.com/portfolio-commercial-themed-environments-rainforest-cafe/>. Acesso em maio 2013.

Eco (1984) faz um ensaio crítico desses ambientes nos quais o falso é consumido com deleite pelos indivíduos, e confessa que após sua viagem pela *Disneyland*, ao viajar, propositalmente, no barco pelo rio Mississipi “real” sentiu falta dos crocodilos que não apareceram. Ao contrário dos crocodilos falsos da *Disney* que sempre aparecem e garantem um atraente espetáculo.

Rocha (1995, p. 69), em seus estudos sobre a antropologia do consumo identifica a publicidade como o principal “operador totêmico” (Sahlins, 1979, apud Rocha, 1995) que nomeia e individualiza o produto. Segundo o autor é quando este adquire personalidade e “começa a viver” enquanto objeto.

<sup>101</sup> Em alguns vídeos é possível perceber o ambiente e os ruídos dos animais automatizados. Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=4BB0mxKtqqE](http://www.youtube.com/watch?v=4BB0mxKtqqE) ou [www.youtube.com/watch?v=K8Pnj6UqM7Q](http://www.youtube.com/watch?v=K8Pnj6UqM7Q) ou [www.youtube.com/watch?v=8gGVMOoVwS8](http://www.youtube.com/watch?v=8gGVMOoVwS8). Acesso em maio de 2013.



Concordamos que com certeza a publicidade tem um papel preponderante nesse processo. No entanto, essas distinções, que constroem as “identidades” dos produtos e marcas, também se realizam, em graus diversos, pela interação dos indivíduos com outros pontos de contato <sup>102</sup>: atributos de produtos, nomes, embalagens, atendimento, serviços e estratégias de distribuição. A esses elementos Davies & Ward (2005) incorporam ainda a mercadoria, a loja, o serviço e a promoção.

Certas empresas de varejo, como a inglesa *Body Shop* de cosméticos (Kent & Stone, 2007) e a espanhola *Zara* de vestuário de moda, apostam nessa interação com o ambiente do PDV e não produzem propaganda alguma para seus produtos centralizando a sua comunicação nos projetos de design do ponto de venda, no merchandising visual e nas vitrines.

Nos primeiros estudos sobre a imagem da loja, Martineau (1958) já identificava, além dos aspectos funcionais, a presença de “atributos psicológicos” na construção da imagem mental dos consumidores sobre a loja. Destaca a existência de “associações que não são lógicas, mas são reais”, afirmando que a escolha de uma loja pela outra viria de uma “força” que consiste na “personalidade” ou imagem da loja.

Ao mesmo tempo, a semiótica Pierciana (Santaella, 1999) esclarece que grande parte do processo da percepção também envolve sensações e experiências das quais não temos plena consciência. Essas sensações estão relacionadas a muitos elementos, tais como: a temperatura, a luminosidade, o som e as cores do ambiente. “Trata-se de um compósito de qualidades vagamente unidas num sentimento *in totum*, imediato, um mero *feeling*, impressão mais ou menos indefinida” (Santaella, 1993, p. 92). Esse “todo”, na verdade, compreende a combinação de muitos elementos em muitas dimensões, no ambiente das lojas, gerando uma complexidade de difícil identificação.

Além disso, não só produtos e objetos são “vendidos e consumidos”, mas também as imagens simbólicas. A imagem também é “mercadoria de consumo”. “Através da aquisição de uma imagem, por meio de um sistema de signos de uma roupa ou um carro da moda, está a busca de auto realização, da identidade individual e do significado na vida” (Harvey, 2004, p. 260). Imagens das marcas e

---

<sup>102</sup> Nos estudos sobre branding, são chamados “pontos de contato” os inúmeros componentes de uma marca com os quais o consumidor interage (Rodrigues, 2005).

seus símbolos, estilos de vida, personalidades, bem como, os próprios espaços de comercialização, são produzidos, consumidos e legitimados por nós que estamos inseridos neste universo simbólico de trocas e valores.

A imagem simbólica não só passa a ser consumida como também, em certos casos, chegar a valer mais que a própria mercadoria. Da mesma forma que, nos anos 80, jovens russos, gastavam muitos meses de salário por um jeans *Levis*, que naquele contexto era um símbolo de “liberdade” (Schmitt & Simonson, 1997, apud, Cooper & Press, 1995, p.10), hoje centenas de pessoas se agrupam na porta da loja da Apple em Nova York com a intenção de ser “o primeiro” a entrar e comprar um novo produto da marca. E também em busca dos símbolos que o uso daquele produto/marca expressa (Figura 36).



Figura 36: Lançamento da Apple Flag Ship Store – 5th Ave, 2010. Disponível em: <http://xraydelta.com/2011/11/20/the-war-for-talent-in-china-pride-and-passion-conclusion/> ou <http://xraydelta.files.wordpress.com/2011/11/applestoreopening.jpg>. Acesso: maio 2013.

Portanto, não há como desvincular os produtos e marcas do contexto simbólico que se insere o consumo atual. Consequentemente os ambientes para a realização desses verdadeiros rituais também passam a adquirir valores simbólicos, em certos casos tendendo a ambientes quase “mágicos” ou mesmo falsos.

A *Abercrombie & Ficht* (A&F), considerada atualmente uma das marcas mais cobiçadas pelos jovens das principais grandes cidades do mundo, possui um

PDV que se assemelha a uma danceteria. As imagens fotográficas não são capazes de demonstrar o ambiente de forma satisfatória <sup>103</sup> que possui um interior com iluminação pontual e dramática, permitindo muitas áreas escuras e poucas fortemente iluminadas, música dançante em alto volume, vendedores de corpos atléticos e dorsos nus e disponíveis para tirar fotos com os consumidores, como numa espécie de circo contemporâneo (Figura 37 e Figura 38).



Figura 37: Abercrombie & Fitch em Hong Kong, Macau. Disponível em: <http://www.superwhite.cc/travel/hong-kong-macau>. Texto da imagem: “Inside so dark you could barely see the stock, pumping music, suffocating smell, dancing staff”. Acesso: maio 2013.

<sup>103</sup> Para melhor compreensão, os vídeos na internet demonstram de forma satisfatória o ambiente da A&F. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=JgVdMOWYomI> e [http://www.youtube.com/watch?v=y\\_8ToiummuU&feature=plcp](http://www.youtube.com/watch?v=y_8ToiummuU&feature=plcp). Acesso em maio 2013.



Figura 38: Vendedor da A&F posando para foto com consumidora e imagem da iluminação do interior da loja. Disponível em: [http://fatidicagala.blogspot.com.br/2010\\_12\\_01\\_archive.html](http://fatidicagala.blogspot.com.br/2010_12_01_archive.html). Acesso: maio de 2013.

Conforme a descrição das impressões de um visitante ao entrar na A&F: “Entramos pulando e dançando (...) tudo na penumbra, com focos de luz, vendedores lindos e muito jovens, mulheres e homens, alguns dançando desde o andar de baixo até o de cima” <sup>104</sup>.

Segundo informações colhidas no site do escritório *Selldorf Architects* <sup>105</sup>, o projeto foi desenvolvido de acordo com o desejo da *Abercrombie & Fitch* que consistiu em “atrair uma clientela conhecedora de moda (*fashion-conscious*) e, ao mesmo tempo, fazer referência à tradição da empresa”. A Selldorf destaca em texto no site da empresa que os projetos para a A&F pretendem ser um “reflexo moderno do estilo único da marca” <sup>106</sup>.

Na esfera do consumo os símbolos são as mercadorias “trocadas”. Por meio de um sistema de signos são construídas as “identidades” e “personalidades” que dão “vida” às marcas, produtos e ambientes. Tratar o consumo na nossa sociedade industrial-capitalista-contemporânea como um consumo primordialmente simbólico, se apresenta como uma questão fundamental para a compreensão do caráter social e antropológico desse fenômeno (Rocha, 1995).

<sup>104</sup> Disponível em: [http://fatidicagala.blogspot.com.br/2010\\_12\\_01\\_archive.html](http://fatidicagala.blogspot.com.br/2010_12_01_archive.html). Acesso: maio de 2013.

<sup>105</sup> Fundada em 1988 pela arquiteta alemã, radicada nos EUA, Annabelle Selldorf a empresa, localizada em Manhattan NYC, trabalha em projetos públicos e privados. Possui particular especialização em projetos culturais e artísticos e significativa experiência em projetos para galerias, exposições e estúdios, bem como museus e fundações de arte. Disponível em: <http://www.selldorf.com/projects/commercial/abercrombie-and-fitch-flagship-stores/#>. Acesso em abril 2013.

<sup>106</sup> Selldorf Architects. Disponível em: [www.selldorfarchitects.com](http://www.selldorfarchitects.com).

Canclini (1997, p.17) define a cultura como: “um processo de montagem multinacional, uma articulação flexível de partes, uma colagem de traços que qualquer cidadão de qualquer país, religião ou ideologia é capaz de ler e utilizar”. Por um lado parece uma maravilha: os indivíduos no mundo todo poderem se comunicar e se utilizar uns dos outros, pois não existem mais fronteiras. Por outro, longe dessas suas referências, podemos encontrar uma crise de significado, na qual os indivíduos parecem estar soltos e em movimento no mundo, ou apenas consumindo cópias falsas (Eco, 1984).

A visão da antropologia do consumo, desenvolvidas pelos autores que foram nossos interlocutores nesse estudo, nos permitiu olhar esse fenômeno com a “estranheza” própria do campo (Rocha, 1995), para nos destituirmos das acusações e simpatias dedicadas a esse tema, e para poder então compreendê-lo como fenômeno cultural impregnado de significações, no qual o Design também está inserido.

## 5. Dos pés sujos ao glamour da moda

Como aponta a arquiteta e economista Eliana Vargas (2001), a atividade comercial muito comum nas grandes cidades industrializadas de hoje e encarada como fonte de emprego e riqueza de uma cidade, nem sempre foi aceita pela sociedade. O comércio, por muito tempo foi considerado uma “atividade indigna, pouco nobre e especulativa” (Vargas, 2001, p. 19). Segundo a autora, as causas que originaram esse pensamento vêm de longa data. Na Idade Média o ócio era o valor das classes dominantes e a palavra *negócio* na sua essência significa a negação do ócio. Até o início do século XVIII, os comerciantes eram considerados mesquinhos, ou mesmo desinteressantes, pois a atividade do cultivo da terra (primária) era considerada mais digna do que a daqueles que intermediavam o acesso aos produtos. Os comerciantes que vinham com seus produtos para trocar nas cidades eram chamados de *pés poeirentos* pela condição com que chegavam após a viagem do campo pelas estradas e encarados como pessoas menos polidas (Vargas, 2001).

O caráter social do comércio ao longo da história sempre esteve implícito por apresentar um contexto de trocas para muito além dos produtos. Isto é, ao trocar (comprar e vender) produtos aconteciam também outros tipos de trocas entre as pessoas, adquiriam-se novos gostos, trocavam-se opiniões e informações, como explica:

Durante muito tempo da história para haver a troca de produtos e serviços existiu a necessidade do encontro, em especial com outras pessoas o que caracterizou o comércio como atividade essencialmente de caráter social. Com o encontro, a conversa e a negociação surgem outras trocas: de ideias, de informações, de gostos e culturas (Vargas, 2001).

Os lugares do comércio eram, portanto, locais de encontro, não só entre pessoas de mesma origem social, mas entre classes, entre a cidade e o campo, entre formas de viver, de vestir e de se comportar. Segundo Vargas (2001, p.20) “desde as mais remotas civilizações esse aspecto da vida social vai ter seu lugar desde os mercados e praças de mercados, ao longo da história da humanidade”.



Segundo Vargas (2001), a necessidade do encontro vai fazer com que a atividade comercial procure sempre locais que o propiciem, coincidindo com os cruzamentos de fluxos de pessoas e locais onde se realizam as atividades sociais, religiosas, políticas, de diversão e cultura. Sendo assim, não é de hoje que as atividades sociais e o comércio possuem uma relação estreita que quando rompida precisa ser reconstruída.

Assim, esses espaços físicos nos quais se desenrola a atividade de comércio nas cidades caracterizaram-se, desde sua origem, como ambientes extremamente dinâmicos, capazes de absorver outras atividades e usos além da compra e venda de produtos. Ao longo do tempo esses espaços essencialmente públicos foram se modificando, adquirindo outros formatos, de acordo com as mudanças socioeconômicas, como também através dos programas políticos de urbanização das cidades da França <sup>107</sup> e da Inglaterra nos séculos XVIII e XIX, tendo também como destaca Vargas (2001) um importante papel de formador de espaços na cidade.

As primeiras mudanças nos espaços do comércio na Europa não descaracterizaram o aspecto social dos ambientes do comércio, mas ao contrário o reforçaram. Ao cobrir os mercados <sup>108</sup>, ao abrir as passagens <sup>109</sup> para o comércio e ao promover <sup>110</sup> a construção de arcadas ou galerias comerciais <sup>111</sup>, iluminadas à noite pelas lâmpadas de gás, além dos restaurantes e bares, tornaram esses ambientes mais confortáveis e mais importantes para a vida social e a então nova *vida noturna*.

---

<sup>107</sup> As reformas de *Hausmann* em Paris criaram grandes avenidas e praças com intenção de embelezar a cidade, organizar os espaços informais e resolver problemas de concentração de pessoas e questões sanitárias.

<sup>108</sup> A fim de institucionalizar os antigos mercados ocupados informalmente nas praças das cidades, estes foram cobertos e tiveram o espaço interno reorganizado delimitando o espaço de cada comerciante. Um exemplo é o *Covent Garden Market* construído pelo duque de *Bedford* para substituir um mercado já existente na praça desde 1670 (Vargas, 2001).

<sup>109</sup> As passagens pelo interior do quarteirão já existiam desde a Idade Média com o intuito de tornar as cidades mais permeáveis, criando atalhos entre as ruas estreitas, e apresentavam um uso primordialmente residencial. Muitas passagens comerciais foram mantidas na cidade de Paris até os dias de hoje. Disponível em: <http://lesaulon52.canalblog.com/archives/2010/07/09/18435583.html>. Acesso em maio 2013.

<sup>110</sup> Diferente das reformas urbanísticas e da construção dos grandes mercados promovidas pelos governos, as galerias e arcadas foram financiadas pelo setor privado (Vargas, 2001).

<sup>111</sup> Com as tecnologias do vidro e do ferro foi possível cobrir grandes vãos de alto pé-direito que ao mesmo tempo permitiam a entrada de luz durante o dia e protegiam da chuva e do vento. O desenvolvimento das galerias comerciais na Europa se deu entre os anos 1820 e 1860. Um exemplo primoroso desse tipo de construção é a *Galeria Vittorio Emanuele* no centro da cidade de Milão na Itália. Disponível em: [http://en.wikipedia.org/wiki/Galleria\\_Vittorio\\_Emanuele\\_II](http://en.wikipedia.org/wiki/Galleria_Vittorio_Emanuele_II). Acesso em maio 2013.

Ao mesmo tempo, criaram um novo tipo de espaço de domínio intermediário entre o público e o privado que também influenciou a vida social e os costumes daquele tempo. As arcadas e as galerias fizeram surgir um novo tipo de “rua” e um novo tipo de estabelecimento comercial de caráter privado: as lojas. Com elas surgem também, as vitrines e os interiores decorados (Vargas, 2001). E assim, uma nova forma de comprar, passear e “flanar”<sup>112</sup> pela cidade.

O surgimento de novas tipologias comerciais ao longo do tempo, como os *grands magasins* na França, embriões das lojas de departamento, geraram um declínio da galeria comercial modificando o caráter social da atividade comercial para uma atividade essencialmente de consumo de bens. Com o crescimento das cidades nos séculos XIX e a explosão demográfica no século XX, outras soluções surgiram para a atividade comercial. A fim de deslocar uma grande concentração de pessoas, para fora do centro da cidade surgiram os shoppings centers, mas aspectos como: pouca quantidade de automóveis por pessoa, baixa concentração de renda, entre outros, muitas vezes inviabilizaram esses projetos que tiveram que se readaptar e modificar suas características iniciais para adquirir novamente sua vitalidade (Vargas, 2001).

Ainda hoje existe a intenção de recriar um ambiente propício para o comércio, através de um projeto nem sempre traz resultados satisfatórios, tanto para os comerciantes quanto para a vida social. Alguns projetos para shoppings centers geraram ambientes nos quais não foi possível recriar a vitalidade da rua, e se tornaram lugares desertos.

### 5.1. Café, livros e música (e moda).

O que hoje chamamos de lojas ou pontos de venda que até os anos 70 possuíam características claramente distinguíveis de outras tipologias<sup>113</sup> arquitetônicas, tais como, igrejas, residências, hotéis, restaurantes, livrarias, teatros e parques de diversões, cada vez mais, se apresentam em formatos

---

<sup>112</sup> “O *flâneur* é, antes de tudo, um tipo literário da França do século 19, essencial para qualquer imagem das ruas de Paris. Ele carregava um conjunto de associações ricas (...) o explorador urbano, o conhecedor da rua. Foi Walter Benjamin, com base na poesia de Charles Baudelaire, que o colocou como objeto de interesse acadêmico no século XX, como uma figura emblemática da experiência urbana, moderna”. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Fl%C3%A2neur>. Acesso em maio 2013.

<sup>113</sup> Conforme o conceito de tipologia desenvolvido por Argan (1992).



híbridos, a ponto de muitos locais não serem identificados à primeira vista, pelo seu uso ou função (Figura 39, Figura 40, Figura 41).



Figura 39: Fachada principal da Merci em Paris. Foto da pesquisadora.



Figura 40: Pátio interno situado após a entrada da rua. Merci. Foto da pesquisadora.



Figura 41: Acesso principal da 10 Corso Como. Milão. Foto da pesquisadora.

Também, nas principais livrarias da cidade do Rio de Janeiro, como por exemplo, a Argumento <sup>114</sup>, a Travessa <sup>115</sup> e a Fnac <sup>116</sup>, atualmente, é quase impossível não encontrar um restaurante ou café e, possivelmente, uma apresentação de música ao vivo em algum momento do dia. Por sua vez, as lojas de “discos” especializadas não existem mais e se fundiram às livrarias e cafés.

A livraria Travessa, além das praticamente diárias, tardes e noites de autógrafos ou “bate-papo” com escritores, também possui um café, resultante de parcerias com restaurantes <sup>117</sup>. Este fato, se analisado pela ótica da estratégia de marketing e do branding, favorece a permanência dos clientes e a experiência com a marca, mas, por outra ótica, compreendemos que esses ambientes multidimensionais trazem outros usos, funções e significados para o mesmo PDV.

<sup>114</sup> A Livraria Argumento possui duas lojas no Rio de Janeiro, sendo uma no Shopping Design Barra e a outra no Leblon na Rua Dias Ferreira ([www.livrariaargumento.com.br](http://www.livrariaargumento.com.br)).

<sup>115</sup> A Livraria Travessa possui sete lojas no Rio de Janeiro, quatro no Centro, sendo uma delas dentro do Centro Cultural Banco do Brasil, uma na Rua Visconde de Pirajá em Ipanema e as demais em dois shoppings: Shopping Leblon e Barra Shopping ([www.travessa.com.br](http://www.travessa.com.br)).

<sup>116</sup> A FNAC possui uma loja no Rio de Janeiro, localizada no Barra Shopping, que promove eventos musicais periódicos ([www.agendafnac.com.br](http://www.agendafnac.com.br)).

<sup>117</sup> Os restaurantes Bazzar ([www.bazzar.com.br](http://www.bazzar.com.br)) e Focaccia ([www.focacciafe.com.br](http://www.focacciafe.com.br)).

Isto é, o momento da compra de um livro passa a ser também uma experiência cultural, gastronômica e em última instância social.

No texto de apresentação do site da livraria Travessa, o escritor Eucanaã Ferraz, diz que a livraria passou a significar mais do que um local exclusivo para compras:

Há lugares que têm alma. E se não é fácil explicar o que seja isso, reconhecemos essa qualidade sensível quando nos encontramos num deles. A Livraria da Travessa – há muito presente na memória afetiva do Rio – é um desses espaços em que a cidade retorna à escala humana e a paisagem se torna íntima, acolhedora <sup>118</sup>.

A questão da escala humana é defendida pelo arquiteto e urbanista Jan Gehl como um dos principais aspectos que tornam um ambiente habitável no sentido amplo do termo. Para ele um dos maiores problemas das cidades modernas que tiveram sua origem a partir da influência do pensamento racionalista do modernismo, que ofereceu soluções plásticas grandiosas em programas urbanísticos que muitas vezes resultou em cidades projetadas principalmente para o automóvel e não para as pessoas (Gehl, 2012).

Gehl (2010, 2012) argumenta que essas cidades são projetadas para serem vistas de um avião, isto é: numa escala aérea e não humana. Com isso o que se verifica é a ausência de um ambiente que favoreça a convivência entre pessoas em troca de espaços grandiosos, muitas vezes desertos. Da mesma forma, alguns ambientes comerciais grandiosos e até suntuosos podem provocar uma ausência de pessoas no ambiente. Ou ainda, promover uma espécie de seleção, proposital ou não, de um determinado tipo de clientela.

Entretanto, para que a venda de um produto se realize não é estritamente necessário associar a alimentação ou as atividades culturais à venda de produtos, tanto que outras empresas são bem sucedidas optando por outros canais de venda. O que destacamos aqui é um tipo de projeto com uma proposta conceitual específica, que claramente se caracteriza por uma ampliação dos objetivos do projeto de arquitetura e design do PDV, para além da venda de produtos.

Atualmente, certos projetos para PDV de marcas de moda apresentam novas configurações para ambientes comerciais, diversas das já estabelecidas, além de uma grande variedade de combinações de serviços e linhas de produto. Isto se

---

<sup>118</sup> Disponível em: <http://www.travessa.com.br/wpgQuemSomos.aspx>. Acesso em dezembro de 2012.

apresenta em lojas especializadas de marca própria, de forma especial, em projetos para *flagship stores* (lojas que tem como função principal se tornar um ícone da marca) e *concept stores* (lojas conceituais que se caracterizam pela não padronização dos formatos dos ambientes e pela exploração de tipos variados de varejo em um mesmo espaço) <sup>119</sup>.

A *Prada Flagship Store* em Nova York, com projeto realizado pelo escritório OMA do arquiteto Rem Koolhaas, possui um espaço reversível para espetáculos ou *workshops* integrado ao espaço da venda (Figura 42).



Figura 42: Prada Flagship Store. Nova York. Disponível em: [www.oma.eu/projects](http://www.oma.eu/projects).



Figura 43: Prada Flagship Store. Nova York. Durante um evento realizado na loja. Disponível em: <http://www.oma.eu/projects/2001/prada-new-york>.

<sup>119</sup> Prada Flagship Store: Disponível em: [www.oma.eu/projects](http://www.oma.eu/projects).



A Anthropologie apresenta um layout informal concebido pelo escritório americano Pompei AD. Segundo a apresentação do projeto no site do arquiteto Ron Pompei, essa forma de organização do espaço dá a cada loja a flexibilidade de personalizar a sua configuração para que o cliente possa explorar seus tesouros como em um "mercado de pulgas" <sup>120</sup>. As imagens do ambiente do PDV da marca apresentam essa integração de usos e linhas de produto com um projeto de design e arquitetura para o PDV que se assemelha a uma casa (Figura 44, Figura 45).



Figura 44: Anthropologie Yorkville, Toronto, Canadá. Disponível em: <http://blog.en.chatelaine.com/tag/yorkville/>. Acesso em maio de 2013.

<sup>120</sup> Pompei AD. Disponível em: [www.pompeiad.com](http://www.pompeiad.com).



Figura 45: Interior da Anthropologie. Disponível em: [www.pompeiad.com](http://www.pompeiad.com).

Estes PDVs incorporam diversas atividades em um mesmo ambiente e possuem características que se relacionam aos conceitos do *Experience Design* (Norton, 2003; Ardill, 2008), tais como: a intenção de proporcionar aos indivíduos uma experiência diferenciada no ambiente; e a intenção de criar um ambiente associado a um conceito ou à identidade de uma marca.

Assim, já não são incomuns os projetos de arquitetura e design para pontos de venda de empresas de moda, nas grandes cidades de hoje, que combinem a venda de vestuário de moda à gastronomia, à decoração, aos ambientes de estar e lazer, como também à venda, oferta ou usufruto de serviços variados. Muitas marcas de moda mundiais possuem, em suas *flagship stores* e *concept stores* uma linha de produtos de cama e mesa e decoração de interiores <sup>121</sup>, restaurantes ou

---

<sup>121</sup> Zara, Ralph Lauren, Merci, Anthropologie.

cafés dentro de suas lojas <sup>122</sup>, entre outros serviços ou ambientes de entretenimento <sup>123</sup>.

Algumas marcas de moda também apresentam projetos de PDV que despontam como uma interessante inovação para cadeias de lojas mundiais e abrem uma porta para uma nova compreensão dos pontos de venda como espaços para além da venda de produtos em si. Independente da origem ou causa desse contexto seja pelo desenvolvimento do branding ou pelas estratégias de marketing de serviços ou por questões sociais, o fato é que ao combinar e incorporar outras tipologias e atividades esses “pontos de venda” de marcas de moda passaram a absorver também outros usos e significados chegando, em alguns casos, a não venderem objetivamente coisa alguma.

Nas *Concept Stores* o conceito, ou a identidade da marca é o eixo fundamental do desenvolvimento de todos os projetos e orienta tanto os projetos de design quanto as ações realizadas no ponto de venda, mesmo que comercializem várias marcas em um mesmo espaço. Sendo assim, o que se “constrói” nas *Concept Stores* não é apenas um ambiente de alta complexidade pela variedade de segmentos de produtos, serviços, tipologias arquitetônicas e projetos, mas, principalmente, pelo dinamismo que o próprio conceito, como elemento norteador dos projetos, possibilita ao gerar novas modalidades destes mesmos elementos (produtos, segmentos, serviços, tipologias e projetos integrados).

Em alguns aspectos as *Concept Stores* podem apresentar semelhanças com as *Flagship Stores* tanto pelas intenções das empresas em criar um ícone para a marca através dessas lojas tanto pelo arrojamento dos projetos de arquitetura, com formatos amplos, muitas linhas de produtos, serviços diferenciados, como por possuírem vários tipos de varejo em um mesmo espaço. No entanto, mesmo que os projetos para *Flagship Stores* também possuam um conceito norteador, pretendem, principalmente, construir um ponto de venda completo de uma marca com todos os itens e linhas produzidos sob aquela “bandeira”.

Ainda que em alguns casos essas duas tipologias possam se fundir, os projetos para as *Concept Stores* não se propõem a apresentar todos os produtos de

---

<sup>122</sup> Colette, Merci, 10 Corso Como, Armani,

<sup>123</sup> Prada Flagship Store em Nova York.



uma marca, pois tem como característica principal a intenção de transmitir um conceito ou estilo, valorizando a experimentação, a inovação e a exclusividade.

Para Carla Sozzani, fundadora da *10 Corso Como* em Milão, aberta em Setembro de 1991, a *concept store* foi concebida pela própria empresária em parceria com o artista plástico e designer Kris Rush <sup>124</sup> como:

Uma colagem de entidades culturais e comerciais da moda ao design, incluindo música, estilo de vida, arte e fotografia que marca o início da compra total (...) um lugar onde as coisas acontecem de forma muito calma (...) e onde a arte, a cultura e o comércio se encontram (...) as pessoas se encontram aqui, veem uma exposições, passeiam ao redor dos livros (...) é uma troca, nós podemos trocar opiniões (informação verbal em vídeo) <sup>125</sup>.

Segundo Suzy Menkes <sup>126</sup> o espaço se assemelha a um bazar marroquino moderno. O projeto da *Concept Store 10 Corso Como* em Milão integra a loja de vestuário e decoração a uma galeria de arte, um restaurante e uma livraria. ([www.10corsocomo.com](http://www.10corsocomo.com)) (Figura 46, Figura 47, Figura 48, Figura 49).



Figura 46: Interior do restaurante da 10 Corso Como. Disponível em: <http://www.10corsocomo.com/?pageID=store&lang=eng>.

<sup>124</sup> Kris Ruhs. Disponível em: <http://www.kisruhs.com/en/home>.

<sup>125</sup> 10 Corso Como. [www.10corsocomo.com](http://www.10corsocomo.com). No vídeo disponível no endereço <http://vimeo.com/51526200> é possível assistir a um relato da história da marca e fazer uma visita virtual a concept store 10 Corso Como: Acesso em maio 2013.

<sup>126</sup> Suzy Menkes é uma jornalista britânica e editora de moda do International Herald Tribune desde 1988 e colaboradora do New York Times. A entrevista está disponível em: <http://tvuol.uol.com.br/assistir.htm?video=suzy-menkes-entrevista-a-galerista-e-editora-carla-sozzani-04024D1B3260CC892326>.





Figura 47: Interior da galeria. 10 Corso Como. Disponível em: <http://www.10corsocomo.com/?pageID=store&lang=eng>.



Figura 48: Interior da varanda. 10 Corso Como. Disponível em: <http://www.10corsocomo.com/?pageID=store&lang=eng>.

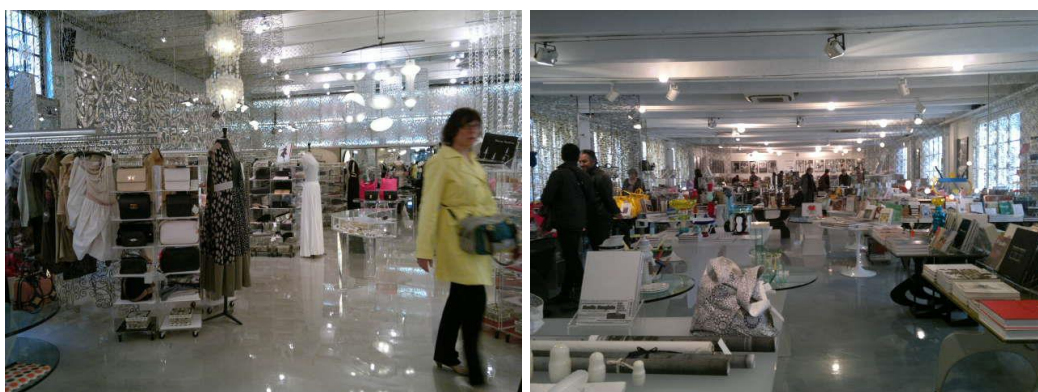


Figura 49: Interior das áreas de moda e livraria. 10 Corso Como. Milão. Fotos da pesquisadora.

Esse contexto implica em aspectos sociais (e individuais) da dimensão social e emocional do PDV que podem ser decisivos para a escolha por lojas físicas por parte dos consumidores, tais como: a interação com outras pessoas, o bem estar e o lazer. Em outros projetos para *concept stores*, como a Merci, identifica-se também fortemente o aspecto da dimensão social.

A *concept store* Merci foi criada em março de 2009 no coração do bairro histórico de Haut-Marais em Paris. Segundo os fundadores Bernard e Marie-France Cohen, “Paris não tinha um lugar que reunisse o melhor do mundo da moda, de design, de bens de consumo com áreas agradáveis e acolhedoras”<sup>127</sup>. O ambiente do PDV da *concept store* Merci possui um restaurante/café/livraria integrados as áreas de produtos de moda, de design de objetos, interiores e artigos para casa. Como uma espécie de loja de departamentos contemporânea, especializada em objetos de design e moda, com produtos de marca própria e produtos assinados por designers, a loja é uma mistura de galeria, ambiente de estar e loja (Figura 51 e Figura 51).



Figura 50: Merci, Paris. O restaurante e livraria vistos do pátio interno. Foto da pesquisadora.

<sup>127</sup> Merci. Disponível em: [www.merci-merci.com/fr](http://www.merci-merci.com/fr).





Figura 51: Merci Paris, fotos da pesquisadora.

Em uma iniciativa anterior, no ano de 2004 o grupo Gap. Inc.<sup>128</sup> lançou uma nova marca: a “*Forth & Towne*”. O projeto para o PDV da marca, do escritório *Rockwell Group*<sup>129</sup>, tinha como objetivo promover a socialização e o sentido de comunidade. Por motivos administrativos e pelos baixos índices de lucro em suas outras empresas, a nova marca foi considerada um caso de

<sup>128</sup> A empresa americana Gap Inc. que possui aproximadamente três mil lojas nos Estados Unidos, teve sua origem em 1969 com a Gap store. Atualmente, é um grupo formado pelas seis marcas: *Gap*, *Banana Republic*, *Old Navy*, *Piperlime*, *Athleta* e *Intermix*. Disponível em: <http://www.gapinc.com/content/gapinc/html/aboutus/ourbrands.html>. Acesso em maio 2013.

<sup>129</sup> *The Rockwell Group* é um escritório interdisciplinar de arquitetura, design e tecnologia responsável por projetos para áreas diversas, tais como: museus, cultura, lazer, educação, shows, escritórios, varejo, entre outros. <http://www.rockwellgroup.com/>.

insucesso pela organização e, por conta disso, as lojas foram fechadas poucos anos depois do lançamento.

Ainda que não tenha sido possível observar sua trajetória, o projeto representou uma inovação nesta área, pois abria uma porta para uma nova compreensão dos pontos de venda como espaços de sociabilidade e expressão para os indivíduos das cidades contemporâneas. Neste projeto a maior área da loja foi destinada ao ambiente dos provadores (Figura 52) que ficava no centro da loja e pretendia promover ali o encontro entre as clientes e as vendedoras que, por sua vez, eram treinadas para prestarem um serviço de “consultoras de moda”<sup>130</sup>.



Figura 52: Área dos provadores. Forth & Towne. Fonte: [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com), 2005.

Ainda nesse sentido, identificamos outras propostas que também reforçam a dimensão social do PDV, tais como a *Puma Social* em Praga na República Checa, um projeto mais recente, desenvolvido pelo escritório de arquitetura

<sup>130</sup> O link para o projeto e as imagens não estão mais disponíveis no site da empresa. Uma maior descrição desse projeto pode ser encontrada no cap. 3.4.4. da Dissertação de Mestrado. Lojas de Marcas de Moda. Saddi, 2008.

EDIT! <sup>131</sup>. O projeto foi realizado a partir de um workshop para estudantes de arquitetura e design que premiou todos os 20 alunos participantes, e o projeto vencedor, de Tereza Komárková, foi então, desenvolvido em parceria com o escritório de arquitetura EDIT!.

Segundo a descrição do projeto no site dos arquitetos, a proposta da *Puma Social* é a de “se tornar um ponto de encontro multifuncional para jovens atraídos pela marca” combinando um conceito de loja com um café e permite festas ou eventos através de um espaço reversível (**Erro! Fonte de referência não encontrada.** e Figura 54).



Figura 53: Puma Social Club Praga. Disponível em: From Edit Architects. <http://editarchitects.com/index.php/projects-2012/psc/>. Acesso em março de 2013

<sup>131</sup> EDIT! Disponível em: <http://editarchitects.com/index.php/projects-2012/psc/>.





Figura 54: Puma Social Café. Disponível em: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=383480058398756&set=a.383479871732108.101045.117047918375306&type=3&theater>. Acesso em março de 2013.

Também identificamos em algumas *pop-up stores* (lojas temporárias) de marcas de moda, Puma Yard (Londres) e a Reserva + (Rio de Janeiro), o uso

desses ambientes como espaços de sociabilidade e expressão para os indivíduos das cidades contemporâneas. Segundo Spena et. al. (2012) as *pop-up stores* representam: “um novo conceito de espaço (...) como um lugar de consumo, experiência, interação com o cliente e envolvimento cognitivo e sensorial” (Spena et. al., 2012, p.35) e se apresentam como projetos que pretendem facilitar a relação da empresa com o consumidor, oferecer um espaço interativo e multissensorial e de experiência.

A marca Puma montou uma *pop-up store* ao ar livre na cidade de Londres, na Brick Lane <sup>132</sup> pela ocasião dos jogos olímpicos de 2012, usando uma área desocupada entre prédios antigos criou um ambiente de lazer, convivência, diversão e compras usando como tema a Jamaica <sup>133</sup> (Figura 55).

A instalação do Puma Yard usou containers adaptados para criar um PDV provisório, além do piso forrado de grama sintética e muitas almofadas coloridas espalhadas pelo chão. No ambiente, um quiosque com comidas e bebidas típicas, áreas para atividades físicas e jogos para todas as idades, eventos e shows à noite, transformaram o lugar num ambiente de caráter social (Figura 56, Figura 57).

---

<sup>132</sup> A Brick Lane está localizada no bairro The Old Truman Brewery no East London, um quarteirão que foi revitalizado e se tornou um lugar das artes revolucionárias e de negócios criativos, bem como lojas exclusivas, galerias, mercados, bares e restaurantes. Disponível em: <http://www.trumanbrewery.com/>. Acesso em maio de 2013.

<sup>133</sup> No vídeo disponível em: <http://pt.puma.com/media/the-puma-yard-build> é possível ver a instalação da estrutura do local. No vídeo disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=7atTIBmjKOY> vê-se também a interação entre as pessoas e as atividades realizadas no lugar.



Figura 55: Puma Yard Londres. Disponível em: <http://recent.keedan.com/track/2012/08/01/puma-yard-in-london-2012-olympics/>. Acesso em maio de 2013.





Figura 56: Puma Yard. Disponível em: <http://recent.keedan.com/track/2012/08/01/puma-yard-in-london-2012-olympics/>. Acesso em maio de 2013.



Figura 57: Puma Yard. Disponível em: <http://recent.keedan.com/track/2012/08/01/puma-yard-in-london-2012-olympics/>. Acesso: maio de 2013.

No Rio de Janeiro, a marca Reserva<sup>134</sup> abriu uma *pop-up store*, na Galeria River, antigo reduto das marcas de *surfwear* cariocas, que não pretendia vender seus produtos, e sim trazer novas associações para marca e contribuir com a revitalização do local: a *Reserva+* (lê-se reserva mais).

Na *Reserva+*, com projeto de Carlos Motta<sup>135</sup>, os produtos eram projetos de artistas, grafiteiros e designers. No ambiente, um bar com cervejas importadas, doses de cachaça e um palco para apresentações musicais e artísticas (Figura 58).



Figura 58: Interior da Reserva+ no Rio de Janeiro. Projeto de Carlos Motta e direção criativa de Evans Queiroz. Disponível em: <http://blog.tntassessoria.com.br/2011/10/27/songoro-cosongo-se-apresenta-na-reserva/>. Acesso em janeiro de 2012.

Como explica o diretor criativo da marca, Evans Queiroz, em entrevista cedida para a pesquisa, a intenção do projeto não foi criar um lugar para vender os poucos produtos diferenciados que estavam expostos, e que até poderiam ser

<sup>134</sup> Criada em 2003 por Rony Meisler, Fernando Sigal e Diogo Mariani, a Reserva, grife carioca de roupas masculinas é uma das marcas nacionais mais procuradas no cenário da moda. Com participações no Fashion Rio e em outros circuitos, é distribuída para 97 multimarcas de cinco estados brasileiros e vende vinte mil peças por coleção. Disponível em: [http://www.glamour.com.br/reserva?fq=B:98&PS=48&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=reserva\\_-\\_geral&gclid=CICi89vF3rMCFQf0nAodQEKAww](http://www.glamour.com.br/reserva?fq=B:98&PS=48&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=reserva_-_geral&gclid=CICi89vF3rMCFQf0nAodQEKAww). Acesso em maio de 2013.

<sup>135</sup> Carlos Motta, marceneiro, designer de mobiliário e arquiteto. Fundador do Atelier Carlos Motta e responsável por uma grande produção de qualidade reconhecida mundialmente. Disponível em: <http://carlosmotta.com.br/>. Acesso em maio 2013.

vendidos, mas, principalmente, realizar um lugar de encontro, no qual os eventos eram inteiramente gratuitos (Figura 59). A programação era divulgada pelo *facebook* da marca, que atinge 250 mil pessoas, na Revista do Jornal Globo a cada mês e através de um e-mail marketing chamado: *Tá rolando!* Enviado sistematicamente para a lista de clientes. Sobre a proposta do lugar Evans Queiroz explica:

Esse foi um lugar de puro comportamento, de cultura comportamental pura, e nós escolhemos esse lugar exatamente por isso. (...) Este é um lugar que é de arte, cultura, diversão, encontro. Um lugar de encontro, acima de qualquer coisa. É de graça. Nós temos um investimento aqui de um milhão de reais, fora os vinte mil que gastamos por mês para poder gerar teatro, poesia, exposição. Tudo que você está vendo aqui acontece com uma violência muito grande. E esse espaço nasceu por isso (informação verbal)<sup>136</sup>



Figura 59: Reserva+ interior do ambiente durante uma apresentação musical gratuita. Disponível em: <http://www.timeout.com.br/rio-de-janeiro/musica/venues/845/reserva->. Acesso em: janeiro de 2013.

A *Reserva+* passou a não comportar o volume de pessoas que frequentavam o lugar e invadiam a calçada e a rua. Após várias reclamações da vizinhança o local precisou ser fechado. Entretanto, os resultados atingidos foram considerados pelos envolvidos como satisfatórios, pois de toda maneira demonstraram uma aceitação à essa tentativa inovadora pela clientela da marca.

<sup>136</sup> Todos os trechos das entrevistas estão identificados como “informação verbal”, segundo norma da ABNT e todas as entrevistas na íntegra encontram-se transcritas no Apêndice 2 desta tese.



Ainda no Rio de Janeiro, a marca Farm abre periodicamente nas temporadas de verão uma pop-up store. A *Casa de Verão da Farm* é instalada em uma casa existente no bairro de Ipanema, a partir de pequenas reformas e de uma decoração de interiores que utiliza muitas estampas, cores e materiais naturais como palha e madeira, inspirada no estilo das casas de praia da cidade.



Figura 60: Casa de Verão da Farm. Projeto de Bel Lobo e equipe de V&M da Farm. Disponível em: <http://www.farmrio.com.br/adorofarm/>. Acesso em: fevereiro de 2013.

Também neste espaço se desenrolam outras atividades além da venda de produtos e nessa “loja”, além da venda de novos produtos exclusivos que não são encontrados nas lojas da rede, todos os objetos e móveis estão à venda. Próximo ao fim da temporada a *pop-up store* da Farm oferece uma grande liquidação de encerramento.

Estes projetos para PDVs (*concept stores, flagship stores e pop-up stores*) apresentam, portanto, objetivos para além da venda de produtos ou mesmo uma combinação de objetivos associados a esta. As iniciativas apresentadas neste subcapítulo (Merci, 10 Corso Como, Prada Flagship Store NY, Anthropologie, Forth & Towne, Puma Social, Puma Yard, Reserva + e Casa de Verão da Farm) demonstram ter, como um de seus objetivos, a criação de um ambiente que favoreça o encontro entre as pessoas. Para isso, inserem novos conceitos, usos e técnicas aos projetos de design para PDV. Assim, ao mesmo tempo em que recuperam a dimensão social do PDV, estes projetos inovam, ao apresentar novas combinações estéticas e de uso dos ambientes comerciais.

## 6. O que dizem aqueles que fazem o PDV?

Como apresentado anteriormente, no Capítulo 1.1. Apresentação da pesquisa, o objeto da presente pesquisa consiste nas *articulações e novos conhecimentos gerados no contexto interdisciplinar dos projetos de design para PDV de marcas de moda*. Para compreender este *contexto e a relação deste com a geração de novos conhecimentos para o campo do Design* (tema da pesquisa), nosso objetivo geral consistiu em *identificar e analisar as articulações e novos conhecimentos que surgem no campo do Design, a partir da apropriação e integração de novos conceitos e técnicas gerados nesse contexto*.

A partir desse objetivo geral consideramos necessário *investigar como os projetos de design para PDV estão sendo conceituados e avaliados pelos profissionais das áreas envolvidas e identificar os principais objetivos de projeto gerados neste contexto*. Para tal realizamos *entrevistas semiestruturadas por pautas* com especialistas, a saber: arquitetos, designers, profissionais de branding e empresários para levantar dados sobre o contexto atual de desenvolvimento de projetos para PDV de marcas de moda <sup>137</sup>.

### 6.1. Estrutura das Empresas da Pesquisa.

Durante a seleção dos entrevistados e no início das entrevistas, observamos que o conhecimento das diferentes Estruturas Organizacionais das empresas seria um importante aspecto a ser considerado nas informações colhidas pelas entrevistas. Mesmo que esse aspecto não tenha sido previsto nos objetivos específicos, nos permitiu compreender com mais clareza a atuação dos empresários, as formas de parcerias externas e as funções dos profissionais internos em cada empresa como também as interações entre as áreas, tanto internas quanto externas às empresas.

---

<sup>137</sup> A organização das entrevistas, pré-teste e pautas, assim como as transcrições estão apresentadas nos Apêndices 1 e 2.

Assim, por se tratar de um dado que possibilita o aumento da compreensão sobre o contexto dos projetos para PDV, a pergunta foi incluída nas entrevistas diretas e os dados foram organizados em esquemas gráficos de fácil compreensão que serão comentados adiante.

As entrevistas realizadas com profissionais de outro estado (São Paulo) ou país (Estados Unidos) não contam essas informações de forma detalhada. Percebemos que este tipo de pergunta necessitaria de algum esquema que possuísse categorias prévias no qual o respondente pudesse se identificar. Entretanto, diante dos diferentes portes das empresas e da variedade de termos usados pelos empresários, preferimos não realizar essa pergunta por questionário via e-mail a fim de não gerar dados pouco esclarecedores.

Realizamos um teste com um escritório de arquitetura com a pergunta via e-mail: “Por favor, fale-me sobre a estrutura organizacional de seu escritório (sócios, número de funcionários, cargos e funções)”. A resposta foi genérica: “A equipe de projeto tem cerca de trinta e cinco pessoas, entre arquitetos e estagiários”. Consideramos então que esta pergunta poderia provocar uma resposta longa que não só exigiria uma maior dedicação de tempo por parte do respondente como poderia estar relacionada a dados tratados com sigilo pela empresa. E assim gerar no entrevistado algum tipo de indisposição comprometendo as demais perguntas, essenciais aos objetivos da pesquisa.

A partir desse teste os questionários enviados por e-mail não incluíram a pergunta relacionada à estrutura organizacional da empresa. Por sua vez, nos sites das empresas os dados sobre a estrutura da empresa apresentavam apenas os nomes dos profissionais e os respectivos cargos, mas não continham as informações que possibilitariam compreender as relações entre as áreas. Portanto, os gráficos apresentados, relativos aos escritórios de arquitetura são: *Bebo* (Bel Lobo e Bob Neri), *Santa Irreverência* (Ricardo Campos) e *Madi* (Marcelo Albertal). No que diz respeito às empresas de moda da pesquisa sediadas no Rio de Janeiro, os gráficos apresentados se referem às empresas: *Farm e Uncle K* como apresentaremos a seguir<sup>138</sup>.

---

<sup>138</sup> A entrevista com Evans Queiroz da Reserva forneceu muitas informações sobre o processo de desenvolvimento dos projetos e as relações entre as áreas, como citado anteriormente, mas não foram suficientes para a realização do gráfico.

Os gráficos seguiram um padrão de cores e símbolos a fim de facilitar o entendimento do leitor. Como a intenção foi colher informações sobre as principais áreas envolvidas nos projetos para PDV, os gráficos não apresentam a empresa como um todo. Alguns gráficos possuem mais detalhes ou mais áreas e isto se deu porque os mesmos representam as informações que o entrevistado desejou compartilhar <sup>139</sup> conforme apresentaremos a seguir.

Bel Lobo é arquiteta graduada pela UFRJ com grande experiência profissional em projetos para lojas de moda. Bel afirma que descobriu sua profissão quando percebeu seu talento, despretensiosamente, desenhando um dia com uma amiga. Iniciou sua carreira dentro de uma empresa de moda, a *Richards* no RJ e, pouco tempo depois, passou a realizar os projetos para a marca. Com o tempo seu marido e sócio, Bob Neri, assumiu os projetos da *Richards* e eles juntos fundaram o seu escritório *Bel Lobo e Bob Neri*. Desde então, Bob assumiu os projetos da *Richards* e Bel assumiu o escritório. Responsáveis por inúmeros projetos para marcas de moda no Rio de Janeiro, além de projetos para restaurantes e livrarias, tornaram-se especialistas em projetos para varejo.

Atualmente, Bel Lobo e Bob Neri modificaram o nome do escritório para BEBO a fim de desvincular os projetos realizados por suas equipes de seus nomes pessoais e assim criar uma forma de compartilhar os projetos com os 40 profissionais que trabalham na empresa entre coordenadores de equipes, arquitetos e designers 3D, e funcionários administrativos. O sócio fundador da Bebo, Bob Neri, atende com exclusividade o cliente *Richards* que é o principal cliente do escritório desde a sua fundação.

No BEBO os funcionários trabalham em um ambiente descontraído e confortável com regime de participação nos resultados da empresa e, segundo Bel, todos são ouvidos como potenciais participantes das decisões de projeto. Além disso, os donos investem na formação de seus profissionais promovendo palestras e cursos internos. Em certos casos, Bel Lobo contrata um arquiteto externo, que já foi funcionário do escritório, para desenvolver projetos em parceria com ela.

---

<sup>139</sup> O padrão aplicado apresenta em todos os gráficos um grande círculo (laranja claro), que representa a empresa, e círculos internos que representam os funcionários e as áreas. Os círculos externos ao grande círculo representam as empresas ou profissionais externos contratados. O círculo central (verde) representa o entrevistado (nome e cargo). O tamanho dos círculos não tem relação com o tamanho das áreas nas empresas, assim como a forma de organização destes não apresenta as áreas de forma hierárquica, pois pretende apresentar as principais relações entre as áreas através da linha preta que une os círculos.



Segundo ela, este profissional é “o seu luxo”, pois o considera um grande arquiteto.

A estrutura organizacional do escritório apresenta um formato de equipes de projetos na qual cada grupo é coordenado por um arquiteto sênior. As equipes não são rígidas e os profissionais se deslocam entre elas segundo suas habilidades e identificação com os projetos. Segundo Bel, o sistema de trabalho da BEBO confere muita autonomia aos coordenadores, nas decisões de projeto, favorece a colaboração e estimula a participação de todos nas grandes decisões e no início de novos projetos.

Outro aspecto que está demonstrado no gráfico consiste na relação direta entre o arquiteto coordenador da equipe e o cliente. Assim, os clientes são atendidos pela arquiteta principal (Bel Lobo) em certos momentos do projeto e o arquiteto coordenador possui maior autonomia nas decisões relativas às etapas intermediárias com um ou mais clientes (Figura 61).

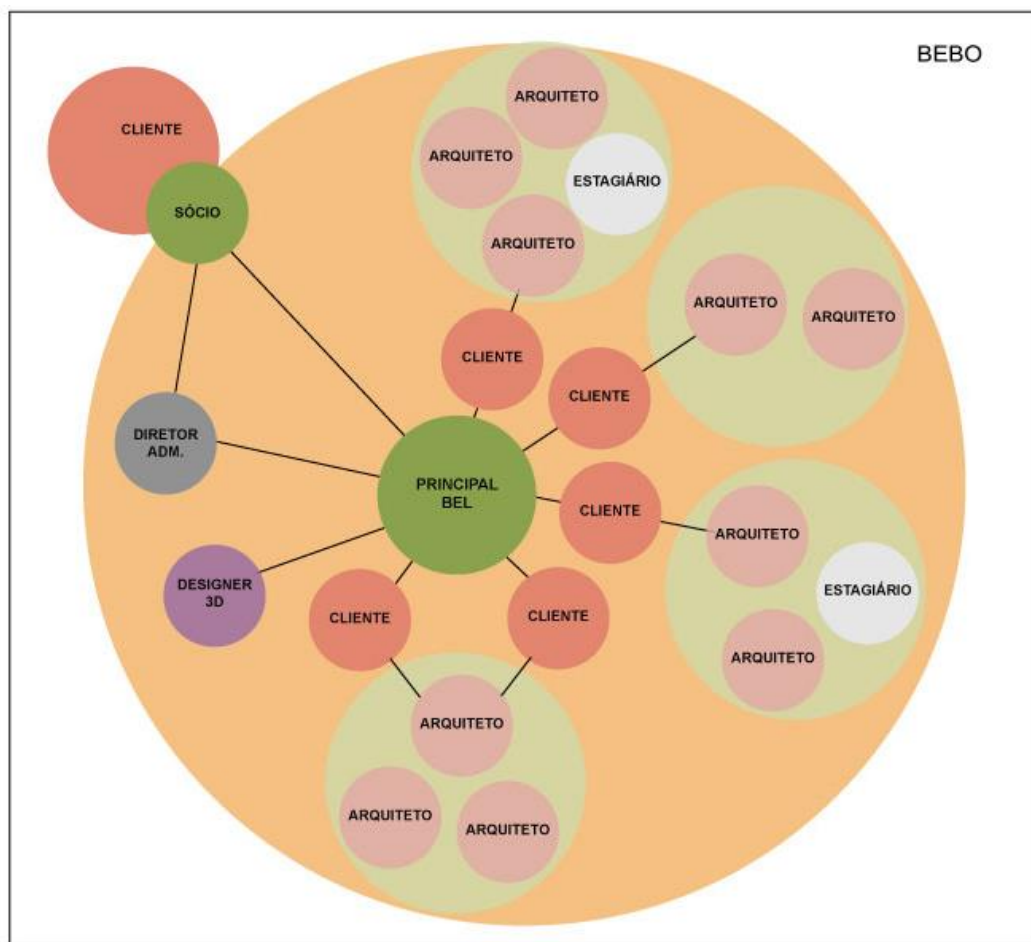


Figura 61: Estrutura Organizacional da Bebo.

O modelo da estrutura organizacional do BEBO é dinâmico e adaptado de acordo com as demandas e as habilidades dos profissionais internos. O BEBO não possui um departamento de design gráfico integrado à arquitetura, nem profissionais da área de merchandising visual. Os designers contratados são responsáveis pela realização das apresentações dos projetos 3D. As equipes de merchandising visual e design gráfico se concentram nas empresas clientes. As equipes de design gráfico que participam do projeto para o PDV, tanto podem estar nas empresas clientes, como nas agências de propaganda ou em escritórios de design e branding.

Ricardo Campos pode ser considerado um arquiteto pioneiro em projetos comerciais no Rio de Janeiro. Atua há 16 anos como arquiteto, escultor e designer, com mais de 1300 projetos entre comerciais e residenciais em seu portfólio. No escritório SANTA IRREVERÊNCIA de Ricardo Campos, instalado em um antigo galpão em Niterói Rio de Janeiro, onde é realizada a criação o desenvolvimento e grande parte da produção do mobiliário de seus projetos. A proposta do escritório se apoia em dois aspectos principais: velocidade e qualidade, que consiste em realizar projetos personalizados para cada cliente, com uma “excelente qualidade em um prazo de tempo muito inferior à média da concorrência” ([www.santairreverencia.com](http://www.santairreverencia.com)).

No escritório SANTA IRREVERÊNCIA, o contato com o cliente é realizado pelo arquiteto principal Ricardo Campos que orienta as equipes de projeto a partir das informações colhidas nas reuniões de briefing. O arquiteto também concentra a criação do conceito em suas funções. Ricardo Campos considera que gostaria de dividir essa função que atualmente está concentrada nele. Acredita que está iniciando esse processo de descentralização com a equipe que possui agora e que pretende transformar em sócios a partir de então.

Sendo assim, as equipes de projeto são organizadas de acordo com um ou mais clientes. O escritório possui apenas um designer contratado para realizar as apresentações dos projetos para os clientes, os demais profissionais envolvidos nos projetos são todos arquitetos (Figura 62).



como Diretor Criativo em empresas de varejo de moda na América Latina atuando nas áreas de branding, arquitetura e comunicação. Seu principal cliente é a marca *Totto*, para a qual desenvolve projetos de arquitetura e design para PDV e projetos de comunicação da marca.

Sua equipe de projeto conta com várias parcerias ao redor do mundo: um escritório de design e comunicação e um escritório de arquitetura nos EUA; um designer gráfico e um fotógrafo em Paris; um time de fotógrafos na Colômbia e Venezuela; e um escritório de arquitetura na Argentina. Além disso, Marcelo contrata e gerencia equipes de arquitetos e engenheiros sediados nas empresas ou nas cidades onde as obras são realizadas.

Marcelo faz o controle total sobre o projeto e afirma que não aceita mais nenhum contrato sem que ele tenha o controle de todo o processo. Cria, contrata e gerencia todos os projetos e a produção. Originalmente a *Totto* possuía um arquiteto e hoje possui um departamento, com aproximadamente dez pessoas, organizado e contratado por Marcelo Albertal para repetir e adaptar o conceito do projeto (Figura 63).

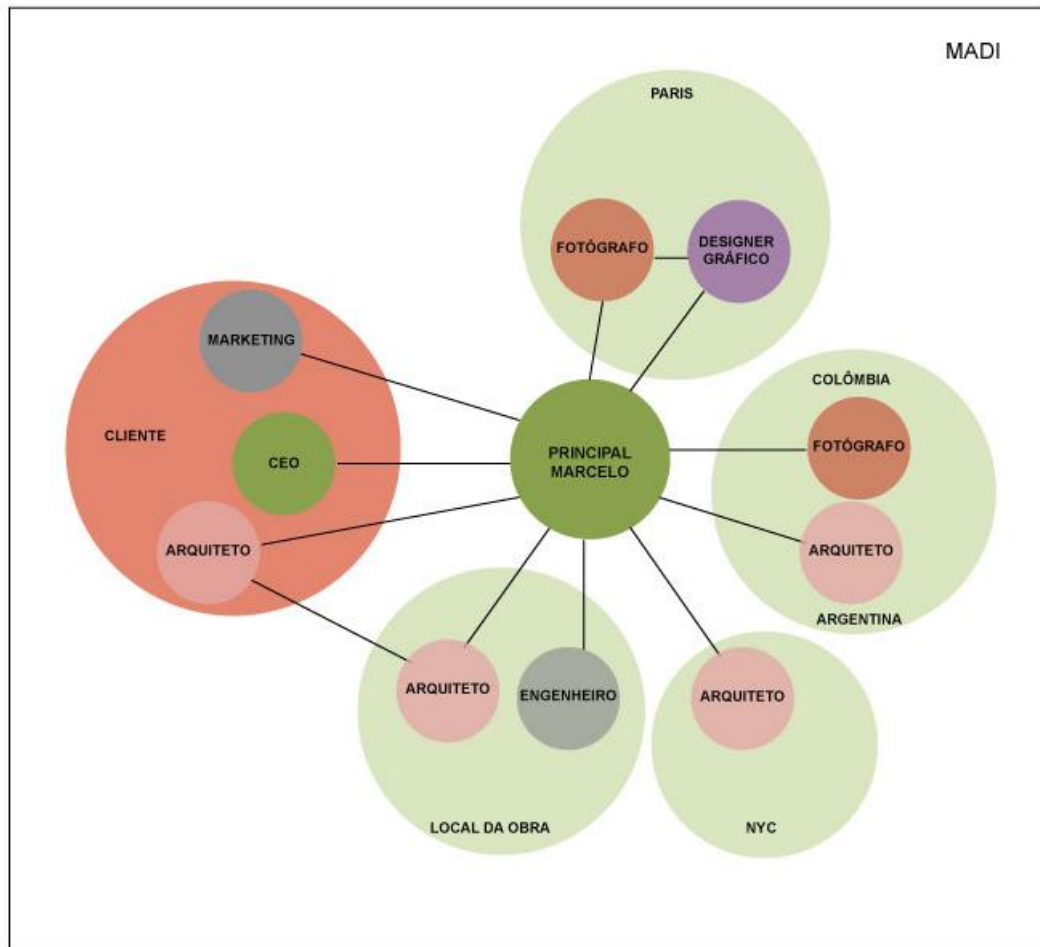


Figura 63: Estrutura Organizacional da MADI.

O modelo da estrutura organizacional da MADI é interdisciplinar e também adaptado de acordo com as demandas e as regiões em que trabalha. O trabalho de arquitetura, design e publicidade é integrado com gestão de Marcelo Albertal, entretanto não citou a contratação de profissionais da área de merchandising visual. Os designers ou escritórios de design parceiros são responsáveis não só pela realização das apresentações dos projetos, como também pelo design gráfico do material da publicidade que também é utilizado no PDV.

Da mesma forma que na BEBO e SANTA IRREVERENCIA, as equipes de merchandising visual se concentram nas empresas de varejo. O modelo da estrutura organizacional varia em cada empresa não havendo um modelo único. O BEBO possui um modelo dinâmico não verticalizado, o MADI possui um modelo interdisciplinar e também dinâmico, o SANTA IRREVERENCIA possui uma estrutura verticalizada. Todos os três escritórios possuem em graus diversos a gestão dos projetos centralizada no arquiteto principal.

Carlos Mach, gerente de branding da FARM, é formado em publicidade e iniciou sua carreira profissional em uma agência de propaganda, Arte & Mídia Comunicação <sup>140</sup>, especializada em trabalhos para marcas de moda no Rio de Janeiro, começando como estagiário até se tornar diretor de arte. Sua prática profissional e visão integrada da comunicação dos elementos de design das marcas de moda possibilitou um trabalho pioneiro de branding de moda no RJ para a marca FARM fazendo parte da equipe criativa da empresa desde 2004.

Na FARM três departamentos (Design, V&M e Marketing) trabalham subordinados à gestão de um Gerente de Branding que exerce uma função chave de extrema importância para a empresa. Sua função está mais próxima da função de um Diretor (Criativo ou de Branding) do que de um Gerente, pois é responsável pela interação entre essas áreas e destas com os objetivos e propostas do Departamento de Criação e Estilo. Está diretamente ligado ao CEO Criativo da empresa responsável pelo Estilo (Design de Moda). Além disso, ele é responsável pela interface da empresa com o escritório de arquitetura e com a assessoria de imprensa, detendo assim a gestão de praticamente todos os pontos de contato da marca com os consumidores como vemos no gráfico da Figura 64.

O departamento de design da FARM é formado por uma gerente de design e mais nove pessoas: um produtor gráfico, três manipuladores de imagem e cinco designers. O departamento de marketing é formado por um gerente, uma coordenadora de marketing *off-line* e uma *on-line* e cada uma tem uma equipe com um total de nove pessoas. O departamento de Visual & Merchandising (V&M) é formado por uma gerente, mais dez pessoas: dois designers e oito vitrinistas (Figura 64).

---

<sup>140</sup> Arte & Midia. Disponível em: [www.arteemidia.com.br](http://www.arteemidia.com.br). Segundo texto de apresentação no site: “Há 30 anos, cria, conceitua e coordena comunicação de moda no Rio de Janeiro”.

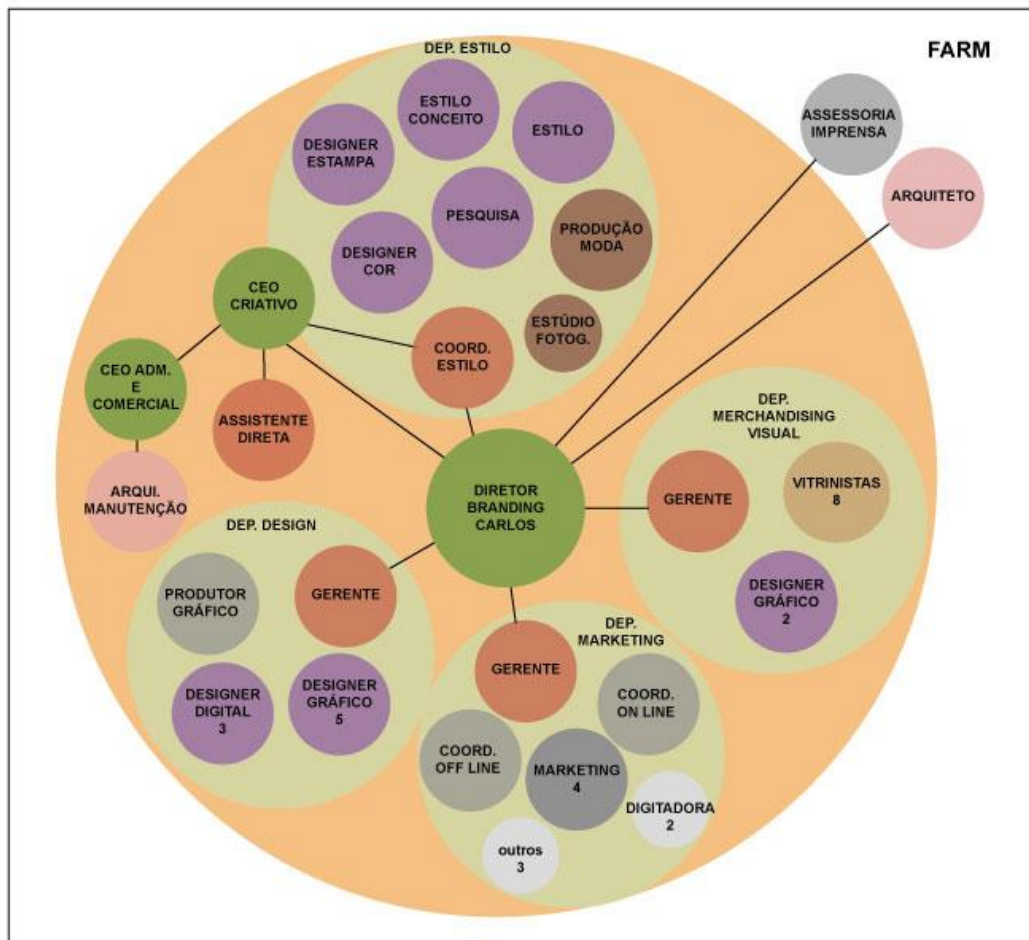


Figura 64: Gráfico da Estrutura Organizacional da empresa Farm no Rio de Janeiro.

Na FARM o merchandising visual é independente em relação ao departamento de marketing e de design gráfico. Esses três departamentos operam de forma interdisciplinar a partir de um conceito orientado pelo gerente de branding. A empresa conta com a presença de vários designers, tanto nestes departamentos como também no departamento de estilo.

A FARM possui um arquiteto interno responsável pela manutenção das lojas, mas que não realiza adaptações dos projetos. O escritório de arquitetura responsável pelos novos projetos para o PDV é o BEBO.

Tande Câmara é empresário e designer de produto e sócio proprietário de quatro marcas de varejo no Rio de Janeiro: Alfaias (cama e mesa), Area (decoração), Bebe Básico (infantil) e Uncle K (acessórios e bolsas). Sua primeira empresa de varejo, a UNCLE K, fundada em 1996, se destaca por desenvolver produtos diferenciados “focados no design e na funcionalidade”, com uma estratégia de negócios que se caracteriza por estar sempre “investindo em



pesquisas de tendências e apostando em materiais inovadores”. O conceito atual da marca implementado através de um projeto para PDV em 2001, “com arquitetura limpa e contemporânea” está presente atualmente em 13 estados brasileiros.

Na UNCLE K, Tande Camara é o gestor principal e responsável pelo desenvolvimento do conceito e todo o direcionamento dos projetos de arquitetura e design da marca, bem como do desenvolvimento de produtos. Nesta empresa a participação de Tande Camara nos projetos para PDV é direta e muitas vezes “a quatro mãos”, como ele mesmo afirma.

Na sua empresa o departamento de marketing engloba o merchandising visual e conta com a presença de vários designers, tanto neste departamento como no departamento de estilo. Possui um arquiteto interno responsável pela manutenção e adaptação dos projetos e um escritório de arquitetura externo responsável pelos novos projetos (cada marca tem um escritório próprio) conforme Figura 65.

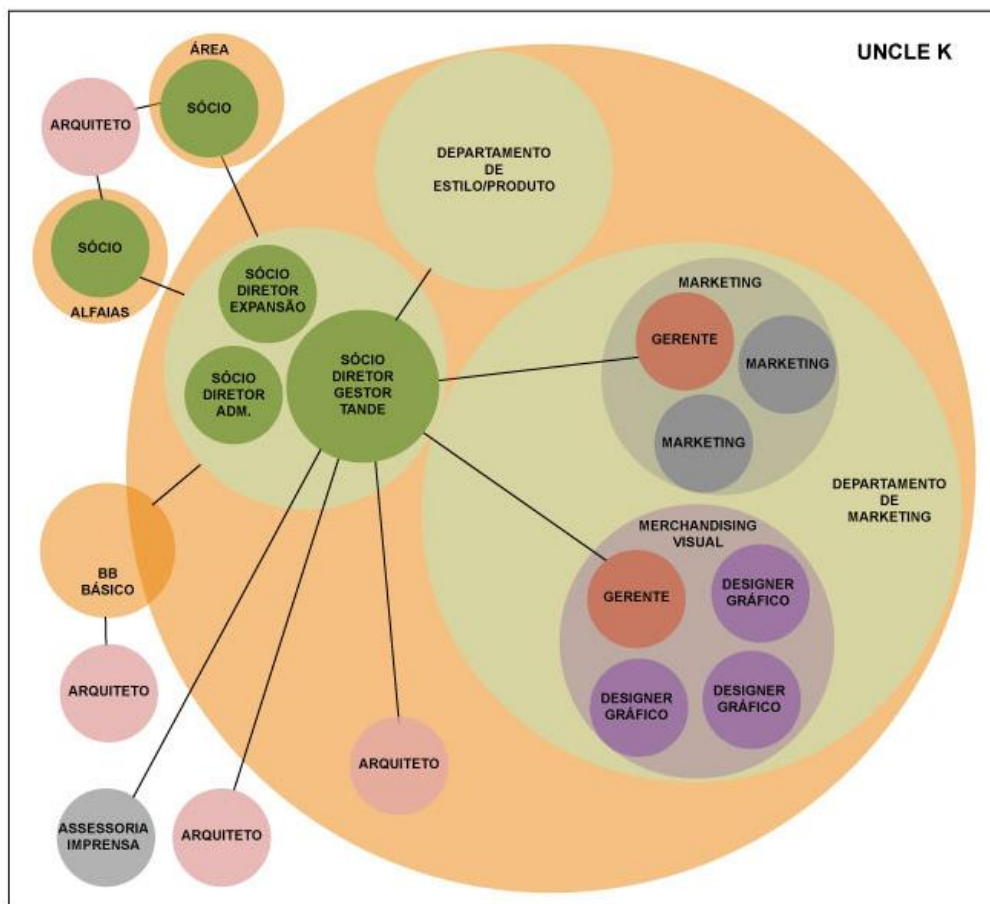


Figura 65: Gráfico da Estrutura Organizacional da empresa Uncle K no Rio de Janeiro.



Na UNCLE K o merchandising visual é subordinado ao marketing e engloba o design gráfico. As duas áreas do departamento de marketing operam de forma independente sob a gestão de Tande Câmara. A empresa, como na FARM e Reserva, conta com a presença de vários designers, tanto nestes departamentos como também no departamento de estilo.

A UNCLE K possui um arquiteto interno responsável pela manutenção das lojas, mas que também realiza adaptações dos projetos. Atualmente, está sendo definido um novo escritório de arquitetura externo responsável pelos novos projetos.

Nas três empresas de moda da pesquisa (FARM, RESERVA e UNCLE K) o departamento de Merchandising Visual (V&M) é a área que desenvolve e implementa os projetos de design periódicos para o PDV (projetos para vitrines e para o interior, tais como: decorações periódicas, temáticas ou promocionais, material gráfico e mobiliário para lançamentos de produtos, exposição dos produtos, e propostas <sup>141</sup> de moda). De acordo com a estrutura ou a estratégia da empresa esta área estará subordinada a um departamento de Marketing <sup>142</sup> ou a um departamento de Estilo <sup>143</sup>.

Identificamos que em algumas empresas (RESERVA e UNCLE K) a área de Merchandising Visual faz parte do departamento de Marketing. No entanto, o profissional que dirige o departamento é um Diretor Criativo (RESERVA) com formação em comunicação ou o próprio Empresário (UNCLE K) com formação em design de produto.

Este “departamento de marketing”, nas empresas de moda, se configura de uma forma diferenciada e é considerado pelos empresários e diretores

---

<sup>141</sup> As empresas de varejo de moda utilizam os termos: *propostas* ou *prop's* (*proposition*) para definir as combinações de produtos arrumadas em manequins, cabides ou mesas, que funcionam tanto para informação de moda, através de sugestões de uso, como também servem para impulsionar a venda de certos modelos, cores ou itens da coleção de moda através do destaque dado a elas no PDV.

<sup>142</sup> Por exemplo, nas lojas de telefonia móvel, como a Tim e Vivo no RJ, as decisões relativas aos projetos de arquitetura para o PDV são coordenadas pelo departamento de Marketing. Outra área subordinada a este, chamada *trade marketing*, é responsável por implementar e administrar os projetos periódicos para o PDV e as informações colhidas neste. Essa área nas empresas de moda é chamada de *merchandising visual*.

<sup>143</sup> O termo *Departamento de Estilo* da mesma forma que o termo *Estilista* ainda é usado por empresas de varejo de moda no Rio de Janeiro. Os profissionais que desenvolviam as coleções ou produtos de vestuário de moda eram, inicialmente, costureiros que passaram a se chamados de estilistas e, atualmente, com a sistematização do conhecimento desses profissionais pelas escolas de Moda e Universidades de Design, são formados como designers de moda (*fashion designers*).

(RESERVA, FARM) como uma área de “comunicação” responsável por transmitir a identidade (ou estilo) da marca ou o tema de uma coleção de moda, incentivar as vendas e ao mesmo tempo valorizar a marca através de vários projetos e suportes, tais como: desfiles, festas, eventos, *pop-up stores* (lojas periódicas), *flagships*, catálogos (ou *look books* <sup>144</sup>), publicidade, vitrines, entre outros.

Apesar de ser responsável por vários projetos e atividades relacionadas ao PDV a área de V&M, nas empresas de moda da pesquisa, não é responsável pelos projetos de arquitetura do PDV. Estes projetos são realizados por escritórios de arquitetura externos contratados e, mesmo quando as empresas possuem equipes internas de arquitetura, estas são responsáveis, principalmente, pelos projetos de expansão ou adaptações, e especialmente, reformas e manutenção das lojas.

Nas empresas de moda da pesquisa os projetos de arquitetura e design para PDV são conceituados pelos Arquitetos junto com os Diretores Criativos ou Gerente de Branding da empresa (Reserva, Farm) ou os próprios Empresários (Uncle K) que, nestes casos, possuem também a função de Diretores da Marca ou Diretores Criativos. Nestas empresas os designers estão distribuídos nos departamentos de Estilo/desenvolvimento de produtos, Comunicação/Marketing e Merchandising Visual e Vitrines.

Além disso, as empresas de moda do Rio de Janeiro possuem uma área “comercial” responsável pela análise da concorrência, administração e estímulo das vendas e treinamento e administração das equipes de venda nas lojas sendo a principal fonte de informação para as outras áreas da empresa. Essa área equivaleria ao que compreendemos como a área de Marketing em outros tipos de negócio. De toda forma, nestas empresas a área Comercial participa indiretamente dos projetos para PDV com informações, *feedbacks* e monitoramento das vendas, mas não está diretamente ligada às equipes que desenvolvem os projetos de Arquitetura e Design para PDV.

---

<sup>144</sup> O catálogo e o look book são materiais gráficos (físico ou digital) desenvolvidos pelas empresas de moda com equipe interna e contratações externas. O catálogo é um material com alto valor estético, direcionado para o cliente e, em geral, contém os principais produtos da coleção. O *look book* é um catálogo realizado de forma mais simples que apresenta um maior número de produtos e opções de combinações entre produtos e se destina tanto ao cliente quanto serve aos vendedores como fonte de informação sobre a coleção.

## 6.2. A palavra dos especialistas

A fim de *investigar como os projetos de design para PDV estão sendo conceituados e avaliados pelos profissionais das áreas envolvidas e identificar os principais objetivos de projeto gerados neste contexto* realizamos a análise das entrevistas através da articulação entre: os dados e conceitos levantados e apresentados na pesquisa bibliográfica e os depoimentos dos entrevistados sobre sua prática e compreensão acerca dos projetos de design para o PDV de marcas de moda.

Os objetivos dessa análise qualitativa consistem em:

Em primeiro lugar, construir uma reflexão, a partir da experiência prática dos profissionais entrevistados, sobre os tópicos previstos na pauta final.

Em segundo lugar, identificar os processos de conceituação, avaliação e os objetivos de projeto.

Em terceiro lugar, obter novas informações não previstas na pesquisa que possam contribuir para o campo como novas questões de pesquisa.

Os depoimentos foram agrupados pelas categorias das perguntas baseadas na pauta final e comentados ao longo deste capítulo. As categorias baseadas na pauta foram: 1) Criação do conceito do projeto; 2) Relação do conceito com a marca; 3) Interface com outras áreas de conhecimento; 4) Objetivos; 5) Duração do projeto; 6) Avaliação; 7) Novos Conhecimentos.

Ao longo da análise das entrevistas novas categorias foram identificadas e as categorias prévias foram agrupadas a partir de elementos identificados com as hipóteses da pesquisa:

- *A apropriação de conceitos e técnicas nos projetos de design para PDV geram novas articulações no campo do Design que apontam para a formação de uma nova área de conhecimento neste campo.*
- *Esse contexto contribui para a formação de uma nova compreensão do ambiente do ponto de “venda”.*

As categorias identificadas estão apresentadas a seguir:

### 6.2.1. Principais Aspectos do Design do PDV

Bel Lobo da Bebo, ao citar os principais aspectos de um projeto para uma loja de moda destacou a fachada e a vitrine como elementos importantíssimos,

pois considera que sejam os elementos que primeiramente atraem as pessoas para entrar na loja. Além disso, destacou fortemente a importância da qualidade da iluminação no projeto. Segundo Bel, um mesmo projeto de loja se mal iluminado pode ser um desastre. Para ela a luz correta é um dos fatores mais importante de um projeto. Essa precisa, segundo ela, ter pontos de destaque, “pontos de brilho”, não podendo ser homogênea. Acredita tanto na importância deste aspecto que o seu escritório não contrata nenhum serviço externo para o projeto de iluminação, que na maioria dos escritórios se trata de uma contratação externa, mas, ao contrário, não só realiza esses projetos internamente como pretende também capacitar mais e melhorar seus arquitetos neste aspecto.

Para Isay Weiwnfeld, a loja é uma extensão do produto que reforça a sua identidade. Assim o ambiente deve, segundo o arquiteto: “acolher o produto, valorizá-lo, a tal ponto que o cliente/consumidor, ao entrar na loja, sinta vontade de se demorar descobrindo a loja e os produtos”. Além disso, também destaca a relação com o entorno que influenciará nas decisões de projeto como um todo.

É fundamental que o espaço da loja se apresente quase como uma extensão do produto, reforçando a identidade da marca; que não seja pensado apenas como um local de exposição e venda. Fora isso, deve-se considerar o local aonde a loja vai se estabelecer – a cidade, o bairro, se na rua ou no shopping, etc. - pois isso é o que vai determinar a sua relação com o entorno, os vizinhos (informação verbal).

Ricardo Campos, da Santa Irreverência, afirma que o projeto para o PDV “é uma conjunção de coisas” reforçando a característica interdisciplinar desses projetos e a importância da atmosfera do ambiente. Segundo o arquiteto:

Você acerta o projeto quando você atingiu o cliente que ele queria atingir. Um bom projeto sozinho não faz nada. Não adianta ter um bom projeto, uma peça, uma vitrine, umas peças, umas vendedoras, um produto caro, um produto mal acabado, com um som porcaria dentro da loja. É uma conjunção de coisas. É o cheiro, é o som, é a iluminação, é o projeto, é a vitrine, é a arrumação de dentro da loja, os displays de V&M, a sinalização. É um conjunto total. Como a vendedora está vestida, como ela faz a abordagem, o que a vendedora fala. É um conjunto (informação verbal).

Também, reforça mais uma vez a funcionalidade do projeto, no sentido de favorecer as atividades que ali se desenrolam.

Eu acho que o design para uma loja tem que obedecer toda uma necessidade da função. A função está na frente, depois você dá a cara que você quer. Um balcão caixa tem que ter isso, a embalagem tem que ficar aqui, tem que dobrar isso, o saquinho tem que estar em tal lugar, a gaveta do caixa, o computador, o som; tudo tem que estar ali dentro de uma forma e depois você dá o visual dele. Mas a necessidade está na frente (informação verbal).

Na Tátil a preocupação é com a experiência de compra do consumidor na loja que para o designer Fred Gelli se desenrola ao final de três principais fases com o desafio de manter uma conexão entre o design e a estratégia em cada um desses três momentos.

A gente tem uma metodologia para trabalhar o retail experience. Em que, na verdade, tem uma série de fases, e é uma abordagem bastante holística do que é a experiência de compra. No fundo, a gente pensa nisso: como vai ser uma experiência de compra para uma pessoa e como a gente vai atrair esse cara, como a gente vai construir o relacionamento e como a gente vai garantir que ele efetive a compra (informação verbal).

Segundo Fred Gelli, se dedica a três momentos que tem a ver com o caminho do consumidor: atrair, relacionar e comprar, como explica a seguir.

O primeiro momento: atrair

Então tem uma série de técnicas que dizem como a gente, primeiro, cria no espaço externo da loja, basicamente nas vitrines, na fachada e etc. aqueles elementos que tem a capacidade de atrair um cara que está a 15 metros de distância. Então ele está lá do outro lado do shopping e tem que se sentir provocado (informação verbal).

O segundo momento: relacionar

E, uma vez que ele já foi atraído, ele tem que ser chamado para entrar na loja, aí começa a experiência no nível secundário, ou seja, você está construindo o relacionamento. Ele tem que ter mais informações sobre o produto que ele se interessou. Aí nessa hora ele começa a interagir com pessoas lá dentro (informação verbal).

O terceiro momento: comprar

E, depois, você passa para uma terceira fase que é a de efetivação da compra e, aí, são outros aspectos que a gente considera e usa. E isso tudo está dividido em uma parte estratégica e outra de design. Como é que eu consigo manter o tempo todo a conexão entre essas duas coisas em cada um desses três momentos (informação verbal).

### 6.2.2. Processos e Técnicas para o Design do PDV

A fim de gerar uma compreensão mútua dos objetivos do projeto são utilizadas várias ferramentas ou combinações de ferramentas, tais como: reuniões iniciais para transmissão de informações (*briefings*), reuniões para geração e estímulo de ideias (*brainstorms*), confecção de painéis de elementos visuais relacionados ao conceito do projeto (*mood boards*), imagens fotográficas de outras lojas que sirvam de referência para identificar os elementos do projeto, entre outras soluções gráficas, *desenhos, perspectivas e apresentações em 3D*, que possam ajudar a transmitir os pensamentos do cliente.

Os profissionais entrevistados usam essas técnicas de forma semelhante, mas, não necessariamente, linearmente, nem da mesma maneira em todos os casos. Na BEBO existe uma administração combinada das técnicas de acordo com as informações recebidas e as necessidades encontradas. Já na MADI e na Tátil o processo de desenvolvimento dos projetos é estruturado segundo etapas previstas. Ainda assim, as técnicas demonstram ser mais um recurso para o aprofundamento na compreensão da marca, do que uma etapa imprescindível a cumprir no processo de desenvolvimento do projeto.

Alguns escritórios tanto de design & branding quanto de arquitetura & design utilizam outras técnicas baseadas na observação. Por exemplo, a Tátil utiliza técnicas de *observação*<sup>145</sup> e *imersão*<sup>146</sup> para conhecer o cliente e o seu consumidor. Assim, os designers visitam o escritório da empresa e os PDVs para observar o ambiente e o funcionamento dos mesmos a fim de possibilitar uma compreensão mais profunda sobre a empresa. Entre as técnicas de observação no PDV, Fred Gelli, da Tátil citou a técnica *cliente oculto*, inicialmente usada pela área de marketing no campo do varejo<sup>147</sup>.

O *cliente oculto* é um “pesquisador” com a missão de se passar por um consumidor comum e vivenciar suas experiências com a empresa. Esta técnica se destina a obter informações relacionadas à empresa, tais como: satisfação ou insatisfação em relação ao atendimento pelos funcionários, facilidade ou dificuldade em relação à solução de problemas, informações sobre a política de troca de mercadoria, informações sobre os produtos, entre outros inúmeros aspectos.

---

<sup>145</sup> A técnica de observação nas empresas e nos PDVs, se assemelha à técnica de observação participativa usada na pesquisa acadêmica, na qual o pesquisador não se mantém neutro durante a observação.

<sup>146</sup> O termo e a técnica de *imersão* são muito usados pela área de Recursos Humanos no meio empresarial no treinamento de funcionários através da vivência prática em cargos da empresa. Para o Design Thinking o termo *imersão* consiste na etapa de aproximação de um problema, a partir de diversas perspectivas e pontos de vistas (Adler et. al, 2011). Fred Gelli se refere à *imersão* como uma técnica de aprofundamento no conhecimento da empresa, na qual o designer vivencia por um tempo o dia a dia da empresa, se assemelhando mais com as técnicas oriundas da etnografia ou da observação participativa.

<sup>147</sup> Nos anos 80/90 as empresas de moda do Rio de Janeiro tais como: Chocolate, Dimpus e Cantão, já utilizavam esta técnica para avaliar a qualidade do atendimento dos vendedores aos clientes em suas lojas. O que demonstra ter sido introduzido pelos profissionais de outras áreas, como design e branding são outros objetivos e outros aspectos a serem observados através dessa mesma técnica, tais como: o ambiente da loja, o tipo de clientela, as relações estabelecidas destes com os funcionários, a exposição da mercadoria, entre outros.

Na Tátil, além das técnicas de observação, também realizam reuniões e entrevistas com os gestores e gerentes como nos demais escritórios entrevistados (Madi, Bebo, Santa Irreverencia e Ysay Weinfeld).

A Bebo e a Tátil demonstraram usar práticas interdisciplinares, com maior participação dos CEOs ou profissionais das empresas (gerentes ou diretores de moda, branding ou marketing) de forma direta, nas reuniões de *briefing* e *brainstorming* junto com suas equipes de arquitetos e designers internos. Na Bebo são utilizados também *mood boards* realizados pelos CEOs das empresas, quando são convidados a realizar “uma colagem de imagens que representem a marca”, a fim de completar o *briefing* do projeto.

Fred Gelli desenvolveu uma ferramenta própria no seu escritório chamada brand direction e explica que:

É uma ferramenta de comunicação que orienta e garante o alinhamento de qualquer expressão da marca (...) e todas as nossas ações, desde um simples texto até um grande evento. A personalidade da marca está sintetizada na sua essência sustentada por quatro pilares e oito atributos de comunicação que devem estar presentes em tudo o que fazemos (informação verbal).

Compreende a marca por duas dimensões principais: essência e expressão. Os quatro pilares representam o que a marca representa na alma na essência. Todas as expressões devem refletir os pilares, porque os pilares são uma síntese da marca. A ferramenta é, portanto, usada na construção das expressões da marca como direção e também como um *checking list*, para alinhamento com a proposta da marca, como Fred exemplifica ao citar a marca dos Jogos Olímpicos de 2016 que tem como pilares: *beleza exuberante, energia contagiante, espírito olímpico e diversidade harmônica*.

Nós vamos fazer um evento de lançamento, onde é que vai ser o evento de lançamento? Tem que ser em um lugar que tenha uma beleza exuberante, Praia de Copacabana. Que tenha uma energia contagiante, Praia de Copacabana no Réveillon. Que tenha espírito olímpico, fogos, de excelência em tudo, os fogos mais incríveis do mundo, e que tenha diversidade harmônica, Praia de Copacabana no Réveillon. Milhares de pessoas em todos os lugares (informação verbal).

Essa ferramenta é usada como uma receita, mas as doses podem ser modificadas de acordo com os objetivos, como ele explica: “Dependendo da expressão, você vai usar mais um pilar do que o outro. Os pilares entram em doses diferentes, como se fosse uma receita, que você faz com ingredientes”.

Quando o cliente já possui uma ferramenta própria a Tátil usa e interpreta a mesma, ou atualiza conforme esclarece: “Às vezes a gente constrói do zero, às

vezes a gente herda de algo que já existe e formaliza, nem que seja para uso interno”.

Além da Bebo e da Tátil os demais escritórios entrevistados não mencionaram a participação direta dos profissionais da empresa de varejo no processo de desenvolvimento dos projetos. Essa participação se concentra, principalmente, nas etapas preliminares do processo, tais como: nas reuniões e entrevistas para coleta de informações e briefing.

Com exceção da Uncle K, na qual Tande Camara participa ativamente do desenvolvimento do projeto para PDV em quase todas as etapas, nas demais empresas de varejo da pesquisa, os CEOs participam de forma indireta, avaliando as propostas e estudos apresentados ao longo do processo. Isto é: aprovando ou recusando as propostas, e assim, configurando sua participação como um monitoramento para ajustes no projeto.

As tabelas a seguir apresentam as técnicas usadas com a participação dos profissionais das empresas e as técnicas usadas pelos designers e arquitetos no desenvolvimento dos projetos. Os espaços não preenchidos das tabelas demonstra que as técnicas apresentadas não são usadas pelos profissionais ou não foram mencionadas na entrevista.

Tabela 8: Técnicas usadas com a participação dos profissionais das empresa de moda.

	Madi	Bebo	Santa Irreverência	Isay Weinfeld	Tátil
Reuniões de <i>Briefing</i>	sim	sim	sim	sim	sim
Entrevistas	sim	-	-	-	sim
<i>Brainstorm</i>	-	sim	-	-	sim
<i>Mood Board</i>	sim	sim	-	-	-
Observação na empresa/imersão	sim	-	-	-	sim
Reuniões de apresentação/avaliação	sim	sim	sim	sim	sim

Tabela 9: Técnicas usadas pelos designers e arquitetos no desenvolvimento do projeto.

	Madi	Bebo	Sta Irreverência	Isay Weinfeld	Tátil
Observação <i>Cliente Oculto</i>	-	-	-	-	sim
<i>Bubble Plan</i> <sup>148</sup>	sim	-	-	-	-
<i>Mood Board</i>	sim	-	-	-	-
Técnica desenvolvida internamente					sim

<sup>148</sup> Uma apresentação detalhada dessa técnica pode ser encontrada em: AIA. American Institute of Architects. Disponível em: <http://www.aia.org/aiaucmp/groups/aia/documents/pdf/aiab089276.pdf>. Acesso em junho de 2013.



#### 6.2.4. Formas de Avaliação

Na BEBO a avaliação é feita a partir das informações recebidas dos donos da empresa. Segundo Bel Lobo, a primeira pergunta que ela faz ao empresário é: “A loja está vendendo bem?” Também, pede ou recebe espontaneamente, informações a respeito do funcionamento da loja e das soluções realizadas no projeto. De forma geral, recebe muito *feedback* das empresas sobre seus projetos.

Também isso ocorre com a maioria dos projetos dos demais escritórios. Entretanto, tanto a Santa Irreverencia, quanto a Tátil tiveram acesso a testes e informações sobre seus projetos organizados pelas grandes empresas com quem trabalharam.

Ricardo Campos, explica como foi feito o protótipo do PDV para uma nova marca:

Montaram toda uma equipe. Esse grupo montou esse briefing, analisou os projetos, fizemos uma loja dentro do prédio. Uma loja teste, um protótipo lá dentro com tudo, balcão, caixa, computador, tudo funcionando. Coisa de primeiro mundo. Um investimento muito grande porque é uma história que vai ser muito grande. Não adianta um cara de uma lojinha aqui não vai fazer nunca isso. Depois do protótipo, no ano passado abriram seis ou sete lojas em shoppings medíocres, para testar, e agora começa. Não adianta abrir no Iguatemi e sair fazendo um monte de “m”. Já queimou a marca. Então eles testam, aprimoram, acertam e vai embora (informação verbal).

Ricardo Campos defende também que o aumento das vendas é um dado para a avaliação dos projetos: “toda vez que a gente reforma a loja, a venda aumenta 30% a 40%. Então sabemos que o projeto está certo”.

Isay Weinfeld, não tem nenhuma forma estruturada de avaliação dos projetos, mas segundo o arquiteto: “comentários dos clientes são sempre bem-vindos” (entrevista respondida por correio eletrônico/email) .

Ron Pompei realiza uma avaliação de projetos a partir de uma associação de dados quantitativos e dados qualitativos cedidos pelas empresas. O arquiteto explica quais são os dados que manipula nessa avaliação:

Por quanto tempo a média de visitas permanece. Quanto tempo as pessoas permanecem no espaço. O quanto eles trazem os amigos e colegas. Sabemos que a principal medida é também o quanto de negócio você está fazendo, é claro, porque no final é um mercado, que o que conta é o ponto de partida. Mas você pode ter um bom ponto de partida hoje, a menos que você tenha uma boa experiência do que você está criando. Então, nós temos diferentes métricas de quantas pessoas irão visitar em um dia e quantas dessas pessoas irão fazer uma compra e quantas dessas pessoas irão voltar e se virão com os seus amigos e familiares. Então, há métricas,

mas elas não devem ser completamente alcançadas, não é somente a informação quantitativa, é também qualitativo. Não é somente o quanto, mas como é significativo. É também como as pessoas sentem isso no espaço. O conjunto disso permite julgar e refinar o *retail space* (informação verbal).

Fred Gelli destaca que gostaria de ter uma metodologia própria para avaliação de seus projetos. Entretanto, recebe informações sobre os projetos através de pesquisas que seus clientes de grandes empresas lhe fornecem.

A performance não é somente relativa a venda, é em relação a satisfação das pessoas, eles fazem avaliação de entendimento de conteúdos. Por exemplo, o quanto que uma vitrine foi atraente. (...) eles tem um ranking, uma pontuação que eles fazem para todos os fornecedores, que avaliam a performance desses fornecedores, que tem a ver com o resultado do trabalho que eles fizeram para as marcas. (...) usam todos os critérios desde a inteligência e competência à execução técnica de projetos, (...) a rapidez e velocidade, (...) até a capacidade estratégica de traduzir conceitos de comunicação no ponto de venda (informação verbal).

Na Farm a avaliação é mais direta e informal. Além disso, Carlos Mach usa as mídias sociais como uma fonte de pesquisa permanente e a observação direta nos PDVs da marca:

Para nós é muito fácil ver o retorno se o cliente está se sentindo num ambiente aconchegante ou não. A marca tem uma relação muito próxima da cliente. Se a cliente não gosta ela fala: gente, isso aqui ficou horrível, desculpa, mas eu não gostei. E na mesma hora isso vai chegar a mim. A minha fonte vem de todos os lados. Temos um facebook que é muito ativo. Um milhão e trezentas pessoas no facebook. Qualquer coisa que fazemos tem um comentário. Comentários que vem do facebook, de amigos, de amigos do mercado, da assessoria de imprensa, do Marcelo, de forma muito natural (informação verbal).

Eu sempre gosto de ir à inauguração para ver a reação das pessoas. Na loja da Gávea foi muito visível o que fizemos lá. As pessoas ficaram muito impactadas com aquilo. Muito agradável de olhar. Isso é muito natural para nós, vem rápido, não tem muito problema (informação verbal).

Carlos Mach, também fala de uma espécie de avaliação pessoal, que está relacionada ao sentimento de realização profissional. Segundo ele é difícil ficar realizado, pois o que imagina sempre esta além do que consegue realizar, por melhor que tenha sido. E explica:

No sentido de realização, acho que o meu trabalho é 99% frustração e 1% de realização. Mas fico feliz na frustração porque eu realizei. É difícil fazer uma coisa melhor do que estava na sua cabeça (informação verbal).

Tande Camara, da Unckle K também afirma que faz pesquisas com os clientes através de seu banco de dados (clientes cadastrados) na internet levantando dados sobre o perfil da cliente da marca.

Esse perfil quantitativo fizemos nas redes sociais e em cima das nossas bases de clientes. Temos 30.000 clientes cadastrados. Elaboramos um questionário e tivemos 250 respostas. Gente que se interessou em falar da marca (informação verbal).

Em relação ao projeto do PDV não possui nenhum meio de avaliação dos objetivos (se atingidos ou não) e destaca que as informações que recebe se concentram em aspectos operacionais ou das soluções de projeto de arquitetura para o funcionamento da loja. O empresário destaca também que as informações que recebe dos clientes são espontâneas e vagas e que a maioria da informações vem através de um trabalho “feito na base da conversa” com a gerente.

O cliente só diz: - Que loja linda! Que loja legal! Mas se falar que eu já medi isso, ou se tenho esse qualitativo de um projeto novo. De perguntar ao cliente: O que você acha disso? Do projeto novo? O que achou da arquitetura? Eu nem sei como se faz isso (...) (informação verbal).

Tande Camara também destaca a importância da observação direta no ambiente do PDV.

É muito mais um trabalho de observação. Ver o cliente ali dentro, se ele está se entendendo. Se o produto está bem exposto e o cliente consegue circular. E escuto muito as gerentes, que abrem as lojas todos os dias, e dizem o que não funciona. Existe o design e o funcional que é muito mais a equipe que me responde (informação verbal).

Evans Queiroz, afirma que tenta lidar com dados quantitativos, mas não vê muita importância neles e sim em outro tipo de avaliação que acontece de forma intuitiva.

Então eu pego o histórico do ano passado, eu pego o quanto ela estava vendendo antes da vitrine entrar e quanto ela vendeu depois (...). Encontrei uma equipe que conseguiu achar uma fórmula que hoje me dá quantificado quanto eu fiz a venda valer mais, quanto eu paguei naquela vitrine e quanto a gente teve de lucro (informação verbal).

Prefiro confiar no cheiro das coisas e na energia que está no entorno. (...) Eu prefiro pensar que estamos fazendo um bem de uma forma divertida. Aonde eu ia chegar com relação à vitrine? É que por mais que eu quantifique o produto, como eu quantifico quem deu uma risada? (...) E isso não tem como quantificar. Se esse cara vai voltar um dia e virar um grande cliente ou virar um parceiro da marca, foi por conta de uma vitrine que eu não consegui identificar ou de um bom atendimento? (informação verbal).

### 6.2.5. Novas visões

#### A visão do projeto como um processo constante

Ao ser perguntado sobre a duração do projeto, Marcelo da MADI levantou duas questões. A primeira se referiu à forma como os designers se inserem no processo e como os clientes enxergam o trabalho das firmas de design e arquitetura. Segundo ele, dividem o projeto “em pacotes” quando o que defende é uma visão de projeto integrado que afirma ser ideal quando este é “constante e incessante” e capaz de ser modificado ao longo do tempo de acordo com o aparecimento de novas demandas.

Eu digo que as firmas de design que fazem branding têm a tendência de vender projetos, e o cliente tem a tendência de comprar projetos, como se fossem pacotes, como se fosse um almoço: quero só o almoço. O problema é que é mais como um analista, tem que ser constante e incessante o projeto. Cada vez que você olha a loja você aprende coisas diferentes que você tem que trocar a sua estratégia da inicial e melhorar. As pessoas não param na vida e a opinião das pessoas não para (informação verbal).

Como exemplo Marcelo Albertal cita as inúmeras reformas e adaptações realizadas na biblioteca de Nova York da Rua 42 com Quinta Avenida. Considera, com esse exemplo, que qualquer projeto, mesmo que realizado com os melhores recursos, materiais e financeiros necessitam de adaptações ao longo do tempo diante das mudanças na sociedade. Como explica sobre as causas das mudanças na biblioteca: “O mundo troca, (...) menos livro mais internet, por mil razões precisa fazer essas trocas e aí eles estão trocando” (informação verbal).

Diante disso o arquiteto da MADI defende um tipo de relação contínua no desenvolvimento do projeto que considera ser a relação ideal afirmando que a visão dos clientes sobre o término do projeto como solução final é equivocada, pois os problemas e as soluções são dinâmicos. Em uma linguagem bem humorada e coloquial critica a postura dos clientes:

Clientes normalmente acham que te comprou o projeto e depois acabou. É como uma flecha. Uma bala de prata que mata o vampiro (...). Só que o mundo tá cheio de vampiros e precisa de muitas balas e cada bala é diferente uma da outra (risos). (informação verbal).

Para Bel, da BEBO, o conceito de um projeto está sempre em atualização e, mesmo que existam elementos permanentes, cada projeto de uma nova loja sofre adaptações e possuirá elementos próprios ou novas formas de usar os mesmos elementos. Então, cada nova loja parte de um mesmo conceito, mas não pretende

ser exatamente igual. Por exemplo, a Farm possui como elemento permanente em suas lojas uma treliça branca, de desenho exclusivo, desenvolvida especialmente para a marca. Na *Flagship Store* em Ipanema a treliça foi usada na fachada, no interior de outra loja foi usada como divisória e em outra apenas como um elemento gráfico do desenho da treliça impresso no tecido das cortinas.

O arquiteto Isay Weinfeld, ao se referir ao tempo de duração de um conceito para o PDV destaca que o conceito vai estar relacionado à “evolução do produto, da marca” como também concorda Ricardo Campos, pela estreita relação que mantém com o CEO da empresa, compreendendo as mudanças e adaptações que o projeto precisa realizar ao longo do tempo.

O designer Fred Gelli também destaca que a renovação é fundamental nos projetos. Segundo o designer: “tem que estar acompanhando as expectativas, os desejos das pessoas, que mudam (...). Não tem nada que seja estático. Não tem jogo ganho, para ninguém. Nem para a Apple” (informação verbal).

### **A visão do PDV mídia**

Fred Gelli considera que o trabalho do designer para o varejo é também uma forma de comunicação das mensagens da marca. Essa dimensão própria do design estratégico é muito presente no varejo como o designer exemplifica:

Eu acho que são pessoas que tem que entender que estão trabalhando a serviço da comunicação. O designer de produto, o designer gráfico, o atendimento, tem que entender que recados precisam ser dados, histórias precisam ser contadas, precisa-se criar envolvimento. Então, esse é o objetivo (informação verbal).

E critica a falta de compreensão dos designers para este aspecto.

Quando o designer esta criando lá a parte gráfica, uma imagem, ele tem que entender que ele tem um objetivo fundamental que é comunicar (...). Os recados são diferentes, mas no fundo, estamos falando de comunicação. E isso, é uma coisa que para um designer de produto, ele não entende muito isso. Não é todo o designer que tem essa dimensão. Ele entender que esse óculos comunica. Especialmente quando eu estou falando de solução para o ponto de venda. Se é moda, mais ainda! Fala de atitude, de estado de espírito, de valores que são “super intangíveis” (informação verbal).

### **A visão do PDV cultural**

Ron Pompei destaca a característica social do comercio como uma forma de “troca mútua” que se perdeu com o tempo.

A atividade de troca no comércio, de produtos, de valor entre diferentes mercadorias e diferentes culturas e, é claro, através dos lugares. Então, nós precisamos voltar em direção ao que é mais cultural na troca. Porque é muito mais rico ao invés de ser somente uma transação comercial (informação verbal).

E acredita que a relevância dos espaços e das marcas para os consumidores pode gerar uma transformação que ele propõe através de seus projetos.

Você pode ter uma transformação se o ato da venda for culturalmente relevante. É uma expressão que é autêntica e é reencontrada em quem participa dela. As pessoas podem desfrutar, não necessariamente pelo custo, mas pelo seu caráter. (...) você pode fazer isso com qualquer tipo de design de estilo autêntico ou moda. Quando há referências com a criatividade, inovação, a arte e a moda realmente se tornam um reflexo, uma expressão da identidade. A identidade do visual, a identidade da comunidade, a identidade dos valores e das aspirações em que as pessoas se inspiram. Nós não olhamos muito para o produto, mas para a expressão cultural (informação verbal).

Carlos Mach, também destaca que a percepção das características do lugar e do bairro no qual a loja vai se estabelecer são cruciais para seu processo criativo. Conhecer e respeitar sua história, hábitos e gostos, que chama de “energia do lugar”. Sobre o projeto para o PDV do Shopping da Gávea no Rio de Janeiro, explica:

A ideia era respeitar aquela galeria (...) e as pessoas que frequentam aquele lugar. Um dos lugares que me inspirou muito para fazer aquele lugar foi o Celeiro, na Dias Ferreira. (...) ele tem uma energia! Você fala em Celeiro e pensa naquele lugar onde está tudo em harmonia. Também tem uma loja de tecidos na Praça da Gávea, que também me inspirou. Foi o Celeiro e aquela loja que me deram os pontos de partida para aquele projeto. Pela energia do bairro. Tem que ter essa coisa do lugar. Para mim, cada projeto precisa respeitar isso (informação verbal).

### **6.3. Principais Relações Identificadas**

A partir deste subcapítulo, a fim de manter o anonimato dos entrevistados e o sigilo das informações da estratégia empresarial, os especialistas entrevistados serão apresentados como: Entrevistado 1, 2, 3 e assim sucessivamente. Da mesma forma serão usados nomes genéricos para os profissionais citados pelos entrevistados, tais como: Especialista X, Empresário X, Designer X, Arquiteto X como também para os nomes das marcas e das empresas: Empresa ou Marca X, Y, etc.

### 6.3.1. Os Empresários e os Profissionais terceirizados (Arquitetos e Designers)

Identificamos que a necessidade de compreensão da empresa como um todo, estratégia, identidade, expertise é fundamental para os arquitetos responsáveis pelo desenvolvimento de projetos para PDV de marcas de moda.

Dentre os principais aspectos das relações entre empresários e profissionais terceirizados consideramos, em primeiro lugar, que o próprio empresário (CEO) é uma fonte de informações para a transmissão desses conhecimentos e para tal é preciso que exista um contato direto do arquiteto ou designer com este. Quando não, o empresário é, na empresa, a autoridade máxima para disponibilizar ou não, qualquer tipo de informação.

Além disso, as considerações e *feedbacks* dos empresários sobre as propostas e estudos dos projetos apresentados para as empresas pelos arquitetos são essenciais para o desenvolvimento dos mesmos. Sendo assim, as reuniões de apresentação de desenhos ou estudos são o meio principal de monitoramento e avaliação das propostas do arquiteto para o projeto e dos objetivos da empresa.

Para o Entrevistado 1, a melhor forma de ser contratado é diretamente pelo CEO da empresa, porque entre os principais aspectos que citou “será comandado pela presidência” o que facilita a compreensão dos objetivos e o acesso às informações que necessita. Destaca que é possível ser contratado por gerentes de marketing ou gerentes de projetos de lojas, entretanto, essa situação pode dificultar o acesso a todas as informações necessárias para o desenvolvimento do projeto.

Destaca que não abre mão de realizar pessoalmente a apresentação do seu trabalho para o CEO da empresa. Segundo o arquiteto e Entrevistado 1, isso consiste em um elemento fundamental para que ele possa compreender os motivos da aprovação e avaliar os erros e acertos do projeto para poder encaminhá-lo bem, como esclarece:

Os meus contratos exigem que eu faça a apresentação e não ninguém faça por mim. A razão é que *ninguém melhor que a pessoa que criou poder se explicar ou defender ou responder perguntas inerentes ao trabalho* e, às vezes, mesmo quando você tem uma apresentação onde as pessoas realmente achem que você tá no caminho errado, o que ocorre é que você entende porque você está no caminho

errado de uma *forma muito mais direta* e isso é muito importante para *continuar o trabalho* (informação verbal) <sup>149</sup>.

A ligação direta com os donos ou CEOs demonstra ser um aspecto imprescindível para a compreensão dos objetivos e das necessidades da empresa, bem como da identidade da marca. Como o Entrevistado 4 nos explica:

A minha dupla mesmo é a Empresária X. Como eu trabalho com ela? A Empresária X é a Marca X. Tudo está nela. Ela é uma pessoa muito boa e sensível, pessoalmente e profissionalmente. E qual é o meu papel? O meu papel é a vanguarda. Eu fico puxando o elástico lá na ponta para quando todos venham, venham com todo o peso (informação verbal).

O designer Entrevistado 3, apesar de não usar o termo identidade da marca, aponta para esse aspecto quando explica que ao desenvolver o que chama de “caminho da marca” pretende gerar uma unidade nas mensagens e na linguagem do que a marca apresenta para os consumidores. Para o designer esse aspecto é fundamental para que não haja um tipo de “esquizofrenia” na marca. Segundo ele entende a marca como formada por dois aspectos complementares: *essência* e *expressão* da marca.

Para você poder fazer com que as pedrinhas do quebra cabeça se encaixem umas nas outras, como o risco da esquizofrenia. Tem uma pedrinha do quebra cabeça linda, mas não encaixo em nada. Tem um anúncio da Marca Y que parece um anúncio da Marca N, lindo, incrível, mas não encaixa nas outras peças que você já tem da Marca Y e das que você vai ter. Então, é por isso que um trabalho, a gente chama de “caminho da marca”. Todas as coisas estão alinhadas, a gente faz isso para qualquer trabalho aqui (informação verbal).

O Entrevistado 4, afirma que “a empresária é a marca” e que compreende a marca como uma pessoa que evolui ao longo do tempo. Afirma que todo o seu trabalho é baseado em trabalhar essa identidade.

Como funciona basicamente: Eu entendo a marca como uma pessoa. O comportamento dessa pessoa é evolutivo. Está evoluindo o tempo todo. Algumas coisas ela deixa de lado e outras coisas ela vai incorporando (informação verbal).

Esse aspecto se reflete também na construção de uma identidade na arquitetura, através de elementos que sejam exclusivos e característicos da marca. O Entrevistado 4 considera que “o trabalho de posição de marca vem a partir de uma construção de identidade” (informação verbal) e esclarece sobre seu relacionamento com a arquiteta da marca.

<sup>149</sup> Todos os trechos das entrevistas estão identificados como “informação verbal”, segundo norma da ABNT e todas as entrevistas na íntegra encontram-se transcritas no Apêndice A desta tese.



Na primeira demanda com a Arquiteta X, eu disse a ela que precisávamos criar um elemento arquitetônico do projeto da Marca X, patenteado para conseguir ter uma identidade arquitetônica que não possa ser copiada. Essa foi a primeira demanda que é muito parecida com as demandas que eu dou para todos os departamentos porque pra mim o trabalho de posição de marca vem a partir de uma construção de identidade, e a identidade precisa ser feita a partir de coisas que são repetidas em evolução. (...) Então falei para a Arquiteta X e nós criamos alguns elementos de arquitetura que são *default* para todos os outros projetos (informação verbal).

O segundo aspecto identificado na relação profissional (empresários e profissionais terceirizados) é a influência da expertise do empresário e das metas que pretende atingir através do projeto de design do PDV.

A experiência do empresário no campo do varejo favorece e estimula o aperfeiçoamento dos projetos promovendo, em alguns casos, um aprendizado para os profissionais terceirizados. Ainda assim, o papel do design se destaca como capaz de transformar essas informações, como destacou o Entrevistado 3: um “metabolizador” dessa expertise. Ao mesmo tempo, a falta de experiência por parte dos empresários gera nos profissionais uma necessidade de desenvolver uma grande habilidade pessoal e profissional a fim de administrar objetivos diversos.

Também os shoppings centers forçam os novos empresários a um padrão de qualidade estimulando o desenvolvimento da área de Design do PDV (retail design). Segundo o Entrevistado 1, muitas vezes “o cliente não sabe exatamente para onde ele vai” (informação verbal) e, no caso da Marca Y, marca para a qual trabalha há cinco anos realizou também um trabalho que envolvia um estudo da estratégia da marca para definir os objetivos da *flagship store* pedida pelo cliente. Esse trabalho foi, então, a base para criar a arquitetura propriamente dita. Considera primordial que a empresa seja capaz de: “dar rumo” ou “direcionamento à companhia”. Este aspecto demonstra ser equivalente ao que outros entrevistados também destacaram ao relacionar a estratégia à identidade da marca.

O Entrevistado 2 prefere agrupar os clientes que procuram seus serviços para realizar um projeto para o PDV em dois tipos: empresários com marcas estabelecidas e novos empresários. Dentre os que já estão no mercado, aponta aqueles que estão bem e querem melhorar e os que querem reposicionar a marca no mercado. Com exemplos explica:

Tem o cara que já é bom, já está super bem, mas quer melhorar, e tem o outro que é um cara que tem um comércio no subúrbio, (...) que fez aquele negocio de qualquer jeito e quer vir dar um *upgrade* na historia. Vai sair de Caxias para ir ao Norte

Shopping, ou vai sair de Caxias porque quer fazer uma loja no Rio Sul (informação verbal).

Destaca que os maiores shoppings, tais como: Barra Shopping e o Rio Sul, exigem que o empresário alcance um padrão de qualidade para o projeto do PDV e para que isso seja alcançado indicam alguns arquitetos, se considerarem que o a marca possa contribuir com o shopping. Senão impedem a entrada do mesmo.

O Entrevistado 2 destaca que existe outro tipo de cliente que muitas vezes é um fabricante que pretende entrar no varejo. Segundo o arquiteto, com este cliente a relação é muito mais difícil, porque além de não ter experiência alguma de varejo, tem altas expectativas de que o projeto de arquitetura resolva tudo, sem ter a dimensão dos outros aspectos que envolvem um negócio de varejo, tais como: atendimento, vitrine, entre outros. E aponta a diferença existente em projetar para um empresário experiente:

Você fazer um projeto para uma pessoa que sabe, é mais fácil. Mas um cara que chegou sem nada, normalmente você faz tudo para ele. Chega um cara aqui e diz que tem uma fábrica e quer abrir uma loja de sunga. Eu tenho uma fábrica de sungas, vendo para multimarcas e quero abrir agora uma loja, acho que tenho que entrar no varejo. O cara não sabe nada de varejo. É uma complicação. Quase sempre a gente dá toda a direção do que a gente tem de vivência. Ao mesmo tempo você vai fazer esse cara ter sucesso? É difícil (informação verbal).

Esse aspecto demonstra que o arquiteto compreende e deseja a contribuição da expertise do empresário sobre a marca para um melhor desenvolvimento do projeto. Entretanto, afirma que nem sempre essa comunicação é eficaz e facilitadora. Em certos casos, exige uma grande habilidade do profissional.

Nós fazemos o restaurante (...). Eles resolveram agora pegar outros donos que operam em outro restaurante para entrar de sócios e começar a abrir cadeias no Brasil. (...) Já mudou toda aquela parte que tínhamos feito de cozinha (...) passou a funcionar de outro jeito, e já falaram da história de colocar junto uma loja de vinho também. Já mudaram o briefing todo e ontem eu estava conversando com (...) esses dois caras juntos e a mulher (...) que dá palpite na estética. Difícil! No final da reunião esses caras falaram que eu tinha paciência. Porque é de enlouquecer. Devo ter a habilidade de ouvir e de tentar dirigir mais ou menos o que acho. Cada um gosta de uma coisa. É realmente difícil, complicado! (informação verbal).

O Entrevistado 1 também destaca que os empresários precisam ser os *experts* tanto em relação aos produtos que comercializam quanto sobre o direcionamento ou estratégia do seu negócio: “Você não pode esperar de uma firma externa te dar a estratégia interna. Na maioria dos casos é exatamente isso que acontece, mas eu acho que isso é perigoso” (informação verbal), e exemplifica ao comparar com uma contratação do serviço de um dentista:

Em outras palavras, não é como um dentista (...) se eu quero um dentista eu contrato os serviços de um dentista. Numa firma isso não é assim. Eu tenho que ser dentista e eu contrato um dentista para fazer melhor que eu ou para coisas que eu não tenho tempo para fazer, mas eu tenho que saber de dentes, *porque é o meu negócio* (informação verbal).

Sobre o aprendizado o designer, Entrevistado 3, destaca as grandes empresas com quem tem trabalhado ultimamente promovem um aprendizado para os profissionais do seu escritório. O designer destaca em sua fala o respeito e admiração pelo conhecimento da empresa contratante, mas sem deixar de reconhecer a importância do trabalho do seu escritório como “metabolizador” dessa expertise:

Os caras tem um nível de conhecimento que eu acho que é o maior do mundo. Ninguém tem mais conhecimento que eles. Ninguém que eu tenha tido contato nesses anos todos. Os caras tem um neurocientista trabalhando para eles. *A gente aprende muito com os clientes.(...) A gente sintetiza, metaboliza essa inteligência* (informação verbal).

O Entrevistado 4 também aponta que grande parte de sua expertise foi fruto de seu primeiro trabalho dentro de uma empresa de moda, conquistado pela confiança recebida por parte da empresária Y que lhe deu total liberdade para a construção da comunicação da marca *Novamente*<sup>150</sup>. Afirma que “lá foi o meu playground, a minha escola” e que a empresária já possuía um conceito para a marca, mas “era quase como ela tivesse me emprestado a marca dela, tudo o que ela construiu para eu fazer algo mais profissional”. Ele também destaca que aprendeu muito fazendo “tudo”: serviços ao cliente, arquitetura, produção de moda, *merchandising*, impressos, editais e assessoria de imprensa.

Ela me *deu muita liberdade* para eu fazer uma multimarca virar uma marca. Isso porque ela já tinha um *conceito, uma história*, mas ela não tinha essa parte profissional para traduzir aquilo tudo da forma como ela queria (...) sempre foi muito criativa e sempre acreditou muito no meu trabalho e *eu fui aprendendo bastante com isso*. Como eu era sozinho e tinha que fazer tudo, foi um período muito importante para eu para chegar a algumas conclusões. Eu acredito muito no *trabalho que eu desenvolvo hoje* e se eu não tivesse tido o *background* que eu desenvolvi lá na Novamente e na agência eu não teria desenvolvido ele dessa forma (informação verbal).

<sup>150</sup> A Novamente surgiu, em 1993, como um espaço precursor no Rio de Janeiro voltado para o conceito de multimarcas com produtos de novos talentos e importantes nomes da moda brasileira, tais como: Gloria Coelho, Reinaldo Lourenço, Faúse Hatem, Coven, Huis Clos e Alexandre Herchovitch. Desde 2007 possui também uma marca própria assinada pelo estilista Felipe Eiras e pela proprietária Fatima Lomba. Disponível em: <http://www.lojanovamente.com.br/novamente.html>. Acesso em junho 2013.

Com a Empresária X, o encontro também foi frutuoso. Ele explica que entrou na empresa em 2004 para “fazer vitrines” porque sempre acreditou muito no ponto de venda “e achava que a vitrine comunicava muito sobre a coleção, sobre a marca e era uma coisa que estava muito na frente da loja”. Na época ele possuía um atelier de acessórios e ao observar a vitrine da Marca X considerou que tinha muitos problemas e se propôs a apresentar um projeto para a marca.

E o Entrevistado 4 explica: “eu passei em frente da Marca X e achei a vitrine horrível, achei a produção de moda muito incoerente e pensei em apresentar um projeto de vitrine à Marca X”. Depois de quatro meses conseguiu um encontro com a Empresária X e apresentou suas críticas a ela que concordando passou a contratá-lo. Segundo ele: “o que foi mais importante no nosso encontro foi o *porquê das coisas*”, característica pessoal do profissional que atribui aos seus muitos anos de análise. Desde então está na companhia, na qual foi aumentando suas responsabilidades e funções ao longo do tempo, até ocupar o cargo de gerente de branding, mas mantendo uma ligação direta e estreita com a Empresária X até os dias de hoje <sup>151</sup>.

### 6.3.2. As Práticas dos Especialistas

#### Criação do conceito do projeto do PDV

O Entrevistado 1 aponta também a necessidade de compreensão por parte dos empresários de uma visão estratégica do negócio, “que às vezes lhes falta essa estratégia de marca” que mais do que: “um bom produto e boas lojas para vender o produto”, segundo ele é preciso “fortificar a marca” e isso “tem a ver com estilo, tem a ver com reconhecer quem é teu cliente, tem a ver com como captar o cliente que você quer captar”. E mostra como “estuda a companhia” e se envolve com a estratégia da empresa para desenvolver os projetos para PDV.

O cliente me deu a meta. Ele me dá: *eu quero que a minha marca seja mais global*. Ele me dá esse dado. Que é o *brief*. Um *briefing* absolutamente amplo, porque como eu disse, *eles pecam na parte da estratégia*. Então *eu crio uma estratégia* para resolver essa direção. Eu conheço a marca bastante bem. (...) Eu *estudo a companhia*. Eu entrevisto todos os diretores. Para chegar aqui *faço várias entrevistas*, sobre o que está acontecendo na loja, um levantamento com todos os

<sup>151</sup> No vídeo disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=f0tjKyEaouk#at=50>, e também no site da marca: <http://www.farmrio.com.br/a-farm/historias>, é possível ouvir um depoimento dos sócios fundadores: Katia Barros e Marcello Bastos sobre o processo criativo da empresa que destacam ser colaborativo e prazeroso e baseado na emoção e no desejo.

gerentes de área, sobre tudo o que estão fazendo, quais são as metas de cada área, como veem a área crescer em vendas ou em projeção financeira (informação verbal).

O processo criativo, na empresa da arquiteta e Entrevistada 9, para a criação de um conceito para o projeto do PDV é principalmente colaborativo. Ela afirma que não tem problema em ouvir ideias e sugestões de outros profissionais, de seus funcionários, dos clientes e dos funcionários dos clientes. Acredita que isso enriquece o processo e brinca: “podem me dar ideias que eu aceito, junto tudo e transformo em uma loja” (informação verbal). Por outro lado ela também afirma que mantém um processo introspectivo que parte de muita observação e experimentação, através de estudos e desenhos à mão livre.

O arquiteto, Entrevistado 8, afirma: “procuro ter sempre em mente o espírito inspirado pela marca, o produto e o cliente a quem se destina” (informação verbal). Isto é, o arquiteto considera que é preciso um envolvimento contínuo, durante o desenvolvimento do projeto, com a identidade da marca, o tipo de negócio, a estratégia e o tipo de consumidor que a marca possui. Afirma também que considera esses aspectos em projetos para qualquer tipo de estabelecimento comercial e explica: “não importa se é uma loja de moda ou de carros” (informação verbal).

O Entrevistado 2 explica que recebe muitas informações de seu principal cliente de vestuário de moda, com um briefing detalhado sobre vários aspectos da marca e seus objetivos. Destaca que essas informações servem como referências, mas que precisa haver um tipo de *interpretação* por parte do arquiteto. Isto é, as informações e objetivos alimentam os profissionais, mas cabe a estes a habilidade de transformar aqueles conceitos em um ambiente para o PDV.

A gente recebe um briefing gigantesco: é isso assim, a história é assado, o conceito, a gente vai ver nas pesquisas de filmezinho, para ter um filme preto e branco não sei que... É um monte de coisas, mas você tem que interpretar aquilo. (...) Por exemplo, eles me mostraram várias fotos de referencia: lá fora essa loja que eu gosto aqui, esse que eu acho legal (...). Quem eu quero atingir: essa classe aqui, não só a social, mas de grana, a gente quer atingir essa parte aqui, não estamos concorrendo com a Marca X porque é de garotinhas, nem com a Marca Z que é a mais dondoca, mais perua. Dão o perfil de quem querem atingir e referencias de coisas de fora (informação verbal).

Ele também afirma que em certos casos a falta de briefing pode ser um bom caminho para a inovação. Aponta que alguns elementos do projeto que passam a ser considerados como essenciais podem ao longo do tempo limitar a inovação e a

atualização. Como ele afirma esse tipo de regra faz o empresário “achar que está certo, está certo e não está” (informação verbal). E destaca uma situação em que desenvolveu o projeto quase sem nenhuma orientação, sem muitos recursos financeiros, e com pouco tempo para realização do mesmo e que se tornou depois um novo caminho para futuros projetos da marca.

Então ficamos anos (...) as lojas tinham que ser com aqueles armários, isso era imexível, porque aquilo era o que vendia etc. e tal. E eu querendo tirar aqueles armários (...) e falava para ele para mudar e sair daquilo. Então eles pegaram a loja (...) o melhor ponto de Búzios (...) então falou que era para eu fazer um projeto para arrebentar, para esquecer todas as regras, que podia fazer o que eu quisesse. Faz o que você quiser, disse ele. Porque não vai vender nada (informação verbal).

Segundo o arquiteto e Entrevistado 2, “a loja foi o maior sucesso!” (informação verbal) representando a melhor loja da empresa no primeiro mês da inauguração e, segundo ele, depois de muitas especulações decidiram fazer o mesmo conceito em uma loja localizada no shopping. Afirma que com a inauguração dessa loja, o aumento das vendas, em uma semana, foi de 50%. A partir de então todas as lojas da marca se baseiam no projeto dessa loja em Búzios, como conclui o arquiteto: “Um caso do acaso”.

Primeiro não queria mexer na loja porque aquilo era o que vendia e na realidade estava tudo errado. Quando fizemos o projeto de Búzios nós achamos que aquilo era uma brincadeira. (...) O letreiro de lá é de vela. São as velas, cada uma com uma letra e todo dia ascende e todo o dia apaga. Tem que comprar refil todo dia. (...) É o maior sucesso. Todo mundo ama aquela loja! Não tem quem não ame a loja. Até os donos das outras cadeias falam sobre a loja de Búzios (informação verbal).

O arquiteto concentra a criação dos conceitos dos projetos, entretanto, considera isso um problema e pretende iniciar um processo mais participativo no escritório com os novos profissionais contratados. E explica:

Aqui quem cria sou eu. É um erro. Um gargalo no escritório. Estou tentando pegar uns arquitetos mais novos, que vieram fazer estágio comigo há muito tempo, se formaram e já estão aqui há algum tempo, botando pra quebrar. Eu sempre joguei muito aberto. Todos sabem tudo do escritório. Mas eu não consegui ninguém aqui que criasse. Somente agora estou começando a conseguir isso. Então vou dar uma participação maior para essas pessoas para mantê-las aqui (informação verbal).

Também explica que prioriza a função do projeto, quando afirma: “Primeiro eu resolvo a função do que seja. Loja, residência ou o que for (...). Montei a função? Agora vamos dar a cara. Tem gente que faz o contrário” (informação verbal).

O arquiteto e Entrevistado 7 acredita que os projetos para PDV não são unicamente locais para compras, mas acima de tudo são ambientes que podem trazer experiências transformadoras para aqueles que interagem neles. Considera que isso precisa ser uma intenção do projeto e que a experiência no ambiente, quando engajadora pode ser capaz de gerar uma transformação individual. Afirma também que busca “uma mudança” em seus projetos e que isso é possível de ser atingido através dos ambientes comerciais. Como destaca o arquiteto, nesses casos o PDV “passa a pretender ser também uma plataforma cultural” (informação verbal) como nos explica a seguir:

Quando você cria um ambiente que possui uma *experiência particular* e um apelo particular para *engajar as pessoas emocionalmente*, fazer com que eles tenham uma *experiência transformadora*, você faz com que eles façam uma *reflexão sobre eles mesmos, sobre a experiência e sobre como eles poderiam se expressar* de forma diferente do que eles imaginavam justo alguns minutos atrás (informação verbal).

Ele considera que é preciso se desligar dos processos analíticos e trabalhar de forma criativa, alimentando-se por uma grande gama de expressões culturais e artísticas. Assim, diante de propostas hipotéticas e “do vazio”, sem partir de informações pré-concebidas tornam-se possíveis novas configurações para os ambientes e as marcas. E esclarece:

Você não sabe o que virá ou que será quando você começa a criar um processo, mas *você confia* se você na verdade está engajado nisso de uma forma hipotética. Então, *o vazio é um fator muito importante nesse processo criativo*. Você não está fazendo isso *analiticamente* tanto quanto você está fazendo *hipoteticamente*. Assim você está realizando uma espécie de *troca emocional com o espaço* que você estará criando (informação verbal).

O Entrevistado 3 também considera que existem tipos de projetos relativos a demandas específicas dos clientes que também se relacionam às suas estratégias e ao momento de cada empresa. Além disso, afirma que existirão diferenças de acordo com novos projetos, que começam “do zero”, projetos de renovação e projetos constantes, como também existem oportunidades identificadas pelo seu escritório e propostas aos clientes.

Existem algumas demandas que são particulares, de momento e tem umas demandas que rolam o tempo todo, são constantes para alguns clientes, que mudam pouco. E tem coisas que o cliente não sabia e que ele precisava e a gente mostra o que ele precisa (informação verbal).

Destaca também que novos objetivos podem ser incluídos e que então passam a ser contemplados nos projetos. E exemplifica ao citar um cliente que em

certo momento precisava de um projeto que possibilitasse uma expansão e, portanto, “pensar em soluções modulares” passou a ser uma “nova premissa”. E afirma que: “Assim, você lida com demandas, com briefings, que são mais ou menos técnicos e particulares em função do momento que o cliente está, da natureza do cliente, e da própria empresa” (informação verbal).

Para o Entrevistado 4, um aspecto primordial da criação é compreender o porquê do que esta fazendo, como explica:

*Tudo tem um por quê. Então você não chega e diz quero apresentar um projeto de vitrine. (...) Eu quero apresentar um projeto de vitrine porque eu fui na loja, porque eu percebo a marca dessa forma e porque eu não consegui entender esse conceito de coleção com a ideia que (...) me passaram da marca (informação verbal).*

Segundo ele, um dos aspectos que o levou a sair da agência de comunicação foi compreender sua própria visão integrada da marca e de sua comunicação. Destaca que “aquele formato de trabalho da agência fazia uma parte de um trabalho, mas não fazia o trabalho como um todo” e assim percebeu que precisava trabalhar de outra maneira. Muito depois descobriu que isso se chamava *branding*. Sobre as dificuldades do trabalho realizado enquanto esteve na agência esclarece:

*Eu senti que aquilo não estava de acordo com as coisas que eu acreditava, porque para mim é assim: você faz uma campanha de publicidade, mas que ela é reflexo de um conceito de uma marca, e de uma experiência de um cliente, de um produto. E quando a gente chegava num ponto de venda aquilo tudo que a gente promoveu não acontecia na prática. As marcas não tinham essa estrutura interna para passar para a agência o conceito e a ideia da marca, então a gente ficava criando os conceitos. Mas a marca em si não tinha (informação verbal).*

Ele destaca que seu trabalho na Marca X consiste em estar à frente, propondo coisas novas, “puxando o elástico” e sendo a “vanguarda”. Explica que as ideias são negociadas com as outras áreas para que possam ser viabilizadas e para chegar “no meio do caminho”. E exemplifica, com humor ao falar da participação das crianças dentro das lojas.

*Mas eu vou lá, na piração, e digo que vamos fazer um balanço com super bonder para colar as crianças! E o pessoal responde NÃO! E, talvez, chegamos no meio do caminho, que seria um balanço onde a criança fica dez horas e não atrapalha o fluxo da loja (informação verbal).*

Sobre a relação com o escritório de arquitetura da Marca X, para a criação do conceito, o Entrevistado 4 explica que passa um *briefing* dos objetivos e participa direta e ativamente do desenvolvimento do projeto com informações e materiais de referência. Como ele explica: “Meu processo com a Arquiteta X é



muito eu levando esses *inputs* e ela me trazendo as respostas para esses *inputs*” (informação verbal). E explica:

Inicialmente eu solicitei esse processo para a Arquiteta X que solicitou para a Empresária X uma colagem sobre o que ela imaginava da marca. A Empresária X fez a colagem, passou para a Arquiteta X e (...) nos apresentou o projeto. (...) Fazemos muito esse exercício de construção encima do feeling, do comportamento que a marca precisa ter. Existe um fio condutor, mas ele não é monótono. Como as coisas são evolutivas, de uma trama foi para outra, e se enjoava então mudava (informação verbal).

Afirma também que o seu trabalho na Marca X, como integrante da empresa, favorece tanto o desenvolvimento de projetos inovadores quanto a realização profissional, porque não existe a necessidade de atender o cliente ou fazer aquilo que o cliente deseja como acontecia no trabalho terceirizado que ele fazia pela agencia. Destaca que esse tipo de relação pode impedir a inovação:

(...) Quando você começa a entrar num processo de repetição eu acho muito difícil de você se *realizar profissionalmente* porque você já fica naqueles vícios, tipo: ah, o cliente não gosta de azul, ou o cliente gosta da fonte tal, e você começa a virar um robô de ideias porque não está ali *promovendo a inovação* (informação verbal).

Sobre o seu processo criativo na construção da marca Marca X, destaca a importância da intuição, de estar em contato com “a coisa real que está na sua frente”, e que prefere “ir nos lugares”, ver o que acontece lá, como as pessoas se comportam, e só então, se sentir necessidade considera fazer uma pesquisa, mas afirma: “não acredito nesse trabalho feito sentado na frente de um computador” (informação verbal). Como exemplo afirma que para a realização de um novo projeto no centro do Rio em um prédio antigo, tombado pelo patrimônio histórico, foi visitar vários prédios históricos e centros culturais da redondeza, como também observar o comércio popular da região conhecida como *Saara*.

Outra vez, eu vou até o lugar para entender e depois eu fui para o CCBB, depois para o Paço Imperial, depois para o Saara. É ali onde eu vou encontrar as respostas para o projeto e não na internet vendo a loja da Prada ou outras. Esse é o meu processo (informação verbal).

Afirma que o seu trabalho se apoia em “dois pilares” de onde se inspira para os projetos: “a natureza e a arte contemporânea”. E confirma sua opção ao afirmar:

Prefiro mil vezes mais ir a uma exposição de arte contemporânea que ir a um seminário de varejo. Prefiro ficar olhando para as *Cagarras* um milhão de vezes mais, do que um encontro de lojista não sei aonde. Como o meu trabalho envolve muita criatividade eu procuro criar e não copiar. Esse processo vem de coisas que não me dão respostas tão imediatas (informação verbal).

Destaca, como o Entrevistado 7 também, a importância de um momento “vazio” do processo criativo, que em suas palavras consiste em: “Esse momento de não entender, de não compreender, para mim é mais importante para ter as respostas que preciso para desenvolver o meu trabalho” (informação verbal) e ainda afirma que é importante estar atento, “ligado”, às coisas ao redor:

Acho que se você está ligado, às coisas vão me despertar em coisas muito improváveis. Por exemplo, se você está ligado, a mesma coisa que sacou em Londres vai sacar na mercearia perto da sua casa (informação verbal).

Outro aspecto que o Entrevistado 4 destaca é o valor que dá a sua intuição, sua primeira impressão sobre as coisas e os seus sentimentos. Considera a criatividade uma conexão interior com o que acredita. Para ele é como estar: “falando de mim para mim” (informação verbal).

Eu estou muito ligado na minha intuição e procuro respeitar muito o que penso das coisas de primeira. É quase como se conseguisse ter um compromisso com a minha emoção. Se não gostei disso, não posso deixar passar. Tenho que falar. (...) Não consigo dizer que gostei mais ou menos ou que gostei. Se eu não acredito nisso, eu não acredito. Vou buscar uma forma de ficar em paz com o que eu acredito. A criatividade para mim é esse exercício de conexão com uma coisa muito interna onde não dá para você não se sentir realizado (informação verbal).

O empresário e Entrevistado 5, da Marca K, passa um briefing da marca e dos objetivos desta, mas participa do desenvolvimento do projeto desde a fase inicial, com materiais de referência, exemplos e nas fases subsequentes com desenhos e sugestões, sempre de forma muito ativa e direta. Afirma que o conceito inicial de autosserviço da marca partiu de sua própria experiência como consumidor e do que acreditava ser melhor para ele. Ao longo do tempo foi adequando esse modelo às necessidades dos clientes.

A minha primeira ideia da loja que fosse um pouco de autosserviço. Como eu não gosto de ser atendido em loja, prefiro circular sozinho. Então montei a loja de forma que se as pessoas quisessem pegavam a bolsa na prateleira, (...) vai ao caixa e paga. (...) E achávamos que o fato da pessoa resolver sozinha era muito legal. As primeiras foram muito pensadas dessa forma, (...) onde a única coisa que mudou foi o vendedor mesmo, porque ele tem que ser comercial, tem que tentar vender e fazer o trabalho dele de convencer o cliente e de dar atendimento. As minhas verdades não são as verdades do público (informação verbal).

O empresário, afirma que pela sua formação como designer de produto e experiência como proprietário de uma marcenaria participa, junto com sua equipe interna, diretamente dos projetos desenhando expositores e mobiliário e

contribuindo com soluções construtivas em um trabalho caracteristicamente “a quatro mãos”, como explica:

Eu e a equipe interna junto com o arquiteto é que pensamos e desenhamos. Por minha formação ser de desenho industrial, tem muita solução que fui eu que rabisquei e falei para fazer assim. Tenho essa facilidade. Vou mostrando o caminho. Não fico montando o protótipo para os outros, mas eu acabava dando soluções de detalhe de marcenaria (já tive marcenaria), tipo encaixa o vidro desse jeito, ou na parte da iluminação. Eu realmente participava e desenhava arranjos de loja. O balcão vai ser assim ou assado, eu rabiscava, olhava algo fora que já tinha visto. Muito a quatro mãos. Em relação ao que eu quero, qual o caminho, que cara deve ter, escolha dos materiais, eu sempre fui muito próximo aos escritórios, no caso da Marca K (informação verbal).

O Entrevistado 6 é diretor de criação da Marca R, orienta as equipes que realizam os projetos para o PDV de forma integrada com o desenvolvimento de produto. Como ele destaca cada departamento “vende” para o outro suas “apostas” que serão base das “estórias” que vão “ser contadas” para os clientes da marca. Ele explica que os suportes que vão ser usados em cada campanha (ou mini campanha) são decididos ao longo do processo de acordo com o que vai sendo gerado pela equipe. Como explica:

A gente tem a equipe hoje, o que acontece em um processo rápido pra você entender: estilo cria o produto, “vende” para o departamento de compras que compra essa ideia e faz a aposta nesse produto. Depois que isso está definido, entre comercial, compras e estilo, viemos nós do marketing, do posicionamento de marca, branding, mídias sociais, essa galera toda, artes, tv, a gente vem ouvir o que o estilo vendeu para o comercial e vendeu para compras e eles compraram e como é que eles gostariam que esse produto fosse comunicado. Daí em diante, em cima de tudo que foi apostado, a gente começa a contar as miniestórias. Depois disso, a gente cria as mini campanhas, que ao invés da gente fazer o catálogo, a gente tinha tanta coisa para dizer que a gente resolveu fazer uma revista de 104 páginas (informação verbal).

## **Relação do conceito com a marca**

O arquiteto e Entrevistado 1 criou o nome de uma linha da Marca que trabalha. Essa marca desenvolve produtos customizados para os clientes. Afirma que precisa criar “estórias” para trabalhar, algo que o oriente e estimule o desenvolvimento do conceito do projeto, e explica: “Para eu trabalhar eu tenho que ter uma estória, um designer não consegue trabalhar sem criar um processo de racionalização mental, você não faz só desenho bonito, você precisa ter um conceito. Então eu preciso criar essas estórias” (informação verbal).

Ele destaca a necessidade de buscar informações de áreas diversas para os profissionais envolvidos em projetos para PDV de marcas de moda. Entre as principais fontes destaca estudos realizados principalmente nos Estados Unidos das áreas de antropologia do espaço de venda e psicologia que considera possível de serem aplicados em qualquer tipo de varejo, “lojas de departamento e de supermercados” (...) “em uma casa ou um museu”. E explica: “Por exemplo, a tendência de olhar para a direita é inerente do ser humano, pois o nosso olho direito é mais bem desenvolvido isso é uma informação sobre o animal humano” (informação verbal).

No Escritório X, em geral as empresas trazem um briefing e informações sobre a marca. A arquiteta Entrevistada 9 exemplifica dizendo que, para a criação de um novo conceito, algumas marcas de grandes empresas, fazem uma reunião criativa em seu escritório com os arquitetos internos que pode durar um dia inteiro ou mais. Nesse caso ela convoca toda a equipe para participar e afirma que até a funcionária que serve o café poderá contribuir e será ouvida. Estes clientes costumam trazer o material de informação em um filme no qual as imagens, as músicas e as palavras são usadas para traduzir um conceito. Este filme então é passado para toda a equipe como ponto de partida para a geração de ideias.

Depois dessa reunião criativa com o cliente a equipe interna de arquitetos gera muitas ideias e esboços. Por fim, de posse de todo o material gerado, a Arquiteta X sintetiza e organiza esse trabalho em um estudo e apresenta para o grupo que novamente faz contribuições e juntos finalizam o material que será apresentado aos clientes.

Quando, por algum motivo, o cliente não tem um material de informação prévio para apresentar, então é pedido a ele que desenvolva algo para que se possa compreender a marca. Certa vez pediu a uma cliente para fazer uma colagem com imagens que refletissem a marca e a partir disso desenvolveu o projeto. Além disso, conversa com os designers da empresa “principalmente do *estilo*” para entender o conceito da marca.

O Entrevistado 8 considera que a base do projeto é “a conversa com o cliente” (informação verbal). Compreende que ele precisa “extrair” nessa conversa o maior número de informações que considera necessárias para o desenvolvimento do projeto, entre elas destaca: “entender o que são os produtos,

quem são os clientes, quais são os valores da marca” (informação verbal). E destaca também a arquitetura como capaz de expressar a identidade da marca.

A conversa com o cliente/contratante é sempre a base e o ponto de partida para qualquer projeto que desenvolvemos no escritório, seja residencial, comercial, institucional, etc... Procuro extrair deles – no caso de uma loja, dos proprietários – o máximo que posso para entender o que são os produtos, quem são os clientes, quais são os valores da marca. Acredito que a arquitetura, quando expressa e reverbera a identidade da marca, dá contexto ao produto, reforça suas propriedades e contribui, naturalmente, para as vendas (informação verbal).

Para o Entrevistado 7 entender a origem da empresa, o que a gerou são aspectos essenciais para ficar familiarizado com a marca. Entretanto, considera que é necessário compreender também o grupo a que se destina. Segundo suas palavras “a comunidade”. Destaca que procura principalmente, informações qualitativas relacionadas a um “ponto de vista psicográfico” desse “cliente” e seus interesses, acima de informações demográficas e quantitativas. E associado a esses elementos procura compreender a cultura local para refleti-la, e explica dando como exemplo a diversidade cultural brasileira:

O básico é ver como a empresa começou, qual é a empatia qual foi a faísca que foi criou. Estudando isso, você fica bem familiarizado e, ao mesmo tempo, a gente olha o cliente e a comunidade que a marca quer atingir. Então nós não olhamos tanto o ponto de vista demográfico e, sim, o ponto de vista psicográfico. O quanto as pessoas são escolarizadas, o quanto elas ganham, aonde vivem, nós não procuramos muito por essas informações. Nós procuramos informações como, quais são as aspirações delas, os valores, o que elas sentem pela família, amigos, como elas se vêem, o que as engaja, o que faz sentido para elas, alguma atividade significativa. Então, a terceira coisa que olhamos, simultaneamente, é a cultura (...) e tudo que está acontecendo. O Brasil é um país grande e possui diferentes tipos de cultura e diferentes áreas no país. Então quando fazemos uma loja ou um complexo nós tentamos fazer com que ela reflita a vida da comunidade (informação verbal).

Também esclarece a importância de que a experiência do indivíduo naquele ambiente seja significativa para ele, para que haja engajamento seja agradável e espontaneamente compartilhada com as pessoas com quem se relaciona.

Você pode fazer com que a história seja significativa para você. Esse deveria ser o objetivo: o visitante sentir uma relação com a experiência e querer participar dela. Dessa forma, eles teriam um tempo significativo, um tempo agradável e eles iriam compartilhar essa experiência e falar sobre ela com os amigos e colegas. É como quando você encontra um ótimo restaurante e conta aos seus amigos sobre ele (informação verbal).

Também o Entrevistado 5 concorda que o primeiro passo é conhecer o que já existe. Conhecer a empresa, o produto, o cliente.

Se fosse contratar alguém para ajudar a dar o conceito na marca, eu faço a pessoa visitar o que já existe. Mostro o produto. E temos uns *boards* de quem são nossos

clientes, da cara da cliente que nós gostaríamos (...). Como foi desde o começo esse projeto que está aí (informação verbal).

Ainda que não use o termo estilo, o empresário destaca a importância de compreender o estilo da marca, isto é, a linguagem estética que é valorizada na empresa, a *estética da marca*, associada à compreensão das informações sobre a mesma, citadas anteriormente.

(...) e junto com isso as coisas que acho legais em termos estéticos, eu meio que conceituo ele (o arquiteto). (...) Eu acho esse móvel bacana, esse piso bacana, esse sofá é legal, essa cadeira é incrível. Vou tentando fazer ele entender a *estética da marca* para ele ir achando as referências. E fazemos um *brainstorm* (informação verbal).

O trabalho dos profissionais de dentro da empresa também necessita de engajamento. Como nos explica o Entrevistado 4, o trabalho de branding que realiza na Marca X, envolve a criação das campanhas, dos *look books*, além de ser responsável por orientar as áreas de marketing de comunicação, V&M e design. Destaca que esse processo nas empresas de moda é especialmente criativo e permanente. E explica o processo:

Fazemos o conceito de coleção, depois que temos um conceito, uma ideia, uma tela para a linguagem de estilo, estamparia, etc., eu sento com o V&M, com design gráfico e marketing de comunicação e explico a todos. Depois disso a coleção começa a existir e quando começa a ser fotografada e virar realidade, passamos então a todos os departamentos o que vai acontecer a cada mês na coleção. Em moda é muito diferente. É muito orgânico. Muita criatividade (informação verbal).

Para o Entrevistado 6 os elementos da comunicação da marca nascem do design do produto de moda, que é encarado como uma aposta e a partir desta são gerados todos os outros suportes de forma integrada: revista, vitrine, interior de loja, merchandising visual, etc.. que ele considera se tratar de uma “venda coesa”, como esclarece:

Então, nasce da aposta desse produto em cima disso a gente vai criar tanto o plano de mídia (...), o meu papel é criar essas cenas todas que vão dentro da revista, que vão estar no plano de mídia no jornal e que automaticamente está casado com a vitrine interior do produto que vai ser vendido. Então eu faço a venda coesa. Assim que nasce a nossa estratégia de visual merchandising, de comunicação e de venda desse produto (...) (informação verbal).

Também destaca a identidade da marca como essencial para que a comunicação reflita essa identidade específica, é o que demonstra ao afirmar que: “comunicação do que é esse produto R, que não é só mais um produto, ele é um produto da Marca R. Isso é super importante deixar claro. Por isso que as vitrines são diferentes, por isso que os anúncios são diferentes” (informação verbal).

E explica que a identidade da marca, ou o DNA, é o elemento com que ele direciona a equipe de criação com a intenção de atingir uma “coerência” para a marca.

(...) e, aí eu crio, dou o briefing do que é para cada canal desses (...), acho que dirigir criativamente não é criar por eles, é “*brifá-los*”, deixar com que eles venham com a criação e dirigi-los conforme o DNA da marca pede ou o nosso histórico ou o nosso texto pede. Eu só tento colocá-los numa coerência, como está todo mundo inserido dentro do contexto de DNA, as coisas já vão atuando parecidas, aí é só ir ajustando a galera. A gente tem um timaço, modéstia a parte, a gente tem um timaço que facilita muito fazer a direção disso. Então nasce assim (informação verbal).

Esclarece que o PDV precisa comunicar as propostas da marca, “seus porquês” a partir de uma identidade de um DNA. Tendo esses elementos é possível fazer a “embalagem” do produto, “a caixa”, como ele define, em suma, ao se referir à comunicação coesa da marca:

Respondendo tudo isso, eu consigo fazer todo o tipo de caixa, alcançando o seu objetivo que é *comunicar* de uma forma mais ampla o produto e para que ele se presta e o que ele quer vender. Num primeiro momento ele tem que comunicar aquilo que ele está vendendo. Se ele não comunicar, pode ser lindo do jeito que for, mas não adianta. Se ele comunicar errado é pior ainda. Eu prefiro um *nonsense* que você interpreta do jeito que você quiser, do que uma *comunicação* completamente fora do *DNA* que você queria. Acho que um *ponto de venda*, num primeiro momento ele é criado para comunicar o *porquê* e *para quem* daquele produto. E de que forma você quer vender, de que forma você quer que as pessoas *enxerguem* aquele produto (informação verbal).

## Interface com outras áreas

Para o Entrevistado 1 as relações dos profissionais contratados com os profissionais internos à empresa exigem uma habilidade especial a fim de não gerar conflitos de interesses. Afirma que, em certos casos, pode existir algum tipo de sobreposição de interesses entre os profissionais, especialmente, segundo ele, quando o projeto é contratado por uma gerência de marketing. E resume: “Eu trabalho com companhias, e as companhias tem pessoas, e as pessoas querem crescer nas Cias. Então, eu trabalho com as pessoas e eu quero que elas cresçam” (informação verbal).

Sobre sua equipe de trabalho, utiliza um modelo interdisciplinar com equipes em vários países, como explica:

Tenho três times diferentes: um time que é a parte gráfica estratégica em Paris que inclui a parte de produção da publicidade, um time que desenham as perspectivas e produzem as apresentações, que trabalham em Nova York e um time que trabalhou 15 anos comigo lá e faz a parte de desenho arquitetônico, (...) eu tenho uma pessoa

que trabalha com um grupo na Argentina e que também trabalhou comigo em Nova York e atualmente está em Buenos Aires. Eu sempre contrato um arquiteto local para tomar conta da obra (informação verbal).

Na entrevista, o Entrevistado 1 iniciou falando espontaneamente da área de marketing o que demonstrou a existência de uma interferência dessa área em seu trabalho e, pelo tom da conversa, a sua experiência com a área demonstra estar aquém de suas expectativas. Para o arquiteto as três principais funções dessa área nas empresas de varejo devem ser: em primeiro lugar monitorar e analisar as vendas a fim de criar novas formas para impulsioná-las; em segundo lugar, promover o crescimento da clientela através de uma visão de futuro e das tendências de mercado; e em terceiro lugar, dar a direção para a empresa, “dar rumo” à companhia, função que considera como a mais importante. O arquiteto explica:

Essa terceira função para mim é o direcionamento. É ele que realmente segura o guidom da Cia (...) os donos, os CEOs vão julgar essa direção que ele está dando, para ver se é conveniente ou não, se é o momento ou não, mas o gerente de marketing tem que propor. Ele não pode ser simplesmente uma pessoa que bota anúncio no jornal e não pode ser simplesmente uma pessoa que faz eventos na loja (informação verbal).

Assim, como ele mesmo afirma, “trazer o tipo de cliente que querem para dentro da loja” (informação verbal), não se resume na criação de eventos ou promoções. Considera que o gerente de marketing precisa também ter conhecimentos relacionados às tendências de futuro e não se guiar apenas pelas “respostas” obtidas com as pesquisas de mercado, mas também ir além dos “números” e ser capaz também de trabalhar de uma forma intuitiva, prospectando tendências não só em relação ao produto, mas também em relação ao cliente e promovendo formas novas para o desenvolvimento e a venda dos produtos. Como explica com suas palavras:

(...) acho perigoso um gerente de marketing fazer pesquisa de mercado para ter respostas. O gerente de marketing tem que saber a direção no sentido intuitivo também. Não pode ser somente através de números (...) tem que ter uma inteligência antecipada, igual a um bebê (...) não é que você o ensina a falar, ele que aprende. Já tem uma capacidade de falar. Tem que ter essa capacidade (informação verbal).

Essa capacidade intuitiva que torna possível ao profissional perceber o mercado de uma forma mais abrangente, além da visão de futuro e da existência de um tipo de inteligência empresarial que o Entrevistado 1 destacou como “uma inteligência antecipada”, consiste em um tipo de habilidade profissional que



envolve muitas habilidades de forma simultânea que de maneira geral, estão além da formação de um gerente de marketing e, principalmente, relacionadas às habilidades dos grandes gestores de marcas.

A expertise desses empresários envolve um conhecimento primoroso do seu próprio negócio, além de uma vivência experimentada de erros e acertos pela aplicação prática, aperfeiçoada por uma capacidade intuitiva e criativa. Esse tipo de conhecimento, valioso no meio empresarial, pode ser observado em alguns empreendedores que se tornam líderes de mercado com marcas de alto valor, tais como foram, por exemplo, mas não somente: Coco Chanel, a fundadora da atual Maison Chanel e, mais recentemente, Steve Jobs com a Apple.

Segundo a arquiteta e Entrevistada 9, dependendo da empresa a relação dela é maior com equipes criativas ou administrativas. Considera que aprende muito com as empresas e seus profissionais e que na maioria dos casos a relação é parecida: recebe informações, a partir delas propõe ideias através de perspectivas e desenhos, apresenta e recebe novas opiniões até chegarem num consenso. Em algumas empresas tem total liberdade para decidir e tem a palavra final, em outras avalia a sugestão e muitas vezes não concorda com as propostas, mas de forma geral mantém uma postura de atender as necessidades das empresas propondo soluções (informação verbal).

Para o arquiteto e Entrevistado 8 as principais interfaces realizadas se dão com: “profissionais de vendas e marketing”. Lembra que também do “branding, muitas vezes, quando indicado pelo cliente”. E considera que: “Todo projeto é multidisciplinar. A parte técnica envolve a colaboração de inúmeros engenheiros, claro. Há ainda paisagista, designer gráfico, etc..” (informação verbal).

O arquiteto e Entrevistado 2 destaca a relação com o marketing e V&M. E esclarece as dificuldades de gerenciar muitas informações e visões de profissionais de áreas distintas, nas decisões de projeto encontradas na sua prática:

Eu detesto fazer apresentação para muita gente, porque não funciona. Quando a gente começou (...) era o dono, a irmã, que é dona, tinha a diretora comercial, a outra que era de V&M, e outra não sei de que, e outra. (...) Ai eu falei, não quero mais trabalhar para vocês, porque não existe unanimidade, existe a guerra interna entre eles, se você gosta disso ou outro não gosta. É um inferno completo e eu disse que não dava mais. Perde-se um tempo absurdo, eu venho para cá para uma reunião e mostro uma coisa e decide-se uma coisa, quando eu volto com isso aqui a fulana de tal já diz que não é mais isso. Isso não dá! Então ele disse para escolhermos uma pessoa que nós achamos boa e iríamos mostrar para essas duas pessoas. Então eu escolhi uma poderosa que fazia tudo lá naquela época. Hoje eu vejo projeto com o Empresário Z e o pessoal do VM (informação verbal).

Destaca que, atualmente, na maioria dos projetos que realiza as decisões são tomadas “com o dono” e, em alguns casos, com os supervisores de lojas que conhecem bem as necessidades do PDV. Aponta também, as inúmeras dificuldades encontradas em grandes empresas que revendem outras marcas e que necessitam negociar a área de exposição de cada marca e produto.

Tudo foi definido. Primeiro deram o briefing, depois fizemos o projeto ai entrou no nível de tantos disso e tantos daquilo e saímos modificando (...). Porque, ao mesmo tempo que nós estávamos fazendo os projetos, eles estavam procurando os fornecedores. (...) A briga interna é deles com os fornecedores até chegar num ponto limite. Eu tenho 12 m para colocar shampoo, se uma marca de shampoo quer 12m já ferrou. E isso era o que acontecia. Para cada item é a mesma briga porque são vários fornecedores, todos querendo o melhor lugar (informação verbal).

A declaração do arquiteto demonstra que as pressões comerciais de algumas empresas desse tipo, mostram ainda uma falta de compreensão sobre a característica estratégica do ambiente do PDV que fica reduzida a uma disputa por maior área para cada produto.

Sem contar a briga interna deles. O pessoal de produto brigando com o pessoal de marketing, é uma confusão danada. E vai chegando num ponto onde tem que se falar que não dá! (...) Eu só tenho 90 cm para maquiagem. Alguma coisa tem que sair para entrar outra coisa no lugar porque está tudo lotado (informação verbal).

Pela sua experiência em vários segmentos do varejo, o arquiteto dá muitos exemplos que demonstram também a maturidade empresarial de cada segmento no varejo atual do Rio de Janeiro e exemplifica ao falar do varejo de moda:

São 80 lojas, mas a definição é fácil porque eles já estão todos definidos. Eles dizem que estão lançando uma linha nova no varejo, a de lingerie, tem que ter o lugar. Então alguém tem que sair. Há cinco anos atrás a loja (...) tinha 100m. Hoje em dia a menor loja deles é a que tem 100m. Passou para 150m, 160m. Hoje já estamos com 250m, 280m, 300m. E não vai dar para o produto todo (informação verbal).

Sobre outros segmentos como *surfwear* e calçados, o arquiteto destaca que o tipo de negócio e a cultura das empresas podem dificultar muitas vezes o processo de desenvolvimento de projetos:

Sempre tem mais produtos do que a loja aguenta. Então fica aquela loja entupida de bermudas e coisas que eles acham que vai vender. Eu falo pra eles que não adianta, que não estão mostrando nada. Eles vão para os EUA, vão para a Califórnia, fotografam aquelas lojas gigantescas e dizem que querem fazer um negócio assim. Eu digo para o cara que ele fotografou uma loja de 300m que tem menos produtos que a loja de 30m dele. Como ele quer que a loja de 30m tenha um clima desses? É impossível! Ou ele diminui o produto ou não tem jeito. Vai ficar com a loja totalmente entulhada. O pior projeto que eu tenho para fazer é a loja de surf. Já fiz muito. Mas é muito ruim. Loja de calçados é a mesma coisa.

Normalmente eles querem colocar mais calçados do que dá. É difícil mudar a cultura deles. Se eles enchem de sapatos não vai dar para ver nenhum direito (informação verbal).

Sobre as parcerias que mantém para a realização dos projetos para PDV, o arquiteto destaca que a sua principal parceria nos projetos é realizada com uma arquiteta, especialista em *lighting design* que realiza os projetos de iluminação para a maioria das marcas de moda com quem trabalha. Explica que a área de merchandising visual é, na maioria dos casos, interna às empresas de varejo e que, eventualmente, tem alguns profissionais que indica. A parte de sinalização e identidade visual é realizada por algum escritório ou dentro das empresas, mas não faz interface com seus projetos. E afirma que já experimentou, mas não possui nenhuma parceria com designers. Entretanto explica que gostaria de trabalhar com eles, mas ao se referir ao design de mobiliário (informação verbal).

Já o arquiteto e Entrevistado 7 afirma que considera o trabalho multidisciplinar e explica que as interfaces são realizadas especialmente com as equipes da empresa de varejo, designers, merchandising visual e diretores.

O Entrevistado 3 possui na equipe de seu escritório de Design e Branding duas arquitetas, mas estas não realizam projetos para PDV. Destaca que “muitas vezes os clientes já tem os arquitetos” (informação verbal). Entretanto para um de seus clientes desenvolveu internamente um projeto de uma loja “conceito”, “a gente desenhou aqui com as nossas arquitetas” interagindo com a arquiteta da empresa de varejo que faz o “*roll out*” (desenvolvimento e implementação) e explica que esse tipo de interação é satisfatório: “(...) a gente trabalha juntos. Tem um momento de encontro, de trocas para alinhar a estratégia e, funciona bem” (informação verbal).

Ele também destaca que grande parte da grande interação com as áreas da empresa é realizada com o marketing. Em grandes empresas essa área recebe o nome de *shopping marketing*, que segundo o designer é uma área do marketing inteiramente voltada para o PDV, “com duas vertentes, uma que cuida mais do dia-a-dia e a outra do que é mais estratégica” (informação verbal). E afirma que nos grandes eventos o marketing participa de forma mais abrangente. Também destaca que essa área possui formatos e nomes diferentes de acordo com a empresa sendo chamada em algumas de *trade marketing* (o escritório não tem

clientes de varejo de moda). Outras possuem uma área independente chamada de *retail experience*. E explica:

Chamam de trade marketing, que é uma subárea do marketing. Você pega coisa de mídia, televisão, publicidade, que cuida da loja. Embalagem, promoção, tudo aquilo. É por aí, vai do marketing, nas empresas que são menos especializadas passando pelo trade marketing para área de shopping market, que é uma área de interdependência do marketing (informação verbal).

Grande parte da equipe da Marca X participa do processo criativo dos projetos da empresa como destaca o Entrevistado 4: “Na criação somos em média 60 pessoas” (informação verbal). Também afirma que o modelo de gestão é caracterizado pela autonomia dos departamentos a partir de um direcionamento da gerencia de branding como ele explica:

Eu não tenho a menor condição de ficar mandando em todo mundo. Até porque eu confio muito na equipe que eu desenvolvi (...). Antes eu ficava sozinho nessa frente com uma assistente coordenando todo mundo. No momento em que todos aqui *amadureceram, entenderam, assimilaram e arrasaram* eu avisei a galera que agora tenho o meu departamento, que eu vou fazer o trabalho de construção de marca que precisa ser feito com esse tamanho de marca, dos *inputs criativos*, desse *direcionamento para todo mundo*, e todo mundo vem junto trabalhando comigo (...). Eu não fico coordenando se a menina faltou (...). Até porque a *minha energia não pode estar aí*. Hoje fico muito tranquilo de ter uma equipe que se complementa que está muito alinhada. É mais um trabalho de *direção criativa*, de dar um *input* (informação verbal).

O Entrevistado 6 afirma que desenvolveu o conceito do projeto para o PDV da Marca R com o Arquiteto R apoiado em um perfil imagético que refletisse a personalidade da marca como a “casa desse cara”. Em um segundo momento, os objetivos da empresa se apoiaram em aumento das vendas e em velocidade da expansão e para isso consideraram manter um arquiteto internamente para viabilizar suas estratégias e modificações nas mesmas de forma mais direta. Como nos explica:

No segundo momento eu precisava fazer a casa desse cara vender muito. E aí foi onde a gente viu que o Arquiteto R tinha dado um início pra gente incrível, mas que, num segundo momento a gente já sabia mais ou menos o que queríamos. Então tomamos as rédeas da história não por pretensão, mas, primeiro porque era mais barato, segundo porque estávamos dentro de casa e contratamos um arquiteto e assim ando com a minha expansão de uma forma mais rápida. Então foi muito mais otimizar a grana, o tempo de todos, reuniões, e poder construir ali no *tête a tête* (informação verbal).

Na Marca R as questões referentes aos custos do projeto são de responsabilidade do *gerente de expansão* que contribui com soluções para a viabilidade da obra. Explica que com o departamento de arquitetura interno

consegue integrar os objetivos do conceito com a viabilidade técnica e financeira.

Sobre essa relação explica:

Tem gente fazendo o detalhamento de uma obra, antes eu não tinha um detalhamento do jeito que eu queria, mesmo contratando um super arquiteto, um super escritório. Olha, essa peça que você queria não tem, esse produto é muito caro, a gente tem outro. Eu não, o gerente de expansão é que brigou muito por isso. Eu preciso de uma obra detalhada. Como é que vou orçar a marcenaria com 3,4 ou 5 pessoas? E se eu quiser ter essa construtora dentro de casa? Por que não? Foi onde a gente chegou. Hoje nós temos um material técnico para a arquitetura que concentra as duas coisas: o posicionamento da marca conceitualmente e posicionamento do produto dentro do espaço do ponto de venda. É isso! (informação verbal).

### 6.2.3. Novos Objetivos

O Entrevistado 1 é veemente ao afirmar que o principal objetivo do projeto para o PDV “é o sucesso econômico do projeto” e com humor afirma: “porque com isso eu garanto o meu próximo contrato (risos)” (informação verbal). Apesar do seu senso de humor na resposta, o arquiteto demonstra a existência de uma expectativa de retorno do investimento por parte do empresário <sup>152</sup>. E afirma que a qualidade estética do projeto arquitetônico não é a única maneira de atingir esse objetivo, que o sucesso do empreendimento atinge outros campos de conhecimento. Além disso, aponta que em última análise estão sujeitos aos fatores externos da economia como explica:

Tem que *entender muito bem do negócio da pessoa* para você poder ajudar o negócio da pessoa de verdade, evidentemente tudo que você vai fazer você vai fazer bonito no sentido *estético*, mas baseado numa *razão econômica de mercado*, de verdade. E se não fizer isso quando dá errado é muito fácil te apontar como parte do problema, mas quando você faz todo o dever de casa (...) fica muito mais fácil a pessoa reconhecer que foi um *problema externo* (informação verbal).

O arquiteto Entrevistado 2, também concorda que “vender é o objetivo principal dos projetos”. Entretanto alerta para a necessidade de adequação a cada marca e cliente pretendido: “vender para aquele nicho de mercado” (informação verbal). Explica que a identificação de cada tipo de público com a marca está relacionada também com o tipo de ambiente que o projeto constrói, e que precisa refletir o que considera ser “o objeto do desejo” de cada grupo.

Se eu fizer uma loja da Marca A, a empregada não vai entrar lá para comprar. Nem vai entrar na loja. Ao mesmo tempo, se eu fizer (...), uma Marca P, essa cliente da

<sup>152</sup> A construção da *flagship store* da *Totto* envolveu um investimento de aproximadamente três milhões de dólares incluindo os custos da construção. Fonte: Escritório MADI, responsável pelo projeto de arquitetura e construção, em entrevista para a pesquisadora em 2013.

Marca A não vai entrar ali. Não é o objeto de desejo dela. Na realidade você deve fazer uma coisa que seja quase um objeto de desejo. Nós fazemos aqui (...) lojas para a classe C no Brasil. Não adianta eu fazer aquilo ali com toda uma pompa porque o cliente não entra (informação verbal).

Mesmo quando as empresas de varejo compreendem a característica estratégica do PDV para valorização das marcas não podem prescindir das pressões comerciais características deste tipo de negócio. É o que demonstra o empresário e Entrevistado 5 ao falar sobre a sua visão sobre a vitrine, a arquitetura de forma geral e sobre o produto:

Para mim a vitrine, a propaganda é o mais importante do seu negocio. O marketing mais barato é a vitrine. (...) Penso muito no lado comercial em tudo o que estou desenvolvendo.(...) Ao escolher uma cor, vejo que uma é menos comercial e faço as apostas. Estou sempre pensando na venda. Às vezes penso que estou montando uma loja porque sei que vai vender muito, pela sua arquitetura (...) eu olho muito o meu produto e menos a arquitetura. Minha loja é o suporte onde vou encaixar meu produto. Estou pensando no aspecto comercial quando estou desenhando o produto (...) (informação verbal).

Explica que compreende o papel principal da arquitetura dos PDVs de sua marca atrair o consumidor para a loja, mas que esta, sozinha, não tem o poder de “vender o produto”. Demonstra também a compreensão dos inúmeros aspectos responsáveis por atingir esse objetivo, entre eles: o atendimento, a comunicação e as percepções prévias sobre a marca.

Eu não penso que a loja vai vender porque a arquitetura vai vender. Ela deve é ser atrativa para a pessoa entrar. Tem o atendimento, a comunicação com a marca, o gosto pela marca. Ver se vai ficar bonita, achar que aquele produto vale aquele valor. São muitas coisas. Acho que a arquitetura traz alguém para dentro da sua loja, mas não necessariamente está vendendo o produto. A arquitetura e a vitrine, principalmente a vitrine. Eu penso o tempo todo como posso fazer alguém se interessar para entrar na loja. A arquitetura é para isso, para fazer você ter o interesse de ver alguma coisa (informação verbal).

Sobre o objetivo principal de um ponto de venda, o Entrevistado 6 explica exemplificando que na construção de uma nova marca, enquanto não se tem as respostas aos *porquês* daquela marca, não é possível construir sua expressão. E considera que esses *porquês* (que fazem parte da identidade da marca) nascem do desenvolvimento “da cara do produto” (identidade do estilo).

Nós estamos construindo uma nova marca (...), que é a marca feminina R. E num dos bate-papos e discussões acaloradas, numa reunião de arquitetura que nós fizemos, é que quando você começa a construção de uma marca, por mais que você tenha muita experiência, você vai acertando o produto, e a cara desse produto. Se isso não está definido fica muito difícil fazer uma caixa para aquele produto. A caixa refere-se à “embalagem” daquele produto. Para o que ele se presta? O que

ele quer fazer? O que ele quer dizer? Para que ele serve? Para que? Esse é o primeiro ponto (informação verbal).

O arquiteto e Entrevistado 8 também concorda com o objetivo principal, e afirma: “Para qualquer comércio, acho que o objetivo é sempre vender mais”. Entretanto, aponta que esse aspecto está intimamente ligado à capacidade de construir um “clima” no PDV que faça do momento da compra um “evento prazeroso”. Destaca que isso é realizado através da apresentação do produto e de um ambiente que tem como função destacar e complementar o produto. Também considera a importância do tempo de permanência do consumidor no ambiente, não só em relação ao aumento do tempo, mas também em relação à diminuição da velocidade na escolha dos produtos, o que favoreceria o aumento da venda (informação verbal). Como explica em suas palavras:

Quando o produto é bem apresentado, em *um ambiente que não só o destaca*, mas também o *complementa*, o cliente acaba *envolvido* num clima tal que faz da compra em si um evento *prazeroso*. Diferentemente de quando chega, escolhe rapidamente o que precisa, paga e vai embora, acho que ele olha as peças *com mais calma*, *experimenta mais* e com mais vagar e, às vezes, até se deixa *seduzir* por algo que nem procurava. Com isso, ele se demora mais na loja e, provavelmente, *compra mais* (informação verbal).

Entretanto, o Entrevistado 1 destaca que o empresário pode estar ciente de outros objetivos que poderão substituir o objetivo principal de um PDV, “ganhar dinheiro”, por outro objetivo que pode passar a ser o principal e afirma que: “Nesse projeto o objetivo é *criar marca* (grifo nosso). Ele atualmente não tem lucratividade com a loja” (informação verbal), demonstrando que tanto ele quanto o empresário considera o projeto para o PDV como meio estratégico para o aumento do valor da sua marca.

Ainda que o arquiteto afirme a existência de um objetivo indireto relacionado com o *branding*, que citou como “criar marca”, ao se referir à inclusão de serviços ou outras tipologias no projeto para o PDV retoma o tema inicial das *vendas* e demonstra que estas decisões estão subordinadas ao objetivo principal *ganhar dinheiro*. Isto é, nem o arquiteto nem o cliente, ao decidir colocar uma área para um café na *flagship store*, tinham como objetivo gerar a interação social entre os consumidores ou outro tipo de experiência no PDV. Essas decisões foram tomadas de acordo com informações sobre a influência do tempo de permanência dos consumidores no PDV e a relação desta com o

aumento da possibilidade de compra. Como o arquiteto afirma “a estratégia de venda” orienta o projeto.

A loja possui um café. Quando você prevê um café é baseado em que? É baseado em *estatística de vendas*. Sabe-se estatisticamente que uma pessoa ficando mais de 5 min dentro de uma loja sobe de 10% para quase 60% a *possibilidade de compra*. Então dependendo do tamanho da loja tudo que você puder fazer para que a pessoa *fique mais tempo dentro da loja* a possibilidade da compra é muito maior. Então tudo é baseado em *estratégia de venda* (informação verbal).

O Entrevistado 4 afirma que sempre compreendeu a importância do PDV para a construção da marca e destaca o papel da arquitetura para “personificar”, isto é: tornar tangível, esse “universo da marca”. Também aponta a influência do ambiente no comportamento dos consumidores, como ele explica:

Para mim era muito claro o quanto a arquitetura era importante. Eu chamei a Arquiteta X para trabalhar conosco e eu acredito muito nesse trabalho de construção de marca em paralelo com a arquitetura. Fazer esse trabalho de conceituação interna de personificação de marca, de trabalhar a identidade da marca, o universo da marca e a arquitetura, para mim é muito importante, pois acho que a arquitetura determina muito o comportamento das pessoas no espaço (informação verbal).

Para o arquiteto e Entrevistado 7 afirma que não pretende imprimir um estilo próprio aos projetos, mas ao contrário o que ele busca é realizar “algo único” para cada empresa, a partir de uma “experiência autêntica” de compreensão e envolvimento com a marca.

Se tivéssemos uma estilista em casa ou uma estética que apresentássemos sempre, nós não estaríamos servindo muito a marca, nós estaríamos servindo nós mesmos. Então nós tentamos entender os valores e o DNA da marca e, construir uma experiência autêntica de entendimento. E isso cria um processo que irá sempre conduzir a algo único (informação verbal).

O designer Entrevistado 3 afirma que em relação aos objetivos do projeto para o PDV não há um objetivo único e que cada marca terá objetivos específicos assim como poderá vir a ter objetivos diferentes em cada lugar onde estiver, e explica:

Os objetivos vão variar muito *de marca para marca, de loja para loja às vezes dentro de uma própria marca*. A mesma marca pode ter objetivos diferentes, pode ter uma *loja conceito* em um lugar onde o objetivo principal é *construção de marca*, é geração de percepção de *valor para marca*. E, essa mesma marca pode ter uma loja onde ela quer *vender muito* e aí são estratégias completamente diferentes (informação verbal).

Entretanto, o designer destaca que a *experiência do consumidor* “elevada ao nível máximo”, segundo ele é um objetivo trabalhado dentro da sua empresa nos projetos, e resume: “é com isso que a gente lida”. Mas aponta que esta experiência



precisa estar integrada à estratégia da empresa. Assim o objetivo do projeto é praticamente o “como fazer” com que o objetivo estratégico da empresa seja realizado da forma mais adequada possível e de acordo aos seus objetivos. Isto é, através de que elementos isso será possível, e exemplifica:

Então se você quer *vender muito* nessa loja, como é que a gente faz com que a *experiência do consumidor* seja a experiência mais *agradável* possível, mais *simples*, mais *direta*, mais *surpreendente*, *memorável*. A ideia é simplesmente *construir valor*, vamos pensar em como é que a gente faz com que essa experiência seja poderosa, envolvente. Os *adjetivos* vão mudar, porque cada situação é uma situação. (...) Então é assim: *não existe um objetivo*. O objetivo é *criar a experiência, retail experience*, não tem uma tradução. É a *experiência de loja*, uma *experiência de compra* mais *adequada* para o seu *objetivo estratégico* (informação verbal).

O Entrevistado 3 também destaca que certas experiências propostas pelas empresas nem sempre agradam aos consumidores, e também que elas precisam ser modificadas, atualizadas. Ao citar a *Apple Store*, afirma que atualmente não se sente mais atraído pela loja e considera que outras marcas como a *Aesop* (marca australiana de cosméticos) e a *Diptych* (marca inglesa de velas e cosméticos) são atualmente ambientes em que sente vontade de permanecer no PDV: “essa loja é uma que eu não quero sair correndo”. E cita uma experiência marcante em uma loja que visitou em Londres: “uma loja que você faz o seu próprio perfume (...). Eu tive uma viagem sensorial”, apontando para a presença de outras propostas para a experiência do consumidor no PDV.

O arquiteto e Entrevistado 7 destaca que o varejo precisa ser novamente, engajador socialmente como foi desde sua origem. Ser um lugar de encontro de pessoas e destaca que um dos aspectos que favorecem isso está na forma com que os PDVs são organizados e pensados. Aponta que os ambientes comerciais em geral possuem formas de circulação artificiais e mecânicas quando precisariam propiciar um tipo circulação semelhante a uma exploração ou uma atividade mais natural, mais orgânica, como uma caminhada, um passeio por uma cidade antiga.

Você precisa criar um espaço que seja socialmente engajador. Esse poderia ser o jeito de você criar os provadores (*dressing rooms*) ou criar uma maneira das pessoas encontrarem com as outras pessoas no espaço. Você tem que pensar nessas coisas. Se você pensar, várias lojas são na maior parte, corredores de linhas retas e ângulos retos. E você se movimenta no espaço assim: descendo para diferentes corredores. A circulação dos corredores acontece em linhas e ângulos retos é muito mecânico. Porque se eu levar você para um campo ou para a praia ou para a floresta você não andarão em ângulos retos a circulação será bastante diferente. Muito mais orgânica (informação verbal).

Destaca, portanto que esse é um objetivo nos seus projetos. Criar um ambiente onde as pessoas circulem livremente e explorem da forma que desejarem.

É por isso que queremos criar alguma coisa que pareça uma paisagem dentro da loja, na qual as pessoas possam explorar e se movimentar da forma como escolherem. É como uma cidade velha, que possui ruas sinuosas e acessos claros e você sempre antecipa o que está próximo e ao redor da próxima esquina. Um pouco disso é importante (informação verbal).

#### 6.2.4. Novas especializações

##### Estratégia imobiliária para marcas de moda

Além do projeto de arquitetura em si, a abordagem estratégica da gestão das marcas envolve aspectos relacionados às questões imobiliárias, para definir: a localização do empreendimento na cidade, o tipo de edifício, a área construída e em quais cidades e países serão construídas. Nos Estados Unidos um novo tipo de especialização do setor imobiliário para marcas de varejo vem se formando com essas características. Um exemplo é a empresa de estratégia imobiliária Laura Pomerantz Real State <sup>153</sup>. Segundo a fundadora e CEO, Laura Pomerantz, com o objetivo de aumentar o valor da marca, seu trabalho consiste em: “fornecer soluções abrangentes e estratégicas, em estreita colaboração com alguns dos principais varejistas e marcas do mundo, com base em suas necessidades imobiliárias atuais e futuras” <sup>154</sup>.

Reforçando a questão estratégica da localização e também do tipo da edificação, o Entrevistado 1 afirma que após a inauguração da *flagship store* da Marca T em Bogotá outras marcas abriram lojas na mesma área da cidade o que favoreceu a valorização da marca e também a colocou como líder de uma tendência de mercado. Destaca que com a construção da *flagship store* puderam gerar para a empresa “uma troca muito maior” (informação verbal). Isto é, o valor da marca é influenciado por um empreendimento desse porte, pois a *flagship store* consiste em um elemento físico que tem como função principal ser um *ícone da*

<sup>153</sup> Laura Pomerantz Real Estate é uma empresa imobiliária global focada em fornecer soluções personalizadas para varejo, escritórios e estratégias de investimento imobiliário que aumentem o valor da marca. A CEO, Laura Pomerantz contribui com a revista americana Forbes com artigos sobre estratégias de investimento imobiliário para o varejo.

<sup>154</sup> Texto de apresentação do site da empresa. Disponível em: [www.laurapomerantz.com](http://www.laurapomerantz.com). Acesso em julho de 2013.

*marca*. Para tal, é necessário um grande investimento financeiro <sup>155</sup> para realizar grandiosas edificações de alto valor estético a fim de se destacar das outras edificações ao redor, mas que ao mesmo tempo valorizam a vizinhança como um todo alterando o valor imobiliário daquela região.

## Branding de Moda

Esse tipo de conhecimento não possui ainda uma formação, como explicou o Entrevistado 4, o trabalho que desenvolvia na Marca X sempre foi *branding*, no entanto o nome ainda não era usado no mercado do Rio de Janeiro. Isto é, muitas práticas se iniciam a partir do desenvolvimento de novas necessidades no próprio negócio que “forma” novos profissionais e novas profissões através da experimentação e da prática. Essas práticas vão se organizando e se desenvolvendo até se transformarem em uma nova profissão e uma área de especialização. Suas palavras demonstram a pouca maturidade das especializações na área de varejo de moda no Rio de Janeiro. Como ele mesmo explica:

A Empresária X fica responsável pelo estilo. Eu sou gerente de *Branding*. Quando eu comecei na Marca X foi para fazer um trabalho de *construção de marca*, na época não existia *branding*, e eu fazia um trabalho de *comunicação integrada*. Depois fui fazer um curso em SP de *branding* e vi que o que eu já fazia intuitivamente se chamava *branding*. Uma viagem! Agora tem nome para o meu trabalho! Depois que você faz um trabalho é que descobre que tem um nome (...) (informação verbal).

## O Diretor Criativo

Durante as entrevistas identificamos uma nova especialização que integra habilidades do design estratégico e do branding além de um profundo conhecimento sobre as marcas de moda. Esse profissional é o Diretor Criativo das empresas. O Entrevistado 1 explica que as marcas líderes mundiais de varejo de moda possuem especializações que ainda estão em formação no varejo da América Latina:

Dior, Chanel, etc., tem duas coisas que não tem aqui na América latina. Um super designer e uma pessoa, às vezes acima do designer, que é o diretor criativo, que não é de uma marca só, ele é da companhia como um todo, pode até ter três marcas e ele trabalha em cima das três marcas (informação verbal).

<sup>155</sup> Segundo o arquiteto da Marca T, para a construção da flagship store da marca a empresa realizou um investimento de aproximadamente três milhões de dólares.

Identificamos que esse profissional e essa função já existem no Brasil, mas recebem nomes diferentes em cada uma das empresas Farm (gerente de branding), Reserva (diretor criativo) e Uncle K (diretor da marca). Entretanto, isso demonstra não só o reconhecimento da importância da expertise do design pelas empresas de varejo, como a ampliação da atuação dos profissionais deste campo e também a nova ênfase dada aos negócios que antes eram geridos por diretores com experiência preferencialmente comercial. Como exemplifica o arquiteto ao citar a Marca T: “antigamente, quando éramos pequenos, existia uma pessoa chamada *merchandiser*, que era o dono, um super comerciante”, e destaca a mudança no contexto atual: “aqui, depois do dono, a pessoa mais importante é o designer” (informação verbal).

## Designers e o varejo

Ao citar a parceria com o escritório de *lighting design*, o Entrevistado 2 revela outros aspectos da dinâmica do varejo que são essenciais para compreender a especificidade dos projetos para PDV. Dentre elas o fator tempo, isto é, a velocidade na execução dos projetos e obras que podem vir a ser um fator crucial de decisão pelas parcerias, podendo ficar acima da qualidade do projeto.

Eu acho que o projeto de iluminação (...) é um dos melhores do mundo. Não é só do Brasil, é do mundo. Acho que é um dos melhores projetos de iluminação que eu já vi na minha vida. Acho bárbaro. É da Arquiteta B. Mas ela não consegue crescer (...) e é desesperador porque ano passado se fizemos 20 projetos, o freio foi sempre ela. O tempo de todas as obras foi ela que deu. O meu escritório vai muito mais rápido do que ela. A Marca F eu queria fazer com ela, mas não consegui. A Marca B, que a gente mudou a cara, ela também não conseguiu fazer (...) porque o crescimento da empresa não pode depender dela. Ela é ótima, muito boa. O *timing* dele não pode ser o dela. O meu escritório está atendendo, mas o dela não está (informação verbal).

Outro aspecto relacionado ao tempo, mas também relacionado às necessidades de um negócio de varejo, pressupõe algumas decisões, como inaugurar um PDV ainda em obras, que também podem interferir na qualidade. Esses aspectos demonstram ser considerados como menos importantes para os empresários do que para os designers e arquitetos. Como destacou o Entrevistado 4:

Depois de muito tempo você começa a internalizar e a aceitar que você vai lançar com o pedreiro dentro da loja, com cimento, fio aparecendo, espelho quebrado, mesa na medida errada e com um acabamento lixo e que em uma semana o piso

estará todo destruído. Mas, “*c’est la vie*” porque inaugurou, aconteceu e uma coisa se realizou (informação verbal).

A expansão das empresas de varejo está diretamente ligada à abertura de mais pontos de venda e para isso os escritórios e construtoras que atendem o varejo precisam atender a uma demanda alta com prazos muito reduzidos para a realização dos projetos. Em certos casos o volume de trabalho de uma marca consome toda a capacidade produtiva dos escritórios, profissionais ou fornecedores que vão sendo absorvidos pelas empresas de varejo como explica o Entrevistado 4.

Por ser uma marca que cresce muito e muito rápido é muito difícil ter o tempo que uma manutenção precisa para que as coisas possam fluir. Imagine que quatro lojas estão sendo lançadas no mesmo mês. E as quatro vão inaugurar com o pedreiro dentro, com fio, etc. E vão “bombar” de vender. Não dá para fechar um fim de semana, o trabalho terá de ser feito na madrugada. Fazemos tudo com uma construtora. O marceneiro que faz a Farm já não pode fazer mais nada na vida dele, ele já trabalha 24hs. Estou falando do marceneiro e não da construtora (informação verbal).

Outro aspecto destacado por ele se apresenta na necessidade de adequação dos projetos de arquitetura de acordo com a dinâmica do PDV. Essas questões operacionais e de logística são negociadas entre o escritório de arquitetura externo e as áreas de merchandising visual e manutenção (arquitetura interna).

Fazer um projeto que não tenha um padrão é complicado porque a manutenção sofre, uma vez que você às vezes cria coisas complicadas que são difíceis mesmo; e como é uma loja de muito fluxo é atípica. As coisas podem não dar certo e por isso a manutenção está sempre lá. Eles dizem: Olha quer colocar um balanço nessa loja? Não acho legal porque nessa loja tem balanço e as crianças estão caindo, já teve problemas, etc. Ela faz o papel de fazer aquilo funcionar dentro da ideia e do conceito (informação verbal).

Concorda que não conseguem uma grande eficiência nesse aspecto diante do alto fluxo de pessoas na loja, como também pelo tipo de cliente e ambiente descontraído que a marca oferece no PDV.

(...) porque é muito fluxo. É muito diferente de qualquer outra loja, é outra realidade. Eu sempre brinco, que você chega na loja e vê um vestido em cima de uma mesa, você não encosta, mas na Marca X a criança pula em cima e dá cambalhota ou uma cliente puxa porque acabou, era peça única e ela não abre mão daquilo. É bem complicado (informação verbal).

#### 6.2.5. O Retail Designer

Assim, a expertise do profissional responsável pelo projeto do PDV demonstra compreender habilidades e funções de outras áreas além da arquitetura.

O projeto para o PDV de marca de moda exige conhecimentos diversos: do negócio propriamente dito, da gestão de marcas, da estratégia da empresa, do varejo, entre outras, compreendida na área de *Retail Design* e praticada por profissionais com formações diversificadas, como explica o arquiteto e Entrevistado 1 ao falar sobre como a sua expertise é vista pela Marca T:

Nessa empresa eles me veem como um arquiteto (...), mas sabem que eu faço muito mais. Mas, isso é uma das confusões grandes da área. É que na verdade um arquiteto, um gráfico, um especialista em loja, que às vezes não são arquitetos, são designers de produto de móveis, todas essas pessoas juntas formam essa profissão que em inglês se diz *retail design*, que é especialista em comércio, mas dentro dessas profissões há pessoas que são mais estratégicas, pessoas que são mais gráficos e pessoas que são mais arquitetônicas (...) e não entram nas outras áreas (informação verbal).

O papel de formação desses profissionais dentro dos escritórios já estabelecidos a partir da prática é destacado pelo Entrevistado 2.

As pessoas que foram aparecendo, normalmente trabalharam com alguém. Do meu escritório já saíram alguns que montaram o seu escritório e estão indo super bem. Do escritório da Arquiteta X é a mesma coisa. Eu conheço pelo menos dois ou três que saíram, montaram a sua história e provavelmente estão bem. Tem gente que está comigo aqui há 15 anos. Essa pessoa não é empreendedora e não vai sair (informação verbal).

Ele aponta o bom senso como uma habilidade fundamental para o desenvolvimento de projetos para o varejo, mas avisa que não há regras e que é preciso entender o que o cliente quer para qualquer tipo de projeto, comercial ou não. Destaca também que a função precisa estar aliada à forma, mas que a forma não pode prescindir dela. Além disso, destaca qualidades relacionadas ao projeto, “tratar, interpretar” e à gestão e relacionamento com clientes: “captar o que ele quer, ouvir e dirigir” (informação verbal).

Mas para começar não tem dica, não tem regra. É bom senso, que eu acho fundamental em qualquer projeto e também captar o que o teu cliente quer. (...) A função para mim não tem regra. Em todos os nossos projetos tudo funciona. Porque eu acho que você dá a cara legal a qualquer função. Fazer uma cara e depois colocar para funcionar, nem sempre funciona. As habilidades de tratar e de interpretar são fundamentais. Devo ter a habilidade de ouvir e de tentar dirigir mais ou menos o que acho.

Para a arquiteta e Entrevistada 9 as habilidades mais importantes de um arquiteto que desenvolva projetos para marcas de moda são: “ouvir e observar” e também “não ter certezas, ao contrário, ter dúvidas”. Estar o mais aberto possível para ouvir, para receber as informações. Não trazer certezas, “pois quando tem

certezas, já tem as respostas, já tem tudo pronto e, então, já fechou as novas possibilidades” (informação verbal).

Outro aspecto é destacado pelo Entrevistado 8: a curiosidade e a formação do profissional em campos afins são características importantes para esse profissional, e explica:

É preciso que estejam sempre atentos ao que acontece nas áreas afins” que considera as áreas relacionadas às Artes em geral. Também destaca que essa habilidade se relaciona principalmente as atividades da etapa de criação e continua: “(...) é fundamental buscar referência, inspiração em outras searas artísticas – artes visuais, dança, cinema, música, literatura, teatro, etc. (resposta enviada por correio eletrônico)<sup>156</sup>

As habilidades de várias áreas, e a semelhança com a expertise de um curador, que escolhe e compõe um conjunto de objetos (como o curador com as obras de arte para uma exposição), também é destacada pelo arquiteto e Entrevistado 7, como ele explica:

Ele precisa ter senso estético, devem ser familiarizadas com números, devem ser capazes de conversar, devem poder editar, devem ser como um curador, um bom comerciante é como um curador. Eles fazem escolhas no mercado e trazem de volta a partir de uma nova expressão para as pessoas. É importante ser um editor e curador, uma pessoa que saiba números e que possa ter uma conversa rica, como um contador de histórias (informação verbal).

O arquiteto afirma que para os designers e retail designers é necessário que “Tenham interesses abrangentes, não se tornem muito especializados”. Considera que a interferência de outros campos é primordial para o enriquecimento da capacidade desse profissional e dirigindo-se a estes os convoca a uma prática e postura essencialmente interdisciplinar:

Permitam outros tipos de campos e empreendimentos para você se inserir. Não fique muito agarrado em um “caminho estreito”, você precisa querer ser influenciado por coisas a sua volta que, não necessariamente, se relacionam de imediato ao que você está fazendo, você precisa receber influências. Assim, você se torna uma pessoa mais rica e, quando isso acontece, você pode se expressar, sua comunidade, sua cultura, de forma mais significativa (informação verbal).

O Entrevistado 4 completa e considera como principal habilidade “para qualquer profissional de criação é a visão” mais abrangente do que o que ele faz. E explica:

Desenvolver um olhar para as coisas que seja maior do que aquilo específico que você está fazendo. Acho que essa é uma das coisas que eu vejo. Na contratação dos profissionais que trabalho, isso faz a diferença. Quando ele enxerga que aquilo que ele está fazendo não é só aquilo, é algo bem maior (informação verbal)

<sup>156</sup> Esta entrevista na íntegra também está disponível para consulta no Apêndice 1.

Entretanto, para o Entrevistado 6 a experiência no varejo na área de vendas é importantíssima para a compreensão desse tipo de projeto que, entretanto, pode ser atendida através de um processo de design que envolva essa etapa no projeto. Para ele, outra habilidade desse profissional relacionada a esta consiste em desejar compreender as pessoas, ter interesse nisso, “é ter uma vontade estúpida de estudar o ser humano” (informação verbal).

A pessoa precisa ter vendido. Quem fala com o cliente é ele. Quem atende, quem ouve, quem sabe o que o cliente quer é ele. Então esse cara, na minha humilde concepção, ele teria que ter vendido em loja. Ele teria que ter *fechado boleta*, ele teria que ter visto como é o andamento dessa história. Essa é a principal coisa. Se você trabalha em loja e souber como é aquele ofício, se para esse ofício você precisar das ferramentas, vai entender que ferramenta é melhor para o seu dia a dia de trabalho (informação verbal).

E insiste afirmando que a funcionalidade depende dessa compreensão do “ofício” da venda para que possa ser atendida e que poderia ser apreendida com os funcionários que estão nas funções de vendedores e caixas nas lojas que são os experts nesse assunto. E compara: “Vai pedir para um arquiteto fazer um balcão. E vai pedir para um vendedor fazer um balcão. Ou a um caixa. (...) Qual é o maior jeito de fazer um balcão”?

Uma coisa é ficar lindo,(...) ficar bonito, com um design lindo, etc. Outra coisa é a funcionalidade do dia a dia, o que dura mais e o que não dura, onde vai ter e onde não vai; que prateleira, se o encaixe vai ser assim ou assado porque a decoração cai e cai na cabeça do cliente... Entendeu? (informação verbal)

O Entrevistado 6 também critica alguns arquitetos que pela sua experiência não se dedicam a compreender o funcionamento das lojas e desejam fazer um trabalho autoral para o varejo: “Tem um monte de coisa do dia a dia de loja que o arquiteto “caga e anda”. Tem que ficar lindo e bonito porque alguém vai fotografar aquele projeto e falar que foi ele que assinou” (informação verbal).

Também o designer e Entrevistado 3 aponta outra característica para esse profissional nas empresas de varejo de: comunicador de mensagens e, destaca que esse aspecto não é compreendido por grande parte dos designers.

Eu acho que são pessoas que tem que entender que estão trabalhando a serviço da comunicação. O designer de produto, o designer gráfico, o atendimento, tem que entender que recados precisam ser dados, historias precisam ser contadas, precisa-se criar envolvimento. Então, esse é o objetivo (informação verbal).

Destaca o que o design gráfico nas empresas de varejo tem que estar mais atento à eficácia do projeto do que valorizar unicamente a qualidade estética.



Como explica: “Você tem que entender que a dinâmica é completamente diferente de uma publicação, de um design editorial, por exemplo” (informação verbal). E aponta outro importante aspecto relacionado a efemeridade dos projetos para varejo: “O designer de produto, ao mesmo tempo também está desenhando algo que de repente vai ser efêmera”, com também da adequação aos objetivos da empresa e a logística: “precisa ser muito prática, então é diferente de um pensamento de um designer de produto (...) até o cara entrar no ritmo, e entender que ele tem que fazer um monte de coisa em uma semana e não um produto a cada 6 meses, demora” (informação verbal).

Então, eu acho que acima de tudo, os profissionais todos, que trabalham com essa área (...) tem que ter um conhecimento de que tem que ser barato, rápido. Não pode perder tempo! Natal passou e não chegou?! (informação verbal).

Saber adequar o projeto à identidade da marca também é destacado pelo Entrevistado 4 quando afirma que é fundamental para um profissional criativo saber trabalhar a partir de um conceito de uma marca, como ele explica: “porque tudo parte de uma célula, de uma ideia”. Compreende que é uma habilidade que parte do conceito e o transforma para que se mantenha uma unidade e esclarece que esse aspecto não restringe a capacidade criativa:

Todo o profissional de criação imprime muito a sua personalidade no que faz. A única diferença é que quando você é realmente profissional, você consegue imprimir a sua personalidade embutida na ideia do trabalho que está realizando. Não está sobreposto a algo que você está realizando para uma marca, para um cliente. Acho que ter esse distanciamento, conseguir ter o seu olhar sem fazer com que ele prevaleça na construção daquela identidade, é uma característica muito importante para profissionais dessa área (informação verbal).

O empresário e Entrevistado 5 afirma que ao escolher esse profissional para desenvolver o projeto para seu PDV, buscará algumas características nele que demonstram uma formação interdisciplinar e abrangente, tais como: “uma pessoa que deve ter essa questão do design, (...) essa coisa da solução estética, mas quero uma pessoa que entenda do comportamento, do bem estar”. E explica: “Hoje não se pensa somente na arquitetura. (...) mas sim, (...) como as pessoas vão se relacionar com essa arquitetura”. Destaca que as habilidades do arquiteto e do designer se complementam ao afirmar que: “quero ter num designer junto com arquiteto. Não sei se seriam dois profissionais separados” E ainda acrescenta: “alguém do cheiro, do tato, do relacionamento, do sentir-se bem” (informação verbal).

## 7. Considerações Finais e Desdobramentos

### 7.1. Considerações Finais

Inicialmente, em nossa pesquisa identificamos que os projetos de design para PDV de marcas de moda se apresentam, a partir da noção “experiência dos indivíduos com as marcas”, como um conhecimento de cunho interdisciplinar em que vimos a necessidade de uma efetiva realização de interfaces especialmente entre as áreas de Design, Arquitetura e Marketing e os estudos do *Branding*, do *Experience Design* e da *Experience Economy*.

Identificamos que esse conhecimento se encontra ainda restrito a raras práticas nas empresas de varejo de moda e em escritórios de arquitetura, design e branding e ainda necessita ser organizado. E ainda, que as articulações e conhecimentos no campo do Design, propiciados por este contexto de cunho interdisciplinar, não estão claramente identificadas e articuladas.

Sustentamos como hipótese que *a apropriação de conceitos e técnicas nos projetos de design para PDV geram novas articulações neste campo que apontam para a formação de uma área específica de conhecimento no Design e que esse contexto contribui para a formação de uma nova compreensão do ambiente do ponto de “venda”*.

Entendemos que a valorização da marca tem sido um objetivo presente nas empresas de varejo de moda e os meios usados para alcançá-la fazem parte da tarefa dos profissionais de branding. O PDV tem se apresentado como um dos principais meios, ou pontos de contato, das marcas de varejo de moda.

Afirmamos que atualmente, através dos projetos de arquitetura e design para PDV o Design assume, de fato nas empresas de varejo moda, a complexa tarefa estratégica de tornar tangíveis e comunicar as mensagens, os valores e os símbolos relacionados às marcas.

Identificamos, também, que os arquitetos e designers com experiência em projetos para o varejo compreendem a necessidade de uma integração entre a estratégia da empresa, a identidade da marca e a proposta do projeto arquitetônico,

o que torna compreensível, tanto a necessidade de informações prévias sobre a marca e seus objetivos, como também, a uma postura menos autoral e mais colaborativa por parte do arquiteto ou designer neste tipo de projeto. Esse aspecto reforça a qualidade de “meio de comunicação da identidade da marca”, atribuída ao PDV e já defendida anteriormente (Saddi, 2008).

Vimos que, além dos objetivos relacionados à venda de produtos e de comunicação da identidade da marca, os projetos de design para PDV permitem às empresas de moda promover, através de um ambiente diferenciado, outros serviços, usos, atividades e “experiências”. Consideramos que esta “experiência dos indivíduos no PDV” se realiza através de suas próprias percepções, emoções, pensamentos, julgamentos de valor, ações e interações com outros indivíduos presentes no ambiente. Ao mesmo tempo, os PDVs podem ser aproveitados não apenas como uma forte expressão das marcas, mas recuperando o seu caráter social implícito.

Afirmamos, portanto, que tanto a atividade de projetar esses ambientes quanto a pesquisa e o gerenciamento destes se apresenta como relevante para designers e arquitetos, considerando que projetam espaços e objetos para a sociedade, que por sua vez, serão usados, ou melhor, “vivenciados”, pelos indivíduos se configurando como importantes ambientes de interação social nas cidades da sociedade contemporânea.

Diante dos estudos apresentados e da reflexão sobre as emoções no PDV construída nesta pesquisa, consideramos seguro afirmar que os ambientes, assim como os objetos, despertam emoções nos indivíduos podendo alterar seu estado de espírito e seu comportamento e consequentemente seu processo de escolha. Também as questões do valor, do preço e da escolha do objeto estarão relacionadas a esses sentimentos ou emoções, alterando sensivelmente essas dimensões.

Apontamos que, tanto os pensamentos, quanto as sensações, como também as ações e relações que se estabelecem nos ambientes são construtores das emoções dos indivíduos de forma inseparável, não sendo possível considerar cada aspecto separadamente sem levar em conta outros aspectos do contexto em que estão inseridos.

E ainda, apontamos que a compreensão integrada dos processos sensoriais e cognitivos da percepção humana nos ambientes reforça a nossa proposta da

adoção de uma abordagem interdisciplinar nos projetos para PDV capaz de contemplar: os elementos da arquitetura e do design, as estratégias de marketing e branding da empresa, as interações pessoais ou serviços, os fatores sócios culturais, a qualidade das experiências anteriores e da imagem prévia dos indivíduos sobre a marca.

Consideramos que assim como a publicidade é uma mediadora no processo do consumo atual, como destacou Rocha (1995), transformando produtos comuns, em produtos “vivos”, destacamos também que não só ela, mas também a arquitetura e o design em suas especializações transformam marcas e nomes de marcas, em “identidades”; e pontos de venda, em “ambientes conceituais” de “imersão” e “experiência”.

Enfatizamos, por fim, a complexidade do PDV como: mídia, emoção, experiência e significado, conduzindo a uma nova compreensão ampliada deste ambiente e consolidando a inter-relação entre suas dimensões (promocional, sensorial, simbólica/emocional, social e design).

De acordo com nosso primeiro objetivo operacional apresentado inicialmente propusemos *investigar como os projetos de design para PDV estão sendo conceituados e avaliados pelos profissionais das áreas envolvidas, identificando os principais objetivos de projeto gerados neste contexto, e destacamos a seguir as principais considerações finais referentes ao mesmo:*

Em nossa pesquisa constatamos que os escritórios de arquitetura pesquisados no RJ não possuem uma área de design gráfico integrada à equipe de arquitetura. Nestes escritórios esta área é substituída por um serviço profissional terceirizado de um escritório de design. Quando existem designers no escritório de arquitetura suas funções se limitam às tarefas relacionadas às apresentações de projetos. As equipes de design gráfico que participam do projeto para o PDV de marcas de moda, se encontram nas empresas de varejo ou nas agências de propaganda ou em escritórios de design e branding. Essas práticas demonstram que o design ainda não é aproveitado de forma ampla nestas empresas.

Da mesma forma, quando os escritórios de Design e as empresas de moda possuem arquitetos contratados, suas funções se limitam à manutenção dos PDVs e à adaptação dos projetos de arquitetura contratados por escritórios externos. O escritório investigado possui duas arquitetas na equipe de profissionais, mas não foi possível identificar na entrevista como a integração entre as áreas de design e

arquitetura é realizada. Considerando que os especialistas brasileiros entrevistados realizam grande parte dos projetos para as empresas de moda, destacamos, portanto, que ainda existe pouca integração entre design e arquitetura na prática de desenvolvimento de projetos para PDV de marcas de moda no Rio de Janeiro.

Nas empresas de varejo da pesquisa o design gráfico faz interface com o desenvolvimento de produtos (moda) e com o merchandising visual. Outras especializações do design também são utilizadas de muitas formas na empresa como um todo conforme apresentado anteriormente no gráfico de Magalhães (2003) na Figura 2.

A área de merchandising visual se encontra concentrada nas empresas de varejo, não sendo encontrada nos escritórios de arquitetura da pesquisa, que destacamos serem especializados em varejo de moda no Rio de Janeiro. Sendo assim, a área é pouco aproveitada ainda que exista a possibilidade de incorporar a expertise dessa área nos escritórios de arquitetura o que contribuiria para o desenvolvimento de projetos para ambientes comerciais de forma geral.

Também, a contribuição dos designers nas empresas de varejo é entendida como associada à estratégia da marca e, portanto, inserida na especialização do Design Estratégico. Entretanto, não apenas as empresas da pesquisa possuem pouca compreensão do design estratégico como os designers demonstram ter pouca formação nesse sentido. Como destacaram alguns dos entrevistados, a expertise do design nas empresas de varejo está integrada à comunicação, na intenção de tornar tangíveis as mensagens para o consumidor em conformidade à identidade das marcas e adequada às demandas, sem uma maior contribuição ou aproveitamento de seu alcance estratégico dentro das empresas.

Chamamos a atenção de que o ensino do Design e da Arquitetura carece de uma formação especializada em projetos interdisciplinares que poderão servir tanto ao campo do varejo como a outras áreas do design e da arquitetura de ambientes especialmente voltados para os serviços em geral, tais como: hospitais, escolas, entre outros.

Ao identificar que as técnicas são, na prática, usadas pelos profissionais, de forma intuitiva e diferente da aplicação das técnicas de observação científica, esclarecemos que estas servem, acima de tudo, como uma fonte de informações que alimentam a geração de ideias. Considerando que ambas atitudes são capazes

de se inter-relacionarem a fim de obter resultados positivos na elaboração e execução de projetos.

Destacamos que as técnicas, com nomes diversos, usadas no meio empresarial das empresas de varejo de moda, escritórios de design e arquitetura pesquisados, possuem semelhanças com as técnicas das ciências sociais (etnografia), com as técnicas de marketing, como também com as técnicas usadas pelo campo do design (especialmente, pela abordagem de projeto centrada nas necessidades do usuário). Isso demonstra que as técnicas transitam entre as ciências e as práticas gerando adaptações ou um encontro de técnicas semelhantes que vão sendo incorporadas e novamente adaptadas pelos profissionais no seu processo criativo de desenvolvimento de projetos.

No que se refere aos principais objetivos do projeto para o PDV, concluímos que ainda que a presença de um café e a permanência dos indivíduos por mais tempo no PDV possa gerar outros “resultados” para o projeto e para a empresa, tais como: uma maior interação entre os consumidores, e destes com o ambiente, gerar associações positivas sobre a marca e, conseqüentemente aumentar o seu valor, isto nem sempre é considerado como objetivo do projeto para o PDV. Além disso, os objetivos demonstram estar subordinados ao objetivo principal: *vender*, ainda que o retorno do investimento no PDV possa ser considerado de forma indireta: como consolidar a marca (*criar marca*).

Consolidar a marca é um dos objetivos dos projetos de arquitetura e design para PDV de marcas de moda que demonstra não ser ignorado pelos empresários. A *Totto*, ao pedir ao arquiteto que a marca “seja mais global” tendo a *flagship store* como meio para alcançar esse objetivo demonstra, portanto, que o cliente acredita no PDV físico como meio para isso.

Esse aspecto, além de reforçar a característica estratégica dos projetos para PDV de marcas de moda, demonstra a existência de outros objetivos que já estão sendo considerados pelos empresários. Esses objetivos, tais como: dar maior visibilidade à marca ou aumentar seu alcance, ampliam o escopo do projeto de arquitetura e exigem do profissional ou do escritório de arquitetura e design outros conhecimentos específicos do campo do varejo e da gestão de marcas de moda.

Conforme nos propusemos no objetivo geral da pesquisa *identificamos e analisamos as articulações e novos conhecimentos que surgem no campo do Design para o PDV de marcas de moda a partir da apropriação e integração de*

*novos conceitos e técnicas gerados pelo contexto interdisciplinar dos projetos dessa área. Para tal propusemos ainda dois outros objetivos operacionais relacionados ao objetivo geral que foram: identificar os principais conceitos e técnicas que estão sendo apropriados pelo Design para analisar como estão sendo integrados aos projetos de design para PDV e, também, identificar os elementos, relacionados ao contexto interdisciplinar dos projetos de design para PDV, que apontam para a formação de uma nova área de conhecimento no campo do Design.*

De acordo com os objetivos operacionais propostos anteriormente e das constatações precedentes elaboramos um gráfico para representar visualmente uma síntese de nossa pesquisa. A partir dos conceitos e técnicas esta síntese visual propõe formas de integração entre as áreas e os elementos relacionados ao contexto interdisciplinar dos projetos de design para PDV (Figura 66). O gráfico apresenta os principais conceitos e técnicas apropriados pelo Design que foram identificados pela pesquisa e que serão apresentados a seguir:

1) Em primeiro lugar consideramos que a noção da experiência dos indivíduos para o campo do Design se concentra nos estudos do *Experience Design*. Em segundo lugar, no que diz respeito aos projetos de design para PDV, identificamos o *Experience Design* como uma área distinta, que recebe influências de técnicas e conceitos de outras áreas, porém, com importantes interfaces com o Branding o que equilibra a relação entre essas duas áreas.

2) Identificamos que o aspecto das sensações, das emoções e dos símbolos se localiza como um pano de fundo central da pesquisa, pois tanto o *Branding* quanto o *Experience Design* se utilizam de técnicas a fim de despertar certo tipo de emoções, comunicar mensagens, construir símbolos e vínculos. Também identificamos uma proximidade dos conceitos do *Experience Design* com as técnicas da chamada “indústria do entretenimento”: teatro, cinema, parques de diversão e espetáculos em geral <sup>157</sup>, como também das técnicas utilizadas em exposições e museus contemporâneos.

3) Compreendemos que o *Experience Design* faz interface com o Branding tendo as emoções, as sensações e os símbolos como principais elementos

---

<sup>157</sup> Em nossos últimos estudos identificamos a relação do *Experience Design* com essas áreas. As técnicas relativas a essas áreas ainda estão sendo organizadas e por isso ainda não fazem parte do atual documento.

construtores das experiências com as marcas. Dentre os pontos de contato do Branding identificamos que o PDV se apresenta como um lugar privilegiado para a realização dessa experiência se apresentando como um disparador e construtor de experiências: “um driver de experiências” (Becerra et. al., 2006, p.11). Assim, a definição do PDV como “mídia” (Saddi, 2008), que já havia sido enriquecida pela abordagem do PDV como “palco” do consumo, apresentou então, mais um novo desdobramento: o PDV como “driver”. Essas três definições consistem nas principais abordagens desenvolvidas pela pesquisa e foram cruciais para a organização desta, bem como para a síntese visual representada pelo gráfico: Mapa do Design do PDV que detalharemos a seguir (Figura 66).

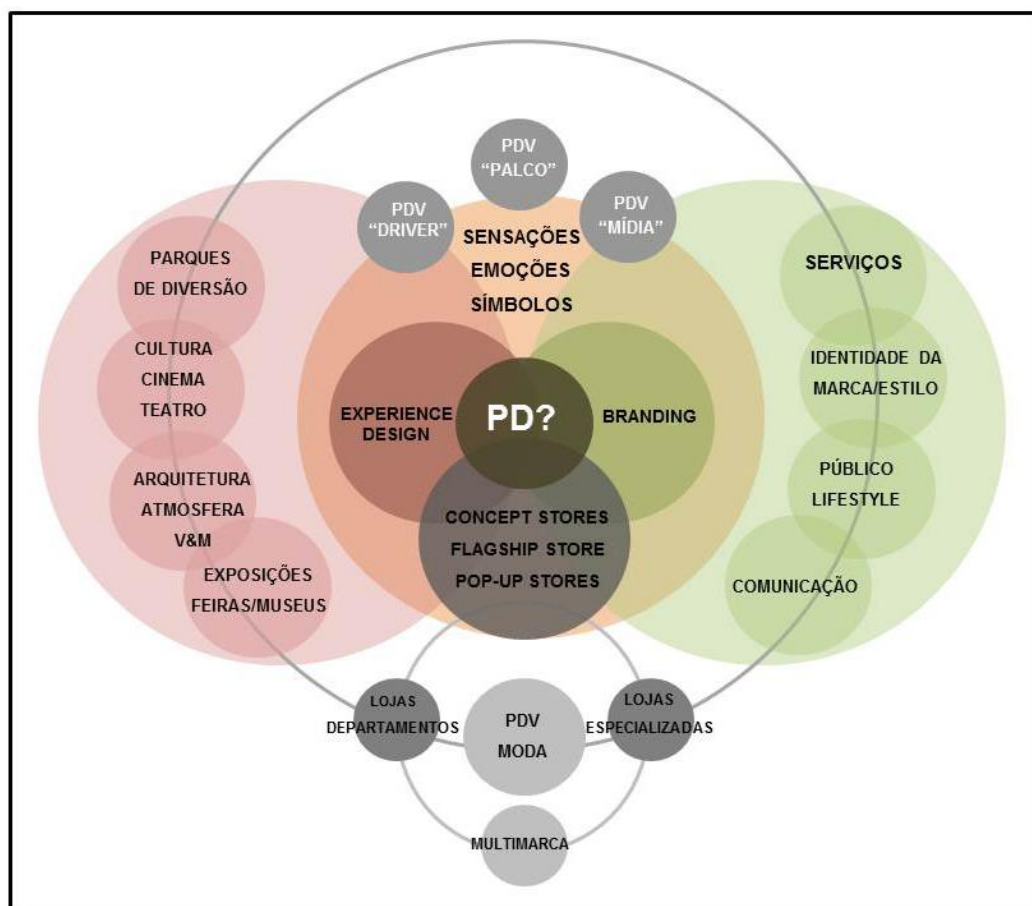


Figura 66: Mapa do Design do PDV. Síntese da atual pesquisa.

Na parte inferior apresentamos os tipos de PDV já classificados em nossos estudos (Saddi, 2008) ligados por uma linha circular que pretende representar uma possibilidade de movimentação e combinações também entre estes formatos. Dentre estes destacamos acima, em um círculo maior, as *flagship stores e concept*



*stores* e *pop-up stores* identificadas como tipos de PDVs que apresentam a integração entre os projetos. Este círculo faz intercessão com os conhecimentos e práticas apropriadas pelo Design (Branding, Experience Design), presentes nestes projetos e formam um conjunto central que tem como pano de fundo os elementos simbólicos, sensoriais e emocionais. A área que compreende a intercessão deste conjunto central integrado resulta em uma nova compreensão do ambiente do PDV representada pelo círculo central (PD?) que é o núcleo principal do gráfico.

À direita e à esquerda do círculo central (PD?) estão dois círculos maiores que envolvem respectivamente as áreas de conhecimento do Branding e do Experience Design e apresentam os principais conceitos e técnicas pertencentes a cada um desses dois conhecimentos nos quatro círculos menores laterais (respectivos).

Os três círculos na parte superior do gráfico se referem aos três principais conceitos desenvolvidos na pesquisa:

- PDV driver, configurado pela intercessão do Experience Design seus conceitos e técnicas com os elementos simbólicos, emocionais e sensoriais;
- PDV palco, configurado principalmente pelos elementos simbólicos, emocionais e sensoriais;
- PDV mídia, configurado pela intercessão do Branding seus conceitos e técnicas com os elementos simbólicos, emocionais e sensoriais;

A linha circular que atravessa todos os demais círculos e envolve o conjunto central marca o caráter de interação e interdisciplinaridade entre todos os elementos do gráfico.

Essa síntese consolida nossa perspectiva de uma nova área de conhecimento no campo do Design em formação.

## 7.2. Desdobramentos

Os resultados da pesquisa originaram desdobramentos que destacaremos a seguir:

Inicialmente, optamos pelo uso do termo “ponto de venda” (PDV), que tem origem no termo em inglês: *point of purchase* (POP) ou *point of sales* (POS) para definir o espaço físico das lojas de varejo nos quais é realizado grande parte do

consumo de bens. Escolhemos este termo, por considerá-lo mais abrangente e com a intenção de não limitar a compreensão deste ambiente com um tipo específico de varejo, como por exemplo, a loja de departamentos ou o supermercado.

Consideramos o termo PDV mais abrangente e capaz de englobar várias soluções para espaços comerciais. Ao mesmo tempo, a presença da palavra venda já classifica um tipo de projeto específico destinado ao varejo. Isto é, o projeto de um ambiente que pressupõe uma dinâmica e características relacionadas à venda propriamente dita e, portanto, um projeto de arquitetura e design distinto que implica em uma integração com as áreas de marketing e branding nessas empresas.

Em nossa pesquisa atual observamos que este espaço físico, que anteriormente optamos por definir como PDV (ponto de venda), se apresenta como um ambiente para além da venda de produtos em si. Independente da origem desse contexto esses “pontos de venda” passaram a absorver também outros usos e significados chegando, em alguns casos, a não venderem objetivamente nenhum produto. Assim, consideramos como desdobramento a revisão deste termo, pois a palavra “venda” restringiria o entendimento de nossa atual compreensão deste ambiente.

Diante dos novos estudos realizados nessa pesquisa, pretendemos como um futuro desdobramento desse trabalho a realização de uma atualização no modelo do “Programa de Design Integrado do PDV” (Saddi, 2008) a fim de demonstrar com mais clareza a integração entre as áreas e as intercessões existentes. Dentre os aspectos identificados destacamos a necessidade de atualizar de alguns termos, além de incluir as interferências existentes das áreas de marketing e branding, tendo a *identidade da marca* como elemento integrador do modelo.

Quanto à identificação do PDV como uma fonte importante de informações sobre as reações dos consumidores observamos que ainda se encontra pouco explorada na pesquisa no campo do Design para o varejo e identificamos que nas empresas mundiais de maior porte e em outros países essa prática existe sendo especialmente realizada ou contratada pelas próprias empresas de varejo. Portanto, apontamos a existência de uma informalidade na avaliação dos projetos para PDV, por parte dos arquitetos e designers e que essas informações ao serem sistematizadas poderão contribuir com a pesquisa neste campo e com o desenvolvimento de novos projetos.

Consideramos, portanto, que observar as respostas emocionais e os comportamentos dos indivíduos no PDV se apresenta como um caminho para a avaliação do impacto dos projetos de design e arquitetura para o PDV. Indicamos a necessidade de uma adequação de técnicas de observação e análise a fim de contribuir para a avaliação do PDV pelos arquitetos, designers e empresários, e que por fim venha a se configurar como fonte de aprendizado no campo do design, da arquitetura e do varejo.

Também ao ampliarmos a noção de experiência associada à dimensão social do PDV, concluímos que esta é total com o meio físico, social, cultural e ambiental e, portanto, o comércio se destaca como um meio de integração e de trocas importante nas cidades. A partir dessa conclusão propomos outro desdobramento: a realização de uma futura articulação de nossos estudos com os estudos da arquitetura e urbanismo de Jan Gehl e de seu projeto *Cities for Peoples*, que propõe novas formas de organização das cidades tendo os indivíduos e as relações sociais como elementos prioritários para a qualidade de vida nas cidades. Esse desdobramento poderá ampliar a pesquisa no campo do design e da arquitetura para o varejo e contribuir para o estudo e planejamento urbanístico das cidades contemporâneas.

Consideramos, por fim, como desdobramento que os estudos da atual pesquisa, associados aos da nossa pesquisa anterior poderão servir como estrutura para a realização de um curso de especialização no campo do design e arquitetura para o varejo, com especial orientação interdisciplinar e capaz de abordar o conjunto de temas levantados.

## Bibliografia

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity. Gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998/2003.

A.B.F. Associação Brasileira de Franchising. **Portal do Franchising**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/Expo/interna.asp?codA=175&codAf=385&codC=28&origem=>. Acesso em janeiro de 2013.

ABERCROMBIE & FITCH. Disponível em: <http://www.selldorf.com/projects/commercial/abercrombie-and-fitch-flagship-stores/>. Acesso em maio de 2013.

ABRASCE. Associação Brasileira de Shopping Center. **Portal do Shopping**. 2013. Disponível em: <http://www.portaldoshopping.com.br/sobreosetor.asp?codAreaMae=10&codArea=49&codConteudo=3&NomArea=>. Acesso em maio de 2013.

ADLER, Isabel; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz, VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar. **Design Thinking: Inovações nos Negócios**. MJV Press, 2011.

AILAWADI, K. L. e KELLER, K. L. **Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities**. Journal of Retailing, Vol. 80, p. 331 - 342, 2004.

ANDERSON, Ben. **Affective atmospheres**. Emotion, Space and Society 2, p. 77 – 8, 2009.

ANTHROPOLOGIE. <http://www.pompeiad.com/work/anthropologie>. Acesso em maio 2013.

APPLE. <http://www.apple.com/retail/>.  
\_ <http://www.apple.com/pr/products/retail/retail.html>. Acesso: Janeiro de 2012  
\_ <http://www.apple.com/retail/fifthavenue>. Acesso: Janeiro de 2012  
\_ <http://www.apple.com>. Acesso: Janeiro de 2012.

ARDILL, Ralph. **Experience Design**. Design Council. Março de 2007. <http://www.designcouncil.org.uk/en/About-Design/Design-Disciplines/Experience-design/>. Acesso: junho 2008.

ARGAN, Giulio Carlo. **A História na Metodologia do Projeto**. Revista Caramelo. FAU/ USP. Universidade de São Paulo. No. 6: 156-170, 1992.  
\_ História da Arte como História da Cidade. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1995. (Coleção a)

BANCROFT, Laurel. Retail Architecture: **The Design Problem That Cannot Be Ignored (any longer)**. Spaces in Architectural History, 05, p. 1 – 19, 2010.

BAKER, A. Julie; GREWAL, D. Parasuraman; VOSS, B. Glenn. **The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value And Patronage Intentions**. Journal of Marketing, April 2002, Vol. 66, pp. 120-141.

BARBOSA, Livia. CAMPBELL, Colin. **Cultura, Consumo e Identidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

BARTHES, Roland. **Elementos de Semiologia**. São Paulo: Cultrix, 2003.  
\_**Mitologias**. São Paulo: Difel, 1982.

BAXTER, Mike. **Projeto de Produto**. São Paulo: E. Blücher, 1998/2000.

BECERRA, Paulina; FÁBREGAS, Silvia; PIZZABIOCCHE, Georgina; **Através de las experiencias**. Buenos Aires: IMDI, 2006.

BEBO. **Bel Lobo e Bob Neri Arquitetura**. Disponível em: <http://www.bellobobobneri.com.br/>.

BRUCE, Margareth; COOPER, Rachel. **Marketing and Design Management**. Cornwall: TJ International, 1997.

BRIDSON, Kerrie; EVANS, Jody. **The Secret to a Fashion Advantage is a Brand Orientation**. International journal of Retail & Distribution Management, Vol.32, No. 8, p. 403-41, 2004.

CANCLINI, Garcia Nestor. **Consumidores e Cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

CARÚ, Antonella. COVA, Bernard. **Revisiting Consumption Experience: a more humble but complete view of the concept**. Marketing Theory: Sage Publications, Vol.3 (2): 267-286, 2003.

COOPER, Rachel; PRESS, Mike. **The Design Agenda**. England: John Wiley & Sons Ltd., 1995.

10 CORSO COMO. Disponível em: <http://www.10corsocomo.com/> e  
\_<http://www.10corsocomo.com/?pageID=store&lang=eng>

CROSS, Nigel. **Designerly Ways of Knowing**. Design Studies 3.4 (1982): 221-27.

DAMÁSIO, Rosa António. **O Erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras 1996.

\_**Em busca de Espinosa: prazer e dor na ciência dos sentimentos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

DAMAZIO, Vera. **Design e Emoção: alguns pensamentos sobre artefatos de memória**. 7 P&D Congresso Brasileiro de Pesquisa & Desenvolvimento em Design. Paraná 2006. Disponível em: [http://www.dad.puc-rio.br/labmemo/artefatos\\_de\\_memoria.pdf](http://www.dad.puc-rio.br/labmemo/artefatos_de_memoria.pdf). Acesso em janeiro de 2013.

DAWSON, Brian. **Facilitating Innovation: Opportunity in Times of Change, in International Cultural Heritage Informatics Meeting (ICHIM07): Proceedings**, J. Trant and D. Bearman (eds). Toronto: Archives & Museum Informatics. 2007. Disponível em: <http://www.archimuse.com/ichim07/papers/dawson/dawson.html>.

DAVIES, J. Barry; WARD, Philippa. **Exploring the connections between visual merchandising and retail branding: an application of facet theory**. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 33. No. 7, p.505-513, 2005.

DELOITTE. Deloitte, Touche, Tohmatsu. **Análise Setorial Varejo: Um setor em grandes transformações**, 2009. Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Analise%20Setorial%20Varejo.pdf>. Acesso em: maio de 2013.

**Os Poderosos do Varejo Global: As lições de quem vem aprendendo a conectar estratégias e operações**, 2012. Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/PoderososVarejoGlobal2012.pdf>. Acesso em maio de 2013.

**Os Poderosos do Varejo Global: Sem fronteiras em um ambiente multicanal**, 2013. Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/Os%20Poderosos%20do%20Varejo%20Global%202013.pdf>. Acesso em: maio de 2013.

DONOVAN, J. Robert; ROSSITER, R. John. **Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach**. Journal of Retailing, Vol. 58, No. 1, p. 34-57, Spring, 1982.

DONOVAN, J. Robert; ROSSITER, R. John; R. John; MARCOOLYN, Gillian; NESDALE, Andrew. Store Atmosphere and Purchasing Behavior. Journal of Retailing, Vol. 70, No. 3, p. 283-294, 1994.

ECO, Umberto. **Viagem na Irrealidade Cotidiana**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984.

EDIT! **Edit Architects**. Disponível em: [www.editarchitects.com/index.php/projects-2012/psc/](http://www.editarchitects.com/index.php/projects-2012/psc/). Acesso em janeiro de 2013.

EDG. **Experience Design Group**. Disponível em: <http://www.designingtime.se/>. Acesso em novembro de 2011.

FARM. Disponível em: <http://www.farmrio.com.br/adorofarm/>. Acesso em janeiro de 2013.

<http://www.bellobobobneri.com.br/projetos/>

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

FLUSSER, Vilém. **O mundo Codificado: por uma filosofia do design e da comunicação**. Organização Rafael Cardoso. São Paulo: Cosac & Naify, 2007.

FOUCAULT, Michel. **A verdade e as Formas Jurídicas**. Cadernos da PUC/RJ. Série Letras e Artes 06/74. 4. ed. Rio de Janeiro: Divisão de Intercâmbio e Edições DIE. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1979.

FRINGS, S. Gini. **Fashion: from concept to consumer**. Prentice Hall, 2002.

GAP. [www.gapinc.com](http://www.gapinc.com). Disponível em: <http://www.gapinc.com/content/gapinc/html/aboutus/gapincexectives/gapincexecutives.html#art>. Acesso em maio de 2013.

GEHL, Jan. [www.gehlarchitects.com](http://www.gehlarchitects.com).

**Contested Streets.** Documentário, 2006. Disponível em: [http://www.imdb.com/title/tt0867147/plotsummary?ref\\_=tt\\_ov\\_pl](http://www.imdb.com/title/tt0867147/plotsummary?ref_=tt_ov_pl). Acesso: maio de 2013.

**Cities for People.** Blog. 2010. Disponível em: <http://gehlcitiesforpeople.dk/books/cities-for-people-2010/>. Acesso: janeiro de 2013.

**Cidades para as Pessoas. Jan Gehl.** Wordpress. Disponível em: <http://cidadesparapessoas.wordpress.com/about/>. Acesso: janeiro de 2013.

**Jan Gehl fala sobre cidades e escala humana.** Entrevista para Revista AU. Arquitetura e Urbanismo, No 215, dezembro de 2011. Disponível em: <http://www.arquitetura.ufc.br/professor/Ricardo%20Bezerra/Facade%20View/PU3/Jan%20Gehl.htm>. Acesso: janeiro de 2013

**Jan Gehl, Cities for People.** Apresentação em Conferencia, 2012. Título: Conference organised by the Royal Town Planning Institute, the Royal Incorporation of Architects Scotland and supported by A+DS and the Edinburgh Architects Association. Achitecture + Design Scotland. Disponível em: <http://vimeo.com/53316566>. Acesso: janeiro de 2013.

GENEROUS STORE. Disponível em: <http://rblm.dk/?cases=anthon-berg-the-generous-store>.

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.10150669846673351.415278.159286308350&type=1>

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** – 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

– **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GREFÉ, Richard. **Experience Design Is The Only Design.** The New Meaning of Product Design. Dmi Review, Opinion. Design Management Institute. Vol. 22, No 4, p.26-30, 2011.

GUATARI, Félix. **Caosmose: um novo paradigma estético.** Rio de Janeiro: Editora 34/Nova Fronteira, 1992.

HARVEY, David. **A Condição Pós-Moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** São Paulo: Loyola, 2004.

HORNBY, Albert Sydney. **Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English.** 5ed. New York: Oxford University Press, 1995. Concise Oxford English Dictionary © 2008 Oxford University Press.

IDV. Instituto para Desenvolvimento do Varejo. **Análises Regionais Brasil: PIB.** Disponível em: [http://www.idv.org.br/varejo-dados-regionais.aspx#Page\\_2](http://www.idv.org.br/varejo-dados-regionais.aspx#Page_2). Acesso em: maio de 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual do Comércio PAC 2010.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2010/default.shtm>. Acesso agosto de 2012.

IMED. Faculdade Meridional RS. **Especialização em Arquitetura Comercial.** Disponível em: <http://portaldecomunicacao.imed.edu.br/noticias/ver/imed-inicia-turma-de-especializacao-em-arquitetura-comercial>. Acesso em 2 de abril de 2013.

INTERBRAND. Best Retail Brands 2013. **Experience is Everything.** Disponível em: <http://www.interbrand.com/en/BestRetailBrands/2013/articlesinterviews/experience-is-everything.aspx>.

\_ Best Global Brands 2012. **Leading by Aligning**. Dybvad, Bruce. Disponível em: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/sector-overviews/leading-by-aligning.aspx>. Acesso em 22 de março de 2013.

IPGC. Instituto de Pós Graduação e Cursos. M.B.A. em **Arquitetura Comercial**. Disponível em: <http://www.ipgcursos.com.br/portal/pos-graduacao/engenharia-e-arquitetura/mba-em-arquitetura-comercial-380h.html>. Acesso em 2 de abril de 2013.

ITTELSON, W.H. **Environment Perception and Contemporary Perceptual Theory. Environment and Cognition**. New York: Seminar, 1973. In Russel & Pratt. A Description of the Affective Quality Attributed to Environments. Journal of Personality and Social Psychology, 1980, Vol.38, No.2, 311-322.

JANG, Shaw; NAMKUNG, Young. **Perceived quality, emotions, and behavioral intentions: Application of an extended Mehrabian-Russell model to restaurants**. Journal of Business Research, vol. 62, 451-460, 2009.

KAPFERER, N. Jean. **Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity**. New York: The Free Press, 1992.

KENT, Tony; STONE, Dominic. **The Body Shop and the role of design in retail branding**. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 35. No. 7, p.531-543, 2007.

KHURANA, Anil; ROSENTHAL, R. Stephen. **Towards Holistic “Front Ends” in New Product Development**. Journal of Product Innovation Management, vol.15, No. 1, p.57-74, 1998. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-5885.1510057/pdf>.

KOTLER, Philip. **Atmospherics as a Marketing Tool**. Journal of Retailing, vol. 49, no. 4, Winter 1973 - 1974.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990. Primeira edição em 1983.

MAGALHÃES, F. de Cláudio. 2003. **A Influência do Processo de Especificação de Produtos para a eficácia dos projetos**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Brasil. 2003.

MARTINEAU, P. **The Personality of the Retail Store**. Harvard Business Review, vol. 36, January/February, p.47-55, 1958.

MATERSON, Rita. **Corporate brand image, satisfaction and store loyalty: a study of the store as a brand, store brands and manufacturer brands**. International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 35, nº 7, pp. 544-555, 2007.

MCLELLAN, Hilary. **Experience Design**. Cyberpsychology & Behavior. Vol. 3, Number 1. Mary Ann Liebert, Inc. 2000.

MERCI. Disponível em: <http://www.merci-merci.com/en/>.



[\\_http://www.merci-merci.com/en/espace-mode/](http://www.merci-merci.com/en/espace-mode/)

MEHRABIAN, A. & RUSSELL, J. **An Approach to Environmental Psychology**. Cambridge: MIT Press, 1974.

MICHAELIS, Henriette. **Novo Michaelis Dicionário Ilustrado**. Vol. 1. Inglês-Português. 9ed. São Paulo: Melhoramentos, 1970.

MOORE, Christopher M. **From rags to riches: creating and benefiting from the fashion own-brand**. International Journal of Retail & Distribution Management, vol.23, nº 9, pp. 19-27, 1995.

MOWER, M. Jennifer; KIM, Minjeong; CHILDS, L. Michelle. **Exterior atmospherics and consumer behavior Influence of landscaping and window display**. Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 16 No. 4, pp. 442-453, 2012.

NOBBS, Karinna; MOORE, M. Christopher; SHERIDAN, Mandy. **The flagship format within the luxury fashion market**. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 40 No. 12, p. 920-934, 2012.

NEWMAN, Andrew; PATEL, Darshika. **The Marketing Directions of Two Fashion Retailers**. European journal of Marketing. Vol. 38, No. 7, p. 770-789, 2004.

NEVES, D. Juliana. **Sobre projetos para todos os sentidos: contribuições da arquitetura para o desenvolvimento de projetos dirigidos aos demais sentidos além da visão**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica R.J., PUC- Rio, 2011.

NORTON, W. David. **Toward meaningful brand experiences**. Design Management Journal. Vol. 14, No. 1, p. 19-25. Winter 2003.

PAPANEK, Victor. **Design for the real World**. Human Ecology and Social Change: Paladin, 1977.

PARKER, Ken. **Sign Consumption in the 19th-Century Department Store: An Examination of Visual Merchandising in the Grand Emporiums (1846-1900)**. Journal of Sociology, 2003. Vol.39 (4): 353-371.

PEREIRA, Marcel Cadaval. **A Influência do comércio na Paisagem do Rio de Janeiro**. In: A Republica no Brasil, 1889-2003: Ideário e Realizações, 2003, Rio de Janeiro. A Republica no Brasil, 1889-2003: Ideário e Realizações. Volume II, Urbanismo. Rio de Janeiro: Papel Virtual Editora, 2003. Vol.2. p.25-36.

PETER, J. Paul; OLSON, C. Jerry. **Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marketing**, 8 Ed. McGraw-Hill, 2009.

PETERMANS, Ann; VAN CLEEMPOEL, Koenraad. Research in Retail Design: Methodological Considerations for an Emerging Discipline. Design & Emotion Conference. Outubro, 2010. Disponível em: [http://www.academia.edu/306447/Research\\_in\\_Retail\\_Design\\_methodological\\_considerations\\_for\\_an\\_emerging\\_discipline](http://www.academia.edu/306447/Research_in_Retail_Design_methodological_considerations_for_an_emerging_discipline). Acesso em maio de 2013.

PINE, B. Joseph. GILMORE, H. James. **Welcome to the Experience Economy**. Harvard Business Review, p.97-105, july/august, 1998.

POMERANTZ, Laura. Laura Pomerantz Real State. [www.laurapomerantz.com](http://www.laurapomerantz.com).

- **More Hits More Stores:** how web traffic is driving brick and mortar expansion. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/laurapomerantz/2012/05/23/more-hits-more-stores-how-web-traffic-is-driving-brick-and-mortar-expansion/>

- **Temples of Luxury:** how premium brands are using brick and mortar to maintain exclusivity. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/laurapomerantz/2012/06/18/temples-of-luxury-how-premium-brands-are-using-brick-and-mortar-to-maintain-exclusivity/>.

POMODORO, Sabrina. **Temporary retail in fashion system: an explorative study.** Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 17 No. 3, p. 341-352, 2013.

POMPEI A.D. [www.pompeiad.com](http://www.pompeiad.com).

POPPER, Karl Raimund. **O Balde e o Holofote.** Conhecimento Objetivo. Belo Horizonte: Itatiaia. São Paulo: Ed. Univ. S. Paulo, 1975.

PORTAL DO FRANCHISING. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/Expo/interna.asp?codA=175&codAf=385&codC=28&origem=>. Acesso em janeiro de 2013.

PRADA. Prada Flagship Store New York. Disponível em: <http://oma.eu/projects/2001/prada-new-york>.

PUMA. **Puma Social Club.** Disponível em: [www.weareshoptalk.com/2012/08/o-clube-social-da-puma-em-praga/](http://www.weareshoptalk.com/2012/08/o-clube-social-da-puma-em-praga/)

[\\_www.editarchitects.com/index.php/projects-2012/psc/](http://www.editarchitects.com/index.php/projects-2012/psc/)

**Puma Yard.** Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=q5FpwATnwd4&feature=relmfu](http://www.youtube.com/watch?v=q5FpwATnwd4&feature=relmfu)

[\\_www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=SE\\_IvL0b7Ow](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=SE_IvL0b7Ow)

[\\_www.youtube.com/watch?v=HN8mwLdh8Ag&feature=relmfu](http://www.youtube.com/watch?v=HN8mwLdh8Ag&feature=relmfu)

[\\_www.youtube.com/watch?v=HN8mwLdh8Ag&feature=relmfu](http://www.youtube.com/watch?v=HN8mwLdh8Ag&feature=relmfu)

[\\_https://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&v=iuLn51d9AkA&NR=1](https://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&v=iuLn51d9AkA&NR=1)

[\\_https://www.youtube.com/watch?v=\\_QXLW4gZU4Q&feature=relmfu](https://www.youtube.com/watch?v=_QXLW4gZU4Q&feature=relmfu)

[\\_https://www.youtube.com/watch?v=JNO3I5ya0QE&feature=relmfu](https://www.youtube.com/watch?v=JNO3I5ya0QE&feature=relmfu)

[\\_https://www.youtube.com/watch?v=A-HGq-iGD7A&feature=relmfu](https://www.youtube.com/watch?v=A-HGq-iGD7A&feature=relmfu)

RALPH LAUREN. Disponível em: [www.about.ralphlauren.com/events/photos](http://www.about.ralphlauren.com/events/photos). Acesso: abril de 2008.

RESERVA+. Disponível em: <http://blog.tntassessoria.com.br/2011/10/27/songoro-cosongo-se-apresenta-na-reserva/>. Acesso em janeiro de 2012.

RODRIGUES, Carlos Delano. Dissertação de Mestrado: **O nome da marca e sua importância na construção de identidades de marcas e produtos.** Departamento de Artes e Design. PUC.RJ. 2005

ROCHA, Everardo P. Guimarães. **Magia e Capitalismo: um estudo antropológico da Publicidade.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1995.

ROUX, Clive. **The New Meaning of Product Design?** Dmi Review, Opinion. Design Management Institute. Vol. 22, No 4, p.22-25, 2011

RUSSELL, A. James; PRATT, Geraldine. **A Description of the Affective Quality Attributed to Environments**. Journal of Personality and Social Psychology, vol. 38, No 2, p. 311-322, 1980.

SANTAELLA, Lúcia. **A Percepção: uma teoria semiótica**. São Paulo: Experimento, 1993.

SAVIOLO, Stefania. **Brand and Identity Management in Fashion Companies**. SDA Bocconi - Bocconi University School of Management, Milano, 1997.

SADDI, S. Monica; MAGALHÃES, F. de Cláudio. **Lojas de Marcas de Moda: integrando a identidade das marcas de moda aos projetos de design para o ponto de venda**. Dissertação de Mestrado. Artes e Design. PUC-Rio: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

\_SADDI, S. Monica; MAGALHÃES, F. de Cláudio. **PDV: lugar do consumo “vivo” dos símbolos da sociedade contemporânea**. Consumo - Práticas e Narrativas. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2011.

SCHULTZ, Howard; Yang, Dori J. **Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time**. New York: Hyperion, 1997.

SELLDORF ARCHITECTS. Disponível em: <http://www.selldorf.com>.

SENAC. Centro Universitário SP. **Pós Graduação em Arquitetura Comercial**. Disponível em: [www.sp.senac.br](http://www.sp.senac.br). Endereço eletrônico: <http://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=DYNAMIC,oracle.br.dataservers.CourseDataServer,selectCourse&course=4381&template=397.dwt&unit=NONE&testeira=724&type=P&sub=0>. Acesso em 2 de abril de 2013.

SERRATS, Marta. **P.O.P. Diseño de Puntos de Venta**. Barcelona: Maomao Publications, 2006.

SHEDROFF, Nathan. **Meaninfull Experiences**, 2001. [www.nathan.com](http://www.nathan.com)

STARBUCKS. **Starbucks Coffee Company**. Disponível em:

\_ [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com).

\_ <http://inhabitat.com/wp-contentblogs.dir1files201203The-Bank-Starbucks-Amsterdam-11.jpgThe-Bank-Starbucks-Amsterdam-11>. Acesso maio de 2013.

\_ <http://www.nytimes.com/2010/01/21/business/21sbux.html>. Acesso em dezembro de 2012

SILVA, L. Edna; MENEZES, M. Estera. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção. Laboratório de Ensino a Distância. 3. ed. UFSC, 2001.

SPENA, R. Tiziana; CARIDÀ, Angela; COLURCIO, Maria; MELIA, Monia. University Magna Graecia of Catanzaro, Catanzaro, Italy. **Store experience and co-creation: the case of temporary shop**. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 40 No. 1, p. 21-40, 2012.

TAUHATA, Sérgio. **Varejo fora da caixa**. Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Especial Consumo, p.34-39. Fevereiro, 2011.

TAVARES FILHO, Arthur Campos. **Reflexões sobre a noção de Tipo Morfológico e Programa Arquitetônico**. Dissertação de Mestrado. UFRJ. Rio de Janeiro, 2005.

Faculdade de Arquitetura e Urbanismo - Programa de Pós-Graduação em Arquitetura PROARQ. Disponível em: [http://www.fau.ufrj.br/prolugar/arq\\_pdf/dissertacoes/dissert\\_arthur\\_tavares\\_2005.pdf](http://www.fau.ufrj.br/prolugar/arq_pdf/dissertacoes/dissert_arthur_tavares_2005.pdf). Acesso em: nove de abril de 2013.

UNOCHAPECÓ. Universidade Comunitária da Região de Chapecó SC. Pós Graduação. **Especialização em Arquitetura Comercial**. Disponível em: <http://www.unochapeco.edu.br/arquiteturacomercial>. Acesso em 2 de abril de 2013.

UNICRUZ. Universidade de Cruz Alta RS. **Pós Graduação em Arquitetura Comercial**. Disponível em: <http://www.unicruz.edu.br/pos-graduacao-em-arquitetura-comercial-com-inscricoes-abertas-ate-junho-n1178.html>. Acesso em 2 de abril de 2013.

UNISINOS. Universidade Vale dos Sinos RS. Curso de Pós Graduação com **Especialização em Arquitetura Comercial**. Disponível em: <http://www.unisinis.br/especializacao/arquitetura-comercial/apresentacao>. Acesso em 2 abril de 2013.

VARGAS, C. Heliana. **Espaço terciário: o lugar, a arquitetura e a imagem do comércio**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

VIRILIO, Paul. **O Espaço Crítico**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

ZARA. Zara Salamanca. [www.zara.com](http://www.zara.com). Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=V3Q-N5XxZBo>. Acesso em maio de 2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

HORNBY, Albert Sydney. **Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English**. 5ed. New York: Oxford University Press, 1995.  
\_Concise Oxford English Dictionary © 2008 Oxford University Press.  
<http://www.wordreference.com/definition/experience>

MICHAELIS, Henriette. **Novo Michaelis Dicionário Ilustrado**. Vol. 1. Inglês-Português. 9ed. São Paulo: Melhoramentos, 1970. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/ingles/index.php?lingua=ingles-portugues&palavra=experience>. Acesso em novembro de 2011.

## Anexo 1

### Tabela: Arquitetura Comercial nas Universidades do Rio de Janeiro.

Tabela 10: Presença de Cursos de Pós Graduação em Arquitetura Comercial no Rio de Janeiro.

Sigla	Universidade	Arquitetura Comercial	Referência
FAV	Faculdade Angel Vianna	NÃO	<a href="http://www.escolaangelvianna.com.br/">http://www.escolaangelvianna.com.br/</a>
UCAM	Universidade Cândido Mendes	NÃO	<a href="http://www.candidomendes.edu.br/">http://www.candidomendes.edu.br/</a>
UCB	Universidade Castelo Branco	NÃO	<a href="http://www.castelobranco.br/">http://www.castelobranco.br/</a>
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro	NÃO	<a href="http://www.ufrj.br/">http://www.ufrj.br/</a>
FATEC	Faculdade de Tecnologia Senac Rio	NÃO	<a href="http://www.rj.senac.br/">http://www.rj.senac.br/</a>
IST-RIO	Instituto Superior de Tecnologia em Ciências da Computação do Rio de Janeiro	NÃO	<a href="http://www.faetec.rj.gov.br/">http://www.faetec.rj.gov.br/</a>
CEFET/RJ	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca	NÃO	<a href="http://portal.cefet-rj.br/">http://portal.cefet-rj.br/</a>
Instituto Infnet	Faculdade de Tecnologia Infnet Rio de Janeiro	NÃO	<a href="http://www.infnet.edu.br/">http://www.infnet.edu.br/</a>
FAAEMA	Faculdade de Administração Geral	NÃO	<a href="http://www.famanet.br/">http://www.famanet.br/</a>
SENAI-CETIQT	Faculdade Senai-Cetiqt	NÃO	<a href="http://www.cetiqt.senai.br/">http://www.cetiqt.senai.br/</a>
FESM	Faculdade de Engenharia Souza Marques	NÃO	<a href="http://www.souzamarques.br/">http://www.souzamarques.br/</a>
FFCLSM	Faculdade de Filosofia Ciências e Letras Souza Marques	NÃO	<a href="http://www.souzamarques.br/">http://www.souzamarques.br/</a>
FBCJ	Faculdade Brasileira de Ciências Jurídicas	NÃO	<a href="http://www.uniesp.edu.br/riodejaneiro/">http://www.uniesp.edu.br/riodejaneiro/</a>
ISERJ	Instituto Superior de Educação do Rio de Janeiro	NÃO	<a href="http://www.faetec.rj.gov.br/">http://www.faetec.rj.gov.br/</a>
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro	NÃO	<a href="http://www2.espm.br/">http://www2.espm.br/</a>
EBAPE	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	NÃO	<a href="http://www.fgv.br/srarij/">http://www.fgv.br/srarij/</a>
EBEF	Escola Brasileira de Economia e Finanças	NÃO	<a href="http://portal.fgv.br/">http://portal.fgv.br/</a>
ISEPS	Instituto Superior de Educação Pró-Saber	NÃO	<a href="http://www.prosaber.org.br/">http://www.prosaber.org.br/</a>
DIREITO RIO	Escola de Direito do Rio de Janeiro	NÃO	<a href="http://direitorio.fgv.br/">http://direitorio.fgv.br/</a>
FGV	Escola Superior de Ciências Sociais	NÃO	<a href="http://www.fgv.br/srarij/">http://www.fgv.br/srarij/</a>
ESNS	Escola Nacional de Seguros	NÃO	<a href="http://www.funenseg.org.br/">http://www.funenseg.org.br/</a>
FMJ	Faculdade Moraes Júnior - Mackenzie Rio	NÃO	<a href="http://www.moraesjunior.edu.br/">http://www.moraesjunior.edu.br/</a>
FCCA	Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração de Empresas	NÃO	<a href="http://www.souzamarques.br/">http://www.souzamarques.br/</a>

IME	Instituto Militar de Engenharia	NÃO	<a href="http://www.ime.eb.br/">http://www.ime.eb.br/</a>
FSJ	Faculdade São José	NÃO	<a href="http://www.saojose.br/">http://www.saojose.br/</a>
FBRJ	Faculdade Batista do Rio de Janeiro	NÃO	<a href="http://www.seminariodosul.com.br/">http://www.seminariodosul.com.br/</a>
Faculdades Ibmecc	Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas	NÃO	<a href="http://www.ibmec.br/">http://www.ibmec.br/</a>
FAGRAM	Faculdade de Ciências Agro- Ambientais	NÃO	<a href="http://sna.agr.br/">http://sna.agr.br/</a>
FAMA	Faculdade Machado de Assis	NÃO	<a href="http://www.famanet.br/">http://www.famanet.br/</a>
FAPG	Faculdade Pinheiro Guimarães	NÃO	<a href="http://www.faculadepinheiroguimaraes.edu.br/noticia1.html">http://www.faculadepinheiroguimaraes.edu.br/noticia1.html</a>
FACIG	Faculdade Cenecista Ilha do Governador	NÃO	<a href="http://www.cnecrij.com.br/facig/">http://www.cnecrij.com.br/facig/</a>
FAC CCAA	Faculdade CCAA	NÃO	<a href="http://www.faculadeccaa.com.br/">http://www.faculadeccaa.com.br/</a>
FSB/RJ	Faculdade São Bento do Rio de Janeiro	NÃO	<a href="http://www.osb.org.br/mosteiro/index.php">http://www.osb.org.br/mosteiro/index.php</a>
FAMERC	Faculdade Mercúrio	NÃO	<a href="http://www.faculademercurio.edu.br/">http://www.faculademercurio.edu.br/</a>
FILC	Faculdade de Informática Lemos de Castro	NÃO	<a href="http://www.lemosdecastro.br/">http://www.lemosdecastro.br/</a>
SFNSC	Faculdade Geremário Dantas	NÃO	<a href="http://www.fgd.edu.br/">http://www.fgd.edu.br/</a>
FABEC	Faculdade da Academia Brasileira de Educação e Cultura	NÃO	<a href="http://www.fabecrj.edu.br/">http://www.fabecrj.edu.br/</a>
FAECAD	Faculdade Evangélica de Tecnologia, Ciências e Biotecnologia da Cgadb	NÃO	<a href="http://faecad.com.br/site/">http://faecad.com.br/site/</a>
FASC	Faculdade São Camilo	NÃO	<a href="http://www.saocamilo-rj.br/">http://www.saocamilo-rj.br/</a>
FIJ	Faculdades Integradas de Jacarepaguá	NÃO	<a href="http://www.fij.br/">http://www.fij.br/</a>
FAU	Faculdades Integradas Silva e Souza	NÃO	<a href="http://www.silvaesouza.com.br/site/home.asp">http://www.silvaesouza.com.br/site/home.asp</a>
FACHA	Faculdades Integradas Hélio Alonso	NÃO	<a href="http://www.facha.edu.br/">http://www.facha.edu.br/</a>
FIAA	Faculdades Integradas Anglo-Americano	-	-
FABES	Faculdade Béthencourt da Silva	NÃO	<a href="http://www.fabesrj.edu.br/">http://www.fabesrj.edu.br/</a>
FSJT	Faculdade São Judas Tadeu	NÃO	<a href="http://www.sjt.com.br/">http://www.sjt.com.br/</a>
FELM	Faculdade de Enfermagem Luiza de Marillac	NÃO	<a href="http://www.saocamilo-rj.br/">http://www.saocamilo-rj.br/</a>
Unisi	Instituto Superior de Informática	-	-
FGS	Faculdade Gama e Souza	NÃO	<a href="http://www.gamaesouza.edu.br/site/default.asp">http://www.gamaesouza.edu.br/site/default.asp</a>
EMSM	Escola de Medicina Souza Marques da Fundação Técnico-Educacional Souza Marques	NÃO	<a href="http://www.souzamarques.br/">http://www.souzamarques.br/</a>
FEFRJ	Faculdade de Economia e Finanças do Rio de Janeiro	-	-
FAEMA	Faculdade de Ciências Contábeis Machado de Assis	NÃO	<a href="http://www.famanet.br/">http://www.famanet.br/</a>
ISE ZONA OESTE	Instituto Superior de Educação da Zona Oeste	NÃO	<a href="http://www.facetec.rj.gov.br/">http://www.facetec.rj.gov.br/</a>
INES	Instituto Nacional de Educação de Surdos	NÃO	<a href="http://www.ines.gov.br/default.aspx">http://www.ines.gov.br/default.aspx</a>
IVM	Instituto a Vez do Mestre	NÃO	<a href="http://www.avm.edu.br/novo_site2/iavm.asp">http://www.avm.edu.br/novo_site2/iavm.asp</a>
EEFTESM	Escola de Enfermagem da Fundação Técnico Educacional Souza Marques	NÃO	<a href="http://www.souzamarques.br/">http://www.souzamarques.br/</a>

FATUMA	Faculdade de Turismo - Aema/Rj	NÃO	www.famanet.br
Faculdade s Ibmecc	Faculdade de Economia e Finanças IBMEC	NÃO	http://www.ibmec.br/
FIC	Faculdades Integradas Campo-Grandenses	NÃO	http://www.site.feuc.br/
FABA	Faculdade Bezerra de Araújo	NÃO	http://www.bezerradearaujo.com.br/
FIS	Faculdades Integradas Simonsen	NÃO	http://www.simonsen.br/
UNICARIOCA	Centro Universitário Carioca	NÃO	http://www.unicarioca.br/
UNI IBMR	Centro Universitário Hermínio da Silveira	NÃO	http://ibmr.br/index.php
UniverCidade	Centro Universitário da Cidade	NÃO	http://www.univercidade.br/
MSB	Centro Universitário Moacyr Sreder Bastos	NÃO	http://www.msb.br/
UNISUAM	Centro Universitário Augusto Motta	NÃO	http://site.unisuam.edu.br/
UCL	Centro Universitário Celso Lisboa	NÃO	http://www.celsolisboa.edu.br/universidade /
UEZO	Centro Universitário Estadual da Zona Oeste	NÃO	http://www.uezo.rj.gov.br/
USU	Universidade Santa Úrsula	NÃO	http://www.usu.br/
PUC-Rio	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	NÃO	http://www.puc-rio.br/index.html
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	NÃO	http://www.unirio.br/
UERJ	Universidade do Estado do Rio de Janeiro	NÃO	http://www.uerj.br/
UGF	Universidade Gama Filho	NÃO	http://www.ugf.br/
CBM/CEU	Conservatório Brasileiro de Música - Centro Universitário	NÃO	http://www.cbm-musica.org.br/
Bennett	Centro Universitário Metodista Bennett	NÃO	http://www.bennett.br/
UNESA	Universidade Estácio de Sá	SIMILAR Curso Gestão de Projetos em Design de Interiores	http://portal.estacio.br/

### Tabela: Definições para Experiência.

Tabela 11: Dicionário Novo Aurélio da Língua Portuguesa.

1.	S.1. Ato ou efeito de experimentar (-se); experimento, experimentação.
2.	Prática da vida: <i>É homem vivido, cheio de experiência.</i>
3.	Habilidade, perícia, prática, adquiridas com o exercício constante de uma profissão, duma arte ou ofício: <i>É um professor com experiência tem 20 anos de magistério.</i>
4.	Prova, demonstração, tentativa, ensaio: experiência química.
5.	Filos. <b>Experimentação</b> (2).
6.	Filos. <b>Conhecimento que nos é transmitido pelos sentidos.</b>
7.	Filos. Conjunto de conhecimentos individuais ou específicos que constituem aquisições vantajosas acumuladas historicamente pela humanidade. [Cf., nas acepç. 5 a 7, conhecimento (11).].

Destacamos em negrito as palavras que se relacionam com os conceitos do Experience Design: experimentação e conhecimento transmitido pelos sentidos.

## Tabela: Definições para Experience.

Tabela 12: Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English (1995).

1.	"The process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying: <i>We all learn by experience. Not many people have had the experience of real hunger.</i>
2.	<b>An event or activity that affects one in some way: an unpleasant, a trying/an unusual experience. <i>You must try some of her home-made wine. It's quite an experience! (It's very unusual).</i></b> He had many interesting experiences while travelling in Africa.
3.	Experience v to have experience of something; <b>to feel something</b> : pleasure, pain, difficulty, hardship. <i>The child had never experienced kindness. I experienced a brief moment of panic.</i>

Tabela 13: Novo Michaelis Dicionário Ilustrado (1970) e Concise Oxford Dictionary (2008).

	<b>Novo Michaelis (1970). Inglês-Português.</b>	<b><a href="http://michaelis.uol.com.br">http://michaelis.uol.com.br</a> (2011). Inglês-Português.</b>	<b><a href="http://michaelis.uol.com.br">http://michaelis.uol.com.br</a> (2011). Português-Inglês.</b>	<b>Concise Oxford (2008) <a href="http://www.wordreference.com">http://www.wordreference.com</a></b>
.s.	Experiência, prática f., tirocínio m.	Prática. <i>Business experience / experiência comercial.</i>	<i>Practice, knowledge (as of life)</i> Eu sei por experiência / <i>I know it by experience</i> Pela própria experiência / <i>By my own experience.</i> Um homem de experiência / <i>A man of experience.</i>	<b><i>Practical contact with and observation of facts or events.</i></b>  <i>Knowledge or skill gained over time.</i>
.s.	Peripécia, aventura f.	idem		<b><i>An event or activity which leaves a lasting impression. verb encounter (an event or situation).</i></b>
.s.	Ensaio, treinamento m.	idem	<i>Experiment, proof, trial, test.</i> A título de experiência / <i>By way of trial.</i> Em experiência / <i>On probation.</i>	
.s.	Conhecimento m., perícia f.	<i>A man of experience</i> - um homem de experiência; <i>by my own experience</i> - pela minha própria experiência; <i>experience in teaching</i> - prática no magistério.	<i>Ability</i> <i>The events that make up the conscious past of a community or nation or mankind generally</i> <i>A practical knowledge, skill or practice derived from direct observation or participation in events or in a particular activity.</i> Experiência do mundo / <i>Worldly wisdom.</i>	
.v.	Experimentar, conhecer, saber por experiência.	<b>Experimentar, experienciar,</b> conhecer, saber por experiência.		
.v.	Sofrer, sentir, padecer, suportar.	idem		<b><i>feel (an emotion).</i></b>



## Apendice 1

### Entrevistas

Como já apresentado, no Capítulo 1, as técnicas utilizadas na pesquisa de campo são: as entrevistas semiestruturadas, e a observação simples/direta. Para atingir o objetivo operacional: *Investigar como os projetos de design para PDV estão sendo conceituados e avaliados pelos profissionais das áreas envolvidas e identificar os principais objetivos de projeto gerados neste contexto* propusemos a realização de *entrevistas semiestruturadas por pautas* com especialistas, a saber: arquitetos, designers, profissionais de branding, marketing e empresários, para levantar dados sobre o contexto atual de desenvolvimento de projetos para PDV.

### Seleção dos Entrevistados

A seleção dos entrevistados partiu de um levantamento preliminar pela internet, no qual identificamos:

1. Escritórios de Arquitetura, Design e Branding internacionais responsáveis pelos projetos das lojas estrangeiras observadas;
2. Escritórios de Arquitetura, no Brasil e no exterior, responsáveis pelos projetos das lojas selecionadas pela pesquisa documental;
3. Escritórios de Arquitetura e Design com concentração de projetos para o varejo em geral e para lojas de moda no Rio de Janeiro e São Paulo.

A partir desse levantamento foram selecionados os especialistas envolvidos nos projetos para PDV de empresas de moda. Na seleção inicial dos entrevistados havíamos incluído os profissionais de marketing. No entanto, estes não puderam ser identificados como participantes das equipes de projetos para PDV e, portanto, foram retirados da seleção para as entrevistas.

Identificamos que em algumas empresas (Reserva + e Unkle K) o departamento de Marketing é responsável pelos projetos de merchandising visual e vitrines. No entanto, o profissional que o dirige é um Diretor Criativo ou o

próprio Empresário com formação em comunicação ou design. Isso demonstra que essa área, nestas empresas de moda, se configura de uma forma diferenciada e é considerada como uma área de comunicação <sup>158</sup>.

Verificamos também, que os escritórios de Arquitetura brasileiros responsáveis pelos projetos para o PDV das marcas selecionadas não possuíam parcerias com escritórios de Design ou de Branding. Entretanto, identificamos que o escritório de Design & Branding, Tátil Design de Ideias, conta com duas arquitetas na sua equipe e realiza projetos para PDV. Mesmo que não tenha realizado projetos para empresas de moda, consideramos importante incluí-lo entre os entrevistados pela proposta de integração das áreas de Design, Arquitetura e Branding que destacamos em nossa pesquisa.

Dentre os arquitetos brasileiros selecionamos o arquiteto Isay Weinfeld <sup>159</sup>, que além do projeto da loja conceito da marca, *Havaianas* e projetos para marcas como, *Carina Duek* e *Club Chocolate*, em São Paulo é responsável por inúmeros projetos de Arquitetura no Brasil e no exterior. A entrevista foi concedida via e-mail. Por sua vez, o arquiteto Ricardo Campos, do escritório Santa Irreverência <sup>160</sup> e a arquiteta Bel Lobo, do escritório BEBO <sup>161</sup> e Ronaldo Saraiva foram identificados como os três principais escritórios do Rio de Janeiro especializados em arquitetura comercial e responsáveis por inúmeros projetos para o varejo de moda em geral e para as principais marcas de moda carioca da atualidade, assumindo uma alta representatividade na pesquisa.

Identificamos também escritórios e arquitetos estrangeiros, tais como: Ron Pompei (POMPEI AD <sup>162</sup>), responsável pelos projetos das lojas *Anthropologie* e *Urban Outfitters*, selecionadas para a pesquisa; Peter Marino <sup>163</sup>, responsável por projetos para *Louis Vuitton*, *Chanel*, entre outras marcas líderes mundiais; os escritórios: SELLDORF Architects <sup>164</sup> (projetos para as *Flagship Stores* da marca

---

<sup>158</sup> De forma bem diversa, nas lojas de telefonia móvel, como a Tim e Vivo no RJ, as decisões relativas aos projetos de arquitetura e design para o PDV são coordenadas pelo departamento de Marketing. Outra área subordinada a este departamento, chamada *trade marketing*, é responsável por implementar e administrar os projetos periódicos para o PDV e as informações colhidas neste.

<sup>159</sup> <http://www.isayweinfeld.com/site/>

<sup>160</sup> <http://www.santairreverencia.com.br/>

<sup>161</sup> <http://www.bellobobobneri.com.br/>

<sup>162</sup> <http://www.pompeiad.com/>

<sup>163</sup> <http://www.petermarinoarchitect.com/www/#/home>

<sup>164</sup> <http://www.seldorf.com/projects/commercial/abercrombie-and-fitch-flagship-stores/>

*Abercrombie and Fitch*), EDIT <sup>165</sup> (projeto para marca *Puma Social*), MADI <sup>166</sup> (projeto para a *Flagship Store* da marca *Totto*), RDAI <sup>167</sup> (projetos das lojas da marca *Hermés*); e Rockwell Group <sup>168</sup>, responsável pelo conceito do projeto da marca *Forth and Towne*, do grupo Gap Inc <sup>169</sup> e inúmeros projetos para varejo, além de projetos para hotéis, espetáculos e exposições. Por conta da distância física, estes arquitetos foram convidados a participar das entrevistas via e-mail ou pelo *Skype*, com exceção do arquiteto Marcelo Albertal, do escritório MADI, que é brasileiro radicado na Colômbia, mas esteve no Rio de Janeiro e concedeu a entrevista presencialmente.

Não foi possível identificar escritórios de Design envolvidos em projetos para PDV de marcas de moda ou com parcerias com escritórios de Arquitetura no Rio de Janeiro. Por outro lado, essa possível limitação na pesquisa vem demonstrar que, no que diz respeito aos projetos para marcas de moda de empresas no Rio de Janeiro, essas duas áreas ainda atuam separadamente. Em outros segmentos do varejo identificamos parcerias entre escritórios de Arquitetura e escritórios de Design & Branding, como por exemplo, o escritório *Tátil Design de Ideias*, que realiza projetos para PDV, de empresas como a *Tim*, no ramo de telefonia e stands para outros segmentos do varejo e foi selecionado para a entrevista. Outro exemplo é o escritório *Valéria Araújo Arquitetura e Planejamento*, que realiza os projetos para PDV do Grupo Trigo, no ramo de alimentação, em parceria com a *Packaging Brands* <sup>170</sup>. O escritório de Valéria Araújo foi considerado especializado no segmento de alimentação e por isso não foi contatado para a entrevista.

<sup>165</sup> <http://editarchitects.com/index.php/project-archive-2011/psc-workshop/>

<sup>166</sup> <http://www.totto.com/co/totto/noticia/compa%C3%B1ia/totto-abre-el-primer-flagship-store-en-colombia>

<sup>167</sup> <http://www.renadumas.com/>

<sup>168</sup> <http://www.rockwellgroup.com/>

<sup>169</sup> A *Forth & Towne* foi desativada em 2005, mas o conceito proposto pelo Rockwell Group para o projeto do PDV da marca foi considerado relevante para a pesquisa pelo objetivo de promover o encontro e criar um senso de comunidade entre as mulheres de meia idade americanas, através de suas lojas. Disponível em: <http://www.businessweek.com/stories/2005-09-19/forth-and-towne-the-stores-the-thing>.

<sup>170</sup> O escritório *Valéria Araújo Arquitetura e Planejamento*, responsável pelos projetos para PDV do Grupo Trigo, extensa rede de *fast foods* de várias marcas, tais como: *Spoletto*, *Dominos Pizza e Koni Store*, possui parceria com o escritório de design *Packaging Brands* responsável pela identidade visual das marcas *Dominos e Spoletto* (fonte da pesquisadora, também disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/Expo/interna.asp?codA=175&codAf=385&codC=28&origem=>).

Sendo assim, os especialistas selecionados foram: arquitetos e designers vinculados aos escritórios de Arquitetura ou escritórios de Design & Branding, como também, empresários e profissionais vinculados às empresas de marcas de moda responsáveis pela gestão dos projetos para PDV ou participantes destes.

Os profissionais selecionados para as entrevistas estão apresentados em duas tabelas a seguir. Essa divisão teve como intuito identificar:

- 1) Os escritórios ou profissionais que prestam serviço para as empresas de moda atuando como parceiros externos e que não, necessariamente, participam da criação da identidade da marca (Tabela 14: Arquitetos e Designers).
- 2) Os empresários e os profissionais vinculados às empresas de moda (internos) que já estão inseridos no processo de criação da identidade das marcas e são responsáveis pela contratação dos escritórios externos (Tabela 15: Empresários e Profissionais Internos).

As tabelas apresentam: os nomes dos profissionais, a área de atuação principal destes e o nome do cargo ocupado (na empresa), o nome do escritório/empresa, o cliente/marca para o qual desenvolve os projetos, um resumo da representatividade desses profissionais e escritórios para o varejo de moda no Rio de Janeiro e, na última coluna, o resultado do contato para a entrevista.

### Tabela Preliminar dos Arquitetos e Designers Selecionados para as Entrevistas

Tabela 14: Arquitetos e Designers

Nome	Área de atuação/ Cargo	Empresa	Cliente/ Marca	Representatividade	Resultado do contato
1. Ronaldo Saraiva de Almeida	Arquitetura Comercial Fundador	RONALDO SARAIVA de Almeida Arquiteto www.ronaldosaraiva.arq.br/	Maria Bonita Extra Eliane Muller Magrella Forum Lódice Viva Vida Heckel Verri	Grande representatividade em projetos para PDV de diversas marcas de moda no Rio de Janeiro e São Paulo.	Não houve resposta aos contatos por e-mail e telefone
2. Bel Lobo	Arquitetura Comercial  Sócia Fundadora	BEBO www.bellobobobneri.com.br	<u>Farm</u> Richards Selaria Sacada Oh Boy! Bobô Loungerie Shoulder Salinas	Grande representatividade em projetos para PDV de diversas marcas de moda no RJ, além de restaurantes e livrarias. Responsável pelos	Entrevista realizada de forma direta sem registro gravado.

			<i>Shop 126</i> <i>Mandy &amp; Co</i> <i>Eliza Conde</i> <i>Ateen</i> <i>Mr Cat</i> <i>Maria Filó</i> <i>Richards</i> <i>Selaria</i>	projetos para PDV da <i>Farm</i> e Flagship Store da <i>Farm</i> em Ipanema RJ.	
3. Ricardo Campos	Arquitetura Comercial  Fundador	SANTA IRREVERÊNCIA  www.santairreverencia.com.br	<i>Abrand</i> <i>Afghan</i> <i>Agilitá</i> <i>Animale</i> <i>Borelli</i> <i>Botswana</i> <i>Monica Pondé</i> <i>FYI</i> <i>Dress to</i> <i>La Estampa</i>	Grande representatividade em projetos de arquitetura para PDV de diversas marcas de moda no RJ.	Entrevista realizada de forma direta e gravada como consta a transcrição no anexo
4. Isay Weinfeld	Arquitetura  Fundador	ISAY WEINFELD  www.isayweinfeld.com	<i>Clube Chocolate</i> <i>Carina Duek</i> <b><u>Havaianas</u></b>	Representatividade mundial em projetos de para diversas áreas da Arquitetura e projetos para PDV de marcas de moda em SP. Responsável pelo projeto para a Flagship Store da marca <i>Havaianas</i> em SP.	Entrevista respondida por e-mail
5. Fred Gelli	Design e Branding  Sócio Fundador	TATIL PIPA CRIA http://www.abstratil.com.br/		Grande representatividade em projetos de Design e Branding no RJ.	Entrevista realizada de forma direta e gravada como consta a transcrição no anexo
6. Marcelo Albertal	Arquitetura Comercial  Fundador e Diretor Criativo	MADI	<i>Totto</i> <i>Cori</i> <i>Luigi Bertolli</i>	Projetos para PDV de marcas de moda, Flagship Store da <i>Totto</i> na América Latina e projetos para Shoppings nos EUA e América Latina.	Entrevista realizada de forma direta e gravada como consta a transcrição no anexo
7. Ron Pompei	Arquitetura  Fundador e Diretor Criativo	POMPEI AD  www.pompeiad.com	<b><u>Anthropologie</u></b> <i>Urban Outfitters</i> <i>Moonson</i> <i>C Wonder</i>	Representatividade mundial em Projetos de Arquitetura para muitas áreas com grande concentração em arquitetura comercial e projetos para PDV de marcas de moda. Responsável pelo projeto das Flagship Stores da <i>Anthropologie</i> .	Entrevista realizada pelo skype e gravada como consta a transcrição no anexo
8. Annabelle Selldorf Sara Lopergho Lisa Green Bill Bigelow	Arquitetura Principal Partner Partner Managing Partner	SELLDORF Architects  www.selldorf.com	<b><u>Abercrombie &amp; Fitch</u></b> <i>Gant</i> <i>Yves Saint Laurent</i>	Representatividade em projetos para PDV de marcas de moda nos EUA. Responsável pelo projeto das Flagship Store para <i>Abercrombie &amp; Fitch</i> .	Não houve resposta aos contatos por email
9. Ivan Boroš. Vítězslav	Arquitetura Sócios Fundadores	EDIT  www.editarchit	<b><u>PUMA Social</u></b>	Responsável pelo projeto para o PDV conceito da marca	Não houve resposta aos contatos por

Danda Lenka Míková Juraj Calaj		ects.com		<i>Puma Social</i> em Praga.	email.
10. Rena Dumas e Denis Montel	Arquitetura Sócio	RDAL Rena Dumas Architecture Intérieure www.renadumas.com	<u><b>Hermés</b></u>	Projetos para todas as <i>flagship stores</i> da marca <i>Hermés</i> em Paris e no mundo.	A fundadora Rena Dumas já é falecida. Não foi possível fazer contato direto com o arquiteto principal.
11. David Rockwell	Arquitetura Design e Interatividade. Fundador e Presidente	THE ROCKWELL GROUP  www.rockwellgroup.com	<u><b>Forth &amp; Towne</b></u>	Projetos Interdisciplinares de Arquitetura Design e Interatividade. Responsável pelo projeto para PDV conceito da marca de moda <i>Forth and Towne</i> do grupo GAP INC nos EUA.	Houve resposta ao contato por email, mas as perguntas enviadas não foram respondidas.
12. Bernard and Marie-France Cohen	Fundadores	www.merci-merci.com	<u><b>Merci</b></u>	Projeto da <i>Concept Store: Merci</i> em Paris.	Por se tratar de um projeto diferenciado para concept store foi tratado no cap. 5.1.
13. Carla Sozzani, e Kris Ruhs	Fundadora  Artista e Designer	www.10corsocomo.com www.kisruhs.com/en/home	<u><b>10 Corso Como</b></u>	Projeto da <i>Concept Store: 10 Corso Como</i> em Milão.	Por se tratar de um projeto diferenciado para concept store foi tratado no cap.5.1.
14. Peter Marino	Arquitetura Comercial Principal	PETER MARINO Architects  www.petermarinoarchitect.com	Chanel Louis Vuitton Barneys Armani Donna Karan Dior Ermenegildo Zegna Fendi	Grande representatividade em projetos para PDV de marcas líderes mundiais de moda e luxo.	Por se tratar de um escritório especializado em marcas de luxo, consideramos que se tratava de um segmento muito específico.

## Tabela Preliminar dos Empresários e Profissionais Internos Selecionados para as Entrevistas.

Tabela 15: Empresários e Profissionais Internos

Nome	Área de atuação	Empresa/Marca	Cargo	Representatividade	Resultado do contato
1. Tande Camara	Design/Business	UNCKLE K	Sócio Fundador	Designer empreendedor no varejo de moda do RJ. A empresa abrange também as marcas: Bebê Básico, Alfaia e Area.	Entrevista realizada de forma direta e gravada como consta a transcrição no anexo.

2. Ricardo	Moda/ Business	RICHARDS	Fundador	Marca de grande representatividade no varejo de moda do RJ desde os anos 80.	Não realizada, pois foi identificado que o fundador não estava mais ligado à empresa.
3. Renato Freitas	Merchandising Visual (V&M)	RICHARDS	Gerente de V&M	Idem acima.	Não houve resposta aos contatos por e-mail e por telefone.
4. Rony	Business	RESERVA	Sócio Fundador	Grande representatividade no varejo de moda masculina atual do RJ.	Não realizada, pois foi identificado que o Diretor Criativo da empresa era o profissional responsável pelos projetos para PDV.
5. Evans Queiroz	Direção Criativa	RESERVA	Diretor Criativo	Idem acima.	Entrevista realizada pessoalmente e gravada como consta a transcrição no anexo.
6. Kátia	Business e Estilo	FARM	Sócia Fundadora	Grande representatividade no varejo de moda feminina atual do RJ.	Não realizada, pois foi identificado que o Gerente de Branding da empresa era o profissional responsável pelos projetos para PDV.
7. Carlos Mach	Direção Criativa	FARM	Gerente de Branding	Idem acima	Entrevista realizada pessoalmente e gravada como consta a transcrição no anexo.

Ao realizar os primeiros contatos com as duas empresas brasileiras Farm e Reserva, verificamos que os CEOs não estavam diretamente envolvidos nos projetos para PDV e que em cada uma delas havia um profissional com total autonomia na gestão, criação e desenvolvimento desses projetos, bem como no gerenciamento das equipes relacionadas aos mesmos (arquitetos, designers, profissionais de marketing e de merchandising visual). Nestes dois casos os CEOs participavam de forma indireta, pois nas duas empresas as principais decisões são tomadas de forma integrada, com a participação dos principais profissionais de criação da empresa.

De forma diversa, na Unckle K o CEO, com formação em Design, participa ativamente da concepção do projeto para o PDV. Já na Richards o empresário e fundador da marca se afastou da direção da empresa. Sendo assim, com exceção da Unckle K, os entrevistados são os profissionais internos das empresas que ocupam os cargos de Diretor Criativo (Reserva) e Gerente de Branding (Farm). Apesar de terem atividades muito semelhantes os termos usados para seus cargos não são os mesmos o que demonstra que não há uma uniformidade entre as formas de estrutura organizacional nestas empresas.

Em relação aos escritórios de arquitetura e design alguns não responderam os contatos via email (Ronaldo Saraiva, Selldorf Architects, Edit!, The Rockwell Group) e então não foi possível realizar as entrevistas. Entretanto, os projetos para os PDVs da Abercrombie & Fitch e Puma Social, realizados por estes escritórios, foram comentados ao longo da pesquisa, através dos dados levantados na pesquisa documental e nos textos de apresentação dos sites das empresas.

Os escritórios de Peter Marino e Rena Dumas RDAI foram considerados especializados em projetos para marcas de moda de luxo e por isso foram retirados da lista. As empresas *Merci* e *10 Corso Como* atribuem o desenvolvimento de seus projetos aos próprios fundadores. Na 10 Corso Como identificamos a existência de uma parceria com o artista plástico e designer Kris Ruhs e na Merci com o curador e diretor de arte Daniel Rozensztroch. Entretanto, a participação desses profissionais nos projetos para PDV não é claramente divulgado nem por eles nem pelas empresas nos sites e reportagens acessados na pesquisa. Entretanto, foi possível realizar uma observação direta nessas duas *concept stores* que foram associados aos dados levantados pela pesquisa documental.

### Tabela Final dos Arquitetos e Designers Entrevistados.

A Tabela 16 apresenta o nome dos profissionais entrevistados, a principal área de atuação, as empresas/escritórios, o cargo e a representatividade do mesmo.

Tabela 16: Arquitetos e Designers Entrevistados.

Nome	Área de atuação/ Cargo	Empresa	Cliente/ Marca	Representatividade
1. Bel Lobo	Arquitetura Comercial  Sócia Fundadora	BEBO www.bellobobo bneri.com.br	<b>Farm</b> Richards Selaria Sacada Oh Boy! Bobô Lounge Shoulder Salinas Shop 126 Mandy & Co Eliza Conde Ateen Mr Cat Maria Filó Richards Selaria	Grande representatividade em projetos para PDV de diversas marcas de moda no RJ, além de restaurantes e livrarias. Responsável pelos projetos para PDV da Farm e Flagship Store da Farm em Ipanema RJ.



2. Ricardo Campos	Arquitetura Comercial Fundador	SANTA IRREVERÊNCIA  www.santairreverencia.com.br	<i>Abrand Afghan Agilitá Animale Borelli Botswana Monica Pondé FYI Dress to La Estampa</i>	Grande representatividade, em projetos de arquitetura para PDV de diversas marcas de moda no RJ.
3. Isay Weinfeld	Arquitetura Fundador	ISAY WEINFELD  www.isayweinfeld.com	<i>Clube Chocolate Carina Duek <u>Havaianas</u></i>	Representatividade mundial em projetos de para diversas áreas da Arquitetura e projetos para PDV de marcas de moda em SP. Responsável pelo projeto para a Flagship Store da marca <i>Havaianas</i> em SP.
4. Fred Gelli	Design e Branding Sócio Fundador	TATIL PIPA CRIA <a href="http://www.abstratil.com.br/">http://www.abstratil.com.br/</a>		Grande representatividade em projetos de Design e Branding no RJ.
5. Marcelo Albertal	Arquitetura Comercial Fundador e Diretor Criativo	MADI	<i>Totto Cori Luigi Bertolli</i>	Projetos para PDV de marcas de moda, Flagship Store da Totto na América Latina e projetos para Shoppings nos EUA e América Latina.
6. Ron Pompei	Arquitetura Fundador e Diretor Criativo	POMPEI AD  www.pompeiad.com	<i><u>Antrophologie</u> Urban Outfitters Moonson C Wonder</i>	Representatividade mundial em Projetos de Arquitetura para muitas áreas com grande concentração em arquitetura comercial e projetos para PDV de marcas de moda. Responsável pelo projeto das Flagship Stores da <i>Antrophologie</i> .

### Tabela Final dos Empresários e Profissionais Internos Entrevistados.

A Tabela 17 apresenta o nome dos empresários e profissionais internos entrevistados, a principal área de atuação, as empresas, o cargo e a representatividade do mesmo.

Tabela 17: Empresários e Profissionais Internos Entrevistados.

Nome	Área de atuação	Empresa/Marca	Cargo	Representatividade
1. Tande Camara	Design/ Business	UNCKLE K	Sócio Fundador	Designer empreendedor no varejo de moda do RJ. A empresa abrange também as marcas: Bebê Básico, Alfaias e Area.
2. Evans Queiroz	Direção Criativa	RESERVA	Diretor Criativo	Marca com grande representatividade no varejo de moda masculina atual do RJ.
3. Carlos Mach	Direção Criativa	FARM	Gerente de Branding	Marca com grande representatividade no varejo de moda feminina atual do RJ.

Mesmo que tenhamos organizado as informações sobre os entrevistados e suas respectivas funções dentro das empresas nas tabelas apresentadas anteriormente, consideramos necessário manter o anonimato dos entrevistados nas transcrições das entrevistas, a fim de manter o sigilo das informações que dizem respeito à estratégia empresarial das empresas da pesquisa. Assim, os especialistas entrevistados serão apresentados como: Entrevistado 1, 2, 3 e assim sucessivamente. Da mesma forma serão usados nomes genéricos para os profissionais citados pelos entrevistados, tais como: Especialista X, Empresário X, Designer X, Arquiteto X como também para os nomes das marcas e das empresas: Empresa ou Marca X, Y, etc.

### **Entrevista pré-teste**

A estratégia inicial usada foi escolher aleatoriamente um dos entrevistados para realizar uma entrevista teste com uma pauta inicial e a partir dessa entrevista reorganizar as pautas. Realizamos uma primeira entrevista teste com o arquiteto Marcelo Albertain da MADI a fim de identificar limitações e novos elementos para as perguntas. A entrevista na íntegra está transcrita no Anexo 2.

A pauta inicial para a entrevista teste possuía cinco assuntos principais:

- 1) Conceito: Como os projetos de loja são pensados e desenvolvidos?
- 2) Avaliação: Se estão sendo avaliados e como. Quais as técnicas de avaliação e quais os aspectos principais considerados no projeto?
- 3) Interdisciplinaridade: Quais as áreas e profissionais estão envolvidos nesses projetos, e que tipo de contribuição trazem?
- 4) Objetivos: Quais os objetivos dos projetos para PDV de moda?
- 5) Nova área de conhecimento: Quais habilidades necessárias para os profissionais envolvidos em projetos para as empresas de moda da atualidade?

Iniciamos a entrevista de forma não estruturada deixando que ele falasse livremente sobre seu trabalho a partir de uma pergunta inicial: “Como você está trabalhando atualmente?”. Durante a entrevista teste, o entrevistado falou livremente por mais de trinta min e os itens 2 e 3 não foram mencionados pelo

entrevistado. Nesse momento inicial Marcelo abordou alguns assuntos espontaneamente que destacamos a seguir: Marketing, Estratégia da Empresa/Marca, Definição do conceito. Depois disso foram iniciadas as perguntas, pois percebemos a necessidade de introduzir os assuntos durante a entrevista para que não houvesse risco de ausência de informações. Seguem os assuntos:

- Por favor, fale-me um pouco sobre a forma como pensa e desenvolve seus projetos para lojas de moda. Como você define o conceito de um novo projeto?
- As empresas disponibilizam alguma informação prévia sobre a marca? Você utiliza algum recurso para conhecer a marca para a qual está desenvolvendo o projeto?
- Quais são as principais áreas e profissionais de dentro das empresas que tem relação ou interferem nas decisões relativas ao projeto?
- Você tem algum tipo de parceria com outras empresas ou profissionais externos?
- Para você, quais seriam os principais objetivos de um projeto para uma loja de moda?
- Você utiliza algum tipo de avaliação dos seus projetos?
- Quais habilidades você considera como necessárias para o profissional que desenvolve projetos para lojas de moda?

Dentre os aspectos verificados na entrevista teste destacamos em primeiro lugar a limitação de informações na resposta relacionada aos objetivos. O entrevistado identificou apenas dois objetivos relacionados ao aumento da venda e ao lucro empresarial: “fazer mais dinheiro” ou “vender mais”. Estes objetivos consistem nos objetivos básicos de qualquer tipo de negócio comercial numa sociedade capitalista. Então, para corrigir esse problema da pergunta foram tomadas duas medidas. A primeira medida foi desdobrar a pergunta em duas fases colocando a primeira pergunta no plural a fim de levar o entrevistado a pensar em mais de um objetivo e a segunda pergunta pedindo para ele identificar o objetivo mais importante. As perguntas ficaram então:

- *Quais seriam os principais objetivos de um projeto para uma loja de moda?*
- *Qual deles você considera como o objetivo principal de um projeto para uma loja de moda?*

Ainda, no tópico *Objetivo* introduzimos uma terceira pergunta, a fim de promover uma reflexão maior sobre a resposta no caso do objetivo se limitar à questão da venda: *Mas o que é preciso para que a loja seja rentável ou venda mais?* Essa pergunta foi introduzida já na entrevista teste na qual o entrevistado respondeu que o segundo objetivo era “criar marca”, termo coloquial usado pelo respondente que equivale a: aumentar ou gerar maior “valor de marca” (*brand equity*) Aaker (2003).

O segundo aspecto identificado nas respostas foi relativo aos termos usados pelo entrevistado que poderiam ser diferentes ou imprecisos por se tratar de uma linguagem de mercado diferente dos termos usados na pesquisa acadêmica. Mesmo assim, optamos por não escolher, nem explicar nenhum termo prévio para não criar nenhum tipo de indução ou constrangimento se, por ventura, o entrevistado não o conhecesse e decidimos que quando isso acontecesse seria pedido ao entrevistado que o explicasse. Assim, o desconhecimento do termo é assumido pelo pesquisador. Por exemplo: os termos “meta” e “brief” foram usados pelo entrevistado como sinônimos. Nesse caso a pergunta se referia à construção do conceito. Entretanto, por conta disso identificamos a relação dos objetivos da empresa com o conceito do projeto. Em certos casos os objetivos são anteriores à criação do conceito e mediadores deste. Isso demonstra que os projetos para PDV de empresas de moda são usados como meios de comunicação estratégicos que se destinam a alcançar certos objetivos, tais como a valorização da marca.

Em terceiro lugar verificamos que a relação do conceito do projeto com a identidade da marca poderia não ser mencionada. Por exemplo: na pergunta 1. *Como os projetos de loja são pensados e desenvolvidos?* O entrevistado respondeu principalmente sobre seu processo de criação individual. Percebendo que a relação com a empresa não seria citada foi incluída uma nova pergunta: *Você recebe da empresa algum tipo de informação prévia sobre a marca?*

Sendo assim, foi introduzido mais um tópico: *Relação do conceito com a marca*. Esse tópico não está explícito nos objetivos específicos previstos, mas pretende suscitar o assunto se o entrevistado vier a não identificar esta relação. Além disso, este dado possibilita complementar a pesquisa atual no que diz respeito ao modelo *O Programa de Design Integrado do PDV* que será atualizado nesta tese (Cap. 7.3).

Outro tópico ainda foi incluído após a entrevista teste: *Duração do projeto*. O assunto foi introduzido pelo entrevistado e considerado importante pela pesquisadora para avaliar a forma com que os profissionais compreendem as mudanças ou adaptações no projeto após a sua implementação.

Também percebemos a necessidade de desdobrar mais as perguntas para evitar a falta de compreensão ou respostas muito breves. As perguntas foram refeitas e desdobradas a fim de obter maior precisão nas respostas, mas a abordagem da entrevista manteve o tom coloquial e também o momento inicial livre, de conversa, para o entrevistado falar sobre o seu trabalho e ficar à vontade para as perguntas da entrevista propriamente dita.

A pauta final das entrevistas está apresentada e comentada a seguir.

### **Pautas da entrevista:**

a) **Estrutura organizacional** da empresa.

Esta primeira pauta, como já dito, foi introduzida a fim de relativizar as respostas.

As pautas seguintes se destinaram a colher dados para responder ao primeiro objetivo específico da pesquisa: *“investigar como os projetos de design para PDV estão sendo conceituados e avaliados pelos profissionais das áreas envolvidas e identificar os principais objetivos de projeto gerados neste contexto”*.

b) **Criação do conceito** do projeto.

c) **Relação do conceito com a marca**. (com as informações relativas à identidade da marca).

d) **Interface com outras áreas** de conhecimento. Em alguns casos esse tópico não precisou ser introduzido pela pesquisadora, pois foi abordado livremente por alguns entrevistados ao falar da estrutura ou da criação do conceito.

e) **Objetivos**.

f) **Duração do projeto**.

g) **Avaliação**.

h) **Novos Conhecimentos**.

Este último tópico pretende levantar dados que possam contribuir parcialmente com a pesquisa documental destinada a responder o terceiro objetivo específico: *“identificar os elementos relacionados ao contexto interdisciplinar dos*

*projetos de design para PDV, que apontam para a formação de uma nova área de conhecimento no campo do Design”.*

Uma última pergunta foi incluída para favorecer a introdução de novos temas não previstos pela pesquisadora e também para promover um momento livre no caso do entrevistado não ter ficado muito à vontade no início da entrevista: 16. *O que você gostaria de dizer ainda sobre esse tema?*

### **Pauta Final das entrevistas**

Os tópicos das perguntas que haviam sido organizados a partir dos objetivos específicos definidos no projeto de pesquisa já citados na Tabela 2 (estrutura das empresas, conceitos, objetivos, formação das equipes de projeto – áreas envolvidas, técnicas de avaliação), foram associados aos resultados da entrevista pré-teste. A seguir apresentamos a pauta final após os ajustes.

- a) **Estrutura organizacional,**
- b) **Criação do conceito**
- c) **Relação do conceito com a marca.**
- d) **Interface com outras áreas**
- e) **Objetivos.**
- f) **Duração do projeto.**
- g) **Avaliação.**
- h) **Novos Conhecimentos**

### **Análise das Entrevistas**

As entrevistas foram realizadas de maneira informal, algumas em restaurantes, outras pelo Skype, outras em uma sala de aula da Universidade, no escritório do entrevistado, mas todas tiveram a proposta de permitir um momento de razoável descontração, na qual o entrevistado tivesse muita liberdade para falar. Também não houve um controle rígido do tempo, mas como a entrevista teste durou quase uma hora, tentou-se que as demais entrevistas tivessem em torno de quarenta minutos para que o possível cansaço do entrevistado e da pesquisadora não prejudicasse a qualidade das respostas. Entretanto a média de tempo das entrevistas foi de uma hora.

A palavra *loja* (e não PDV) foi usada nas perguntas por se tratar de um termo coloquial de fácil compreensão. Por sua vez, também não foram usados os termos, projeto de arquitetura e/ou projeto de design e, sim, *projeto da loja*. Com isso pretendemos favorecer uma compreensão mais integrada dos projetos para o PDV por parte dos entrevistados e também, não induzi-los a um conceito ou termo que não fosse de seu uso habitual.

Após o pré-teste da entrevista as perguntas foram agrupadas em oito pautas principais e tiveram a função de organizar os temas abordados. As pautas não foram apresentadas ao entrevistado. As pautas iam sendo abordadas de acordo com o andamento da entrevista para que esta não perdesse a semelhança de uma conversa informal e não provocasse uma interrupção brusca no raciocínio do entrevistado. Sendo assim, em alguns casos a ordem das pautas foi alterada pela pesquisadora, mas de maneira geral seguiram a ordem proposta inicialmente como será apresentada no subcapítulo 7.2.4.

As perguntas foram impressas em uma folha de papel apenas para orientar a pesquisadora e não foram entregues aos entrevistados a menos que estes pedissem para ver. O arquiteto e diretor criativo da POMPEI AD, Ron Pompei, pediu para ver previamente as perguntas, o que consideramos como um facilitador, pois a leitura prévia das perguntas facilitaria o momento da entrevista que foi realizada pelo Skype na língua inglesa. Todavia, no momento da entrevista ele não parecia estar lembrado das perguntas. Um segundo entrevistado, Isay Weinfeld pediu para responder por e-mail as perguntas, pois não teria tempo de responder pessoalmente.

## **Roteiros das entrevistas**

Como os entrevistados possuíam experiências diferenciadas (empresários ou CEO, arquitetos, designers e profissionais de branding) as perguntas foram adaptadas em dois roteiros distintos: 1) entrevistas com Arquitetos e Designers; 2) Entrevistas com empresários ou CEOs e profissionais de dentro das empresas. Essa divisão se deu para que as perguntas fossem contextualizadas ao tipo de informação que os respondentes poderiam dar e pelas atividades que desenvolvem. Os roteiros serviram para orientar a pesquisadora e preservar a semelhança das perguntas que foram feitas oralmente, mas os entrevistados que

participaram das entrevistas diretas não receberam as perguntas. Apenas os arquitetos Ron Pompei e Isay Weinfeld pediram que o roteiro fosse enviado por email. No primeiro caso o envio antecipado favoreceu a entrevista realizada via Skype em língua inglesa. No segundo caso o entrevistado não pode realizar a entrevista pessoalmente ou por Skype e, portanto, enviou as respostas por email.

Sendo assim os dois roteiros de perguntas estão apresentados a seguir:

## **Roteiro 1: Entrevista com Arquitetos e Designers.**

**Apresentação:** *idêntica em todos os roteiros e também às enviadas por email.*

Prezado fulano, estou feliz por poder conhecer melhor o seu trabalho e agradecer de antemão a sua generosidade em compartilhar seu conhecimento.

A minha Pesquisa de Doutorado tem como tema: os projetos para lojas de marcas de moda e tenho como objetivo compreender melhor o atual contexto desses projetos a partir da visão e da prática de um especialista.

Seguem as perguntas:

### **Estrutura organizacional:**

- 1) Por favor, fale-me sobre a estrutura organizacional de seu escritório (Ex.: sócios, número de funcionários e cargos). *Pergunta idêntica nos dois roteiros.*

### **Criação do conceito:**

- 2) Por favor, fale-me um pouco sobre a forma como pensa e desenvolve seus projetos para lojas de moda. *Equivalente a pergunta 6 do roteiro 2.*
- 3) Como você define o conceito de um novo projeto? A partir de que elementos? *Pergunta idêntica nos dois roteiros.*
- 4) Quais aspectos são considerados por você em um projeto para lojas de marcas de moda? *Equivalente a pergunta 8 do roteiro 2.*

### **Relação do conceito com a marca:**

- 5) Existe uma orientação de alguma área da empresa para qual é feito o projeto? *Equivalente a pergunta 4 do roteiro 2*
- 6) As empresas disponibilizam alguma informação prévia sobre a marca? *Equivalente a pergunta 10 do roteiro 2.*
- 7) Você utiliza algum recurso para conhecer a marca para a qual está desenvolvendo o projeto? *Equivalente a pergunta 9 do roteiro 2.*

### **Interface com outras áreas:**

- 8) Quais são as principais áreas e profissionais de dentro das empresas que tem relação ou interferem nas decisões relativas ao projeto? *Pergunta idêntica nos dois roteiros.*
- 9) Você tem algum tipo de parceria com outras empresas ou profissionais externos? *Pergunta idêntica nos dois roteiros.*

### **Objetivos:**

- 10) Quais seriam os principais objetivos de um projeto para uma loja de moda? *Pergunta idêntica nos dois roteiros.*
- 11) Qual deles você considera como o objetivo principal de um projeto para uma loja de moda? *Pergunta idêntica nos dois roteiros.*
- 12) Mas o que é preciso para que a loja seja rentável? *Pergunta idêntica em todos os roteiros, mas não aplicável em todas as entrevistas.*

### **Duração (tempo) do projeto:**

- 13) É possível definir o tempo de permanência de um projeto dessa natureza? *Pergunta idêntica nos dois roteiros.*



**Avaliação:**

- 14) Você utiliza algum tipo de avaliação dos seus projetos? *Pergunta idêntica nos dois roteiros.*

**Novos conhecimentos:**

- 15) Quais habilidades que você considera como necessárias para os profissionais envolvidos em projetos para as empresas de moda da atualidade? *Pergunta idêntica nos dois roteiros.*
- 16) O que você gostaria de dizer ainda sobre esse tema? *Pergunta idêntica nos dois roteiros.*

**Roteiro 2: Entrevista com Empresários e profissionais internos.**

Nesse roteiro a principal mudança está no tópico estrutura organizacional e na ordem dos tópicos, pois ao falar da estrutura o entrevistado já responde sobre as formas de contratação do projeto para loja.

**Apresentação:** *idêntica em todos os roteiros.*

Prezado Fulano, estou feliz por poder conhecer melhor o seu trabalho e agradeço de antemão a sua generosidade em compartilhar seu conhecimento.

A minha Pesquisa de Doutorado tem como tema: os projetos para lojas de marcas de moda e tenho como objetivo compreender melhor o atual contexto desses projetos a partir da visão e da prática de um especialista.

Seguem as perguntas:

**Estrutura organizacional:**

- 1) Por favor, fale-me sobre a estrutura organizacional da sua empresa (Ex.: sócios, número de funcionários e cargos). *Pergunta idêntica nos dois roteiros.*
- 2) Os projetos para as suas lojas são desenvolvidos por quem? *Pergunta específica deste roteiro.*
- 3) Você tem algum tipo de parceria com outras empresas ou profissionais externos? *Pergunta idêntica nos dois roteiros, mas devido a pergunta anterior, neste roteiro está localizada neste tópico. Pergunta 9 do roteiro 1.*

**Interface com outras áreas:**

- 4) Quem (área) é responsável pela contratação e orientação desses projetos? *Pergunta específica deste roteiro. Equivalente a pergunta 5 do roteiro 1.*
- 5) Quais são as principais áreas e profissionais de dentro das empresas que tem relação ou interferem nas decisões relativas ao projeto da loja? *Pergunta idêntica nos dois roteiros. Pergunta 8 do roteiro 1.*

**Criação do conceito:**

- 6) Por favor, fale-me um pouco sobre a forma como pensa e desenvolve seus projetos para lojas de moda. *Pergunta idêntica nos dois roteiros. Pergunta 2 do roteiro 1.*
- 7) Como você define o conceito de um novo projeto? A partir de que elementos? *Pergunta idêntica nos dois roteiros. Pergunta 3 do roteiro 1.*
- 8) Quais aspectos são considerados por você em um projeto de loja para a sua marca? *Pergunta adaptada para este roteiro. Equivalente a pergunta 4 do roteiro 1.*

**Relação do conceito com a marca:**

- 9) Como esse profissional ou empresa conhece sua marca ou estratégia? *Pergunta adaptada para este roteiro. Equivalente a pergunta 7 do roteiro 1.*
  - 10) A sua empresa disponibiliza alguma informação prévia sobre a marca para o responsável pelo projeto? *Pergunta adaptada para este roteiro. Equivalente a pergunta 6 do roteiro 1.*
- As demais perguntas a seguir são idênticas nos dois roteiros.*

**Objetivos:**

- 11) Quais seriam os principais objetivos de um projeto para uma loja de moda? *Pergunta 10 do roteiro 1.*
- 12) Qual deles você considera como o objetivo principal de um projeto para uma loja de moda? *Pergunta 11 do roteiro 1.*
- 13) Mas o que é preciso para que a loja seja rentável? *Pergunta idêntica em todos os roteiros, mas não aplicável em todas as entrevistas. Pergunta 12 do roteiro 1.*

**Duração (tempo) do projeto:**

- 14) É possível definir o tempo de permanência de um projeto dessa natureza? *Pergunta 13 do roteiro 1.*

**Avaliação:**

- 15) Você utiliza algum tipo de avaliação dos seus projetos? *Pergunta 14 do roteiro 1.*

**Novos conhecimentos:**

- 16) Quais habilidades que você considera como necessárias para os profissionais envolvidos em projetos para as empresas de moda da atualidade? *Pergunta 15 do roteiro 1.*
- 17) O que você gostaria de dizer ainda sobre esse tema? *Pergunta 16 do roteiro 1.*

## Perguntas enviadas antes da entrevista via Skype para escritórios fora do Brasil

Dear Mr. ....,

Here are the questions for your review and a pdf file attached.

Best, Monica

Dear respondent, I thank you in advance for your generosity in sharing your knowledge.

My Doctoral Research has as theme: retail design for fashion brands and I aim to better understand the current context of these projects from the vision and practice of a specialist.

- Please tell me about how the way you think and develop fashion stores.
- What aspects are considered by you in a project for a fashion store?
- How do you define the concept of a new project?
- There is an orientation of any area of the company to which the project is done?
- Companies provide some prior information about the brand and its strategy?
- Do you use any resources to meet the brand for which is developing the project?
- What are the main areas and professionals within companies that have relation or interfere in decisions relating to the project?
- Do you have some kind of partnership with other companies or outside professionals?
- What are the main objectives of a project for a fashion store?
- Which do you see as the primary purpose of a project for a fashion store?
- What is the duration time of a project of this nature?
- Do you use some kind of evaluation of their projects?
- What are the skills that you consider necessary for professionals involved in projects for fashion companies in today's?
- What would you like to say on this topic yet?

## Apêndice 2

### Transcrição das Entrevistas

#### Entrevistado 1

O gerente de marketing ideal tem três aspectos fundamentais: O primeiro é tomar conta das vendas, no sentido de ver o que está vendendo mais hoje, para entender como é que ele vai poder ajudar a vender mais do que ele já está vendendo, e, ao mesmo tempo, ver o que não está vendendo tão bem e o que também pode ajudar a vender. A segunda função primordial do gerente de marketing é trazer o cliente que eles querem que eles estejam focando, para dentro da loja. Trazer fluxo de gente, por eventos, por coisas que ele cria. Então primeiro é reconhecer o que está sendo vendido e não sendo vendido e tentar trabalhar mil maneiras, internet (...) publicidade que a gente conhece para tentar vender melhor. E o segundo é trazer fluxo. Mas o terceiro, e eu acho esse o mais importante, é realmente dar rumo à companhia. Vamos dar um exemplo: A gente sempre vendeu copos de vidro desse formato x. Há 15 anos os vendemos. Nos últimos dois anos, o formato foi mudando com relação ao que sempre vendeu. E eu acho, olhando o mercado, todos os copos que existem no mundo, e as tendências da arte de servir, que a tendência vai para essa direção de vidro. Então ele dá o rumo que nenhum comprador de produto tem, ou estão mais preocupados em comprar melhor e mais barato para ganhar o maior lucro possível para a companhia. A tendência do futuro, não só em produto, mas em cliente... Olha o nosso tipo de produto funcionaria muito bem em Porto Alegre. Essa terceira função para mim é o direcionamento, o que realmente segura, o guidom da companhia. Essa é evidentemente a função do gerente de marketing. Evidentemente que os donos, os CEOs vão julgar essa direção que ele está dando, para ver se é conveniente ou não, se é o momento ou não. Mas o gerente de marketing deve propor. Não pode ser simplesmente uma pessoa que coloca um anúncio no jornal. Não pode ser simplesmente uma pessoa que faz eventos em loja. A pesquisa de tendência é o trabalho do gerente de marketing, ele teria que ter a sensibilidade... Ele tem que entender. Não existe gerente ou dono que possa contratar alguém e vai fazer o trabalho da pessoa (...). A palavra é conduzida, porque você não pode esperar que uma firma externa te dê a estratégia interna. Existe isso! Na maioria dos casos é exatamente o que acontece, mas eu acho isso perigoso. E também acho perigoso um gerente de marketing fazer pesquisa de mercado para ter respostas. O gerente de marketing tem que saber a direção no sentido intuitivo também. Não pode ser somente através de números, porque os números podem fortificar certas coisas que ele vê no mercado ou negar coisas que ele vê no mercado, mas não pode dar a direção. Tem que ter uma inteligência antecipada, igual a um bebê. Ele já nasce com alguma informação. Não é que você o ensina a falar, ele quase que aprende. Já tem uma capacidade de falar. Tem que ter essa capacidade. Eu trabalho com esse

cliente há 5 anos, sei lá, muitos anos. E eu o conheço. Eles são muito bons em algumas coisas. Uma das coisas que eles são excelentes é na distribuição. Outra coisa em que são excelentes é o produto. Mas, às vezes, lhes falta essa estratégia de marca, que é muito mais do que só produto, bom produto e as lojas para vender o produto. É mais que isso. É para fortificar uma marca que tenha a ver com o estilo, com reconhecer o cliente. Tem a ver com captar esse cliente que você quer captar, então tem muito mais do que só isso. E, às vezes, eles pecam nesse ponto e eu os ajudo com isso.

Por isso eu fiz todo esse trabalho para a Empresa 1 de estratégia que me pediram e isso me deu a base para poder fazer a arquitetura. O próximo passo depois de aprovar a estratégia, que você tá vendo, eu entrei no que seria um cronograma da planificação estratégica da arquitetura, das áreas, que é em inglês, ou nos EUA eu conheço como *bubble plan*. É um croquis de planos feito em “bolhas” e essas bolhas o formato ou tamanho não significa nem importância nem metro quadrado. Significa simplesmente uma função que se tem ali. E o que você está tentando fazer nesse trabalho de bolha, a planificação das bolhas, é que aquilo que você estrategicamente reconheceu que precisa na loja, o programa ou o que você colocou na lista, agora você vai organizar espacialmente. Então você tá sabendo o que você vai colocar no primeiro andar, no segundo andar, terceiro e quarto andar. São as coisas organizadas de forma espacial e qual a experiência de compra do cliente: o que ele vê primeiro, o que vê segundo e o que vê terceiro. Como eu chamo uma pessoa para o terceiro andar ou para o fundo da loja. Todo o processo de venda no sentido organizacional. Então uma coisa é a estratégia: tudo que eu tenho que incluir e, outra é o que vai primeiro do que o que. Como eu faço o “Uau” inicial, o “Uau” secundário etc”.

Então você vai saber o que vai colocar no primeiro andar, no segundo andar, terceiro e quarto andar. São as coisas organizadas de forma espacial. E então quais são as experiências de compra do cliente, o que ele vê primeiro, segundo e terceiro. Como é que eu chamo a pessoa para o terceiro andar, ou para o fundo da loja. Todo o processo de venda no sentido organizacional. O cliente me deu a meta. Ele me dá: *eu quero que a minha marca seja mais global*. Ele me dá esse dado. Que é o *brief*. Então eu crio uma estratégia para resolver essa direção. Eu estudo a companhia. Eu entrevisto todos os diretores. Para chegar aqui faço várias entrevistas sobre o que está acontecendo na loja, um levantamento com todos os gerentes de área, sobre tudo o que estão fazendo, quais são as metas de cada área, como veem a área crescer em vendas. Faço um levantamento de tudo... No caso eu conheço muito, mas faço um levantamento com todos os gerentes de área para ver o que eles estão fazendo, quais são as metas de cada área, como eles vêem a área crescer em vendas ou em projeção financeira que pode estar diferente, ou pessoal, pois cada um tem uma meta diferente.

No meu caso quem me contratou foi o CEO, que é o melhor, pois você está sendo comandado pela presidência. Eu já fui contratado por gerente de marketing ou gerente de loja. Por mais baixo que você tenha sido contratado, mais difícil é de ter o acesso a todas as informações. E essas informações são muito importantes. E a segunda dificuldade que se tem quando é contratado por alguém mais baixo é que muitas vezes o gerente de marketing que te contrata ele quer apresentar o teu trabalho, ele não quer que você apresente o teu trabalho ao CEO. Isso é difícil por

duas razões e por isso os meus contratos exigem que eu faça a apresentação e ninguém a faça por mim. A razão é que ninguém melhor que a pessoa que criou pode explicar ou defender ou responder perguntas inerentes ao trabalho. E, às vezes, mesmo quando você tem uma apresentação onde as pessoas realmente acham que você está no caminho errado, o que ocorre é que você entende porque você está no caminho errado de uma forma muito mais direta. E isso é muito importante para continuar o trabalho.

Eles querem apresentar o trabalho porque muitas vezes eles é que querem mostrar as “joias da casa”. Tudo é dele. Ele fez, ele teve a ideia de fazer todo esse trabalho de estratégia. E o meu trabalho é fazê-lo ficar bonito. A apresentação do meu trabalho é fazer a pessoa que me contrata de sentir mais poderosa e fazer crescer a companhia. Meu trabalho inclui o lado pessoal, não é só o lado artístico puro. Existem as pessoas e elas querem crescer dentro da companhia. Então eu trabalho com pessoas e eu quero que elas cresçam. Aqui são linhas que eu sabia que algumas eles tinham. Eles tinham todo o ID, que eu já chamei de Marca X. É. Eu ainda crio o nome para eles. Quando eu estou trabalhando eu tenho que criar uma historia. O designer não consegue trabalhar sem criar um processo de racionalização mental. Não vale só um desenho bonito, isso deve ser natural e é preciso ter um conceito. Essa empresa me vê como um arquiteto. Eu me apresento da maneira que a pessoa me vê, na verdade, mas sabem que eu faço muito mais. Isso é uma das conclusões grandes da área, é que na verdade um arquiteto, um gráfico, um especialista em loja, que às vezes não são arquitetos, são desenhadores de produtos, de móveis, todas essas pessoas juntas formam essa profissão, como o inglês diz: *Retail Design*, que é o especialista em comercio. Mas dentro dessa profissão há pessoas que são mais de estratégias tem os que são mais gráficos e outros que são mais arquitetônicos mesmo, desenho mesmo e não entra em outras áreas. Eu tento fazer um pouco de tudo para obter o máximo de sucesso possível do projeto no sentido econômico, porque com isso eu garanto o próximo contrato. É interesse próprio, eu não faço isso para fazer bonito, eu faço isso para ganhar dinheiro e poder pagar as contas. Para que o projeto seja economicamente viável tem que haver uma base na realidade. E a realidade envolve outros campos que não são somente os arquitetônicos. E mesmo com tudo isso ainda pode dar errado, mesmo fazendo todo o dever de casa ainda depende da economia.

(...) tem que entender muito bem do negócio da pessoa. Para você poder ajudar no negocio da pessoa de verdade, evidentemente tudo o que você vai fazer, vai fazer bonito no sentido estético, mas baseado numa razão econômica de um mercado de verdade. Se não fizer isso, quando dá errado é muito fácil de apontar como parte do problema. Mas quando você faz todo o dever de casa, toda essa parte, quando dá errado, é muito mais fácil a pessoa reconhecer quando é um problema externo. Por exemplo, depois que fizemos essa loja, a área que fez essa loja começou a abrir uma segunda loja. Ou seja, criamos uma troca muito maior. Eles não só tem a marca deles reconhecida, mas que também são os primeiros em uma tendência. Quando é muito bem feito as coisas funcionam. Sempre há como melhorar. Eu digo que as firmas de *design* que fazem *branding* tem a tendência de fazer projetos e o cliente tem a tendência de comprar projetos como se fosse uns pacotes, como se fosse um almoço, o problema é que é mais como analista, tem que ser constante e incessante o projeto. Cada vez que você olha a loja você atende coisas diferentes e teve

que trocar a estratégia inicial porque as pessoas não param a vida e a opinião das pessoas não para. O projeto em si tem umas adaptações necessárias. Não existe o eterno, igual, o idêntico. A biblioteca de Nova York fica na rua 42 com a 5ª Avenida, já trocou vinte vezes e agora está trocando de novo porque os primeiros projetos eram feitos de mármore de 200 anos atrás, mesmo feitos com todo o dinheiro do mundo e toda a boa vontade de um país de primeiro mundo necessita troca, necessita melhoras. Por mil razões, eles estão trocando e nós também. É preciso adaptar os projetos. Então a relação ideal é uma relação contínua. Muitos normalmente acham que comprem o projeto e aí acabou, como uma flecha, como uma bala de prata que matou o vampiro e acabou. Não, o mundo é cheio de vampiros e precisam de várias balas e as balas não são todas iguais e as situações não merecem uma bala, merecem outra coisa. Então vou desdobrando e apresentando cada pedaço para entender, e aí depois eu pego aquilo e começo o *Bubble plan*, que é aquilo que está lá escrito em minúcia. Os segmentos, masculino, feminino, jeans. Aonde fica, em baixo, em cima e tal. E agora começo a entrar na parte visual que é o *Moodboard*. Mostrei vários *moodboards* e comecei a fazer um desenho rápido de como seria fisicamente, uma parte fundamental da loja. São várias ideias, a ideia de como apresentar a parte gráfica, como seria a parte gráfica, para apresentar um projeto completo. A gente faz tudo, do início ao fim. A gente fez a campanha de fotografia. Se quiser ver parte por parte eu te mostro.

Aqui já entra na parte mais arquitetônica, aqui é o terreno... Não vou entrar em detalhes, mas tem a distribuição de plantas, duas opções, eu tinha que ter uma área aberta. Onde eu colocaria a área aberta, onde seria a escada. Esse projeto a escada está aqui na frente. Aí vai aprovando, mostra o número de metros quadrados para ver o dinheiro que vai ganhar com vendas. Estudo de faixada, as dimensões, várias opções. De novo a parte gráfica que ocorre ao mesmo tempo da arquitetura. Aqui já foi aprovada uma das plantas e eu começo a fazer toda a parte de móveis, da experiência de compra propriamente dita, de como vai ser, mostrando a ideia anterior. É a parte de *visual merchandising* e de arquitetura de móveis. Vai vendo tudo até chegar ao final. No final do final do final. Aí você vai ver a campanha que a gente fez. Toda a campanha de fotos para eles. Como se fosse uma agência de publicidade com arquitetura e design. A gente faz tudo. Quando faço essas fotos eu contrato um fotógrafo, faço a seleção de modelo, faço tudo.

Eu tenho um sócio na parte gráfica que é muito bom o Designer X que trabalha comigo, ele mora em Paris. Eu faço tudo com ele. Temos um time de fotógrafos na Colômbia, Venezuela, mas quando eu posso eu trabalho com o Fotógrafo X que é um amigo nosso de Paris, que é um dos melhores fotógrafos do mundo. Ele faz um preço especial para o pessoal da América Latina, pois ele adora a América Latina. Ele é o supassumo dos fotógrafos. Eu tenho esses sócios que se juntam para fazer o trabalho de acordo com o projeto (...).

O mundo comercial retail? Tem um problema enorme com a agência porque as agências gostam de contas com cartão de crédito, contas de seguro, de carro, porque tem mulher gostosa, porque ganham dinheiro em porcentagem de produto colocado na mídia. A V não coloca um comercial por ano, são toneladas, horas de comerciais por ano e ganham uma fortuna com isso. O mundo comercial precisa de uma agência que não seja somente criativa, mas também muito rápida. Que faça uma ideia de projeto de campanha ou projeto de promoção, às vezes no mesmo

dia. Mas as agências não trabalham assim. Quando a PG (...) vai lançar um produto, ele avisa a agência um ou dois anos antes. Não é tipo a Marca Y, toda de roupa de praia (...). A gente liga pra essa agência e pede a aprovação pra hoje. É assim, porque a decisão comercial. Daqui a uma semana todo mundo já entrou em desconto e ele perdeu.

É como obra, é assim. Tem que tomar a decisão ali na hora. Não é daqui eu vou ligar para o engenheiro: Não doutor, é agora ou essa laje vai cair! O tempo da loja fechada também é um problema de projeto. Todo esse processo, o cara paga o aluguel com a loja fechada por uns 6 meses. Devido ao tempo, o projeto e a obra ocorreram ao mesmo tempo 3 meses antes da obra começou o projeto. Mas a obra, como depois não tinha metade das ideias acabadas... o projeto já estava rolando, a parte estrutural básica do edifício. Eu mandei derrubar toda a casa velha. Demorou 3 a 4 meses um projeto só antes de obra, depois começou a obra, mas já tinha a planta baixa básica aprovada e aí começou, mas a estratégica toda foi antes. O projeto todo demorou 1 ano e 2 meses, incluindo obras. Era um corte do trabalho, 1200 m<sup>2</sup> em 4 andares com demolição e tudo aprovado dentro da lei. Essa é a rua mais importante de Bogotá (...). É uma parte de pedestre, já não passa mais carro por ter muitos restaurantes e lojas. É a parte central da área, como se fosse o Leblon deles. É como se um dia a gente fosse fazer no Leblon e um dia vamos cortar, tem que pegar parte do Leblon e dizer que não pode mais passar carro. Não cabe fisicamente o carro, as pessoas estão andando na rua. A calçada é nossa, tem 2 metros no máximo.

Eu tenho 2, 3 times diferentes. Um é da parte gráfica, estratégia, que eu uso esse cara (...), que inclui a parte de produção de publicidade. Eu tenho pessoas que desenham todas as perspectivas, esses desenhos bonitos que você viu, que são de Nova York, trabalham há 15 anos comigo. E a parte de desenho arquitetônico, de construção, eu tenho uma pessoa que trabalha com um grupo na Argentina, que também trabalhou em Nova York comigo, voltou para Buenos Aires, tem filhos, tem família, ela trabalha em casa e ela tem o seu time de pessoas e arquitetos que fazem esse projeto pra mim. Eu contrato sempre um arquiteto local, procuro ter um time local para tomar conta das obras, porque eu faço o controle total. Eu não aceito mais contratos se eu não puder controlar tudo. Todos os engenheiros eu contratei, o engenheiro elétrico. Eu gerencio todos os projetos e o contrato. A gente passa um orçamento, faz a prova, tem 3 ou 4 opções de custo, normalmente eu quase não uso o mais barato, e marca direto com o fornecedor. Faço a seleção, contrato e acompanho a produção.

Às vezes o cliente não tem a capacidade de pagar, demora um mês ou 45 dias o pagamento, mas a companhia é grande, demora um tempo, temos que respeitar, ver se está dentro do orçamento original. Então tudo isso demora um tempo. Eu expliquei pra ele que quando se contrata uma produção muito pequena e recebe. Por exemplo: R\$ 2000,00 pelo valor do trabalho, não pode esperar 45 dias. Uma vez eu contratei um arquiteto local e deram um dinheiro para ele administrar. E ele, então, apresentava as notas por semana. Uma verba para poder ter uma velocidade de projeto. Eu tenho um *budget*. Eu tinha para esse projeto 2 milhões e 300 e ele saiu quase 3 milhões de dólares, estou falando de dólares. É que tinham vários fatores que eu não sabia. Por exemplo, nunca inclui o aluguel, isso faz parte do projeto, e era um aluguel pesado de 95.000 dólares/mês. Nove meses de aluguel é dinheiro pra caramba. E foi há 2 anos atrás não sei o que

aconteceu que eles botaram algum dinheiro no mercado verde. Lembra que teve a bolha mundial da crise? Então eles colocaram muito dinheiro na construção dentro da China (...).

O objetivo é fazer a loja ganhar dinheiro. Não sempre. Às vezes tem que fazer marca, nesse caso era para fazer marca. O projeto tem que ser mais rentável para a companhia. Nesse projeto ele botou 10 e não está tirando 10, está tirando menos de 10. Porque o objetivo desse projeto é criar a marca. É como fazer uma publicidade de televisão de marca corporativa. Por exemplo, tem um anúncio na televisão brasileira, da prefeitura, que mostra uma porção de crianças cantando em favelas. Já viu esse anúncio? Lindo de morrer e criando a marca da gestão administrativa do prefeito. Isso não é para ganhar dinheiro, é para criar uma marca. Antes dessa loja ele tinha lojas de 100 a 300 m<sup>2</sup> e eu sempre tive a graça de fazer os projetos com um conceito. Eu sempre fiz a primeira e ele repete com o time dele. Ele tem um time de arquitetos interno de 10 pessoas, muito maior que a minha firma. Ele tem uma equipe de arquitetos dentro da empresa que eu inclusive montei pra ele, na verdade. Originalmente tinha um arquiteto, e eu organizei todo o time interno e hoje em dia, em uma semana ele consegue fazer o projeto de uma loja. Eu faço o projeto conceito, a primeira loja. Nunca os clientes quiseram comprar o *book*, porque o *book* é outro projeto, é um segundo projeto. Porque é pegar a ideia e organizar de tal forma que seja fácil de entender e qualquer um possa copiar. Normalmente o cliente nunca quer o *book*. Ele só faz o primeiro projeto e o projeto normalmente inclui de 2 a 3 lojas e com isso ele cria o próprio *book* interno. De vez em quando me chama para fazer uma crítica, normalmente é assim. As primeiras lojas são muito mais caras que as outras. Eu dou o valor de 10 para 1. Se cobro 10 em uma coisa eu cobro 1 (...). É uma cópia autorizada. Ele tem o direito. E tem isso escrito no contrato. Quando você tem um nome muito grande (...), por exemplo, Marca Z, ele não deixa fazer isso. Ele faz um hotel e não deixa você copiar o outro hotel dele não. Com o varejo isso é complicado, mas é possível. Os arquitetos super bons já conseguem porque eles estão vendendo uma coisa poderosa que é o nome deles. Legalmente o cliente? Não pode repetir o projeto. Uma foto, o fotógrafo não perde o direito da foto. O uso é do cliente, mas a foto é do fotógrafo. Depois de um ano de uso, se ele continuar usando tem que pagar por isso. Não é como escrever um livro, se publicar de novo o mesmo livro o autor ganha mais.

Umas das coisas importantes é o café. Outras coisas importantes que não são vendas de produtos. Ele não tinha a parede arco íris, com um degradê de cor, não tinha isso, foi ideia minha. Ele não tinha ideia do café. Quando eu faço a previsão de um café é baseado na estatística de venda, porque se sabe estatisticamente que uma pessoa ficando mais de 5 minutos, acho que é 4,5 minutos numa loja, num ambiente, a possibilidade de venda ou de ela comprar alguma coisa sobe de 10% para muito alto, para 69%. Então, dependendo do tamanho da loja, tudo o que você possa fazer para a pessoa continuar mais tempo na sua loja, não é que essa pessoa vai comprar, mas a possibilidade da compra é muito maior. Quando as lojas tem um certo tamanho, o café ou coisas onde a pessoa pensa que está gastando muito pouco, e na verdade está mesmo, porque um café custa R\$4,00, aumenta a possibilidade de venda. Tudo que se possa fazer para que a pessoa permaneça no local e com isso comprar mais, é o melhor. Isso baseado em estratégia de venda. Os números podem ser vistos nos livros.



As minhas fontes de informação são os livros. Livros em geral de onde saem essas informações e a experiência de muitos anos trabalhando nesse mercado. É a antropologia do espaço de venda, que diz como a pessoa funciona dentro de uma loja. Tem livros onde se repetem essas estatísticas. Normalmente esses livros são feitos dentro dos EUA, existem poucos estudos mundiais, mas se sabe que isso é mais ou menos igual em todos os lugares. Esses estudos são mais baseados em supermercados e lojas de departamento. Porque são lojistas que tem muito dinheiro e pagam por esses estudos que são publicados e as pessoas os leem. Literatura de marketing e de venda. Um pouco de arquitetura. Isso faz parte da literatura que eu tenho que saber. Isso pode ser aplicado até numa casa. Por exemplo, a estatística das pessoas que olham para a direita, quando se entra num ambiente, é de 75% a 80% das pessoas. Isso não tem nada a ver com arquitetura, tem a ver com o cérebro humano que tem uma tendência de fazer olhar mais para a direita. Porque a maioria das pessoas são destros. E por isso o olho da direita é mais forte que o da esquerda, e com isso se tem a tendência de olhar mais para a direita com uma melhor qualidade. A tendência é de olhar para a direita, mas se não tiver nada interessante na direita não vão olhar na direita. O Uau inicial, o ambiente (...). As pessoas usam isso toda hora? Não. Seria mais uma informação do animal humano. O projeto não é para o animal humano, o projeto é para serpente. Apesar de que alguns clientes são meio cobras. Um grande problema que temos mundialmente, mas especialmente na América Latina é que o diretor de marketing que deveria ser o diretor de branding (...). Se acho que existe uma das funções mais importantes do diretor de marketing dentro do contrato seria a de manter a marca e ir crescendo. Imagino que seja. Nunca fui diretor de marketing, mas dizem que é importante (...). Eu vi muito pouco essa figura (o gerente de branding) dentro das empresas, porque na verdade o design do produto passa a ter esse papel. O super designer da marca e estou falando sem conhecer a marca hoje em dia. Acho que o Empresário X não trabalha mais lá, porque antigamente ele era o gerente de marketing, o diretor de branding e de produto. De tudo, exatamente. Eu acho essa posição de dono, uma pessoa que tem uma visão do mundo incrível. Uma empresa para se manter deve criar processos. Essas marcas, Dior, Chanel, etc, tem duas coisas que não tem aqui na América latina, um super designer e uma pessoa, as vezes, acima do designer que é o diretor criativo, que não é de uma marca só, ele é da companhia como um todo, pode até ter 3 marcas e ele trabalha em cima das 3 marcas. E antigamente, quando éramos pequenos, existia uma pessoa chamada *merchandiser*, que era o dono, um super comerciante. Aqui, depois do dono, a pessoa mais importante é o designer. FIM

## Entrevistado 2

São dois tipos de clientes que nos procuram para fazer a parte de comercial: quem já está no mercado e quem não está. Quando é esse cliente que já está no mercado, tem dois tipos: tem o cara que já é bom, já está super bem, mas quer melhorar, e tem o outro que é um cara que tem um comércio no subúrbio, tem aquela lojinha vagabunda, que fez aquele negocio de qualquer jeito e quer vir dar um upgrade na historia. Vai sair de Caxias para ir ao Norte Shopping, ou vai sair de Caxias porque quer fazer uma loja no Rio Sul. Para ele entrar no Rio Sul, ou no Barrashopping ou

qualquer shopping desses mais conceituados, o shopping de cara dá uma cortada, mas se o cara tem um comercio que vende bem e acham que vale a pena pedem a ele para apresentar um projeto, no risco, indicam alguns arquitetos, e nesses indicados estamos sempre nós a, B, o P, os arquitetos mais conhecidos nessa parte comercial. O shopping normalmente indica 3 ou 4 arquitetos e o cara geralmente escolhe um desses para fazer o projeto, mostra para o shopping e o shopping deixa entrar ou não.

E tem o cara que está realmente fora do mercado e quer montar um comércio. Esse já é o outro. Lógico que é muito mais fácil fazer um projeto para quem já sabe: o que ele vende, para quem vende, para quem quer vender, e o que ele quer vender. É muito mais fácil de acertar esse cara. Quando você acerta o projeto não é para o dono da loja, é para o dono da marca. Você acerta o projeto quando você atingiu o cliente que ele queria atingir. Um bom projeto sozinho não faz nada. Não adianta ter um bom projeto, uma peça, uma vitrine, umas peças, umas vendedoras, um produto caro, um produto mal acabado, com um som porcária dentro da loja. É uma conjunção de coisas. É o cheiro, é o som, é a iluminação, é o projeto, é a vitrine, é a arrumação de dentro da loja, os displays de VM, a sinalização. É um conjunto total. Como a vendedora está vestida, como ela faz a abordagem, o que a vendedora fala. É um conjunto.

Eu acho que hoje o grande mérito da A é esse conjunto dela que está redondo. A vendedora da A vibra com a A. A cliente da A é a A na cabeça. Já teve outras marcas que já tiveram isso, hoje, nesse momento no Brasil, a marca mais bem sucedida e que está mais redonda, as duas maiores acho que são a A e O. Cada uma dentro do seu setor, mas estão redondas na historia, e, mesmo assim, eu fico o tempo inteiro lá dentro da empresa e chega a ser doentio. Está tudo funcionando e eles acham que não está bom, que tem que melhorar. Estão batendo todas cotas, estão vendendo tudo o que tem que vender, dizem que o projeto está muito bom, mas perguntam se já não está na hora da mexer. Estão malucos. Ficam o tempo inteiro assim, não param. O tempo inteiro questionando se o projeto está bom. E aí eu falo: Pô, mas você está batendo tudo, cara!

Você fazer um projeto para uma pessoa que sabe, é mais fácil. Mas um cara que chegou sem nada, normalmente você faz tudo para ele. Chega um cara aqui e diz que tem uma fábrica e quer abrir uma loja de sunga. Eu tenho uma fábrica de sungas, vendo para multimas e quero abrir agora uma loja, acho que tenho que entrar no varejo. O cara não sabe nada de varejo. É uma complicação. Quase sempre a gente dá toda a direção do que a gente tem de vivencia. Ao mesmo tempo você vai fazer esse cara ter sucesso? É difícil. A gente sempre fala isso, não adianta fazer um projeto bacana para você. Você vai chegar e colocar umas vendedoras mambembe dentro da loja? Que provavelmente vai ser. Um projeto lindo, não sei o que, e a vendedora já não está falando com a marca, vai colocar um som lá na loja e acha que as vendedoras vão colocar um som do Belo. Isso já cansou de acontecer. E em lojas pequenas isso acontece.

Uma última marca que a gente fez a historia nova, por exemplo a F, uma marca nova, marca mais jovem, mais descolada da A. A gente recebe um briefing gigantesco. É isso assim, a história é assado, o conceito, a gente vai ver nas pesquisas de filmezinho para ter um filme preto e branco não sei que. É um monte de coisas, mas você tem que interpretar aquilo. A da F, por exemplo, eles me mostraram várias fotos de referencia. Lá fora essa loja que eu gosto aqui, esse

que eu acho legal, um negocio meios assim. Quem eu quero atingir: essa classe aqui, não só a social mas de grana, a gente quer atingir essa parte aqui, não estamos concorrendo com a F porque é de garotinhas, nem com a A que é a mais dondoca, mais perua. Dão o perfil de quem querem atingir e referencias de coisas fora.

Fizemos um projeto para o grupo B no ano passado. Eles tem um setor de novos negócios. Eles vão abrir 3 novas marcas no Brasil. Fizeram uma primeira concorrência de projetos e a X ganhou. O escritório da X aqui do Rio ganhou. Fizeram a 2ª concorrência e chamaram a gente, nós entramos com mais 4 escritórios do Brasil e 2 escritorios da Europa. E acabou que nós ganhamos a concorrência. Também vieram com um briefing daqueles, eu nunca vi nada igual. Um negócio gigantesco que chega a complicar a tua vida. Também tinha fotos e referências das lojas dos concorrentes, o que eles queriam e o que não queriam, quem eles queriam atingir, o mix de produtos. Agora já pode falar, pois a loja já abriu. É uma multimarca que não vai vender produto B. É do grupo B, mas é outra coisa, é uma multimarca. Vamos dizer que vai concorrer com a S, só que menor. Eles já tem alguns outros concorrentes no Brasil, mas o mercado é basicamente em São Paulo e eles estão entrando para fazer um mundo de loja. A idéia é fazer 80 a 100 lojas por ano. Nós então ganhamos a concorrência, fizemos uma apresentação super legal e fizemos um projeto completamente fora do que existe no mercado. E pelo briefing que eles passaram para a gente seria uma loja mais ou menos normal. Mesmo assim, um dos diretores, o cara que insistiu para a gente entrar na concorrência, porque eu não queria entrar, ele adotou o nosso trabalho. E tem sido coisas muito diferentes. Pensa numa historia para a marca. E nós pegamos pesado mesmo. Vou pedir para mostrar a historia para você.

Nessas empresas o meu contato normalmente é com o dono. Por exemplo, o B, não é o dono. Dentro desse grupo de novos negócios eles tinham um departamento feito para esta marca. Com um monte de profissionais trabalhando naquilo para procurar o produto, procurar o fornecedor, procurando arquiteto (pediu para colocar a apresentação do B). Então os caras já tinham uma equipe trabalhando, muita gente, departamento de marcas, departamento financeiro, todos os departamentos já estavam montados dentro do prédio. Montaram toda uma equipe. Esse grupo montou esse briefing, analisou os projetos, fizemos uma loja dentro do prédio, uma loja dentro do prédio. Uma loja teste, um protótipo lá dentro com tudo, balcão, caixa, computador, tudo funcionando. Coisa de primeiro mundo. Um investimento muito grande porque é uma historia que vai ser muito grande. Não adianta um cara de uma lojinha aqui não vai fazer nunca isso porque aquela lojinha já pagou aquela loja. Aquilo foi uma historia de gente grande. Vamos fazer um negócio novo? Vamos fazer um protótipo depois do protótipo, no ano passado abriram 6 ou 7 lojas em shoppings medfóces, para testar, e agora começa. Não adianta abrir no Iguatemi e sair fazendo um monte de merda. Já queimou a marca. Então eles testam, aprimoram, acertam e vai embora. É um negocio. Essa foi a apresentação que nós fizemos para a concorrência.

Eu adoro o briefing da F, aquela loja para mim estaria perfeita. Estavam todos eles, o R, o Ri, todo mundo. E eu falei que o briefing era igual ao briefing da F. Aqui nós temos 10 ou 12 arquitetos. Cada um trabalha com os seus projetos. O S, por exemplo, está com o B e mais outros projetos. A Mi faz quase que só a A, a Ma faz a F e não sei o que, a B faz a M, a I e outros, a E faz

S Pés e Sap, o outro faz Sp, W. E assim vai distribuindo os projetos e quando alguém está folgado ajuda o outro. Mas cada um tem o seu grupo de projetos. Tem os estagiários. Às vezes tem um cara que está sem projeto de marca e ajuda o outro a fazer um projeto de outra marca. Vai interligando.

Marketing e VM são os que mais se relacionam com os projetos. Eu detesto fazer apresentação para muita gente, porque não funciona. Quando a gente começou a fazer a A eu apresentava. Era o R que era o dono, a irmã, que é dona, tinha a diretora comercial, a outra que era de VM, e outra não sei de que, e outra. Ai eu falei, não quero mais trabalhar para vocês, porque não existe unanimidade, existe a guerra interna entre eles, se você gosta disso ou outro não gosta. É um inferno completo e eu disse que não dava mais. Perde-se um tempo absurdo, eu venho para cá para uma reunião e mostro uma coisa e decide-se uma coisa, quando eu volto com isso aqui a fulana de tal já diz que não é mais isso. Isso não dá! Então ele disse para escolhermos uma pessoa que nós achamos boa e iríamos mostrar para essas duas pessoas. Então eu escolhi uma poderosa que fazia tudo lá naquela época. Hoje eu vejo projeto com o R e o pessoal do VM que vê projeto.

A I, por exemplo, é só com o W ou com o filho. A maioria das lojas é só com o dono. A M, Dt, sempre com os supervisores ou os donos. Mais até com os supervisores que os donos, porque eles sabem mais. S J é só com o dono. W é só com o dono. Tudo foi definido. Primeiro deram o briefing, depois fizemos o projeto e ai entrou no nível de tantos disso e tantos daquilo e saímos modificando uma “p” de coisas. Porque ao mesmo tempo que nós estávamos fazendo os projetos eles estavam procurando os fornecedores. Então quando pegamos uma LO, ela não quer ficar só com o balcão Rio. Ai vem uma “porradaria”. A briga interna é deles com os fornecedores até chegar num ponto limite. Eu tenho 12 m para colocar shampoo, se uma marca de shampoo quer 12m já ferrou. E isso era o que acontecia. Então, como eu divido 12m? Ai vai para esmalte, é a mesma coisa. Para cada item é a mesma briga porque são vários fornecedores, todos querendo o melhor lugar. Sem contar a briga interna deles. O pessoal de produto brigando com o pessoal de marketing, é uma confusão danada. E vai chegando num ponto onde tem que se falar que não dá! Ah, eu quero mais isso. Cara, não dá! Já estamos no limite. Fomos adequando todas aquelas medidas para poder ter 6 marcas. Então são 6 com 90 cm. Eu só tenho 90 cm para maquiagem. Alguma coisa tem que sair para entrar outra coisa no lugar porque está tudo lotado. A A hoje são 80 lojas, mas a definição é fácil porque eles já estão todos definidos. Eles dizem que estão lançando uma linha nova de lingerie, tem que ter o lugar. Então alguém tem que sair. Há 5 anos atrás a loja da A tinha 100m, hoje em dia as menores lojas deles é que tem 100m. Passou para 150m, 160m. Hoje já estamos com 250m, 280m, 300m. E não vai dar para o produto todo.

Cadeia de loja de surf é a pior coisa que tem para fazer. Por quê? O mix de produtos deles não dá dentro da loja, nunca. Sempre tem mais produtos do que a loja aguenta. Então fica aquela loja entupida de bermudas e coisas que eles acham que vai vender. Eu falo pra eles que não adianta, que não estão mostrando nada. Eles vão para os EUA, vão para a Califórnia, fotografam aquelas lojas gigantescas e dizem que querem fazer um negócio assim. Eu digo para o cara que ele fotografou uma loja de 300m que tem menos produtos que a loja de 30m dele. Como ele quer que a loja de 30m tenha um clima desses? É impossível! Ou ele diminui o produto ou não tem jeito.

Vai ficar com a loja totalmente entulhada. O pior projeto que eu tenho para fazer é a loja de surf. Já fiz muito. Mas é muito ruim. Loja de calçados é a mesma coisa. Normalmente eles querem colocar mais calçados do que dá. É difícil mudar a cultura deles. Se eles enchem de sapatos não vai dar para ver nenhum direito. O pessoal de vitrine também. Querem encher a vitrine de manequins e aí não dá para ver nada. Nas lojas melhores você vê 1 ou 2 manequins. Você mostra o conceito. Nós temos parcerias. Tem algumas pessoas que fazem projetos de iluminação. Os projetos mais simples nós mesmos fazemos aqui porque só de ver os outros já sabemos mais ou menos o que temos que fazer.

Para mim, a melhor iluminadora que a gente trabalha é a que faz a A. Eu acho que o projeto de iluminação da A é um dos melhores do mundo. Não é só do Brasil, é do mundo. Acho que é um dos melhores projetos de iluminação que eu já vi na minha vida. Acho bárbaro. É da B. Mas ela não consegue crescer. Ela é sozinha e é desesperador porque ano passado se fizemos 20 projetos, o freio foi sempre ela. O tempo de todas as obras foi ela que deu. O meu escritório vai muito mais rápido do que ela. A F eu queria fazer com ela, mas não consegui. A Br, que a gente mudou a cara, ela também não conseguiu fazer. Ela pediu para eu esperá-la, mas eu falei para ela que a A não ia poder esperar. Inclusive o R vai conversar com ela porque o crescimento da empresa não pode depender dela. Ela é ótima, muito boa. A loja nova do Village da A tem 700 luminárias. Não é só um a luz que ilumina. São sempre 2 ou 3 que se sobrepõem. Mas a A já não está podendo esperar mais por ela. O já me falou que nós temos que conversar com ela porque ele não sabe o que vai fazer. O timing dele não pode ser o dela. O meu escritório está atendendo, mas o dela não está.

O VM normalmente é da marca. Tem até umas pessoas para indicar. O letreiro, a marca é feita por alguém. Nós não fazemos marca. Nós definimos tudo aqui. Não trabalho com designers, só com arquitetos. Eu tenho até vontade de trabalhar. Já experimentei, mas não rolou. Como nós desenhamos todos os móveis das lojas, todos, eu queria trabalhar com designers. Até agora não consegui ninguém, mas é uma história que pode ser super legal. Como se desenha tudo pode ser arquiteto e pode ser design.

Eu acho que o design para uma loja tem que obedecer toda uma necessidade da função. A função está na frente, depois você dá a cara que você quer. Um balcão caixa tem que ter isso, a embalagem tem que ficar aqui, tem que dobrar isso, o saquinho tem que estar em tal lugar, a gaveta do caixa, o computador, o som; tudo tem que estar ali dentro de uma forma e depois você dá o visual dele. Mas a necessidade está na frente. Vender é o objetivo principal dos projetos. Vender para aquele nicho de mercado. Se eu fizer uma loja da A, a empregada não vai entrar lá para comprar. Nem vai entrar na loja. Ao mesmo tempo, se eu fizer uma Casas B, não, esse exemplo está errado, uma P, essa cliente da A não vai entrar ali. Não é o objeto de desejo dela. Na realidade você deve fazer uma coisa que seja quase um objeto de desejo. Nós fazemos aqui S P e Sap, por exemplo. São uma “p” de lojas para a classe C no Brasil. Não adianta eu fazer aquilo ali com toda uma pompa porque o cliente não entra. Então a gente acertou o projeto porque toda vez que a gente reforma a loja, a venda aumenta 30% a 40%. Então sabemos que o projeto está certo. A cada reforma da loja deve aumentar as vendas em cerca de 30%. Depois pode até cair, mas de início tem que aumentar direto. Esse é um projeto que está certo. E tem que ir mantendo.

Normalmente recebo informação com o dono. O que eu tenho que fazer para vender? As pessoas entram numa loja por quê? Ou pela marca, por exemplo, eu vou ao B comprar um perfume. A marca está te chamando. Ou passei pela frente de uma loja, porra, a imagem. A primeira imagem geral. É a arquitetura. Depois eu venho para a vitrine e depois eu vou lá no preço. Acho que a sequencia é essa. A minha parte vem até aqui. Na época que fazíamos a Sh, fizemos desde o início e durante 10 anos fizemos todo o crescimento da Sh. Numa época fizemos Ca. Num desses círculos demos uma mexida geral, mexemos na marca, ele foi lá em cima, arreventou, bateu todas. Teve um crescimento absurdo. Depois fizemos a Fa. Que foi uma marca expoente. A A entrou no lugar da Fa. E depois fizemos a A. O R tinha duas lojinhas e nós fizemos todo o crescimento da A. Fizemos a primeira lojinha, com aquela carinha mais ou menos e não podia mudar muito, depois ele falou para dar uma mudada, foi essa segunda mudada que deu uma mexida e depois foi uma terceira que foi padronizar as lojas, fizemos uma coisa mais bacana, e depois fizemos a quarta, que foi uma parte grande de crescimento, que foi quando eles mudaram a política dentro da empresa, a gente estava indo na direção de umas lojas muito sofisticadas, muito clean e o R detectou que isso estava errado, estava fazendo muito sucesso, mas não vendia. E ele disse que queria vender, queria ir para o comercial. Essa foi a grande mudança da A.

Quem vende no Brasil. Nós estávamos indo para a T, F, essas lojas mais assim que não vendem p nenhuma. Quem vende no Brasil? L? Então fizemos umas lojas brancas com os armários, ficou mais legal, ficou muito tempo, isso era regra, só podia ser. Eu acho essa historia super legal porque resume toda historia de você achar que está certo, está certo e não está p nenhuma. Então ficamos anos nesse crescente da A, as lojas tinham que ser com aqueles armários, isso era imexível, porque aquilo era o que vendia etc. e tal. E eu querendo tirar aqueles armários, porque eu não gostava daquilo, e falava para ele para mudar e sair daquilo. Então eles pegaram a loja de Búzios e ele disse que lá não ia vender p nenhuma, mas que ele tinha pego o melhor ponto de Búzios então falou que era para eu fazer um projeto para arreventar, para esquecer todas as regras, que podia fazer o que eu quisesse. Faz o que você quiser, disse ele. Porque não vai vender nada. Eu estava indo para a Nova Zelândia, era 20 de novembro e eu tinha que fazer o projeto e a obra para abrir dia 26 de dezembro. (...). Vamos fazer uma festa, Rock'n Roll. Búzios é night, vamos fazer uma festa. Pinte o teto todo de preto, enchi de luz de velas. Todo dia se ascendem e apagam 200 velas dentro da loja, até hoje. Fizemos a loja e fizemos a festa. Colocamos os manequins no meio das plantas, uns cactos maravilhosos. A loja foi o maior sucesso! Primeiro de imagem, que era o que ele queria, e, no primeiro mês, melhor loja de venda da cadeia. Ai deu um nó na cabeça e falamos que p foi isso? Ele falou que era por ser dezembro, etc.. Em janeiro, de novo, a primeira loja da cadeia. Fevereiro brigou com Barrashopping que tinha um custo muito maior, com Morumbi. Que p é essa?? Tem alguma coisa! Depois passou o verão, lógico que caiu, porque era uma loja media da cadeia. Então ele falou: Esse projeto é demais cara! Não tem armário nenhum. Também mudou a pessoa de VM. Como esse projeto já tinha dado certo ele perguntou se conseguia arruma outra loja dessas dentro da cidade, sem ser num balneário. Arrumo. Vamos experimentar. E experimentamos em São Paulo. A loja arreventou de vender. Esse projeto é muito bom! Esse projeto foi a maior c... Só foi feito porque pintou uma loja. E

tinham certas regras. A A era sempre vitrine fechada, toda fechada e você não via a loja. Búzios era toda aberta. Não tinha nada e você via a loja inteira. Tínhamos acabado de reformar o Barrashopping com a loja fechada e o R disse que achava que nós estávamos errados com a história da loja fechada. Que a loja aberta ia vender muito mais. Disse para fazermos esse projeto no Barrashopping. Semana seguinte 50% a mais de vendas. Então todas as lojas da A de hoje vem do projeto inicial que foi o de Búzios. Um caso do acaso. Primeiro não queria mexer na loja porque aquilo era o que vendia e na realidade estava tudo errado. Quando fizemos o projeto de Búzios nós achamos que aquilo era uma brincadeira. Ele perguntou se eu queria acender velas e eu respondi que sim, pois isso era parte do projeto. Ele sugeriu colocar vela de led, mas eu não quis. Esse custo do cara que vais ascender a vela faz de conta que você gastou de obra. Nós fizemos uma obra muito barata misturamos um monte de coisas, pegamos a laje do jeito que estava e só pintamos de preto. Falei que esse cara que vai ascender a vela faz parte da obra, não sei se vai ser segurança ou o que, mas é como se fosse da obra, manutenção de elevador ou qualquer outra coisa. Não vai colocar vela de led. O letreiro de lá é de vela. São as velas, cada uma com uma letra e todo dia ascende e todo o dia apaga. Tem que comprar refil todo dia. É o maior sucesso. Todo mundo ama aquela loja! Não tem quem não ame a loja. Até os donos das outras cadeias falam sobre a loja de Búzios. E fomos adequando os ambientes das outras lojas saindo de um balneário para uma cidade. Mudamos algumas coisas.

Na realidade para nós hoje é mais fácil porque temos a bagagem. A bagagem que eu tenho poucas pessoas tem. A bagagem que a X tem que é menor do que a minha, mas poucas pessoas têm. É muito projeto. No início você erra muito mais. As pessoas que foram aparecendo, normalmente trabalharam com alguém. Do meu escritório já saíram alguns que montaram o seu escritório e estão indo super bem. Do escritório da X a mesma coisa. Eu conheço pelo menos 2 ou 3 que saíram, montaram a sua história e provavelmente estão bem. Tem gente que está comigo aqui há 15 anos. Essa pessoa não é empreendedora e não vai sair. eu questiono muito, todos os que fizeram saíram. É difícil. Da minha equipe hoje, eu não espero nada das antigas em termos de criatividade. Aqui quem cria sou eu. É um erro. Um gargalo no escritório. Estou tentando pegar uns arquitetos mais novos, que vieram fazer estágio comigo há muito tempo, se formaram e já estão aqui há algum tempo, botando pra quebrar.

Acho que o bom senso é fundamental e você absorver o que o cara está te passando. Isso do cara que já sabe. Se não sabe então são dois dando tiro no escuro. Tudo bem que eu também já fui assim. Quando eu comecei eu trabalhei muito pouco tempo com o JG. Eu só fiz um estágio com o JG que era um arquiteto hiper detalhista, fazia comercio e residência que é o que eu faço até hoje. Ele era totalmente diferente de mim, ele não nós mostrava os projetos. Se eu estava fazendo um detalhe no balcão, nem sabia como era a loja. Eu estava fazendo a esquadria de uma casa, mas não sabia como era a casa. Ele escondia todas as coisas. Eu sempre joguei muito aberto. Todos sabem tudo do escritório. Ele criava e você simplesmente desenhava para ele. Mas eu não consegui ninguém aqui que criasse. Somente agora estou começando a conseguir isso. Então vou dar uma participação maior para essas pessoas para mantê-las aqui. Mas para começar não tem dica, não tem regra. É bom senso, que eu acho fundamental em qualquer projeto e também captar o que o

teu cliente quer. Tanto numa residência quanto numa loja ou restaurante, salão de cabelereiro. A função para mim não tem regra. Primeiro eu resolvo a função do que seja. Loja, residência ou o que for. Primeiro a função. Montei a função agora vamos dar a cara. Tem gente que faz o contrário. Em todos os nossos projetos tudo funciona. Porque eu acho que você dá a cara legal a qualquer função. Fazer uma cara e depois colocar para funcionar, nem sempre funciona. As habilidades de tratar e de interpretar são fundamentais. Nós fazemos o restaurante A & F, e estávamos fazendo lá no em Curitiba. Eles resolveram agora pegar outros donos que operam em outro restaurante para entrar de sócios nesse e começar a abrir cadeias no Brasil. Já mudou toda aquela parte que tínhamos feito de cozinha etc, que funcionava daquele jeito, passou a funcionar de outro jeito, do jeito que esses caras vão operar e já falaram da história de colocar junto uma loja de vinho também. Já mudaram o briefing todo e ontem eu estava conversando com o R que é sócio da A, o F que é dono do A& F e esses dois caras juntos e a mulher do F que dá palpite na estética. Difícil!! No final da reunião esses caras falaram que eu tinha paciência. Porque é de enlouquecer. Devo ter a habilidade de ouvir e de tentar dirigir mais ou menos o que acho. Cada um gosta de uma coisa. É realmente difícil, complicado! FIM

### Entrevistado 3

Vou falar do que é essa ferramenta aqui. Essa representa, é da Marca O e está na mesa de todos os funcionários (...). Tem esse textinho aqui: como usar o brand direction? “o brand direction é uma ferramenta de comunicação que orienta e garante o alinhamento de qualquer expressão da marca (...) e todas as nossas ações, desde um simples texto até um grande evento. A personalidade da marca está sintetizada na sua essência sustentada por quatro pilares e oito tributos de comunicação que devem estar presentes em tudo o que fazemos. Use essa ferramenta no seu dia-a-dia sempre tente saber como refletir os conceitos da marca no seu trabalho.” No outro lado tem a contagem regressiva para os jogos, e aqui tem, por exemplo, paixão e transformação é o território, é a essência. Os quatro pilares: diversidade harmônica, espírito olímpico, natureza exuberante e energia contagiante. A marca representa isso na alma. A natureza exuberante é a forma do Pão de Açúcar, nas cores do mar, do sol e do verde. O espírito olímpico na atitude atlética, na excelência em tudo. A marca tem uma coisa de excelência, de realização e construção. Energia contagiante, no abraço, nas cores, no movimento. Todas as impressões? Devem refletir esses pilares, porque esses pilares tem a ver com a síntese do que será os jogos olímpicos no Brasil. Então tem todo esse trabalho de branding que você aterrissa em uma coisa que é isso. Vum! E daqui, qualquer coisa que você for fazer você utiliza essa ferramenta como um check list. Nós vamos fazer um evento de lançamento, onde é que vai ser o evento de lançamento? Tem que ser em um lugar que tenha uma beleza exuberante, Praia de Copacabana. Que tenha uma energia contagiante, Praia de Copacabana no Réveillon. Que tenha espírito olímpico, fogos, de excelência em tudo, os fogos mais incríveis do mundo, e que tenha diversidade harmônica, Praia de Copacabana no Réveillon. Milhares de pessoas em todos os lugares. Então, esse lugar passou no check list. Então é lá que eu vou fazer o lançamento da marca. Isso ajuda você a tirar da cabeça coisas que não tem a ver com a sua marca. Mesmo sendo coisas incríveis: ah, fazer o lançamento da marca em Fernando de



Noronha, seria sensacional (sei lá, estou chutando). Mas para você poder fazer com que as pedrinhas do quebra cabeça se encaixem umas nas outras, como o risco da esquizofrenia. Tem uma pedrinha do quebra cabeça linda, mas não encaixa em nada. Tem um anúncio da Marca N que parece um anúncio da Marca K, lindo, incrível, mas não encaixa nas outras peças que você já tem da Marca N e das que você vai ter. Então, é por isso que um trabalho, a gente chama de “caminho da marca”. Todas as coisas estão alinhadas, a gente faz isso para qualquer trabalho aqui. Às vezes a gente constrói do zero, às vezes a gente herda de algo que já existe e formaliza, nem que seja para uso interno. A maioria dos clientes usa assim, como esse cliente usa. Mas tem cliente que já tem as suas ferramentas de branding. A Marca C já tem, por exemplo, aí, não cabe ter uma nova ferramenta. Mas aí, internamente, a gente usa a nossa interpretação da ferramenta deles, aí tem uma coisa de dosar o grau, preenche isso aqui. Dependendo da expressão, você vai usar mais um pilar do que o outro. Teve um evento da Marca O, teve mais a ver com natureza exuberante, preciso expressar mais esse pilar. Os pilares entram em doses diferentes, como se fosse uma receita, que você faz com ingredientes.

A gente, na verdade (...) tem uma metodologia para trabalhar o retail experience. Em que, na verdade, tem uma série de fases, e é uma abordagem bastante holística do que é a experiência de compra. No fundo, a gente pensa nisso: como vai ser uma experiência de compra para uma pessoa e como a gente vai atrair esse cara, como a gente vai construir o relacionamento e como a gente vai garantir que ele efetive a compra. Basicamente, a gente pensa nesses três momentos que tem a ver com o caminho do consumidor. Então tem uma série de técnicas que dizem como a gente, primeiro, cria no espaço externo da loja, basicamente nas vitrines, na faixa e etc. Aqueles elementos que tem a capacidade de atrair um cara que está a 15 metros de distância. Então ele está lá do outro lado do shopping e tem que se sentir provocado. Aí tem uma série de regras, que balizam a tua atuação na vitrine, na faixa. E, uma vez que ele já foi atraído, ele tem que ser chamado para entrar na loja, aí começa a experiência no nível secundário, ou seja, você está construindo o relacionamento. Ele tem que ter mais informações sobre o produto que ele se interessou, aí nessa hora ele começa a interagir com pessoas lá dentro. É toda uma parte de treinamento, a gente atua nisso. O treinamento, de entender o que esse cara tem que falar para estar alinhado com isso. E aí toda uma parte mais de conteúdo, você está realmente informando as pessoas, fundamentando, dando um embasamento, para uma coisa que ele se interessou inicialmente pela captura do desejo, do olhar. E, depois, você passa para uma terceira fase que é a de efetivação da compra e, aí, são outros aspectos que a gente considera e usa (...). Como é que eu consigo manter o tempo todo a conexão entre essas duas coisas em cada um desses três momentos. Então as soluções de design para o momento do meio, é solução de design, não adianta colocar corpo 25 em uma vitrine. A vitrine tem que gritar. A informação tem que ser essencial. Mesmo assim tem que estar em um corpo 60, no mínimo. Eu vou colocar a informação no corpo 20, quando eu estiver no segundo momento, quando eu estou construindo a história. Então a solução de design tem a ver com a demanda estratégica. E aí a gente faz a gestão dessas experiências para clientes há muitos anos, então é um trabalho que a gente conhece cada vez mais (...) aí tem alguns momentos que você tem grandes projetos de renovação, como foi para a Marca T, há um tempo

atrás, que a gente fez as vitrines azuis. Todo um principio, aí você tem novas vitrines são desenhadas, estruturas com um hardware novo, pesado. De um modo geral a gente faz um software e alguns “hardwaresinhos” leves. Mas tem alguns momentos de renovação que você tem que pensar em um sistema e nos hardwares mais pesado, mais complicado.

A gente tem duas arquitetas aqui. Mas que não fazem todos os projetos, porque muitas vezes os clientes já tem os arquitetos. A Marca T, por exemplo, tem uma arquiteta. Mas a loja conceito, a gente desenhou aqui com as nossas arquitetas e interagindo com ela. Mas a arquiteta da Marca T ha muitos anos, faz todo o rollout? das lojas e a gente trabalha juntos. Tem um momento de encontro, de trocas para alinhar a estratégia e, funciona bem. A Marca C, por exemplo, tem uma área de shopping market (...) inteira só de shopping Market (...). E mesmo assim, com duas vertentes, uma que cuida mais do dia-a-dia e a outra do que é mais estratégico. Então na Copa do mundo, é super estratégico (...). Sempre tem o departamento de marketing, a interação com o departamento de marketing. Na Copa, por exemplo, o marketing se envolve pouco com o shopping Market. Só nos momentos de lançamento de uma grande campanha, de algo que precisa aterrissar no ponto de venda, que o marketing participa mais. Mas em casos como a Marca T, o marketing tem um peso maior, não tem uma área de retail experience como a Coca Cola tem, porque é um pouco diferente né. A Marca C tem muito mais pontos de venda. Chamam de trade marketing, que é uma subárea do marketing. Você pega coisa de mídia, televisão, publicidade, que cuida da loja. Embalagem, promoção, tudo aquilo. É por ai, vai do marketing, nas empresas que são menos especializadas passando pelo trade marketing para área de shopping Market, que é uma área de independência do marketing. Tem as duas coisas. Os clientes tem as suas demandas específicas. Tem a ver com as suas estratégias, o seu momento de mercado. Existem algumas demandas que são particulares, de momento e tem umas demandas que rolam o tempo todo, são constantes para alguns clientes, que mudam pouco. E tem coisas que o cliente não sabia, que ele precisava e a gente mostra o que ele precisa. Então, também varia. Quando é um projeto novo, quando começamos do zero e tal, de modo geral, os briefings estão ali para atender a demandas que estavam, que tinham sido pouco contempladas nas soluções anteriores. Normalmente, esse briefing pra quando é uma renovação, por exemplo, vitrines azuis, foi esse projeto que a gente fez há dois anos, com a Marca T, tinha uma serie de novas premissas que a gente teve que considerar. Eles iam abrir muitas lojas, a modularidade passava a ser uma coisa fundamental. Tem que pensar em soluções modulares. Dentro de uma lojinha pequena eu uso vários módulos, facilidade na gestão do ponto de venda. Ah não podemos mais ter promotores próprios, vamos ter que ter mão de obra terceirizada. Porque o cara é menos especializado, por isso vamos ter que fazer coisas mais simples. Assim, você lida com demandas, com briefings, que são mais ou menos técnicos e particulares em função do momento que o cliente está, da natureza do cliente, a própria empresa é super rigorosa com o shopping Market. Os caras tem um nível de conhecimento que eu acho que é o maior do mundo. Ninguém tem mais conhecimento que eles. Ninguém que eu tenha tido contato nesses anos todos, os caras tem um neurocientista trabalhando para ele (...). A gente aprende muito com os clientes. A gente aprendeu com a Marca P, e é uma grandeza (...). A gente sintetiza, metaboliza essa inteligência.

É difícil falar isso genericamente, os objetivos vão variar muito de marca para marca, de loja para loja às vezes dentro de uma própria marca. A mesma marca pode ter objetivos diferentes, pode ter uma loja conceito em um lugar onde o objetivo principal é construção de marca, é geração de percepção de valor para marca. E, essa mesma marca pode ter uma loja onde ela quer vender muito e aí são estratégias completamente diferentes. Então eu acho difícil falar de um objetivo único, comum para tudo, genérico. Eu acho que uma coisa que a gente sempre tenta, pensa muito é essa coisa da experiência do consumidor elevada ao nível máximo assim, sabe. E aí, obviamente, cruzando com os seus objetivos estratégicos. Então se você quer vender muito nessa loja, como é que a gente faz com que a experiência do consumidor seja a experiência mais agradável possível, mais simples, mais direta, mais surpreendente, memorável. A ideia é simplesmente construir valor, vamos pensar em como é que a gente faz com que essa experiência seja poderosa, envolvente. Os adjetivos vão mudar, porque cada situação é uma situação. Hoje em dia, quando eu vou em uma A Store, eu saio de lá o mais rápido possível. O que antes para mim era uma experiência agradável, virou para mim um carma. Primeiro, as lojas estão sempre lotadas. Depois, porque eu não me sinto mais atraído pela Marca A como eu era no passado. Eu acho que eles estão perdendo o bonde de inovação. Assim, já não me encanta mais. Então, o que eu quero aí é entrar, comprar o “diabo” da encomenda da minha filha o mais rápido possível e sair correndo. Nesse sentido, os caras são ótimos. O cara chega lá, eu dou o meu email para ele e ele vai mandar, eu pago. Eu não preciso ir a lugar nenhum. Eu estive, por exemplo, em uma loja em Londres, é uma marca que eu adoro. Tem duas marcas que eu gosto muito da área de cosméticos, que eu estou sempre olhando por causa da Marca N. Uma é a Marca P, uma marca australiana, maravilhosa. Essa loja (...) eu não quero sair correndo. E uma outra marca é a Marca D, é uma marca inglesa de velas e cosméticos também muito estilo as coisas. Eu também fui agora lá em Londres, em uma loja que você faz o seu próprio perfume, você combina, eu fiquei uma hora dentro da loja. Viajando! Eu tive uma viagem sensorial assim. Então assim, não existe um objetivo, o objetivo é criar a experiência, retail experience, não tem uma tradução. É a experiência de loja, uma experiência de compra mais adequada para o seu objetivo estratégico. Esse é o nosso objetivo. Então, vou fazer uma análise rápida: a gente fez o Marca B, era um fast food japonês. Ele tinha que ser uma experiência rápida, objetiva e charmosa, japa. Ali a gente criou tudo. O conceito do cardápio. B é a quentinha em japonês. São os quadradinhos, as embalagens todas modulares. Você escolhe cada quadradinho e vem uma combinação diferente, você monta o seu B. É super legal. Agora, no tempo, a gente fez uma concepção para a Marca C que era um bar. Era outra história. Você tem jogos dentro, você tem coisas, você fica horas lá dentro. Você reserva um “cubicoluzinho. O objetivo é completamente diferente. É fazer com que a experiência seja a mais adequada possível aos seus objetivos. É isso que a gente lida.

Como tudo, tudo exige uma adaptação. A própria loja da A é um bom exemplo. Ela nasceu como um benchmarking imbatível de retail experience. Na minha opinião, hoje, é o nicho ou lixo? Eu não aguento essas coisas de benchmarking nas lojas. Eu, pessoalmente, tenho me envolvido pouco com esses projetos de retail experience. Já não tenho mais o interesse que eu tinha. Então no fundo, não quero saber de Marca M. Para mim esse M World é um inferno na

terra. Mais isso é pessoal, sou eu (...). Não tem nada a ver com a Empresa. Mas acho que sim, tem que ter renovação, tem que estar acompanhando as expectativas, os desejos das pessoas, que mudam relativamente. Não tem nada que seja estático. Não tem jogo ganho, para ninguém. Nem para a A. A gente não faz. Eu gostaria de fazer. A gente já tentou isso, mas é muito difícil. A gente, de um modo geral, a gente conta com o retorno dos clientes, em relação a performance. Mas, assim, não temos uma metodologia que possa comprovar resultados específicos dos projetos. A performance não é somente relativa a venda, é em relação a satisfação das pessoas, eles fazem avaliação de entendimento de conteúdos. Por exemplo, o quanto que uma vitrine foi atraente. Então eles fazem, tanto a Marca P quanto a Marca C, os grandes clientes, eles tem um ranking, uma pontuação que eles fazem para todos os fornecedores, que avaliam a performance desses fornecedores, que tem a ver com o resultado do trabalho que eles fizeram para as marcas. Então a Procter, por exemplo tem lá, e usam todos os critérios. Desde inteligência e competência a execução técnica de projetos e, qual é a complexidade de você montar um display que você tem que mandar pelo correio para todo mundo, a rapidez e velocidade, quem não entendeu, até a capacidade estratégica de traduzir conceitos de comunicação no ponto de venda. Então isso a gente tem, feito pelo o cliente. Então a gente recebe isso. Por exemplo, agora, a gente acabou de receber uma notícia ótima. Na P o sistema de avaliação deles é de 0 a 5, nós tivemos uma avaliação de 4,2. Assim, é altíssima, eles são muito rigorosos. Tem só três agências no mundo que tem essa nota. Na verdade, é difícil falar de um profissional, porque na verdade são vários. A gente no nosso time que atende a C a T, a gente tem profissionais de varias áreas. Desde o atendimento, que tem que entender as demandas do cliente, o que o cliente esta pedindo, passando pelo estrategista, que faz a tradução, que entende, que define um caminho estratégico a ser seguido, passando pelo designer, que de um modo geral, tem que ter uma acessibilidade diferente de um designer gráfico ou de produto. Porque o difícil dessa pessoa, que esta na área criativa, que é o seu maior interesse, ele é um cara que se ele for um designer gráfico refinado, que ficam lá. Não rola. E, de um modo geral, os caras erram. Porque você tem que ter uma pegada mais “promo” de uma comunicação mais direta. Então aquela coisa do corpo pequenininho não funciona.

Você tem que entender que a dinâmica é completamente diferente de uma publicação, de um design editorial, por exemplo. O designer de produto, ao mesmo tempo também esta desenhando algo que de repente vai ser efêmera, que precisa ser muito prática, então é diferente de um pensamento de um designer de produto. A gente tem muita gente que aqui (...) até o cara entrar no ritmo, e entender que ele tem que fazer um monte de coisa em uma semana e não um produto a cada seis meses, demora. Então, eu acho que acima de tudo, os profissionais todos, que trabalham com essa área, e para finalizar a parte de produção que a galera de produção também tem que ter um conhecimento, que tem que ser barato, rápido. Não pode perder tempo, “Natal passou e não chegou?!”. Mas, assim, eu acho que são pessoas que tem que entender que estão trabalhando a serviço da comunicação. O designer de produto, o designer gráfico, o atendimento, tem que entender que recados precisam ser dados, historias precisam ser contadas, precisa-se criar envolvimento. Então, esse é o objetivo. Quando o designer esta criando lá gráfica, uma imagem, ele tem que entender que ele tem um objetivo fundamental que é comunicar, que pode ser a

comunicação do sentido “ei!” na vitrine ou pode ser “deixa eu te contar uma história” no meio, cara, você precisa desse produto no final. Os recados são diferentes, mas, no fundo, estamos falando de comunicação. E isso, é uma coisa que para um designer de produto, ele não entende muito isso. Não é todo o designer que tem essa dimensão. Ele entende que esse óculos comunica. Especialmente quando eu estou falando de solução para o ponto de venda. Se é moda, mais ainda. Fala de atitude, de estado de espírito, de valores que são super tangíveis. FIM.

## Entrevistado 4

Eu fiz a faculdade e no último período eu pensei que tinha que trabalhar com moda porque era a minha paixão mesmo e aí eu fui trabalhar numa agência de publicidade especializada em moda aqui no Rio que se chama Empresa A. Eu trabalhei lá três anos e dois meses. Comecei estagiando e depois fui efetivado, fui diretor de arte. E na época da Empresa A pra mim foi ótimo porque eu tive justamente o que não aprendi na faculdade, que era a experiência do mercado mesmo. Eu na faculdade não tive aula de Mac, Illustrator, Photoshop e Indesign. Não tive nada disso. Eu cheguei lá na agência e aí mergulhei no universo. Foi muito importante ter tido essa experiência de mercado, entender como funciona o mercado, os clientes, como são as marcas por dentro, os donos, todas as coisas. Eu brinco, eu falo que fiz faculdade de comunicação mas a minha escola mesmo foram os anos de análise que eu fiz. Eu comecei a fazer análise com 8 anos e parei com 30. Muito tempo de análise. E por conta dessa história toda eu desenvolvi um olhar, porque a análise tem todo um olhar para as coisas mais profundo no questionamento, no porquê das coisas, para encontrar as respostas e não ficar na superficialidade. E aí eu cheguei nesse momento de questionamento, do que é que eu estava fazendo ali na agência porque eu entendia que a agência de publicidade no formato que eu estava trabalhando ela fazia uma parte de um trabalho, mas não fazia o trabalho como um todo. Então eu senti que aquilo não estava de acordo com as coisas que eu acreditava, porque para mim é assim: você faz uma campanha de publicidade, mas que ela é reflexo de um conceito de uma marca e de uma experiência de um cliente, de um produto. E quando a gente chegava num ponto de venda aquilo tudo que a gente promoveu não acontecia na prática. As marcas não tinham essa estrutura interna para passar para a agência o conceito e a ideia da marca, então a gente ficava criando os conceitos. Mas a marca em si não tinha. Eu nos meus projetos fazia outdoor, (...), sei lá, filme para cinema, fazia tudo, mas eu sempre fazia ponto de venda. Fazia embalagem, tag, fazia vitrine, sempre dava um jeito de pegar a ideia que eu estava construindo e levá-la para a loja. Só que na hora de cortar o orçamento, começava pela loja. Então não vai ter embalagem, não vai ter vitrine. Aí vai ficar o outdoor, o busdoor, (...) e eu fiquei meio assim (...). Quando você começa a entrar num processo de repetição eu acho muito difícil de você se realizar profissionalmente porque você já fica naqueles vícios, tipo: ah, o cliente não gosta de azul, ou o cliente gosta da fonte tal, e você começa a virar um robô de ideias porque não está ali promovendo a inovação. E aí eu falei: dentro disso tudo a parte que eu mais gostava era a parte de vitrine porque sempre acreditei muito no ponto de venda e achava que a vitrine comunicava muito sobre a coleção, sobre a marca e era uma coisa que estava muito na frente da loja.

Eu comecei a fazer basicamente "freela" de vitrine e junto disso fiz vários "freelas" de impresso e junto disso fui fazendo vários "freelas" para o mercado, trabalhando randomicamente. Mas a minha ideia como "freela", que eu brincava que o meu projeto era ser "freela" fixo. "Freela" é muito desesperador, entende. Eu não quero isso. Ter dinheiro num mês e no outro não. Eu precisava da grana e pensei em tentar criar. Não ter férias. Com isso fui fazendo esse processo de criar relações, de ter uns clientes fixos, uns "freelas" fixos. Ai eu comecei. Foi muito engraçado porque foi na primeira semana que eu sai da agência, nem tive férias porque já fechei um "freela" fixo de fazer um trabalho para a Marca N, que era de multimarcas, em setembro, da empresária F. E eu falo que lá foi o meu playground, a minha escola, porque lá eu era sozinho, mas ela me deu muita liberdade para eu fazer uma multimarca virar uma marca. Isso porque ela já tinha um conceito, uma história, mas ela não tinha essa parte profissional para traduzir aquilo tudo da forma como ela queria. E eu apresentei a ela um projeto que envolvia tudo dessa parte de serviços ao cliente, até de arquitetura, de produção, de moda, de usar o *merchandising*, de impresso, de edital, de assessoria de imprensa. Eu fazia todo o trabalho lá. E foi ótimo porque a Empresária F sempre me deu muita liberdade, sempre foi muito criativa e sempre acreditou muito no meu trabalho e eu fui aprendendo bastante com isso. Como eu era sozinho e tinha que fazer tudo, era quase como ela tivesse me emprestado a marca dela, tudo o que ela construiu para eu fazer algo mais profissional. Foi um período muito importante para eu para chegar a algumas conclusões. Eu acredito muito no trabalho que eu desenvolvo hoje e se eu não tivesse tido o background que eu desenvolvi lá na Marca N e na agência eu não o teria desenvolvido ele dessa forma.

Comecei a fazer alguns projetos de marca, comecei a fazer um ateliê de acessórios que tinha em Ipanema que chamava Marca E, e nessa mesma época eu passei em frente da Marca F e achei a vitrine horrível, achei a produção de moda muito incoerente e pensei em apresentar um projeto de vitrine à Marca F e vou explicar o porquê estou chegando lá. Porque para mim essa história da análise traz muito o porquê. Tudo tem um porquê. Então você não chega e diz quero apresentar um projeto de vitrine. Não. Eu quero apresentar um projeto de vitrine porque eu fui na loja, porque eu percebo a marca dessa forma e porque eu não consegui entender esse conceito de coleção com a ideia que vocês sempre me passaram de marca. E foi assim, no mesmo dia em que eu passei em frente da Marca F eu liguei para um amigo meu, que falou que já tinha trabalhado com a Kátia, mas que ele não tinha o telefone dela. No outro dia ele foi a SP e encontrou com a Empresária K no aeroporto. Essas coisas que eu chamo de "pororoca", esses encontros da natureza. Ele me deu o telefone da K, e ela só me recebeu 4 meses depois. Nessa altura, o projeto que eu ia fazer era de natal, e como já estava na boca do natal ela não ia fazer. Mas independente de qualquer coisa, o que foi mais importante no nosso encontro foi o porquê das coisas, e ela super concordou. Na hora ela falou se eu podia ir à loja com ela. Então fui à loja com ela e expliquei o que achava que não estava coerente. Isso foi em 2004, pois em fevereiro faz 9 anos que estou na Marca F. Muito tempo!

A Empresária K fica responsável pelo estilo. Eu sou gerente de *Branding*. Quando eu comecei na Marca K foi para fazer um trabalho de construção de marca, na época não existia branding, e eu fazia um trabalho de comunicação integrada. Depois fui fazer um curso em SP de

branding que o que eu já fazia intuitivamente se chamava branding. Uma viagem! Agora tem nome para o meu trabalho. Depois que você faz um trabalho é que descobre que tem um nome. Fui estruturando todos os departamentos porque não existiam quando eu comecei. No começo era eu, uma designer gráfica e uma analista de marketing. Éramos nós 3 trabalhando. Para mim era muito claro o quanto a arquitetura era importante. Eu chamei a Arquiteta X para trabalhar conosco e eu acredito muito nesse trabalho de construção de marca em paralelo com a arquitetura. Fazer esse trabalho de conceituação interna de personificação de marca, de trabalhar a identidade da marca, o universo da marca e a arquitetura, para mim é muito importante, pois acho que a arquitetura determina muito o comportamento das pessoas no espaço. Uma das coisas que aprendi na Marca N, a última coisa que fiz lá foi o projeto de arquitetura, e muitas coisas, mudanças de postura, mudança de percepção de conceito, muitas coisas poderiam ser otimizadas com um projeto de arquitetura antes, porque enquanto você está naquele mesmo ambiente, com aquela mesma cara, naquele mesmo espaço, não adianta chegar lá e explicar para as pessoas que aquilo lá está se transformando, porque elas estão entrando naquele mesmo lugar. É que nem na sua casa. Se você muda o ambiente da sua casa, imediatamente você reage a aquilo de outra forma. Eu sempre falava para o meu amigo, quando eles estavam precisando de movimento na vida, que eles deviam mexer na casa, mudar a casa, porque a energia circula e assim começam a ver as coisas de outra forma porque está mexendo naquelas coisas que você já estava acomodado... Começa a enxergar as coisas de outra forma.

Começamos a fazer esse trabalho junto com a Arquiteta X e o primeiro que fiz foi estruturar o departamento de design gráfico porque acredito muito que como é um conceito, principalmente em moda, ele se traduz muito em imagem. A imagem é muito o resultado final de tudo aquilo que você quer passar. Se você não tem uma identidade de design, se não tem uma linguagem, um trabalho forte de identidade e design seria muito difícil aquela coisa da palavra. Primeiro tem que ter alguma coisa que cola, antes da pessoa pensar, da pessoa ficar impactada por aquilo. Eu estruturei o departamento de design e junto a isso já estávamos fazendo esse trabalho de arquitetura e depois eu estruturei o departamento de comunicação e marketing, porque para mim esse departamento fala muito de duas coisas importantes que vem depois da identidade da marca, do conceito e da arquitetura que é a parte de relacionamento e a parte de conteúdo. Uma vez que se tem o conceito, uma vez que se sabe o que quer, uma vez que se dá uma cara para isso, está pronto para comunicar o seu conteúdo, as coisas que você pensa. Fica mais fácil das pessoas entenderem aquele universo da marca e a ideia do embrião do conceito. E o departamento de *visual merchandising*, ele veio muito decorrente. Ele sempre foi importante, mas eu acredito muito que esse departamento, hoje para mim, um ano e pouco, o *merchandising* da Marca F ganhou um tamanho e uma importância muito grande porque ele é o refinamento desse aprendizado desses anos todos de experiência de marca. Era muito claro para mim desde o começo que a Marca F sempre teve as coisas, uma estrela comercial muito grande, o problema da F nunca foi vender. Então o meu trabalho é o outro, é o conceito. É não deixar aquilo popularizar, não banalizar. É pegar essa estrela comercial decorrente de um conceito e não fazer o comercial ser a estrela. Com isso, o *visual merchandising* para mim entrou nesse estágio de desenvolvimento mais agora, de um

ano e meio pra cá, justamente porque começamos a entender mais da experiência de ponto de venda e começou a querer desenvolver mais essa parte sensorial intuitiva, de exposição de produto, de comunicação de coleção. Sempre demos importância a isso, mas hoje eu tenho um departamento de *visual merchandising* que eu acredito, que eu confio, que me sinto seguro. E esse departamento está subordinado a mim.

Como funciona: tem o visual merchandising, tem o marketing, o design gráfico. Temos um monte de gente. No meu departamento de branding hoje, abrimos 3 vagas, são 9 pessoas junto comigo, mas por muito tempo eu fui sozinho. Tem pouco tempo que o departamento tem 9 pessoas. No design tenho uma gerente de design e mais 9 pessoas, tem um produtor gráfico, tem 3 manipuladores de imagem e 5 designers. Muito legal. Uma galera boa. Na criação somos em média 60 pessoas. Em marketing temos o gerente, uma coordenadora de marketing offline e uma online. E cada uma tem uma equipe. No offline tem 3 pessoas, no online tem 4 pessoas e mais 2 digitadoras. Tem que ter gente no braçal por conta do programa de relacionamento e cadastro. E no VM temos uma gerente, e temos umas 10 pessoas. 2 designers e 8 vitrinistas. A Empresária K e o Empresário M estariam aqui e eu diretamente ligado aos dois. E a Arquiteta X ligada a mim. Eu faço os projetos junto com a Arquiteta X.

Inicialmente fizemos um trabalho de construção de identidade de arquitetura, onde elegemos elementos. Na primeira demanda com a Arquiteta X eu disse a ela que precisávamos criar um elemento arquitetônico do projeto da Farm, patentado para conseguir ter uma identidade arquitetônica que não possa ser copiada. Essa foi a primeira demanda que é muito parecida com as demandas que eu dou para todos os departamentos porque pra mim o trabalho de posição de marca vem a partir de uma construção de identidade, e a identidade precisa ser feita a partir de coisas que são repetidas em evolução. Não precisa ficar a mesma coisa para não ficar obsoleto, mas ficar citando aquilo de alguma forma. Então falei para a Arquiteta X e nós criamos alguns elementos de arquitetura que são *default* para todos os outros projetos. Inicialmente eu solicitei esse processo para a Arquiteta X que solicitou para a K uma colagem sobre o que ela imaginava da marca. A K fez a colagem, passou para a X e a X nos apresentou o projeto. O princípio do projeto é trazer essa energia da natureza solar carioca para o ponto de venda e por conta disso nós temos uma loja que é muito aconchegante. Nós trabalhamos com madeira, com o fulgê, como se fosse uma massa de pedrinhas, com futón, com plantas tropicais. Pensamos muito no projeto de arquitetura com essa identidade solar, essa sensação de praia. Não temos muito aço, não temos muito essa “mão fria”. Queremos algo mais quente. Para nós é importante que seja algo acolhedor, aconchegante e que tenha essa relação com a natureza. Isso é muito importante para nós. Em cima disso fomos evoluindo. O primeiro elemento patentado que nós criamos foi uma grade que tem a florzinha da Marca F com os rococós. A evolução desse elemento foi a treliça, aquela trama da palhinha da cadeira, da varanda da vovó.

Como funciona basicamente: Eu entendo a marca como uma pessoa. O comportamento dessa pessoa é evolutivo. Está evoluindo o tempo todo. Algumas coisas ela deixa de lado e outras coisas ela vai incorporando. Então, chegou um determinado momento que àquela grade com florzinha com rococó estava incomodando essa pessoa porque ela não era mais tão romântica, tão



menininha, porque ela estava mais desenvolvida, mais madura, mais fresca, mais praiana. Fazemos muito esse exercício de construção encima do feeling, do comportamento que a marca precisa ter. Existe um fio condutor, mas ele não é monótono. Como as coisas são evolutivas, de uma trama foi para outra, e se enjoava então mudava. Vamos criar algum link entre o que for criado. Como uma história que tem começo, meio e vai sendo desenvolvida. Tem um outro, um segundo fator, que você me perguntou, que é a segunda resposta à mesma pergunta. Quando eu vou fazer um projeto de arquitetura e pensar no conceito do projeto, eu acredito muito que o espaço tem uma alma e essa alma é quem vai me dizer o que tenho que fazer nele. Para mim é muito importante em lojas estratégicas e importantes para nós ir no espaço para sentir o que aquilo tem que ser. Eu acredito muito que o trabalho de construção de marca no geral é um trabalho que eu não acredito nesse trabalho feito sentado na frente de um computador. É um trabalho que precisa da intuição que você sente na hora que a coisa real está na sua frente. Tem um processo de trabalho bem real. Não gosto de ficar muito na internet viajando e pesquisando. Prefiro ir até o lugar e ver o que está acontecendo, o comportamento das pessoas, e a partir daí, se eu precisar pesquisar vou pesquisar. Prefiro isso a ficar na frente do computador imaginando o que aquilo tem que ser.

O projeto da Gávea, especificamente, veio da percepção que eu sempre tive da vivência em relação ao Shopping da Gávea, mais como uma galeria do que um shopping. Infelizmente muitas marcas não se tocaram que o Shopping da Gávea não é um shopping, ele é uma galeria. E ele está perdendo esse charme de galeria para virar um shopping. A minha premissa na hora de fazer a expansão era de fazer um projeto de arquitetura que estivesse mais relacionado com essa energia de galeria do que uma energia de shopping. E para ter um projeto com essa energia eu teria que mudar alguns parâmetros dos projetos de shopping que nós já temos. Não seria possível dentro daquele projeto, aplicar as mesmas coisas que valem para um shopping. Precisava de uma loja muito aconchegante, precisava de uma porta na loja, precisava de uma loja que trouxesse uma experiência de marca acolhedora. Uma coisa pequena. Não tinha a menor intenção de fazer um projeto apoteótico, futurista ou modernoso. A ideia era respeitar aquela galeria que virou um shopping e as pessoas que frequentam aquele lugar. Um dos lugares que me inspirou muito para fazer aquele lugar foi o C na Dias Ferreira. Porque é a história do charme. O C, pra mim, ele tem um charme que, sob o ponto de vista de projeto de arquitetura, ele não tem. Ah eu vou entrar aqui pelo seu projeto de arquitetura. Mas ele tem uma energia! Você fala em C e pensa naquele lugar onde está tudo em harmonia. Também tem uma loja de tecidos na Praça da Gávea, que também me inspirou. Foi o C e aquela loja que me deram os pontos de partida para aquele projeto. Pela energia do bairro. Tem que ter essa coisa do lugar. Para mim, cada projeto precisa respeitar isso. Quando eu faço um projeto. Por exemplo, agora vamos abrir uma loja no centro, na Galeria SulAmérica. Um prédio super antigo, tombado pelo patrimônio, que de novo, mais uma vez, os donos das marcas não entenderam que aquilo ali tem um grande potencial de ser um lugar super charmoso, e estão fazendo aquilo virar shopping. É muita ignorância. Outra vez, eu vou até o lugar para entender e depois eu fui para o CCBB, depois para o Paço Imperial, depois para o Saara. É ali onde eu vou encontrar as respostas para o projeto e não na internet vendo a loja da Prada ou outras. Esse é o meu processo. As coisas podem fluir de forma diferente para marcas diferentes e esse é o

meu processo e eu acredito que para mim talvez esse seja um dos grandes diferenciais de marca que conseguimos criar porque não temos uma fórmula padrão. Cada projeto é um projeto. Na loja da Gávea não queríamos ter a trama de ferro da palinha porque ela é um elemento contemporâneo, um elemento muito design que poderia tirar esse aconchego. E o que fizemos? Nós a sublimamos na cortina que está dentro da loja. E a porta da loja, que nem sei se já chegou, ela tem a palinha trançada à mão. Eu cito o elemento e eu não deixo que ele não exista no projeto. Ele está ali de alguma forma, nem que seja na sombra que a luz vai fazer no chão.

Vou direcionar a forma como ele vai estar dentro do projeto. Meu processo com a Arquiteta X é muito eu levando esses *inputs* e ela me trazendo as respostas para esses *inputs*. E junto com o visual merchandising e a manutenção, porque fazer um projeto que não tenha um padrão é complicado porque a manutenção sofre, uma vez que você às vezes cria coisas complicadas que são difíceis mesmo; e como é uma loja de muito fluxo é atípica. As coisas podem não dar certo e por isso a manutenção está sempre lá. Eles dizem: Olha quer colocar um balanço nessa loja? Não acho legal porque nessa loja tem balanço e as crianças estão caindo, já teve problemas, etc. Ela faz o papel de fazer aquilo funcionar dentro da ideia e do conceito. Se vamos fazer um balanço, vamos fazê-lo com a plantação de cactus dentro, assim a criança não senta no balanço. Ou faz o (...) de super bonder, cola a criança com super bonder e ela não sairá nunca mais do balanço. Essa equipe de manutenção é formada por arquitetos. Tenho um time de 3 pessoas dentro da empresa. Eu não tenho a menor condição de ficar mandando em todo mundo. Até porque eu confio muito na equipe que eu desenvolvi. E é por isso que eu tenho o meu departamento com o meu pessoal. Antes eu ficava sozinho nessa frente com uma assistente coordenando todo mundo. No momento em que todos aqui amadureceram, entenderam, assimilaram e arrasaram eu avisei a galera que agora tenho o meu departamento, que eu vou fazer o trabalho de construção de marca que precisa ser feito com esse tamanho de marca dos inputs criativos desse direcionamento para todo mundo e todo mundo vem junto trabalhando comigo. Eu não fico coordenando se a menina faltou, vamos ligar. Até porque a minha energia não pode estar aí. Hoje fico muito tranquilo de ter uma equipe que se complementa que está muito alinhada. É mais um trabalho de direção criativa, de dar um *input*. A minha dupla mesmo é a K. Como eu trabalho com ela? A K é a F. Tudo está nela. Ela é uma pessoa muito boa e sensível, pessoalmente e profissionalmente. E qual é o meu papel? O meu papel é a vanguarda. Eu fico puxando o elástico lá na ponta para quando todos venham, venham com todo o peso. Mas eu vou lá na “piração” e digo que vamos fazer um balanço com super bonder para colar as crianças e o pessoal responde “nãããã” (...) E, talvez, chegamos no meio do caminho, que seria um balanço onde a criança fica 10 hora e não atrapalha o fluxo da loja.

Como a F é uma marca para jovens com uma energia jovem. Não importa a sua idade. Pode ter 200 anos, mas se tem uma energia jovem, consome na F e está tudo bem. Eu não queria que essa energia jovem tivesse filho. Criamos a FB para não ter a FK. Temos o mesmo DNA de marca, porém não é a filha da F. Isso tem muito a ver com os valores. Eu não gosto de ver uma criança vestida de adulto. Acho que a criança é criança e o adulto é adulto. E por causa disso achamos que seria coerente ter a marca FB para crianças e a marca F para jovens. E não uma “Fzinha” com mãe e filha usando a mesma roupa. Temos esse processo de conceituação de marca, onde eu participei

desde o começo, e o M participou também, junto com a K e a gerente de design que trabalhava no departamento de design nessa época e a M que é a coordenadora de estilo da FB. Contratamos a M para fazer o estilo, o R para fazer o projeto de arquitetura e chamamos a C para fazer o design da “cara da coisa” junto conosco. Trabalhamos dessa forma. Hoje estamos num momento de muito crescimento.

As lojas super estratégicas do ponto de vista de comportamento, do ponto de vista de marca, de consumidores. Temos as lojas importantes sob o ponto de vista comercial. Praças que são importantes para nós, lugares onde sempre tivemos uma relação, com clientes importantes e depois as lojas que não são tão importantes. Que é importante para a empresa ter força, mas que não agregam tanto de conceito como as outras duas. Atualmente eu cuido só dessas lojas estratégicas. Até a semana passada eu cuidava de todas. Mas nesse ano, como vamos abrir 12 lojas, decidimos isso. Serão todas lojas próprias, sem nenhuma franquia. Eu estava com a minha equipe muito absorvida pela arquitetura e entendemos da forma que estávamos iríamos trabalhar somente para a arquitetura. Decidimos então que nos projetos, das lojas mais importantes faríamos o processo de conceituação de transformação e depois, como já temos muitas lojas, faremos um processo de adequação das lojas que nós temos. Como temos muitos projetos diferentes fazemos agora uma adequação nas lojas que vão abrir. Se a planta tem 100 m², num formato retangular, numa cidade que é parecida com essa, vamos fazer nesse local basicamente aquele mesmo projeto e não um projeto novo. Porque entramos num ritmo de uma demanda que não conseguiríamos absorver e para a manutenção é muito difícil. Chamo essas lojas de *Flagship*. Na verdade, para mim só existem duas *Flagships* que é a Harmonia, em SP e a de Ipanema, perto do Fórum de Ipanema, em frente à N.Sa da Paz. Para mim, esse é o processo do projeto. A K não participa das decisões de projetos de loja e nem o M. Nós sempre trocamos muito e eu acredito muito que eles me dão os *inputs* e eu trabalho em cima daquilo mas eles não tem esse lance do conceito. Eu sempre gosto de mostrar a eles o que estou fazendo, até porque estamos sempre juntos. Nem que seja por e-mail mostrando a eles que esse é o 3D da loja da Gávea. Mas funciona mais como um alinhamento. Não é responsabilidade da K e do M marcar uma reunião com a Arquiteta X e aprovar o projeto com ela. Eles fazem parte do projeto macro. A K veio agora com os *inputs* que ela quer trazer de mais mistura de material, e outros exemplos. Agora vou pegar uma loja e criar em cima do que ela me trouxe. Mas ela passou anos sem dar *input* algum. E ela não se sente na obrigação de ir nas lojas e ficar vendo isso. O M, por sua vez, agora, quer participar mais dos projetos de arquitetura. Isso porque no momento em que estruturamos muito bem o V&M, ele entendeu a força de um projeto de arquitetura. E ele está para garantir essa operação. Da quantidade de provedores que deve haver, da quantidade do estoque que deve haver, de quantas caixas deve haver, quantos metros lineares de arara, quantos cabides e quantos expositores deve haver. Ele faz um papel do comercial no sentido de fazer aquilo ser operacionalmente eficiente. Ele não fica me direcionando. Na minha cabeça a responsabilidade da arquitetura é minha. Eles podem ser super responsáveis, mas na minha cabeça é meu. Aquilo é uma coisa minha. É um *job* do meu departamento. Eles fazem parte, assim como a manutenção faz, o V&M faz e todo mundo faz. Não serão eles que irão de madrugada à Dias Ferreira ver como é o C. Não é por aí. Não posso

contar com eles para isso. O trabalho é meu. Depois de muito tempo você começa a internalizar e a aceitar que você vai lançar com o pedreiro dentro da loja, com cimento, fio aparecendo, espelho quebrado, mesa na medida errada e com um acabamento lixo e que em uma semana o piso estará todo destruído. Mas, “*c’est la vie*” porque inaugurou, aconteceu e uma coisa se realizou. É óbvio que nós temos muito retorno do comercial e do V&M sobre o que aconteceu com aquele projeto. Isso aqui não é isso aqui sim. Mas eu acho que isso depende muito da cultura da empresa. A F, por ser uma marca que cresce muito e muito rápido é muito difícil ter o tempo que uma manutenção precisa para que as coisas possam fluir. Imagine que 4 lojas estão sendo lançadas no mesmo mês. E as 4 vão inaugurar com o pedreiro dentro, com fio, etc. E vão “bombar” de vender. Não dá para fechar um fim de semana, o trabalho terá de ser feito na madrugada. Fazemos tudo com uma construtora. O marceneiro que faz F já não pode fazer mais nada na vida dele, ele já trabalha 24hs. Estou falando do marceneiro e não da construtora. O marceneiro já é dono de todas as árvores de Belo Horizonte por conta da F. Se há problema numa mesa, entra na fila das 10 lojas que tem que abrir e das 10 outras mesas que tem que fazer. Vemos isso, mas a F ainda não conseguiu ter esse processo de manutenção eficiente. Até porque é muito fluxo. É muito diferente de qualquer outra loja, é outra realidade. Eu sempre brinco, que você chega na loja e vê um vestido em cima de uma mesa, você não encosta, mas na F a criança pula em cima e dá cambalhota ou uma cliente puxa porque acabou, era peça única e ela não abre mão daquilo. É bem complicado.

Para nós é muito fácil ver o retorno se o cliente está se sentindo num ambiente acolhedor ou não. A marca tem uma relação muito próxima da cliente. Se a cliente não gosta ela fala: -gente, isso aqui ficou horrível, desculpa mas eu não gostei. E na mesma hora isso vai chegar a mim. A minha fonte vem de todos os lados. Temos um facebook que é muito ativo. Um milhão e trezentas pessoas no facebook. Qualquer coisa que fazemos tem um comentário. Comentários que vem do facebook, de amigos, de amigos do mercado, da assessoria de imprensa, do M, de forma muito natural. Eu sempre gosto de ir à inauguração para ver a reação das pessoas. Na loja da Gávea foi muito visível o que fizemos lá. As pessoas ficaram muito impactadas com aquilo. Muito agradável de olhar. Isso é muito natural para nós, vem rápido, não tem muito problema.

Queria explicar que nessa organização eu faço parte do grupo de conceito de coleção do estilo. É outra equipe grande que deve ter umas 50 pessoas. Eu fico junto com a K e o grupo vai muito de acordo com o que a K quer montar. Basicamente sou eu, a K, o G que é o coordenador de estampa, a M que é a coordenadora de estilo da FB, a J que é pesquisa e a A que é a estilista de conceito e também a J que é a responsável pela coloração, departamento de cor. A K tem dois braços que é o direito e o esquerdo. A An que faz uma co-coordenação de estilo e a Ma, que é a assistente direta da K. Esse é o grupo de conceito que pode ser modificado. Já foi somente eu, G e J, sem a K. Já fizemos 3 coleções assim. Isso para o desenvolvimento de coleção. Viajamos juntos e as vezes não viajamos. Temos mais dois departamentos importantes. Um é o de produção de moda, que está subordinado ao estilo, e esse trabalho é comigo no conceito de coleção. Explicando melhor: O Branding é o responsável por fazer a campanha e os *look books* e de dar todas as informações ao marketing de comunicação, V&M e design. Fazemos o conceito de coleção, depois

que temos um conceito, uma ideia, uma tela para a linguagem de estilo, estamparia, etc., eu sento com o V&M, com design gráfico e marketing de comunicação e explico a todos. Depois disso a coleção começa a existir e quando começa a ser fotografada e virar realidade, passamos então a todos os departamentos o que vai acontecer a cada mês na coleção. No primeiro mês esse grupo o é mais importante, ele tem que estar na frente da loja, essa estampa é mais importante. No segundo mês. No terceiro mês. Fazemos isso em cima das fotos de look book que são produzidas e no *showroom* que montamos lá. Somente o grupo de criação e algumas gerentes e algumas supervisoras é que vão ao *showroom*. Tem o departamento de produção de moda e o estúdio de foto. Temos um estúdio de fotografia lá. Temos catálogos. Dentro do estúdio temos um fotógrafo que é da casa, o assistente de fotógrafo, um maquiador, e o pessoal da produção que trabalha dentro do estúdio. É uma *house*. Um modelo de agência. Fotografamos 3 vezes por semana. E eu também fico com a assessoria de imprensa. Faço pouca coisa... Só não sou o dono da F, o resto todo eu faço. Em moda é muito diferente. É muito orgânico. Muita criatividade. O criativo por si só não vai ser engessado. Algumas coisas que considero importantes para qualquer profissional de criação é a visão. Desenvolver um olhar para as coisas que seja maior do que aquilo específico que você está fazendo. Acho que essa é uma das coisas que eu vejo. Na contratação dos profissionais que trabalho, isso faz a diferença. Quando ele enxerga que aquilo que ele está fazendo não é só aquilo, é algo bem maior.

Eu não acho que a pessoa que não sabe trabalhar com conceito está tão apta para trabalhar com marcas, porque tudo parte de uma célula, de uma ideia, uma coisa muito importante. E se a pessoa não pegar aquilo e desenvolver a percepção dela sobre aquilo, ela não vai conseguir criar essa unidade. Todo o profissional de criação imprime muito a sua personalidade no que faz. A única diferença é que quando você é realmente profissional, você consegue imprimir a sua personalidade embutida na ideia do trabalho que esta realizando. Não está sobreposto a algo que você está realizando para uma marca, para um cliente. Acho que ter esse distanciamento, conseguir ter o seu olhar sem fazer com que ele prevaleça na construção daquela identidade, é uma característica muito importante para profissionais dessa área. Isso porque você vai se deparar com situações onde a concorrência vai tentar chegar junto, vai querer pegar a expertise que você desenvolveu lá e se estiver trabalhando com uma pessoa que não internalizou o conceito da marca antes, ele vai reproduzir a mesma coisa para o mercado. Pulveriza aquilo que você criou. Logo a melhor forma de garantir que está fazendo um trabalho construindo uma coisa para alguém e não para você é respeitar aquela identidade e fazer o seu ali dentro, e não fazer o seu e olhar para o do outro. Acho que essa é uma característica muito importante.

E também acho que eu, tenho 2 pilares do meu trabalho. A natureza e a arte contemporânea. Prefiro mil vezes mais ir a uma exposição de arte contemporânea que ir a um seminário de varejo. Prefiro ficar olhando para as Cagarras um milhão de vezes mais, do que um encontro de lojista não sei aonde. Como o meu trabalho envolve muita criatividade eu procuro criar e não copiar. Esse processo vem de coisas que não me dão respostas tão imediatas. Esse momento de não entender, de não compreender, para mim é mais importante para ter as respostas que preciso para desenvolver o meu trabalho, do que é uma super tendência agora as manequins com atitude na

vitrine, com cabelo, com cílios, etc. Se isso já foi diagnosticado, então já não é mais. Já foi. Corta a cabeça de novo e volta para o negócio. Buscar a sua história profissional, não ficar preso em coisas, acho muito importante estar ligado, viajar. Acho que se você está ligado, às coisas vão me despertar em coisas muito improváveis. Por exemplo, se você está ligado, a mesma coisa que sacou em Londres vai sacar na mercearia perto da sua casa. Aonde estiver aquela conexão você vai bater e ver que é isso! E também a intuição. Eu estou muito ligado na minha intuição e procuro respeitar muito o que penso das coisas de primeira. É quase como se conseguisse ter um compromisso com a minha emoção. Se não gostei disso, não posso deixar passar. Tenho que falar. Mesmo sabendo que isso envolve muito trabalho, muita gente. As coisas podem não ser 100% diferentes, eu sou super aberto. Eu tenho que falar. Não consigo dizer que gostei mais ou menos ou que gostei. Estou falando de mim para mim. Se eu não acredito nisso, eu não acredito. Vou buscar uma forma de ficar em paz com o que eu acredito. A criatividade para mim é esse exercício de conexão com uma coisa muito interna onde não dá para você não se sentir realizado. No sentido de realizado, acho que o meu trabalho é 99% frustração e 1% de realização. Mas fico feliz na frustração porque eu realizei. De alguma coisa que foi melhor do que eu imaginava na minha cabeça, 1% das coisas que eu criei, 1% mesmo, eu consigo dizer que os projetos que consegui fazer foram melhores do que imaginei. É difícil fazer uma coisa melhor do que estava na sua cabeça. É por isso que tem que se ligar na sua intuição, porque se ela não bateu de cara, então na hora que for fazer, vai ser muito mais distante. É isso! FIM.

## Entrevistado 5

Cada marca foi desenvolvida por um escritório específico. O da Marca U teve vários escritórios que trabalharam nesse processo e estamos procurando uma identidade nova. O projeto está em transformação. A ideia é que ele se renove para fazer um projeto novo e o da AR é do R (esqueci o nome dele). A AR é a única das marcas que não tem ninguém replicando. É sempre ele. Ela é uma marca que não tem um formato definido, e nós, como loja de objetos, deixamos brincar um pouco com a arquitetura que tem disponível dentro de um conceito x e ele anda nesse universo. Sobre desenvolver o conceito das lojas, posso falar da U. Fora a AL que eu dei uma opinião em relação ao caminho que eu achava que devia ser, e participei desse primeiro briefing para os arquitetos, não tive participação nenhuma no BB, foi a Arquiteta X com as sócias. Eu sei que elas fizeram a loja, e essa história de ser verde é quase uma marca registrada e eu acho super legal. Mas não sei como foi o briefing na época, não tenho nem ideia. Só posso falar realmente da U pois foi a que eu me envolvi, que acho que foi a loja que eu conceituei. Eu queria, na época, que o produto fosse o grande (...). A minha primeira ideia da loja que fosse um pouco de autoserviço. Como eu não gosto de ser atendido em loja, prefiro circular sozinho, então montei a loja de forma que se as pessoas quisessem pegavam a bolsa na prateleira ou veste o cabide, vai ao caixa e paga. Na época não vendíamos calçado, porque calçado é difícil, ao não ser como nas lojas tipo S que puxam o estoque e tem todos os números. O projeto foi pensado dessa forma, dela ser um pouco auto serviço. A pessoa pega o que quiser nas araras, nos expositores, que, na época, nós mesmos desenhamos e achávamos que o fato da pessoa resolver sozinha era muito legal.

As primeiras foram muito pensadas dessa forma e são assim até hoje, onde a única coisa que mudou foi o vendedor mesmo, porque ele tem que ser comercial, tem que tentar vender e fazer o trabalho dele de convencer o cliente e de dar atendimento. As minhas verdades não são as verdades do público. Eu e a equipe interna junto com o arquiteto é que pensamos e desenhamos. Por minha formação ser de desenho industrial, tem muita solução que fui eu que rabisquei e falei para fazer assim. Tenho essa facilidade. Vou mostrando o caminho. Não fico montando o protótipo para os outros, mas eu acabava dando soluções de detalhe de marcenaria (já tive marcenaria), tipo encaixa o vidro desse jeito, ou na parte da iluminação. Eu realmente participava e desenhava arranjos de loja. O balcão vai ser assim ou assado, eu rabiscava, olhava algo fora que já tinha visto. Muito a 4 mãos. Em relação ao que quero qual o caminho, que cara deve ter, escolha dos materiais, eu sempre fui muito próximo aos escritórios, no caso da U.

Considero como aspectos principais o de tentar reter o cliente dentro da loja. A loja deve ser um lugar interessante e agradável para que ele ficar. Diferente do que eu pensava do auto serviço, do cliente entrar e resolver. Por isso acho que hoje um dos meus objetivos com a U é achar a cara desse projeto novo, mais feminino, mais aconchegante para a cliente. Como faço para que ela passe mais tempo ali dentro, mais tempo se relacionando conosco. Esse é hoje o meu olhar. Menos de auto serviço. Quero que o cliente fique mais tempo dentro do espaço conhecendo a marca, embora as nossas lojas sejam muito pequenas. O nosso formato é de 35 a 40m<sup>2</sup>, o que por um lado é bom para fazer a expansão e crescer, o investimento do franquiado é menor se tem uma loja menor, mas você não consegue fazer isso. Agora estamos vendo qual é o formato legal e se cabe na conta de retorno do investimento versus a venda e se cabe ao franquiado ter uma loja maior onde caibam essas coisas que eu imagino que precisamos para manter o cliente lá dentro. Isso é o que eu quero buscar hoje. Vai haver experimentações. Acho que a marca precisa. O objetivo número um é mudar a cara da arquitetura da marca. Quero uma loja mais feminina e mais aconchegante onde a pessoa fique mais tempo dentro do meu universo. Se a cabine fecha ou não fecha, se é confortável ou não. A exposição do produto é o que considero mais importante. Falando do produto que eu vendo, a bolsa é exposta de frente, então não precisa da arara. É mais difícil usar, a não ser que fosse para uma bolsa de lona, por exemplo. A exposição para mim é o que acho o mais importante.

Se fosse contratar alguém para ajudar a dar o conceito na marca, eu faço a pessoa visitar o que já existe. Mostro o produto. E temos uns “boards” de quem são nossos clientes, da cara da cliente que nós gostaríamos, e junto com isso as coisas que acho legais em termos estéticos, eu meio que conceituo ele. Como foi desde o começo esse projeto que está aí. Eu acho esse móvel bacana, esse piso bacana, esse sofá é legal, essa cadeira é incrível. Vou tentando fazer ele entender a estética da marca para ele ir achando as referências. E fazemos um *brainstorm*. Tem até um cara, que no risco, acabou de me mandar uma maquete de uma loja. Tivemos uma conversa, ele fez o quarto do meu enteado na minha casa, e soube que eu era da marca, conversamos um pouco, eu comentei que queria uma marca mais feminina e ele mandou uma prancha, um board que ele fez com as referências que ele entendeu que eu tinha passado para ele. Tem coisas desde arte até arquitetura de design que ele colocou lá e montou a maquete. Eu fico olhando para a cara dela todo

dia, acho que temos uns ajustes, mas tem uns caminhos que são legais. Uma coisa que também acho muito importante é a vitrine. A comunicação mais barata no Brasil é a sua vitrine. E dentro de uma marca de acessório acho que a U foi inovadora nisso, você somente vê marca de bolsa e sapato que coloca bolsa e sapato na vitrine. Nós começamos a brincar com os elementos, de montar os temas, tentar fazer vitrines que tivessem vida. E acho que fizemos isso na marca. Gostaria até de ter mais dinheiro para investir num departamento maior. Queria ter mais gente trabalhando nesse tipo de coisa. Eu lembro nas minhas primeiras lojas, a minha mãe fazia uma flor de papel crepom muito bonita, e ia entrar a primavera e nós tínhamos 3 lojas e coloquei a minha mãe para fazer as flores. Ela ficou a semana inteira trabalhando nisso e nós fizemos um jardim com essas flores. Mas hoje com 50 lojas isso não é possível. Teria que ter uma equipe grande.

Numa escala de 0 a 10, eu sou 3 no que se refere ao que gostaria de ter no meu negócio. Acho que inda tenho muito que andar. Inclusive já fomos melhores que hoje em dia, mas é difícil por conta de tudo isso que eu falei antes. Quando a agencia era só da U tínhamos uma cara mais bacana. Eu tenho pesquisas do meu publico. Tenho os dados das minhas clientes. A idade. A quantitativa, a qualitativa eu não tenho. Eu acho que a “minha mulher” é assim, ela ganha tanto, tem esse perfil. Queríamos que ela fosse assim, com esse perfil e entrego para o novo arquiteto ou designer que vai trabalhar na marca. Esse perfil quantitativo fizemos nas redes sociais e em cima das nossas bases de clientes. Temos 30.000 clientes cadastrados. Elaboramos um questionário e tivemos 250 respostas. Gente que se interessou em falar da marca. Foi bacana para nortear esse projeto. Tem um monte de coisas que as pessoas falam. Algumas que não queremos ouvir e outras que são legais de ouvir. Mas se você disser que tem um processo onde pego um book e tal, não tenho.

Nós andamos com esse projeto muito tempo e agora é a hora que vai mudar. Não tenho um documento da marca. Mas a marca tem uma coisa importante que nós conquistamos. Se você olhar aqui no shopping, se passar uma bolsa da AZ ou da AN, você não sabe de quem é, mas se passar uma bolsa da U, você sabe de quem é. Por ter um designe original, nós temos que tentar entregar isso numa arquitetura. E a marca tem uma percepção do cliente que é muito legal. Nós temos um produto que é um utilitário. Todos falam da bolsa que se transforma, da bolsa com a lanterninha, coisas que já não fazemos há um tempo, mas os clientes pedem. Essa era a história de que temos que inovar e de como entregamos uma coisa diferente dentro de um produto que já conhecem. O produto que tem um design mais limpo, que é colorido e funciona como um utilitário é um pilar da marca. Um produto que se transforma que tem várias funções. Isso vai dentro do pacote de referencias para quem vai criar esse projeto novo. Acho que um conceito tem um tempo. Você está num mundo que está se transformando e onde o design é cada vez mais importante e também estão as tendências do design. As modas na arquitetura. Por causa disso é que tem de haver uma transformação. O cliente enxerga que a U tem um produto que não é perecível, não é um fast fashion, onde aquele modelo de bolsa não tem mais nada a ver. Tem uma longevidade maior. Acho que o nosso projeto, por causa desse meu olhar de design, tem também uma longevidade maior. É o que falávamos antes. Eu fui isso há 8 anos e depois eu fiz isto e o mercado foi para nessa direção



e eu estou procurando o novo caminho. Esse talvez tenha durado 6 anos. Como a loja é um investimento, e nós somos uma empresa franqueadora, então o nosso objetivo é que esse franqueador seja um parceiro e tenha resultados. Vemos o que pode ser feito, para ter uma cara melhor. Uma coisa que eu queria, mas não fazemos é conseguir transformar a loja a cada coleção. Isso sem ser uma F, que transforma a loja inteira, coloca a loja abaixo e monta outra, as vezes de gosto discutível. Espero que a U, mesmo com tudo que estou tentando fazer para que ela seja feminina possa se transformar. Ela tem uma espinha dorsal, mas deve ser uma transformação que não seja tão custosa para o meu empreendedor que é o meu parceiro, meu sócio na cidade x e y. Ela tem que ter essa característica. Por ser franquia, tem que ter a características de mudança sem ser onerosa. Como mudar a cara sem colocar um caminhão de dinheiro. Tem que ser corajoso para fazer uma loja nova gastando muito.

Com relação a avaliação do resultado de um projeto, a inauguração da loja e se atendeu aos objetivos; eu não avalio. Esses aspectos são muito mais do operacional, da gerente comentando que colocou um vaso de planta e não tem água no shopping. Isso aconteceu. Ela tinha que carregar uma garrafa de água para molhar a água que era uma encrenca, pois vasava e o cachepot era de metal e enferrujava o piso. Não tinha pensado nisso. Nós nos ligamos mais na resposta do operacional do que na resposta do cliente. O cliente só diz: - Que loja linda! Que loja legal! Mas se falar que eu já medi isso, ou se tenho esse qualitativo de um projeto novo. De perguntar ao cliente: O que você acha disso? Do projeto novo? O que achou da arquitetura? Eu nem sei como se faz isso, mas não tenho. É muito mais um trabalho de observação. Puxa, ficou legal! Está funcionando! Ver o cliente ali dentro, se ele está se entendendo. Se o produto está bem exposto e o cliente consegue circular. E escuto muito as gerentes, que abrem as lojas todos os dias, e dizem o que não funciona. Como a gaveta que não abre bem e a carteira sai do outro lado da mesma, etc. Existe o design e o funcional que é muito mais a equipe que me responde. Não sou eu com o cliente filmando e entendendo, vendo o sensorial ou como ele se comporta. Nenhuma pesquisa da *Nasa* que aponte aonde ele está olhando. Lógico que no começo, quando eu arrumava a loja, dizia para colocar os produtos campeões mais embaixo para fazer o cliente procura-los. Assim como os produtos mais difíceis de vender ficavam mais expostos. Um trabalho feito na base da conversa com a gerente. E ela, de acordo com o estoque, e as nossas orientações vai se organizando da melhor maneira possível.

Falei que o Escritório O tem uma estética masculina, que eu tendo a gostar porque sinto essa estética. Conversei com eles para começar o projeto da U, mas o projeto não foi adiante. Como faltou dinheiro eu não quis dar trabalho a eles sem saber o que iria acontecer. Eu vou procurar uma pessoa que deve ter essa questão do design que é importante para mim, essa coisa da solução estética, mas quero uma pessoa que entenda do comportamento, do bem estar. Deve ser um mix. Hoje não se pensa somente na arquitetura de uma casa, mas sim no que vai ter dentro da mesma e como as pessoas vão se relacionar com essa arquitetura (...). Acho inclusive que quero ter um designer junto com arquiteto. Alguém da solução. Não sei se seriam dois profissionais separados. Alguém do cheiro, do tato, do relacionamento, do sentir-se bem. Da U Spa. Sei lá! Misturar essas duas coisas num produto que tem essa característica de ter um design diferente, que

é percebido pelo cliente, e também funcional. Como esse diferente/funcional fica romântico e aconchegante? Acho que é um grande desafio enxergar isso que estou querendo fazer. Hoje nem me sinto tão preparado para conversar e ver aonde queremos chegar.

Para mim a vitrine, a propaganda é o mais importante do seu negócio. O marketing mais barato é a vitrine. Falei da loja auto serviço que fiz no começo e mudei. Penso muito no lado comercial em tudo o que estou desenvolvendo. Vejo sempre se é algo comercial. Ao escolher uma cor, vejo que uma é menos comercial e faço as apostas. Estou sempre pensando na venda. Às vezes penso que estou montando uma loja porque sei que vai vender muito, pela sua arquitetura. Eu olho muito o meu produto e menos na arquitetura. Minha loja é o suporte onde vou encaixar meu produto. Onde ela vai comportar isso que desenhamos. Estou pensando no meu aspecto comercial quando estou desenhando o produto. Primeiro se tem a loja e depois o produto. As lojas já foram pensadas para comportar esse produto. Não sei se consegui responder. Eu não penso que a loja vai vender porque a arquitetura vai vender. Ela deve ser atrativa para a pessoa entrar. Tem o atendimento, a comunicação com a marca, o gosto pela marca. Ver se vai ficar bonita, achar que aquele produto vale aquele valor. São muitas coisas. Acho que a arquitetura traz alguém para dentro da sua loja, mas não necessariamente está vendendo o produto. A arquitetura e a vitrine, principalmente a vitrine. Eu penso o tempo todo como posso fazer alguém se interessar para entrar na loja. A arquitetura é para isso, para fazer você ter o interesse de ver alguma coisa. A AR eu dou sempre esse exemplo, parece uma loja de museu. Quando você entra e tem muitas coisinhas para ficar olhando. Tenho certeza que se nós filmássemos o cliente dentro das nossas lojas, dentro da AR é o cliente que fica mais tempo. E ele não fica mais tempo por causa da arquitetura e sim pelos produtos. Porque ele fica olhando aquele monte de coisas, aquele cheiro. As pessoas ficam fascinadas de ver todas aquelas coisinhas. Acho que é o produto. A vitrine da AR é sempre incrível. A forma de arrumar é sempre incrível. Tira tudo de dentro da AR e coloca isso aqui, vai ficar bom! A arrumação é o produto. Eu penso em arquitetura somente para chamar o cliente para dentro. E o comercial eu penso muito na hora que estou desenhando, pensando e vendo para quem é o produto. FIM

## Entrevistado 6

A gente tem a equipe hoje, o que acontece é que em um processo rápido pra você entender: estilo cria o produto, “vende” para o departamento de compras que compra essa ideia e faz a aposta nesse produto. Depois que isso está definido, entre comercial, compras e estilo, viemos nós do marketing, do posicionamento de marca, branding, mídias sociais, essa galera toda, artes, tv, a gente vem ouvir o que o estilo vendeu para o comercial e vendeu para o compras e eles compraram e como é que eles gostariam que esse produto fosse comunicado. Daí em diante, em cima de tudo que foi apostado, a gente começa a contar as mini histórias. Depois disso, a gente cria as mini campanhas, que ao invés da gente fazer o catálogo, a gente tinha tanta coisa para dizer que a gente resolveu fazer uma revista de 104 páginas. É uma revista normal, como outra qualquer. Fizemos a 1a coleção e a 2a está ficando pronta.

O Circo foi um catálogo que eu fui para Cuba, a gente questionava genocídio velado, falta de liberdade, enfim. Então, nasce da aposta desse produto em cima disso a gente vai criar tanto no plano mídia, o meu papel é criar essas cenas todas que vão dentro da revista, que vão estar no plano de mídia no jornal e que automaticamente está casado com a vitrine interior do produto que vai ser vendido. Então eu faço a venda coesa. Assim que nasce a nossa estratégia de visual merchandising, de comunicação e de venda desse produto, de comunicação do que é esse produto R, que não é só mais um produto, ele é um produto R. Isso é super importante deixar claro. Por isso que as vitrines são diferentes, por isso que os anúncios são diferentes e, aí eu crio, dou o briefing do que é para cada canal desses e depois esses profissionais, acho que dirigir criativamente não é criar por eles, é “briefa-los”, deixar com que eles venham com a criação e dirigi-los conforme o DNA da marca pede ou o nosso histórico ou o nosso texto pede. Eu só tento colocá-los numa coerência, como está todo mundo inserido dentro do contexto de DNA, as coisas já vão atuando parecidas, aí é só ir ajeitando a galera. A gente tem um timaço, modéstia à parte, a gente tem um timaço que facilita muito fazer a direção disso. Então nasce assim. A arquitetura, tem seu visual merchandising, como a R se posicionou não pelo produto e sim pela comunicação, essa caixa, ela foi muito mais pensada pro cara do perfil imagético, que está ali, o que ele “desescolheu” para ele, ficou o que a gente construiu como arquitetura. Então, ela foi muito mais pensada num primeiro momento pro cara do que pro produto. Chegou num determinado momento que a gente viu que a violência de venda era, que a gente era um compressor de venda, então eu não podia mais ter um loft que tinha araras, eu tinha que ter um lugar para receber com a pegada de “chega aí”, “vamos trocar uma ideia, um bate papo”, “passa aí, você não está fazendo nada”, “vem conhecer, vem bater papo com a gente”, “vem fazer as suas reuniões aqui”, “toma um café”, tinha que ter isso, mas tinha que ter um estoque em loja. Eu precisava ter acesso rápido, eu precisava ter merchandising menos do que visual. E aí a gente equilibrou bem na arquitetura isso, por uma necessidade primeiro de perfil imagético, de quem é esse cara, você sabe bem quando chega num loft que não tem nada, mas que tem dois bons quadros, uma ótima poltrona e mesa de som, uma geladeira incrível e um tapetão, você entende mais ou menos quem é aquele cara.

No primeiro momento foi isso, no segundo momento eu precisava fazer a casa desse cara vender muito. E aí foi onde a gente viu que o Arquiteto P tinha dado um início pra gente incrível, mas que num segundo momento a gente já sabia mais ou menos o que queríamos. Então tomamos as rédeas da história não por pretensão, mas, primeiro porque era mais barato, segundo porque estávamos dentro de casa e contratava um arquiteto e assim ando com a minha expansão de uma forma mais rápida. Então foi muito mais otimizar a grana, o tempo de todos, reuniões, e poder construir ali no tête-à-tête. Olha, essa peça que você queria não tem, esse produto é muito caro, a gente tem um outro. Tem gente fazendo o detalhamento de uma obra, antes eu não tinha um detalhamento do jeito que eu queria, mesmo contratando um super arquiteto, um super escritório. Eu não, o gerente de expansão é que brigou muito por isso. Eu preciso de uma obra detalhada. Como é que vou orçar a marcenaria com 3,4 ou 5 pessoas? E se eu quiser ter essa construtora dentro de casa? Por que não? Foi onde a gente chegou. Hoje nós temos um material técnico para a

arquitetura que concentra as duas coisas: o posicionamento da marca conceitualmente e posicionamento do produto dentro do espaço do ponto de venda. É isso!

O vitrinismo é aquilo que eu te falei, é magia, ele é... A SD, que tem um trabalho bem legal, eu já li alguns livros dela, falou que tinha 3 segundos para pegar o cara. Então ele fez a leitura em 3 segundos. Ou ele fez, ou ele não fez. Eu costumo falar para as minhas meninas, que agora me substituíram, uma delas virou gerente agora e eu falei pra ela: Eu pra você sou datado, sou um visual merchandising datado. De agora em diante eu não acredito mais nesse tipo de vitrine. Não que eu não acredite, eu gosto do tipo de vitrine que eu ajudei a construir o formato. Que é de composição, de elementos simbólicos que só de você olhar aquele espaço sênior, você já sabe mais ou menos o que está acontecendo, quem está naquele lugar e tal. Hoje em dia eu acredito numa linguagem publicitária. E eu posso entrar num outro lugar antropológico que é: o mundo anda muito mais rápido, que pena! Acho que está faltando muito mais humanização no humano que qualquer outra coisa, de uma certa forma. O mundo do negócio, com exceção da gente, não pensa tanto antropológicamente, não se baseia por neurociência e filosofia ao mesmo. Nós vamos ter uma academia agora na R, chama-se AR. Vamos ter um corpo docente grandão. É um orgulho e uma honra termos conseguido isso, porque vamos formar os nossos. Eu vou dar aula de visual merchandising para eles, também vão ter aula de neurociências e um corpo docente que vai falar sobre arquitetura, sobre filosofia, sobre atuação de teatro, sobre improviso. Então vamos nutrir essas pessoas.

Sobre o conceito dessa loja: Uma vez nós fizemos um trabalho com o Lo antes do Circo de Cuba que você viu, e conversando com ele sobre o fato dele ser carioca, flamenguista, ele disse que o Rio de Janeiro está muito “faixa branca”, de cena artística. E aquilo me doeu muito. “Faixa branca” no sentido que a galera não faz muita coisa, são fracos, as coisas se dissolvem em 6 a 8 meses. Os movimentos não acontecem com a efervescência que aconteceram aqui nos anos 80. Esse foi um lugar de puro comportamento, de cultura comportamental pura, e nós escolhemos esse lugar exatamente por isso. O Circo Voador estava ali, a gente pensou sobre o que nós queríamos. Este é um lugar que é de arte, cultura, diversão, encontro. Um lugar de encontro, acima de qualquer coisa. É de graça. Nós temos um investimento aqui de um milhão de reais, fora R\$20.000 de gastamos por mês para poder gerar teatro, poesia, exposição. Tudo que você está vendo aqui acontece com uma violência muito grande. E esse espaço nasceu por isso. Nesses últimos 18 meses esse espaço passou por uma metamorfose muito grande e entendimento de como trabalhar esse entretenimento e a gente vai fazer uma ocupação bem legal se tudo der certo, nesses próximos 18 meses. Vamos começar a ocupar lugares, casas, parceiras e praças e nós vamos levar esse projeto grandão e aqui vamos reformar, e para esse corredor comercial a gente deixa o nosso legado, não só do movimento, como o próximo negócio que vai vir aqui, quando isso fechar, que as águas de março vão levar o verão. Fechamos e em dois meses abrimos com um novo projeto que é uma HG. E esse projeto vai ter um rumo mais amplo, caminhante. Foi bonito o que aconteceu aqui. Nós realmente conseguimos criar um movimento. Então, se dá para criar aqui também dá para criar em outros lugares. O projeto é do Arquiteto C, que é um craque. Um artista da arquitetura. Ele fez um negócio o mais simples possível para receber maior quantidade de

diversidade e de comunicação possível. Acho que foi um golaço. Os produtos que estão expostos aqui geralmente se vendem. Essa brincadeira com o tênis, essa exposição não está vendendo, mas geralmente vende. Cerveja, cafezinho, dosesinha de cachaça, as coisas que estão expostas e o resto de graça. Tudo. Nunca foi cobrado nada. Em um dos anúncios de cada mês da Revista do Globo, fala sobre a nossa programação. Através do facebook da R, 250.000 pessoas sabem o que acontece aqui, fora toda a nossa base que recebe o e-mail marketing. Tá rolando! Hoje eu já consigo ouvir em outros lugares, “estou saindo daqui e estou indo para o Arpoador”. Vai ter um showzinho no R mais. Pô, que legal! Estamos querendo sair daqui, porque, sem grandes pretensões, ficou pequeno, ficou pequeno mesmo. O bloco T tocou aqui e as pessoas ficavam pelo meio da rua. O vizinho, a galera da galeria. Ficou realmente pequeno para a quantidade de grana e de empenho que colocamos aqui, muito mais empenho do que grana. Esse menino que geriu o projeto aqui, também tem um curador. E esse projeto tomou corpo. O que é certo, o que é verdadeiro, você não tem mais controle, não é mais seu. Então, já que ele não é mais meu (nada é de ninguém), já que eu posso manipular no bom sentido, vou abrir para todo o Rio de Janeiro. Quem sabe eu não pego a zona sul e, quem sabe, daqui a pouco estou na zona norte. Isso nos posiciona como marca em outro patamar. Preocupação e investimento de gasto e energia desse lugar precisam de um projeto. Sobre o objetivo principal de um ponto de venda, nós estamos construindo uma nova marca chamada E, que é a marca feminina da R. E um dos bate-papos e discussões acaloradas, numa reunião de arquitetura que nós fizemos, é que quando você começa a construção de uma marca, por mais que você tenha muita experiência, você vai acertando o produto, e a cara desse produto. Se isso não está definido fica muito difícil de fazer uma caixa para aquele produto.

A caixa refere-se a embalagem daquele produto. Para o que ele se presta? O que ele quer fazer? O que ele quer dizer? Para que ele serve? Para que? Esse é o primeiro ponto. Respondendo tudo isso, eu consigo fazer todo o tipo de caixa, alcançando o seu objetivo que é comunicar de uma forma mais ampla o produto e para que ele se presta e o que ele quer vender. Num primeiro momento ele tem que comunicar aquilo que ele está vendendo. Se ele não comunicar, pode ser lindo do jeito que for, mas não adianta. Se ele comunicar errado é pior ainda. Eu prefiro um nonsense que você interpreta do jeito que você quiser, do que uma comunicação completamente fora do DNA que você queria. Acho que um ponto de venda, num primeiro momento ele é criado para comunicar o porque e para quem daquele produto. E de que forma você quer vender, de que forma você quer que as pessoas enxerguem aquele produto. Uma vez perguntaram na academia, como eu via o conteúdo de visual merchandising. E eu acho muito simples. Vou chegar com dois exemplos, para destrinchar. Ainda não sei como vou dar essa aula ainda. Acho mais honesto com todo mundo. Eu não sei sobre essa pergunta, vamos então tentar descobrir todos juntos. Porque vão ser turmas de 25 pessoas, então é mais fácil. Vou perguntar o que é visual merchandising para você? Vou começar com o livro “A vida Como ela é”, do Nelson Rodrigues, é o meu primeiro exemplo. E o segundo exemplo é o vendedor de praia, biquíni. O vendedor de praia, ele anda, se cobre e expõe tudo em um metro quadrado. Tudo fica lindo, tudo balança, chama atenção. Ele não toma sol, ele está com o estoque dele todo ali, e todos os produtos expostos. Ele berra somente. Ai você pega o cara do milho. O que a Avenida Brasil fez? Por que ela fez um sucesso estrondoso,

além de um milhão de referências artísticas incríveis que tem ali de direção e muitas outras coisas? As pessoas se reconhecem. O que o Nelson Rodrigues fez? Ele “cronicava” o dia a dia. Por isso as pessoas se reconheciam ali. Vitrine é isso. Aliado ao DNA marca, ao bom gosto, e ao produto que se vende, a vitrine é, na minha concepção crônica do dia a dia. É isso! Aliado a um jeito de arrumar em pouco espaço e conseguir se comunicar e se virar, você já tem meio caminho andado. É isso.

Hoje, depois de muitos anos, eu consegui ficar. Todas as pessoas, das quais eu li sobre, que tentaram decodificar 100% do ser humano, ou viraram tiranos ou enlouqueceram. Nenhuma das duas. Então a subjetividade para não deixar que a neurociência explique tudo, porque senão a arte não precisa existir. Né? Chegando nesse lugar, a subjetividade não se explica e não se codifica. Eu consigo, no subjetivo, saber que nós criamos um movimento artístico com isso. Mas o visual merchandising no dia a dia, eu tenho lá o cronograma de 6 meses de vitrine com 6 meses de interior. Os códigos internos desses produtos específicos que vão ser vendidos. Cada vitrine fica assim por 15 dias. Então eu pego o histórico do ano passado, eu pego o quanto ela estava vendendo antes da vitrine entrar e quanto ela vendeu depois e vejo qual é a “p” que a vitrine deu. É óbvio que eu sou péssimo para fazer planilha. Não me peça para fazer isso. Encontrei uma equipe que conseguiu achar uma fórmula que hoje me dá quantificado quanto eu fiz a venda valer mais, quanto eu paguei naquela vitrine e quanto a gente teve de lucro. Pressuposto. É um resultado de excelência? Não sei te responder. Prefiro confiar no cheiro das coisas e na energia que está no entorno. Quem é dono de negócio, pelo menos para falar, “não, não, beleza, o seu cheiro”. Pelo menos tem sentido. “Vai embora no cheiro aí, meu irmão, mas vai fazendo aqui para mim, só para eu ficar seguro”. É mais ou menos isso. Mas não dá para quantificar na exata. Não dá. Sobre propor que isso seja um lugar de encontro. Isso acontece muito! Daqui surgiu o K, que é um menino cantor, compositor, agitador cultural, um menino incrível. Num processo de R mais, conheceu o K, conheceu o N que é o curador e a gente criou daqui, desse encontro um R mais MUF, que é o Museu de Favela, que está no Cantagalo, Pavão e Pavãozinho. Todo sábado do mês de dezembro, janeiro e fevereiro nós estamos fazendo vários convidados e levando a galera aqui de baixo lá para cima, com o R bancando a estrutura toda, mas aí cobrando e revertendo para o museu de favela. Igual a esse já nasceram milhares. Teve o projeto de um grande amigo que pintou ser um grande parceiro no ano passado para a gente ficar como parceria artística durante muito tempo, o Sambeiro. Cantor, pernambucano, compositor. Num papo desse de antropologia e filosofia, nós ficamos aqui até às 3 hs da manhã e ele criou um programa que discute sobre antropologia. Então, sem falar de encontros amorosos, que já aconteceram, aconteceram encontros que viravam negócios, que viravam outras coisas. Isso é lindo! Não tem preço. Esse é o tipo de coisa que criar um movimento não tem preço. Às vezes eu queria ver quanto pagamos neste ponto para ver quanto ele está valendo agora. Tem o valor imobiliário que é o da cidade como um todo e que vai mexer nessa minha avaliação. Eu prefiro pensar que estamos fazendo um bem de uma forma divertida.

Aonde eu ia chegar com relação a vitrine é que por mais que eu quantifique o produto, como eu quantifico quem deu uma risada? A minha vitrine ficou simpática à marca, e que um dia vai falar “p, tem uma marca legal pra cá!” Isso acontece muito! A R ficou conhecida por isso. Tem

uma loja em Ipanema que é diferente. E isso não tem como quantificar. Se esse cara vai voltar um dia e virar um grande cliente ou virar um parceiro da marca, foi por conta de uma vitrine que eu não consegui identificar. Entendeu? Ou de um bom atendimento. A pessoa precisa ter vendido. Para mim a pessoa tem que ser vendedora ou posicionador da marca. Isso é fato. Quem fala com o cliente é ele. Quem atende, quem ouve, quem sabe o que o cliente quer é ele. Então esse cara, na minha humilde concepção, ele teria que ter vendido em loja. Ele teria que ter fechado boleto, ele teria que ter visto como é o andamento dessa história. Essa é a principal coisa. Segunda coisa é ter uma vontade estúpida de estudar o ser humano. Se você trabalha em loja e souber como é aquele ofício, se para esse ofício você precisar das ferramentas, vai entender que ferramenta é melhor para o seu dia a dia de trabalho. Uma coisa é ficar lindo, ficar super funcional, ficar bonito, com um design lindo, etc. Outra coisa é a funcionalidade do dia a dia, o que dura mais e o que não dura, onde vai ter e onde não vai; que prateleira, se o encaixe vai ser assim ou assado porque a decoração cai e cai na cabeça do cliente. Entendeu? Tem um monte de coisa do dia a dia de loja que o arquiteto “c e anda”. Está “c”. Tem que ficar lindo e bonito porque alguém vai fotografar aquele projeto e falar que foi ele que assinou. Vai pedir para um arquiteto fazer um balcão. E vai pedir para um vendedor fazer um balcão. Ou a um caixa. Algum arquiteto já ouviu algum caixa fodão dizer “Qual é o maior jeito de fazer um balcão”? É o nariz em pé de achar que isso aqui é menor. Desculpe, mas você tem que comprar roupa, meu bem. E aí, eu que sou menor, acho que você está enganado. É isso! FIM.

## Entrevistado 7

Com o passar dos anos, *retail design* tem se tornado muito industrializado, mas se você olhar a história da origem do *retail design*, você pode ver que havia uma troca mútua. A atividade de troca no comércio, de produtos, de valor entre diferentes mercadorias e diferentes culturas e, é claro, através dos lugares. Então, nós precisamos voltar em direção ao que é mais cultural na troca. Porque é muito mais rico ao invés de ser somente uma transação. Você pode ter uma transformação se o ato da venda for culturalmente relevante. É uma expressão que é autêntica e é reencontrada em quem participa dela. As pessoas podem desfrutar, não necessariamente pelo custo, mas pelo seu caráter. Então o que nos fazemos em nossos espaços, é que nós realmente queremos que os produtos apareçam como culturalmente relevantes e, em alguns casos como artefatos culturais. Por exemplo, havia muitos mp3 players antes do ipod. O ipod sozinho é um artefato cultural. Então você pode fazer isso com qualquer tipo de design de estilo autêntico ou moda. Quando há referências com a criatividade, inovação, a arte e a moda realmente se tornam um reflexo, uma expressão da identidade. A identidade do visual, a identidade da comunidade, a identidade dos valores e das aspirações em que as pessoas se inspiram. Nós não olhamos muito para o produto, mas para a expressão cultural.

Quando você cria um ambiente que possui uma experiência particular e um apelo particular para engajar as pessoas emocionalmente, fazer com que eles tenham uma experiência transformadora você faz com que eles façam uma reflexão sobre eles mesmos, sobre a experiência e sobre como eles poderiam se expressar de forma diferente do que eles imaginavam justo alguns

minutos atrás. Você tem uma experiência transformadora em volta de nós e isso tem que ser feito com uma intenção, intencionalmente. Nós procuramos uma mudança (...) essas coisas podem acontecer e o ambiente do comércio, passa a pretender ser também uma plataforma cultural. Se tivéssemos uma estilista em casa ou uma estética que apresentássemos sempre, nós não estaríamos servindo muito a marca, nós estaríamos servindo nós mesmos. Então nós tentamos entender os valores e o DNA da marca e, construir uma experiência autêntica de entendimento. E isso cria um processo que irá sempre conduzir a algo único. Você não sabe o que virá ou que será quando você começa a criar um processo, mas você confia se você na verdade está engajada nisso de uma forma hipotética. Então, o vazio é um fator muito importante nesse processo criativo. Você não está fazendo isso analiticamente tanto quanto você está fazendo hipoteticamente. Assim você está realizando uma espécie de troca emocional com o espaço que você estará criando.

O básico é ver como a empresa começou, qual é a empatia qual foi a faísca que foi criou. Estudando isso, você fica bem familiarizado e, ao mesmo tempo, a gente olha o cliente e a comunidade que a marca quer atingir. Então nós não olhamos tanto o ponto de vista demográfico e, sim, o ponto de vista psicográfico. O quanto as pessoas são escolarizadas, o quanto elas ganham, aonde vivem, nós não procuramos muito por essas informações. Nós procuramos informações como, quais são as aspirações delas, os valores, o que elas sentem pela família, amigos, como elas se vêem, o que as engaja, o que faz sentido para elas, alguma atividade significativa. Então, a terceira coisa que olhamos, simultaneamente, é a cultura (...) e tudo que está acontecendo. O Brasil é um país grande e possui diferentes tipos de cultura e diferentes áreas no país. Então quando fazemos uma loja ou um complexo nós tentamos fazer com que ela reflita a vida da comunidade. As pessoas em Los Angeles veem luz e cores (...) que você pode explorar. Você pode fazer com que a história seja significativa para você. Esse deveria ser o objetivo: o visitante sentir uma relação com a experiência e querer participar dela. Dessa forma, eles teriam um tempo significativo, um tempo agradável e eles iriam compartilhar essa experiência e falar sobre ela com os amigos e colegas. É como quando você encontra um ótimo restaurante e conta aos seus amigos sobre ele.

É interessante, porque se você pensa em um restaurante é a atmosfera, o ambiente, a qualidade da cozinha e do serviço, você acaba julgando em cima desses três aspectos. Com o *retail store*, você pode fazer a mesma coisa. O quão relevante é o produto, qual é a atmosfera, como é o ambiente e como você é tratado quando você entra no espaço. É esta a relação importante que as pessoas negligenciam. Tem uma coisa importante na sociabilidade do mercado. Você precisa criar um espaço que seja socialmente engajador. Esse poderia ser o jeito de você criar os provadores (*dressing rooms*) ou criar uma maneira das pessoas encontrarem com as outras pessoas no espaço. Você tem que pensar nessas coisas. Se você pensar, várias lojas são na maior parte, corredores de linhas retas e ângulos retos. E você se movimenta no espaço assim: descendo para diferentes corredores. A circulação dos corredores acontece em linhas e ângulos retos é muito mecânico. Porque se eu levar você para um campo ou para a praia ou para a floresta você não andarão em ângulos retos a circulação será bastante diferente. Muito mais orgânica. É por isso que queremos criar alguma coisa que pareça uma paisagem dentro da loja, na qual as pessoas possam explorar e



se movimentar da forma como escolherem. É como uma cidade velha, que possuem ruas sinuosas e acessos claros e você sempre antecipa o que está próximo e ao redor da próxima esquina. Um pouco disso é importante. Ele precisa ter senso estético, devem ser familiarizadas com números, devem ser capazes de conversar, devem poder editar, devem ser como um curador, um bom comerciante é como um curador. Eles fazem escolhas no mercado e trazem de volta a partir de uma nova expressão para as pessoas. É importante ser um editor e curador, uma pessoa que saiba números e que possa ter uma conversa rica, como um contador de histórias. Tenham interesses abrangentes, não se tornem muito especializados. Permitam outros tipos de campos e empreendimentos para você se inserir. Não fique muito agarrado em um “caminho estreito”, você precisa querer ser influenciado por coisas a sua volta que, não necessariamente, se relacionam de imediato ao que você está fazendo, você precisa receber influências. Assim, você se torna uma pessoa mais rica e, quando isso acontece, você pode se expressar, sua comunidade, sua cultura, de forma mais significativa.

Existem diferentes maneiras de avaliar um projeto depois de terminado. Quanto tempo a média de visitas permanece, quanto tempo as pessoas permanecem no espaço. O quanto eles trazem os amigos e colegas. Sabemos que a principal medida é também o quanto de negócio você esta fazendo, é claro, porque no final é um mercado, que o que conta é o botton line ponto de partida. Mas você pode ter um bom ponto de partida hoje, a menos que você tenha uma boa experiência do que você esta criando. Então, nós temos diferentes métricas de quantas pessoas irão visitar em um dia e quantas dessas pessoas irão fazer uma compra e quantas dessas pessoas irão voltar e se virão com os seus amigos e familiares. Então, há métricas, mas elas não devem ser completamente alcançadas, não é somente a informação quantitativa, é também qualitativo. Não é somente o quanto, mas como é significativo. É também como as pessoas sentem isso no espaço. O conjunto disso permite julgar e refinar o *retail space*.FIM.

## Entrevistado 8

Entrevista respondida pela internet via email.

**Estrutura organizacional:** 1) Por favor, fale-me sobre a estrutura organizacional de seu escritório (sócios, número de funcionários, cargos e funções). Resposta: A equipe de projeto tem cerca de 35 pessoas, entre arquitetos e estagiários. **Criação do conceito:** 2) Por favor, fale-me um pouco sobre a forma como pensa e desenvolve seus projetos para lojas de moda. 3) Como você define o conceito de um novo projeto? A partir de que elementos? 4) Quais aspectos são considerados por você em um projeto para lojas de marcas de moda? Resposta para as perguntas 2, 3 e 4: Para um estabelecimento comercial em geral, não importa se uma loja de moda ou de carros procuro ter sempre em mente o espírito inspirado pela marca, o produto e o cliente a quem se destina. É fundamental que o espaço da loja se apresente quase como uma extensão do produto, reforçando a identidade da marca; que não seja pensado apenas como um local de exposição e venda. O ambiente deve acolher o produto, valorizá-lo..., a tal ponto que o cliente/consumidor, ao entrar na loja, sinta vontade de se demorar descobrindo a loja e os produtos. Fora isso, deve-se considerar o local onde a loja vai se estabelecer – a cidade, o bairro, se na rua ou no shopping,

etc...- pois isso é o que vai determinar a sua relação com o entorno, os vizinhos...\_**Relação do conceito com a marca:** 5) Existe uma orientação (de alguma área) da empresa sobre o conceito do projeto? 6) As empresas disponibilizam alguma informação prévia sobre a marca e a sua estratégia? 7) Você utiliza algum recurso para conhecer a marca para a qual está desenvolvendo o projeto? Qual (Quais)? Resposta para as perguntas 5, 6 e 7: A conversa com o cliente/contratante é sempre a base e o ponto de partida para qualquer projeto que desenvolvemos no escritório, seja residencial, comercial, institucional, etc. Procuro extrair deles – no caso de uma loja, dos proprietários – o máximo que posso para entender o que são os produtos, quem são os clientes, quais são os valores da marca. Acredito que a arquitetura, quando expressa e reverbera a identidade da marca, dá contexto ao produto, reforça suas propriedades e contribui, naturalmente, para as vendas.\_ **Interface com outras áreas:** 8) Quais são as principais áreas e profissionais de dentro das empresas que tem relação ou interferem nas decisões relativas ao projeto? Resposta: Profissionais de vendas e marketing, principalmente. E branding, muitas vezes, quando indicado pelo cliente. 9) Você tem algum tipo de parceria com outras empresas ou profissionais externos? Resposta: Todo projeto é multidisciplinar. A parte técnica envolve a colaboração de inúmeros engenheiros, claro. Há ainda paisagista, designer gráfico, etc..\_ **Objetivos:** 10) Quais seriam os principais objetivos de um projeto para uma loja de moda? 11) Qual deles você considera como o objetivo principal de um projeto para uma loja de moda? O que é preciso para que a loja seja rentável? Resposta para as perguntas 10 e 11: Para qualquer comércio, acho que o objetivo é sempre vender mais. Como disse antes, acho que quando o produto é bem apresentado, em um ambiente que não só o destaca, mas também o complementa, o cliente acaba envolvido num clima tal que faz da compra em si um evento prazeroso. Diferentemente de quando chega, escolhe rapidamente o que precisa, paga e vai embora, acho que ele olha as peças com mais calma, experimenta mais e com mais vagar e, às vezes, até se deixa seduzir por algo que nem procurava. Com isso, ele se demora mais na loja e, provavelmente, compra mais.\_ **Tempo:** 12) É possível definir o tempo de permanência (duração) do conceito em um projeto dessa natureza? Resp: Não. Tudo depende da evolução do produto, da marca.\_ **Avaliação:** 13) Você utiliza algum tipo de avaliação dos seus projetos? Quais? Resposta: Não exatamente. Mas comentários dos clientes são sempre bem-vindos.\_ **Habilidades:** 14) Quais habilidades que você considera como necessárias para os profissionais envolvidos em projetos para as empresas de moda da atualidade? Resposta: A curiosidade. É preciso que estejam sempre atentos ao que acontece nas áreas afins. Principalmente nas atividades de criação, é fundamental buscar referência, inspiração em outras searas artísticas – artes visuais, dança, cinema, música, literatura, teatro, etc...15) O que você gostaria de dizer ainda sobre esse tema? Resposta: Não, acho que já disse tudo.