



Alessandra Raulino de Oliveira

**Gestão do design para a integração do branding
ao varejo de moda omnicanal**

Dissertação de mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design.

Orientador: Claudio Freitas de Magalhães

Rio de Janeiro
julho de 2023



Alessandra Raulino de Oliveira

**Gestão do design para a integração do branding
ao varejo de moda omnicanal**

Dissertação de mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design.

Claudio Freitas de Magalhães

Orientador

Departamento de Artes e Design - PUC-Rio

Monica Saboia Sadddi

Departamento de Artes e Design - PUC-Rio

Monique Vandressen

Departamento de Moda, UDESC

Rio de Janeiro
julho de 2023

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

Alessandra Raulino de Oliveira

Graduada em Design pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, em 1998. Curso de especialização em marketing no IMPK Programme, International Marketing, INSEAD Business School em 2011. Gestora na área de Marketing com ênfase em Branding em diferentes marcas do varejo de moda do Rio de Janeiro entre 2007 e 2015. Em 2021 iniciou o mestrado em Gestão em Design também na PUC-Rio.

Ficha Catalográfica

Oliveira, Alessandra Raulino de

Gestão do design para a integração do branding ao varejo de moda omnicanal / Alessandra Raulino de Oliveira ; orientador: Cláudio Freitas de Magalhães. – 2023.
134 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Artes e Design.
Inclui bibliografia

1. Artes e Design – Teses. 2. Gestão pelo design. 3. Branding. 4. Varejo de moda. 5. Omnicanal. 6. Transdisciplinaridade. I. Magalhães, Cláudio Freitas de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Artes e Design. III. Título.

CDD: 700

Para meu pai e minha filha, por tudo.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Cláudio Freitas de Magalhães, pela dedicação, amizade, parceria e paciência.

À Professora Izabel Oliveira por ter me incentivado e apoiado quando tudo começou.

Ao CNPQ e a PUC-Rio pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

À amiga Tatiana Deane que deu a sugestão que me trouxe até aqui.

Ao colega de mestrado Pedro Braga Leitão, pelas colaborações e apoio.

Aos professores e funcionários do Departamento de Artes e Design.

A todos os amigos e familiares que ajudaram, torceram se preocuparam ou se envolveram de qualquer outra forma.

Aos tios Ana e Zé pelo apoio, interesse, torcida e carinho.

Aos irmãos Nando e Irina por fazerem parte da minha vida.

E à Sofia pelo amor e alegria.

Resumo

De Oliveira, Alessandra Raulino; De Magalhães, Claudio Freitas (Orientador). **Gestão do design para a integração do branding ao varejo de moda omnicanal**, Rio de Janeiro, 2023, 133p. Programa de Pós-Graduação em Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O conhecimento ou reconhecimento da marca é conceituado de acordo com um modelo de memória associativa e ocorre quando o consumidor está familiarizado com a marca, tendo em mente um conjunto de associações favoráveis. O alinhamento das estratégias de branding garante que as premissas do posicionamento da marca sejam identificadas pelo cliente. A partir da revisão de um referencial teórico multidisciplinar e de pesquisa de campo com entrevistas semiestruturadas, pretendemos compreender o conhecimento organizacional a partir da gestão pelo design, buscando a integração de competências transdisciplinares, a fim de garantir o alinhamento das diretrizes de branding no varejo de moda omnicanal. Inicia-se, assim, um ensaio sobre a geração do conhecimento organizacional transdisciplinar, baseado nas diferentes práticas de design, incluindo a projeção e avaliação de seus impactos, e garantindo a transformação contínua desse conhecimento para a manutenção de uma política de branding.

Palavras-chave

Gestão pelo design; branding; varejo de moda; omnicanal; transdisciplinaridade.

Abstract

De Oliveira, Alessandra Raulino; De Magalhães, Claudio Freitas (Advisor). **Design management for the integration of branding into omnichannel fashion retail**, Rio de Janeiro, 2022, 133p. Programa de Pós-Graduação em Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Brand knowledge (or recognition) is conceptualized according to an associative memory model and occurs when the consumer is familiar with the brand, holding a set of favorable associations in mind. The alignment of branding strategies ensures that the brand's positioning assumptions are identified by the customer. Building on a review of a multidisciplinary theoretical framework and field research using semi-structured interviews, we aim to understand organizational knowledge from a design management perspective, enabling the integration of transdisciplinary competencies to ensure alignment of branding guidelines in omnichannel fashion retail. Thus, an essay begins on the generation of transdisciplinary organizational knowledge based on different design practices, including the projection and evaluation of their impacts, and ensuring the continuous transformation of this knowledge for the maintenance of a branding policy.

Keywords

Design management; branding; fashion retail; omnichannel; transdisciplinary.

Sumário

| | |
|---|----|
| 1 Introdução | 14 |
| 1.1 Perguntas de pesquisa | 16 |
| 1.2 Objetivos da pesquisa | 17 |
| 1.3 Percurso teórico metodológico | 17 |
| 1.4 Estrutura da pesquisa | 18 |
| 2 Contextualizando o branding de moda omnicanal | 20 |
| 2.1 Tendências e relações entre o branding e os canais | 20 |
| 2.2 O varejo de moda omnicanal | 25 |
| 2.3 Pontos de contato entre marca e cliente | 31 |
| 2.4 Etapas do processo de compra | 37 |
| 2.5 Considerações sobre o branding de moda omnicanal | 43 |
| 3. Administrando o branding de moda omnicanal | 46 |
| 3.1 Branding corporativo | 46 |
| 3.2 Gestão de marca no varejo de moda omnicanal | 47 |
| 3.3 Transdisciplinaridade e a gestão omnicanal | 50 |
| 3.4 Como o processo de design pode gerar conhecimento através do aprendizado organizacional | 55 |
| 3.5 <i>Sensemaking</i> ou construção de sentido | 60 |
| 3.6 Considerações sobre a administração do branding de moda omnicanal | 65 |
| 4 Metodologia de pesquisa | 68 |
| 4.1 Planejamento da pesquisa de campo | 74 |
| 4.1.1 Proposta de observação | 74 |
| 4.1.2 Etapas da pesquisa de campo | 74 |
| 4.1.3 Amostragem | 74 |
| 4.1.4 Riscos mínimos | 75 |
| 4.1.5 Orçamento e recursos | 76 |

| | |
|---|-----|
| 4.2 Entrevistas | 76 |
| 4.2.1 Conteúdo das entrevistas | 76 |
| 4.3 Procedimentos e tabulação | 78 |
| 4.4 Contextualização das entrevistas | 79 |
| | |
| 5 Resultados | 82 |
| 5.1 Etapa 1: Pontos de destaque extraídos das entrevistas transcritas | 82 |
| 5.2 Etapa 2: Entrevistas reescritas e agrupadas | 83 |
| 5.3 Etapa 3: Análise do discurso | 83 |
| | |
| 6 Conclusões e discussões | 93 |
| | |
| 7 Referências bibliográficas | 99 |
| | |
| 8 Anexos | 107 |
| | |
| 9 Apêndices | 108 |
| 9.1 Transcrição das entrevistas | 108 |
| 9.2 Pontos principais extraídos das entrevistas | 121 |
| 9.3 Entrevistas reescritas e agrupadas conforme os assuntos | 130 |

Abreviações e siglas

ACCA - *Awareness, Comprehension, Conviction, Action*
(Conscientização, Compreensão, Convicção, Ação)

AIDA - *Awareness, Interest, Desire, Action* (Conscientização, Interesse, Desejo, Ação)

AISDALSLove - *Attention, Interest, Search, Desire, Action, Like/dislike, Share, Love/hate* (Atração, Interesse, Busca, Desejo, Ação, Curtir/Descurtir, Compartilhar, Amor/Ódio)

CDO - *Chief Digital Officer* (Executivo responsável pela utilização e governança de dados)

CFIT - *Consumer-facing in-store technologies* (Refere-se a tecnologias e dispositivos com os quais o consumidor lida ou experimenta diretamente na loja física)

CIO - *Chief Information Officer* (Executivo de tecnologia da informação)

CRM - *Customer Relationship Management* (Gestão de relacionamento com o cliente)

DAGMAR - *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* (Definindo objetivos publicitários para resultados publicitários mensuráveis)

ERP - *Enterprise Resource Planning* (Planejamento de recursos corporativos)

I-beacons - Dispositivos de comunicação sem fio que utilizam a tecnologia *Bluetooth* de baixa energia (*Bluetooth Low Energy, BLE*).

NFC - *Near Field Communication* (Comunicação de campo próximo)

OMS - *Order management System* (Sistema de gerenciamento de pedidos)

OSM - *Original Strategic Management* (Gestão estratégica original)

PCI - *Payment Card Industry* (Padrão de segurança de dados para a indústria de cartões de pagamento)

QR-code - Quick response code – Código de resposta rápida

RFID - *Radio frequency identification* (Identificação por radiofrequência)

SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

SEO - *Search Engine Optimization* (Otimização para mecanismos de busca)

SKU - *Stock Keeping Unit* (Unidade de manutenção de estoque)

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| 1 Influências e consequências da escolha do canal pelo cliente | 27 |
| 2 Probabilidade de compra, recomendação e recompra dependendo da personalização, % dos entrevistados | 30 |
| 3 Crescimento do número de pontos de contato com o cliente | 32 |
| 4 Pontos de contato com o cliente | 34 |
| 5 Mapa da experiência de marca | 35 |
| 6 Comércio de varejo omnicanal – 360º de varejo | 36 |
| 7 Etapas da jornada do cliente | 39 |
| 8 Etapas da jornada do cliente online e detalhamento dos pontos de contato | 40 |
| 9 Simplificando o processo de decisão | 41 |
| 10 Cubo de intenção do consumidor | 42 |
| 11 Representação de disciplinas | 52 |
| 12 Organograma simplificado da empresa da pesquisa de campo | 83 |

Lista de quadros

| | |
|---|----|
| 1 Detalhamento dos itens da figura 5 – legenda | 37 |
| 2 Principais autores da revisão de literatura do Capítulo 2 | 45 |
| 3 Gestor de varejo omnicanal, Levi Strauss & Co. | 50 |
| 4 Principais autores da revisão de literatura do Capítulo 3 | 67 |

1

Introdução

De acordo com Saviolo (2013) uma das primeiras definições de marca foi proposta em 1960 pela American Marketing Association e dizia que marca era um nome, termo, desenho ou símbolo capaz de identificar um produto ou serviço. Desde então inúmeros autores têm contribuído com os estudos e conceitos relacionados à marca, muitas vezes adotando abordagens mais holísticas. Um exemplo é o conceito de conhecimento (ou reconhecimento) da marca. Ardill (2008) afirma que o (re)conhecimento da marca é criado a partir de um conjunto de associações favoráveis e únicas presentes na memória do consumidor. Para fortalecer essas associações, as empresas têm adotado um modelo de relacionamento mais centrado no cliente, projetando a “experiência total da marca”.

Ao longo de décadas os desdobramentos da marca (identidade, posicionamento, experiência, dentre outros) são tema de aprofundamento no meio acadêmico e organizacional, especialmente sobre o conhecimento de marca (Ardill, 2008).

O principal responsável pela geração e integridade dessas associações é o branding, definido por Keller e Lehmann (2006) como um conjunto de estratégias relacionadas ao posicionamento da marca que buscam introduzir ou fortalecer a marca no mercado. Por estratégias de marca entende-se, na definição de Neumeier (2006), o plano para o desenvolvimento sistemático de uma marca a fim de atingir objetivos comerciais considerando, porém, que muitas vezes fazem parte da construção e manutenção das estratégias, diferentes departamentos ou gestores.

As funções e cargos diferem nas organizações, dependendo do nível de transformação digital e confiança, destacando assim que este ainda é um trabalho em andamento e só recentemente começou a ter lugar (Bonetti, 2018, p. 7-8, tradução livre).

No caso do varejo omnicanal, o alinhamento consistente das estratégias de branding em diferentes canais de comunicação é considerado importante para garantir que as mensagens e valores da marca sejam consistentemente transmitidos

e percebidos pelos clientes. Essa ideia é amplamente discutida na literatura de branding e marketing. Autores como Ardill, Keller e Neumeier destacam a importância da gestão de marca para o posicionamento e o desenvolvimento sistemático da marca, bem como para o alinhamento das estratégias com os pontos de contato com o cliente.

De acordo com Ziegler (s.d.), trazendo para um contexto atual, há um aumento de 20% ao ano no número de pontos de contato digitais com o cliente, modificando a natureza e a velocidade das suas relações. A pandemia do Covid-19 impulsionou ainda mais a transformação digital que já estávamos vivenciando.

Durante vários meses desde o início da pandemia do Covid-19 em 2020, frente a inúmeras medidas restritivas, serviços não essenciais como shoppings centers ou lojas de rua foram fechados e o comércio de vestuário e acessórios enfrentou uma significativa queda nas vendas. Marcas que ainda não operavam comércio e comunicação virtuais tiveram que se adaptar rapidamente à nova realidade. Outras que já tinham alguns pontos de contato em operação como e-commerce ou mídias digitais impulsionaram ainda mais seus esforços para atrair ou fidelizar clientes. Tal situação ocasionou uma explosão de novos canais, como por exemplo vendas por aplicativos de mensagens, Instagram, Facebook, Twitter, além dos usuais, e-mail marketing, *lookbooks*, anúncios, etc.

Diante desse crescimento acelerado no número de pontos de contato com o cliente (Ziegler, s.d.), a jornada de compra tem sido interpretada de novas formas. O omnicanal é uma experiência integrada entre os diversos canais, aproveitando as vantagens de cada um e trazendo benefícios tanto para os clientes quanto para as marcas. A gestão dos canais deve acontecer de forma integrada evitando causar confusão e diminuir o valor do que é oferecido aos clientes (Lynch, 2020; Herhausen *et al.*, 2015). A compreensão do processo de tomada de decisão de compra e a orientação da experiência do consumidor têm sido objeto de estudo por diversos pesquisadores que serão tratados ao longo dessa pesquisa.

Nesse novo formato, os meios digitais passaram a exigir uma enorme velocidade de resposta e geração de conteúdo, o que pode ter impactado no tempo de desenvolvimento de projetos e na interação entre profissionais atuantes na mesma empresa. A busca por variedade de produtos e a orientação para objetivos são discutidas como conceitos complementares. A busca por variedade está relacionada à necessidade de manter um nível ideal de estímulos na forma de

novidade, complexidade ou mudança. A orientação para objetivos refere-se à tendência de ser focado nos requisitos do objetivo de compra (Homburg, Müller e Klarmann, 2011, Menon e Kahn, 1995, apud Herhausen, 2019). A gestão de áreas como estilo, estoque e distribuição, e comunicação e marketing, além de merchandising visual e demais aspectos dos pontos de venda físico, precisam se adaptar ao crescente aumento no número de pontos de contato causado pelo incremento do ambiente digital, buscando reduzir o possível desalinhamento e os conflitos de comunicação interna e externa, como o posicionamento da marca.

Considerando a problemática do incremento tecnológico e consequente aumento do número de pontos de contato entre cliente e marca, especialmente nos canais digitais, o problema de pesquisa é (a manutenção do) alinhamento dos canais no branding do varejo de moda omnicanal através da integração das competências organizacionais.

1.1

Perguntas de pesquisa

A problemática do incremento tecnológico e aumento dos pontos de contato entre cliente e marca levam ao problema; (manter) o alinhamento dos canais no branding de varejo.

A partir do problema foi desenvolvida a seguinte questão norteadora para a pesquisa: De que forma o conhecimento organizacional, a partir da gestão pelo design, pode colaborar com a integração de competências transdisciplinares a fim de garantir o alinhamento das diretrizes de branding no varejo omnicanal?

Portanto, o objeto de pesquisa é o desalinhamento do branding no varejo de moda omnicanal.

A partir da pergunta norteadora foram formuladas as seguintes questões:

1. Quais conhecimentos estão relacionados ao contexto do branding de moda omnicanal?
2. Como administrar a complexidade do branding de moda omnicanal?
3. Como é possível observar a geração do conhecimento organizacional transdisciplinar baseado nas diversas práticas de design?

1.2

Objetivos da pesquisa

O objetivo da pesquisa é entender o alinhamento das diretrizes de branding no varejo de moda omnicanal através da integração das competências organizacionais.

Com base nas questões norteadoras foram traçados alguns objetivos específicos:

1. Desenvolver levantamento e análise da literatura sobre conhecimentos que estão relacionados ao contexto do branding de moda omnicanal;
2. Desenvolver levantamento e análise da literatura sobre como administrar a complexidade do branding de moda omnicanal;
3. Entender como as empresas do varejo de moda estruturam a gestão dos seus canais no omnicanal; Entender qual a visão das empresas com relação a necessidade de uma política de branding para a gestão omnicanal;
4. Entender o conhecimento que deve ser desenvolvido pela empresa ou por um potencial profissional de branding;
5. Entender de que forma é criado o conhecimento organizacional transdisciplinar para o branding de moda omnicanal, incluindo a projeção e avaliação de seus impactos;
6. Fundamentar as reflexões e análises através da pesquisa de campo.

1.3

Percurso Teórico metodológico

Para atingir os objetivos propostos foi realizada uma revisão da literatura para tratar de conceitos como branding, integração de canais, transdisciplinaridade, geração e a gestão do conhecimento corporativo passando pelo viés da gestão pelo design e trazendo a contribuição do conceito de *sensemaking* no ambiente organizacional. A análise destes conteúdos visou uma posterior reflexão sobre o varejo de moda omnicanal através do estudo de um caso (uma empresa) baseado em entrevistas. Foi realizado diagnóstico de uma empresa através de entrevistas com alguns de seus profissionais para avaliar o potencial da gestão pelo design visando administrar o branding omnicanal.

1.4

Estrutura da pesquisa

A pesquisa está organizada conforme segue: capítulo 1, Introdução apresenta a problemática (ou o contexto do problema) da pesquisa a partir de conceitos introdutórios como marca, branding, o alinhamento das estratégias de marca, o aumento no número de pontos de contato com o cliente, a velocidade na geração de conteúdo e seu impacto no tempo de desenvolvimento de projetos e na comunicação entre os pares. Na sequência são apresentados o problema, perguntas e objetivos de pesquisa.

O capítulo 2 procura contextualizar o branding de moda omnicanal e se subdivide nas seguintes seções: 2.1 Branding e integração de canais, onde são abordados temas como pontos de venda físicos e a experiência do cliente, fatores que colaboram com o posicionamento de marca dentro de uma loja física do varejo de moda, e suas ferramentas para uma melhor experiência do cliente. São abordadas também novas tecnologias que procuram aproximar o ambiente físico do digital; 2.2 O varejo de moda omnicanal, que faz referência à sua relevância e complexidade no mercado de moda, os benefícios e problemas da tecnologia e administração de dados, e o desafio do omnicanal em conseguir observar tudo em tempo real através de múltiplos canais; seção 2.3 Pontos de contato entre marca e cliente, que conceitua pontos de contato e aborda a importância da combinação de canais para criar uma experiência total de marca; 2.4 Etapas do processo de compra, onde descrevemos o comportamento de compra e seus padrões relacionando modelos propostos por diferentes autores; e 2.6 Síntese.

O capítulo 3 teve como objetivo abordar a administração do branding omnicanal, e se subdivide em: seção 3.1 Branding corporativo, que conceitua o termo como perspectivas de gestão de marketing e estratégias aliados à ideia da construção de significado; associando assim, o branding e o *sensemaking*. 3.2 Gestão de marca no varejo de moda omnicanal, que aborda a complexidade dos múltiplos canais e a importância da associação das estratégias de marca com os pontos de contato com o cliente; 3.3 Transdisciplinaridade e a gestão pelo design onde expomos a importância da organização e estruturação do relacionamento e das trocas de informações e experiências entre os atores em uma gestão omnicanal e abordamos a gestão pelo design para colaborar com o alinhamento entre as

expressões da marca e os objetivos estratégicos. Seção 3.4 Como o processo de design pode gerar conhecimento através do aprendizado organizacional, que trata conceitos como a gestão pelo design, sua origem e relevância em uma organização, e as rotinas organizacionais e a geração de conhecimento; seção 3.5 *Sensemaking* ou construção de sentido, onde conceituamos o processo de atribuição de significado, seus princípios, resultados e as mudanças que ele propõe; ao final do capítulo a seção 3.6 apresenta uma síntese de tudo que foi abordado.

O capítulo 5 apresenta os métodos e técnicas aplicados na pesquisa de campo. E por fim, no capítulo 6 apresentamos as conclusões e desenvolvemos discussões finais sobre o objeto da pesquisa.

2

Contextualizando o branding de moda omnicanal

Este capítulo procura explorar os conhecimentos que estão relacionados ao contexto do branding no varejo de moda omnicanal, iniciando pela própria definição do termo, em associação à expansão das tecnologias digitais e à problematização envolvendo o alinhamento do branding de moda.

2.1

Tendências e relações entre o branding e os canais

Segundo Hanby (apud Schroeder *et al.*, 2006), a concepção de "marcas como entidades vivas" surgiu nos anos 1980, quando houve uma mudança no domínio do positivismo e objetivismo no campo do marketing. Essa visão, baseada em uma metáfora orgânica, destaca o impacto das marcas na vida dos consumidores, considerando-as como entidades holísticas com personalidades distintas, essências internas e capacidade de crescimento e evolução ao longo do tempo. Hanby argumenta que a construção da identidade da marca proposta por Kapferer é a abordagem mais completa para essa visão.

Kapferer foi pioneiro no campo do marketing ao introduzir uma estrutura abrangente que destaca a identidade como o significado mais profundo de uma marca. Nessa concepção de identidade de marca, é tarefa do gestor (ou profissional) de branding utilizar estrategicamente essa identidade para controlar o significado, o propósito e a imagem da marca (Kapferer, 2004, apud Schroeder *et al.*, 2006, p. 107).

David Aaker (1996, apud Schroeder *et al.*, 2006) oferece um sistema de identidade de marca que se assemelha às ideias de Kapferer. Aaker afirma que a identidade é formada por associações exclusivas definidas pelo gestor de marca, identificando "o que a marca representa". Ele aponta quatro perspectivas principais para a identidade de marca: marca como produto, marca como organização, marca como pessoa e marca como símbolo.

A identidade de marca é uma construção complexa nas abordagens de Kapferer e Aaker, e seus modelos incorporam tanto a ideia da marca como um sinal distintivo quanto como uma entidade com características humanas (Schroeder *et al.*, 2006).

Complementando esses conceitos, as abordagens atuais na teoria da identidade cultural e social desafiam as concepções tradicionais sobre a identidade de marca. A ideia de que as marcas possuem valores intrínsecos e uma única representação verdadeira da identidade é questionada e sua natureza dinâmica e em constante evolução passa a ser reconhecida. O branding é melhor compreendido como processos contínuos de identificação, tanto das marcas com significados culturalmente relevantes e disputados, quanto dos consumidores e stakeholders com as marcas. Essa natureza dinâmica do branding se torna ainda mais variável com o incremento dos canais digitais.

De acordo com o Relatório " E-commerce no Brasil" (Conversion SEO, ed. Abril, 2021), o setor de moda atingiu a marca de 1,51 bilhão de acessos no e-commerce em 2020, e cresceu 52% até o início de 2021.

Apesar dos excelentes resultados do comércio digital, marcas como a Nike estão abrindo novas lojas físicas e criando lojas conceito a fim de impulsionar as vendas (Chan *et al.* 2021) e proporcionar uma nova experiência de marca para o cliente. Além de se movimentarem através dos canais, os clientes ainda querem ver, tocar, explorar e sentir o ambiente da loja física. Existe então, “a oportunidade de usar a loja como um ambiente que permita proporcionar uma experiência pessoal que atraia clientes, independentemente do canal utilizado” (Piotrowicz *et al.*, 2014, p. 10, tradução livre).

Brakus (2009) conceituou a experiência de marca como respostas internas subjetivas (sensações, sentimentos e cognições) e respostas comportamentais provocadas por estímulos que fazem parte do design e da identidade de uma marca (embalagem, comunicação e ambiente). Para o autor, com o tempo, as experiências de marca podem resultar em vínculos emocionais, porém as emoções são apenas um resultado interno do estímulo que a experiência provoca no consumidor. Em experimento o autor demonstrou que a experiência de marca pode ser dividida em quatro dimensões (sensorial, afetiva, intelectual e comportamental), que são provocadas de formas diferentes dependendo da marca.

No que se refere ao ponto de venda físico, Baker (1992) categorizou as três dimensões principais da atmosfera de loja em fatores ambientais, sociais, e relacionados ao design. Fatores ambientais são as condições atmosféricas do ambiente (temperatura, cheiro, barulho). Fatores sociais representam os componentes humanos, incluindo funcionários e clientes. Fatores relacionados ao design incluem elementos estéticos e funcionais (arquitetura e layout, por exemplo).

Considerando os fatores ambientais, Tourly *et al.* (2000) em estudo experimental analisaram uma categoria com variáveis sensoriais, piso/carpete, iluminação, aromas, sons, temperatura, limpeza, texturas de parede, uso de cores, e identificaram que a música, por exemplo, teve impacto significativo em diversos comportamentos, incluindo vendas, excitação, tempo real e tempo percebido despendido no ambiente, fluxo de pessoas e a percepção de estímulos visuais na loja. Ainda segundo os autores, os aromas, apesar de não apresentarem diferenças quanto ao tipo de essência, foram significativos quanto à sua presença ou ausência. Seu impacto foi percebido no tempo de processamento, comportamento de busca de variedade, e percepção do tempo de permanência no ambiente. A disposição de produtos, decoração e arquitetura, iluminação, cores, limpeza, e uma imensa lista de itens, caracterizam estímulos relacionados ao sentido da visão, que pode ser considerado o mais importante quando nos referimos a atmosfera de um ponto de vendas físico (considerando que nenhum outro sentido esteja provocando algum tipo de rejeição).

O design de experiência não é orientado por uma única disciplina de design, mas requer uma perspectiva verdadeiramente interdisciplinar que considere todos os aspectos da marca, desde o produto, embalagem e ambiente de varejo até o vestuário e a atitude dos funcionários (Ardill, 2008, p. 1, tradução livre).

Novas tecnologias para o uso do consumidor estão cada vez mais disponíveis nas lojas físicas, as chamadas CFIT¹ na tentativa de buscar a inovação para um diferencial competitivo. Rosenblum e Kilcourse (2013, apud Ozuem, W; Ranfagn, S., 2021) identificaram as tecnologias mais utilizadas nas estratégias omnicanal: quiosques e totens interativos, telas e vitrines interativas, provadores virtuais,

¹ *Consumer-facing in-store technologies*, refere-se a tecnologias e dispositivos com os quais o consumidor lida ou experimenta diretamente na loja física.

sinalização digital, serviços baseados em tecnologias de localização e sinalização, tecnologia *RFID*², *NFC*³ e *QR-code*⁴, *tablets*, assistente pessoal digital, *I-beacons*⁵, POS móvel, realidade aumentada, realidade virtual e *Google Glass*⁶. Assim, os varejistas são pressionados a redefinir a experiência de compra em loja, promovendo o uso da tecnologia como forma de proporcionar uma experiência envolvente e integrada dentro dos canais (Savastano *et al.*, 2016).

Segundo Grewal (2019), a evolução tecnológica impactou no tempo em que um recurso é considerado novidade. Em um momento, um ponto de venda físico ter um *ipad* para visualização de produtos era considerado inovador, hoje é um recurso simples e sem apelo. A oferta de *wi-fi* grátis pelo ponto de venda ainda pode ser considerada um recurso satisfatório, mas conforme os planos de dados evoluem e baixam seus preços, possivelmente esse recurso se tornará obsoleto. Para que a marca esteja sempre atualizada é preciso investimento financeiro e informação, para a tomada de decisão mais acertada, no caso desta pesquisa, de acordo com o branding da organização.

Grewal (2019) conduziu um experimento para avaliar o futuro da tecnologia em lojas físicas. Em seu artigo, o autor separa as tecnologias em duas categorias, conveniência e presença social para avaliar a “vitalidade” de um produto ou experiência. “Conveniência significa a economia de tempo e esforço que a tecnologia proporciona aos consumidores ao comprar ou usar um produto ou um serviço” e “a presença social se refere ao grau em que a tecnologia faz com que os consumidores sintam que estão na presença de outros” (p. 14, tradução livre) sem que necessariamente haja outro ser humano fisicamente presente.

Não há uma categoria mais ou menos importante que a outra e o autor sugere que os investimentos da marca no que se refere a tecnologia sejam direcionados para o *HiCo-HiSo* (alta conveniência e alta presença social) uma vez que esses fatores são capazes de proporcionar uma experiência mais rica e consequentemente impulsionar as vendas.

2 *Radio frequency identification* - Identificação por radiofrequência em tradução livre.

3 *Near Field Communication* - Comunicação de campo próximo em tradução livre.

4 *Quick response code* – Código de resposta rápida em tradução livre.

⁵ Dispositivos de comunicação sem fio que utilizam a tecnologia *Bluetooth* de baixa energia (*Bluetooth Low Energy, BLE*).

⁶ Dispositivo eletrônico desenvolvido pela Google, que se assemelha a um par de óculos.

Para citar um exemplo, o MacDonald's uniu dados e inteligência artificial para garantir a exibição dos produtos ideais em seus *displays* digitais. Se a temperatura exterior atingir um determinado grau, o cardápio digital poderá priorizar a exibição de um sorvete, se a temperatura cair, será exibido um café. Para o autor essa experiência é capaz de aumentar as vendas em 1% a 2% devido a alta conveniência (Grewal, 2019).

Dos fatores sociais, a variável humana inclui a densidade de pessoas no ambiente (clientes e pessoal), a privacidade, e o relacionamento com a equipe de vendas. Segundo Baker (1992) a disponibilidade dos vendedores para ajudar os clientes influencia positivamente a disposição do consumidor para comprar, mas, um número excessivo de pessoas no ambiente pode fazer o efeito contrário. Já a presença de um funcionário pode ir além das suas funções formais, uma vez que muitos clientes mantêm relacionamentos estreitos com vendedores, gerentes e demais funcionários, como uma rede social off-line estimulada pelo consumo, mas não limitada a ele.

A “presença social” acontece quando um produto ou situação aciona no consumidor a sensação de presença de um ser humano na interação. Não é necessária, porém a presença física de um ser humano, a escrita à mão, por exemplo, estimula a sensação de presença humana. “Coisas que sinalizam empatia, calor, ou envolvimento humano devem desencadear sentimentos de presença” (Grewal, 2019, p. 3, tradução livre). No caso da tecnologia, robôs descaracterizados como a Siri ou Alexa podem despertar o mesmo sentimento (Grewal, 2019).

Quanto mais integradas estão as marcas e seus consumidores, mais completa é a totalidade da experiência, e para que isso aconteça é importante a gestão e o alinhamento das diretrizes de marca.

Podemos deduzir que o comércio eletrônico no setor de moda no Brasil tem alcançado um crescimento expressivo, com aumento significativo nas vendas online e no número de acessos. No entanto, mesmo nesse contexto, algumas marcas percebem a importância das lojas físicas para oferecer uma experiência de marca envolvente e única aos clientes.

A atmosfera das lojas físicas desempenha um papel fundamental nessa experiência, criando um ambiente atrativo e acolhedor por meio de estímulos sensoriais e visuais. Além disso, o uso estratégico de tecnologias inovadoras tem se mostrado eficaz ao proporcionar conveniência e interação social, impulsionando as

vendas e mantendo a marca atualizada diante das expectativas dos clientes. A criação de canais digitais ou outras tecnologias de interação provocam mudanças e oportunidades para a experiência de marca a partir das dimensões humanas, inclusive nas próprias lojas físicas.

Além da satisfação com o produto e com a jornada, pesquisas destacam a inspiração do cliente como um importante preditor da fidelidade ao varejista. A relação entre a inspiração do cliente e a fidelidade pode variar entre os segmentos, pois os aspectos sensoriais, afetivos, intelectuais e comportamentais que moldam a inspiração do cliente podem ter papéis diferentes em segmentos distintos (Brakus *et al.*, 2009, apud Herhausen, 2019, p. 21, tradução livre).

Nesse contexto, compreender a importância do alinhamento entre os canais físicos e digitais é essencial para oferecer uma experiência coesa e completa em todos os pontos de contato. A interação entre clientes e funcionários também desempenha um papel relevante, estabelecendo conexões emocionais e fortalecendo os laços com a marca.

No futuro, as marcas de moda devem continuar explorando novas estratégias e tecnologias, mantendo-se atentas às demandas dos consumidores e às mudanças no cenário do varejo. A combinação inteligente de conveniência e presença social será crucial para proporcionar experiências de marca relevantes, impulsionar as vendas e manter uma posição competitiva em um mercado em constante evolução.

O branding é uma questão complexa que não pode ser compreendida como uma mera campanha de comunicação. O branding representa um processo cultural, realizado em uma interação entre arte e negócios, produção e consumo, imagens e histórias, design e comunicação (Salzer-Mörling e Strannegård, 2004; apud Schroeder *et al.*, 2006, p. 2, tradução livre).

Uma vez compreendidas as relações entre o branding e a interação de canais físicos e digitais, a seção a seguir trata o varejo de moda dentro do universo de múltiplos canais (omnicanal), seu conceito, particularidades e sua complexidade.

2.2

O varejo de moda omnicanal

As vendas totais online registradas no Brasil atingiram quase R\$170 bilhões em 2022. Os dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) mostram um crescimento de 5% em relação ao ano anterior. Foram cerca de 368

milhões de pedidos em 2022 e a expectativa de crescimento para 2023 é de 395 milhões. Hoje, as vendas online representam mais de 10% de todo o segmento do varejo nacional. A expectativa para 2023 gira em torno de 9,5%, podendo atingir os R\$186 bilhões ao fim do ano (Mercado e Consumo, 2023).

Muito rapidamente os avanços tecnológicos fizeram com que o branding das marcas de moda, antes essencialmente direcionados a uma estrutura off-line, precisassem adotar novas estratégias. Essa adaptação não foi somente tecnológica, mas principalmente em relação à mudança comportamental de seus clientes (Verhoef, 2015). Os consumidores passaram a ter mais domínio sobre os canais de comunicação e vendas, e ficaram mais exigentes na medida em que suas vozes ganharam força através das mídias sociais. Anônimos ficaram famosos e usuários tornaram-se anunciantes. Uma evolução tecnológica impulsionou uma revolução comportamental. Mas além dos riscos surgiram enormes oportunidades para criação de conexões emocionais mais profundas e duradouras com os consumidores.

A complexidade da multiplicidade de canais tem gerado confusão, uma vez que são usados diferentes conceitos e nomenclaturas para descrever as atividades do varejo *cross channel*, *multichannel* e *omnichannel*. Beck e Rygl (2015) categorizam as denominações de acordo com as opções de interação com o cliente e o grau de integração dos diferentes canais de varejo em uma empresa. O omnicanal é considerado pelos autores o estágio mais avançado no sistema de varejo multicanais (Beck e Rygl, 2015, apud Ozuem, 2021) e será o conceito abordado nesta pesquisa.

Conceitualmente, o omnicanal é a convergência de todos os pontos de contato diretos ou indiretos com os quais o cliente interage com a marca, seja em vendas, atendimento, marketing ou outros; simultaneamente ou não (Yonatan, 2018). Hoje, alguns exemplos são websites, Facebook, Instagram, Twitter, Whatsapp, e-mail marketing, catálogos, anúncios em mídias impressas ou digitais, e etc., levando-se em consideração que atualmente uma única plataforma, como o Facebook, por exemplo, possui a múltipla função de divulgação institucional ou de produtos, geração de relatórios de desempenho, vendas online, além, é claro, da comunicação direta com o consumidor via comentários e compartilhamentos.

O omnicanal pode ser considerado um novo padrão de comercialização no varejo e um de seus aspectos fundamentais é a complexidade do sistema de

múltiplos canais, especialmente no que se refere ao nível de integração entre os eles.

De acordo com Melero (2016), há evidências na literatura que indicam que os clientes apresentam variações significativas em suas preferências de canais, o que resulta em diferenças no comportamento de compra. Portanto, é crucial para a gestão de todas as interações com o cliente, de maneira integrada e lucrativa, ter um entendimento adequado dos fatores que influenciam a escolha do canal pelo cliente e das consequências dessas escolhas no desempenho das empresas. O autor propõe alguns desafios para melhorar a experiência do cliente em um ambiente omnicanal: abordagem centrada no cliente, unificação de todos os pontos de contato em todos os canais, entregar experiências personalizadas ao cliente, e integração entre os canais. A figura 1 demonstra alguns aspectos que podem influenciar a escolha do cliente por um canal e as consequências dessa escolha.

Figura 1: Influências e consequências da escolha do canal pelo cliente.



Fonte: Melero *et al.*, 2016, p. 27.

As marcas de varejo enfrentam o desafio de determinar o grau de integração entre seus canais de venda. Na prática, muitos varejistas de moda omnicanal optam

por uma estratégia de sortimento assimétrico, com uma maior variedade de opções online em comparação com as lojas físicas (Emrich *et al.*, 2015, apud Ozuem, 2021).

As promoções de preço têm implicações entre os canais de venda. Promoções off-line podem afetar negativamente as vendas online durante o período promocional e promoções online podem reduzir as vendas off-line, e os efeitos negativos ainda são mais significativos para os clientes fiéis. A entrega dos pedidos é uma parte essencial da estratégia operacional dos varejistas de moda omnicanal, com foco na pontualidade, disponibilidade, condição dos produtos e facilidade de devolução (Breugelmans e Campo, 2016, apud Ozuem, 2021).

O constante ajuste de escolhas entre canais é chamado ROPO (*research online, purchase off-line*) também conhecido como *Webrooming*, que considera as avaliações online para a decisão de compra off-line (Heinemann, 2019, apud Ozuem, 2021). As avaliações online, disponibilizadas por outros consumidores são mais confiáveis do que as recomendações de vendedores em loja ou a publicidade (Ozuem, 2021).

O conceito inverso é o *showrooming*, onde o cliente pesquisa off-line e compra online. Como dessa forma o cliente pode tocar, experimentar, examinar e interagir de diversas maneiras com o produto, essa pode ser considerada a forma com maior assertividade na compra. Os clientes tendem a experimentar um produto na loja física se houver um alto risco de compra equivocada associado ao produto (Verhoef *et al.*, 2015). Algumas categorias de produto podem ser mais ou menos impactadas pelo efeito ROPO; a moda, por exemplo, é bastante suscetível uma vez que o cliente, em geral, quer experimentar o produto antes de comprar.

Verhoef *et al.* (2007, apud Ozuem, 2021) propuseram três possíveis razões para o fenômeno ROPO. Primeiro, os clientes preferem o canal que oferece mais vantagens em cada etapa do processo de compra (tomada de decisão baseada em atributos). Segundo, é improvável que os clientes realizem a compra em outro canal se estiverem satisfeitos com o canal inicial. Outros estudos focaram no comportamento de retenção e no *free-riding behaviour* (ou aproveitamento de oportunidade, em tradução livre): os clientes pesquisam produtos em um canal de um varejista omnicanal e compram os produtos de um canal diferente do mesmo varejista (retenção entre canais) ou pesquisam em um canal de um varejista, mas

compram de um canal diferente de outro varejista (aproveitamento gratuito entre canais) (Heitz-Spahn, 2013, apud Ozuem, 2021).

Mesmo com a expansão do varejo de moda online, as lojas físicas ainda são áreas de alto tráfego. Nessa categoria de produto o consumidor ainda quer sentir o material, avaliar o acabamento, e se certificar quanto a medidas e caimento. Kushwaha and Shankar (2013, apud Ozuem, 2021) descobriram em suas investigações que clientes de produtos hedônicos (como a moda) tendem a comprar por impulso e buscar mais variedades e por isso trocam de canais mais frequentemente do que clientes de produtos utilitários.

Os clientes online têm maior preocupação com privacidade e segurança; eles valorizam algumas capacidades exclusivas do ambiente online, como interatividade, comunidade, conteúdo, experiências personalizadas, maior variedade de produtos e informações. Por outro lado, os clientes off-line valorizam o contato pessoal com os vendedores nas lojas físicas e a interação física com a mercadoria (Wolfenbarger e Gilly, 2003; Dabholkar *et al.*, 1996, apud Ozuem, 2021).

De acordo com Larke (2018), o varejo omnicanal é considerado mais avançado devido ao seu foco no valor do cliente e à integração com tecnologias sofisticadas. Para alcançar isso, é essencial que as empresas tenham uma integração completa dos dados dos clientes, permitindo uma visão abrangente de seu comportamento em todos os canais de marketing (Neslin *et al.*, 2006, apud Melero *et al.*, 2016).

Yonatan (2018) identifica três características comuns em varejistas omnicanal: centralização dos dados e uso descentralizado, rastreamento detalhado dos pontos de contato com o cliente, e personalização e automação da experiência.

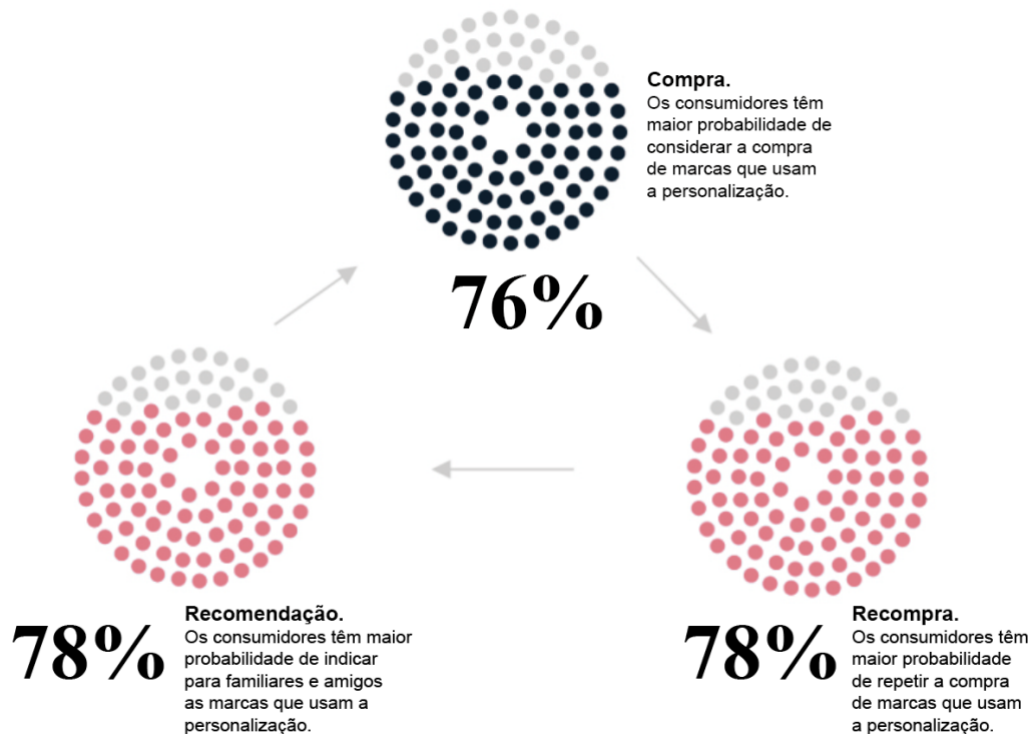
Uma compra fornece ao varejista uma infinidade de informações díspares, incluindo dados transacionais (como preço, quantidade adquirida, composição do carrinho de compras), dados do consumidor (como gênero, idade, estrutura familiar) e dados ambientais (como temperatura) (Grewall, 2017, p. 1, tradução livre).

Ao utilizar estrategicamente esses dados, é possível personalizar a experiência de compra, oferecer ofertas direcionadas, aumentar a velocidade dos serviços e melhorar a disponibilidade de informações de qualidade tanto para o varejista quanto para o consumidor, para citar alguns exemplos.

Embora as tecnologias forneçam uma série de benefícios, o contato direto com o cliente e a confidencialidade das relações pessoais tradicionais acabam sendo prejudicadas (Ozuem, 2021). Grewal (2017) destaca, portanto, a importância do cuidado na utilização dos conhecimentos sobre os usuários de forma a equilibrar o paradoxo de privacidade e personalização, já que os consumidores podem perceber a quantidade de dados e informações que os varejistas têm sobre eles e começar a se preocupar com sua privacidade.

A figura 2 ilustra o resultado da pesquisa "A personalização influencia diretamente o comportamento de compra ao longo do ciclo de vida do cliente⁷", realizada pela Mckinsey Solutions (2021). O conceito de personalização utilizado pela empresa foi: "a habilidade de uma marca em utilizar dados e tecnologia para comunicar uma mensagem dedicada ou enriquecer a experiência de um indivíduo, com o objetivo de promover, envolver ou inspirar" (Mckinsey Solutions, 2021, tradução livre).

Figura 2: Probabilidade de compra, recomendação e recompra dependendo da personalização, % dos entrevistados.



⁷ Pesquisa de consumidores, Mckinsey Next in Personalization 2021, realizada de 7 a 8 de setembro de 2021 (n = 1.013), amostrada e ponderada para representar a população geral dos EUA com idade igual ou superior a 18 anos.

Fonte: Mckinsey Solutions. Mckinsey Next in Personalization 2021.

Segundo Ozuem (2021), é importante que os varejistas omnicanal estabeleçam estratégias de vendas e comunicação coerentes e integradas em todos os canais, uma vez que os clientes omnicanal tendem a ajustar constantemente suas escolhas em relação aos varejistas e canais durante a compra. Os diferentes departamentos devem trabalhar de forma interdisciplinar, superando a divisão entre atividades online e off-line. Além disso, as empresas devem contar com gerentes responsáveis pela "integração" dos diferentes canais, pois essa é uma decisão estratégica para encontrar o nível adequado de integração, especialmente em relação ao sortimento, precificação, promoções, cumprimento de pedidos e design do e-commerce e da loja física.

Ainda segundo o autor (Ozuem, 2021), os vendedores desempenham um papel importante no canal off-line como fonte de afiliação e valor. O comportamento modificado dos clientes omnicanal torna necessário identificar uma nova abordagem para a qualidade do serviço.

O maior desafio do omnicanal é conseguir observar tudo em tempo real, desde os pontos de contato com o cliente até SKUs⁸ individuais através de múltiplos canais em cada etapa da jornada do cliente, do ciclo de vida do produto, e assim por diante (Yonatan, 2018).

2.3

Pontos de contato entre marca e cliente

Na definição de Ieva, pontos de contato “são situações verbais ou não verbais que um indivíduo conscientemente entende e se relaciona com uma determinada empresa ou marca” (Ieva, 2018, p. 304, tradução livre).

Alguns pesquisadores classificam os pontos de contato com base no assunto que os gerencia: a própria empresa, um parceiro de negócios, o cliente ou fatores externos (por exemplo, um colega ou o ambiente), outros distinguem entre pontos de contato iniciados pela empresa ou pelo cliente, dependendo de quem está começando a interação, e há ainda quem faça a distinção entre interação pessoal e

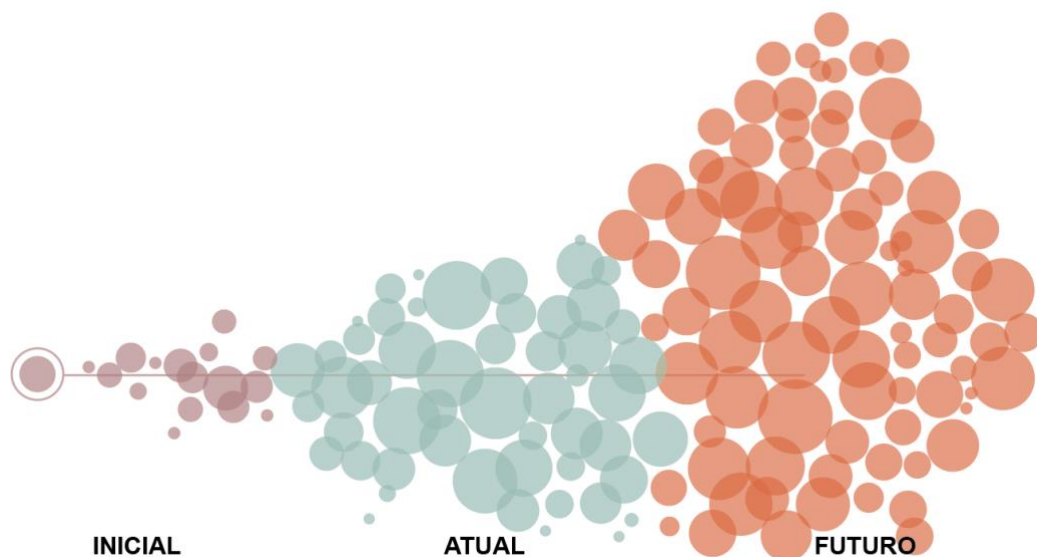
⁸ SKU – *Stock Keeping Unit* - Unidade de manutenção de estoque

não-pessoal, destacando a presença ou ausência de um componente humano na interação (Anderl *et al.*, 2016; Lemon e Verhoef, 2016; Payne *et al.*, 2017, apud Ieva, 2018).

Os pontos de contato abrangem todos os tipos de interações unidirecionais ou bidirecionais entre clientes e empresas que envolvem qualquer troca transacional ou de informações, incluindo interações entre clientes (Baxendale *et al.*, 2015, apud Herhausen *et al.*, p. 1, 2019, tradução livre).

A Figura 2 ilustra o crescimento previsto por Ziegler (s.d.) para o número de pontos de contato com o cliente:

Figura 3: Crescimento do número de pontos de contato com o cliente



Fonte: Boris Ziegler, So Digital Magazine

De acordo com o Estudo de Mercado de Bens de Luxo de 2019 da Bain & Company, os canais de varejo online representam 12% de todo o mercado, tendo crescido 22% em um ano. Além disso, 75% das compras foram influenciadas pelo canal online e mais de 20% das compras foram feitas digitalmente (Ozuem, 2021, p. 381, tradução livre).

De Keyser (2020) propôs uma abordagem para os pontos de contato chamada TCQ (*touchpoints, context, qualities*) que considera 3 aspectos. O autor sugere que as empresas elaborem uma lista com todos os pontos de contato e identifiquem o nível de controle, natureza e fase(s) da jornada de compra (De Keyser, 2020, apud. Ozuem, 2021).

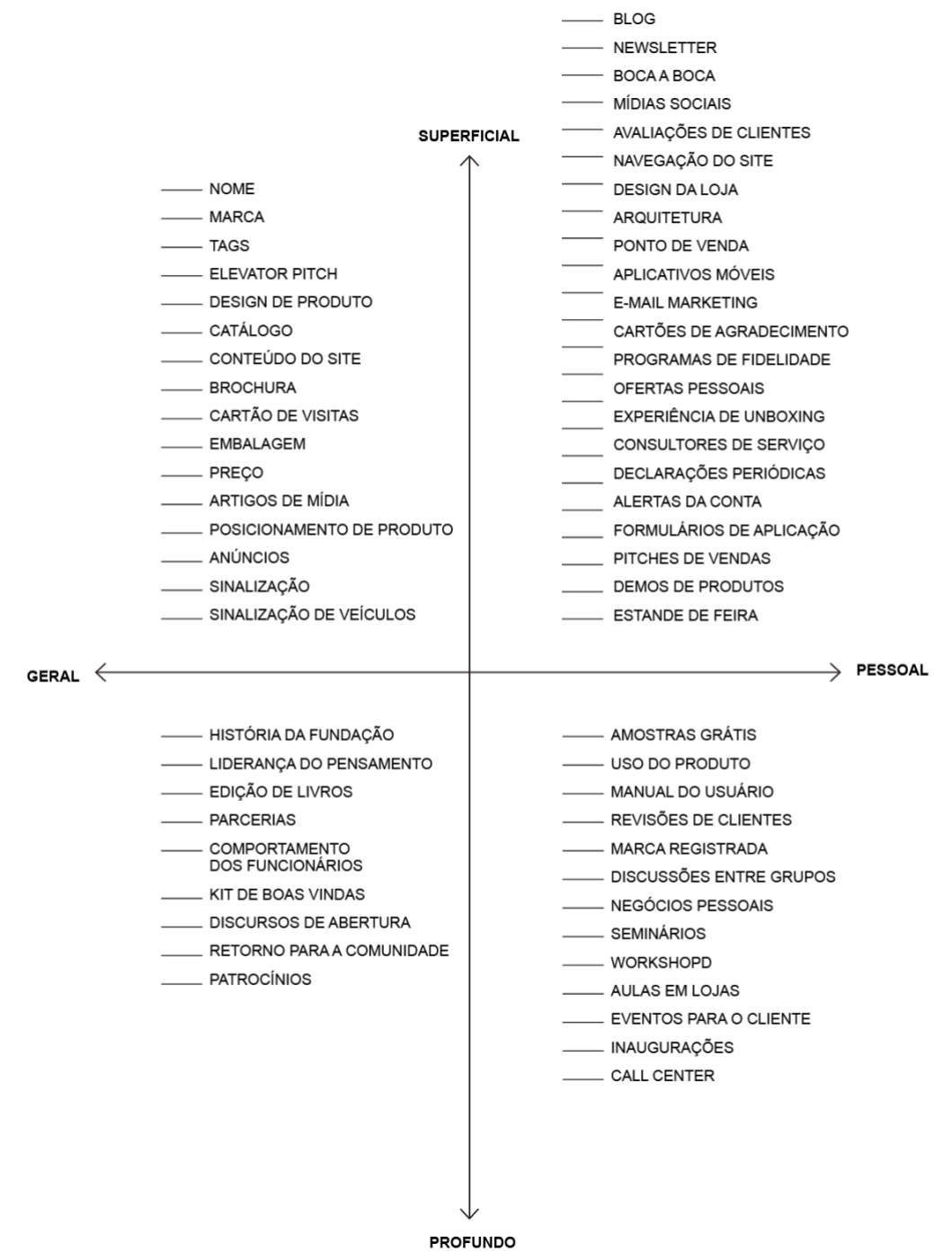
Controle, ou seja, se o ponto de contato está sob ou fora do controle da empresa; natureza, ou seja, se o ponto de contato é humano, digital ou físico; fase, ou seja, a fase da jornada do cliente (pré, durante ou pós compra) quando o consumidor se depara com um determinado ponto de contato (Ozuem, 2021, p. 371, tradução livre)

Para garantir que o consumidor tenha o maior acesso possível à marca, Neumeier (2015) sugere duas etapas a serem seguidas para determinar os pontos de contato que tenham mais sinergia com o negócio:

Na prática, quais pontos de contato funcionam melhor e quantos você deve ter? As respostas são 1) os pontos de contato mais significativos e 2) o menor número possível. Quanto mais pontos de contato você cria, mais complexidade e custo são introduzidos no negócio. Ao mesmo tempo, você deseja oferecer aos clientes o máximo de acesso à sua marca, a qualquer momento e em qualquer lugar (Neumeier, 2015, p. 65, tradução livre)."

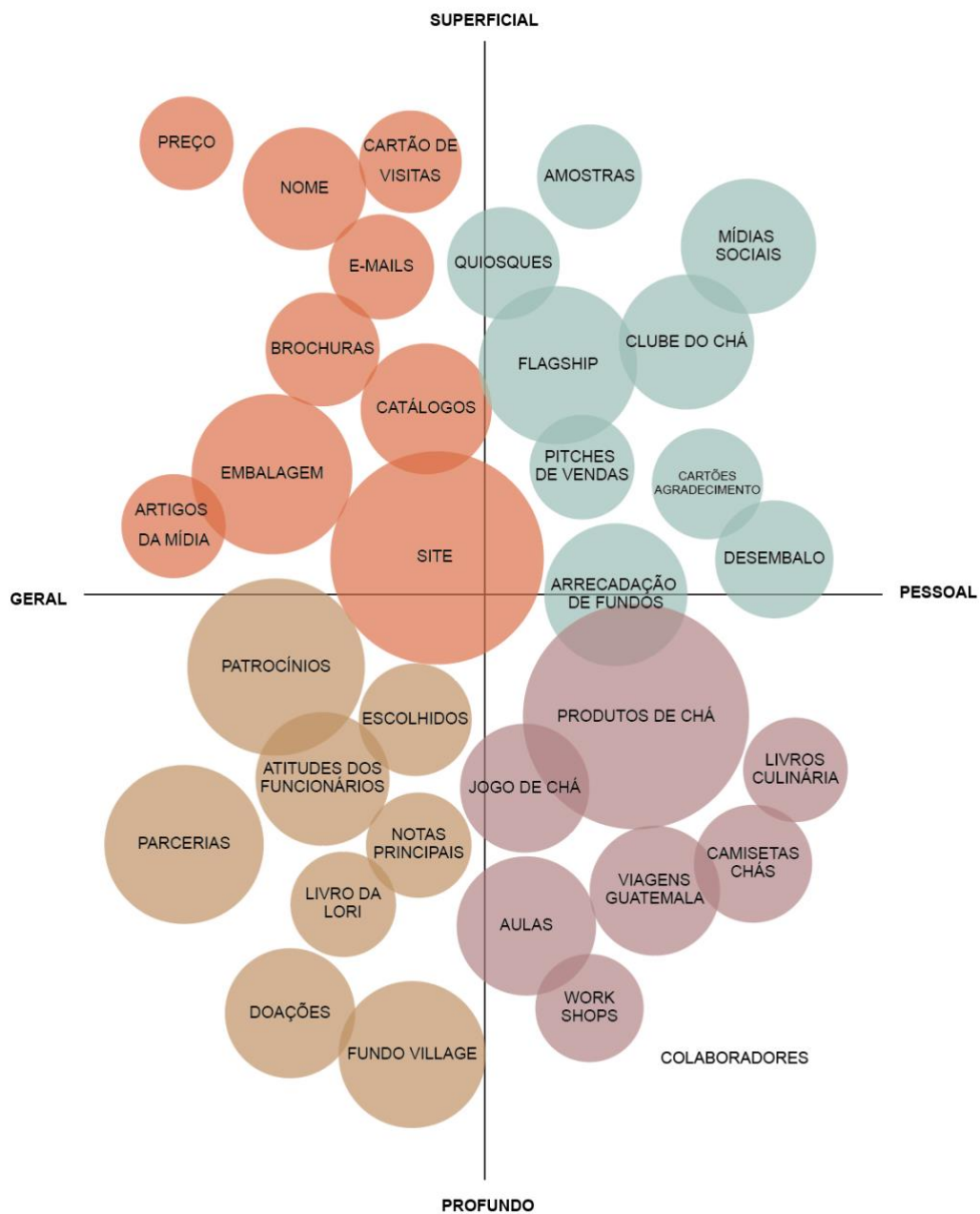
As etapas compreendem a criação de uma lista com todos os pontos que se adequam à marca (Figura 2) e em seguida a atribuição de uma nota de 1 a 5 para cada ponto de contato, do menos alinhado ou menos custoso até a expectativa de uma "experiência transcendente" para o cliente. Após alguns pontos selecionados o autor sugere alocar cada um no mapa de experiência da marca (Figura 3) respeitando os quadrantes, para que o cliente possa encontrar uma variedade de experiências durante sua jornada, desde a conscientização até o comprometimento.

Figura 4: Pontos de contato com o cliente



Fonte: Marty Neumeier, The Brand Flip, 2015, p. 66.

Figura 5: Mapa da experiência de marca



Fonte: Marty Neumeier, The Brand Flip, 2015, p. 68.

Segundo descrito por Lynch (2020) o omnicanal é “uma experiência integrada que combina as vantagens de vários canais diferentes, todos dentro de uma mesma jornada do cliente”. “As linhas que faziam a fronteira entre o ambiente físico e digital do varejo se dispersaram. Os consumidores podem combinar os canais para

Quadro 1 – Detalhamento dos itens da figura 5 - legenda

| | | | |
|----|---|----|--|
| 1 | Otimização para mecanismos de busca (SEO ⁹) | 15 | Inteligência comercial |
| 2 | Publicidade | 16 | Gestão de relacionamento com o cliente (CRM ¹⁰) |
| 3 | Agregadores de compra | 17 | Sistema de gerenciamento de pedidos (OMS ¹¹) |
| 4 | Classificação e revisões | 18 | Planejamento de recursos corporativos (ERP ¹²) |
| 5 | Mídias sociais | 19 | Infraestrutura de TI |
| 6 | Marketing afiliado | 20 | Cálculo de taxas |
| 7 | E-mail marketing | 21 | Segurança de pagamento |
| 8 | Website | 22 | Deteção de fraude |
| 9 | Celular | 23 | Padrão de Segurança de Dados para a Indústria de Cartões de Pagamento (PCI ¹³) |
| 10 | Loja | 24 | Pagamentos alternativos |
| 11 | Call-center | 25 | Portal de pagamento |
| 12 | Sistema de gestão de conteúdo | 26 | Cumprimento/envio |
| 14 | Gestão de campanha/E-mail | 28 | Ferramentas de armazenamento |

Gerenciar os canais (online e off-line) de forma isolada frequentemente leva à confusão do cliente (por exemplo, preços, promoções, sortimento, etc. podem diferir em vários canais) e frustração, diluindo o valor oferecido ao cliente (Herhausen *et al.*, 2015).

O varejista omnicanal deve empregar gestores responsáveis pela integração de canais capazes de administrar um bom nível de interação entre os canais para usufruírem plenamente da vantagem competitiva de ambos (Ozuem, 2021).

A seção a seguir aborda conceitos e modelos atribuídos ao processo decisório.

2.4

Etapas do processo de compra

Saviolo (2013) descreve os padrões de consumo como um fenômeno social. Não há na decisão de compra uma lógica racional de conveniência econômica, mas uma pluralidade que inclui lógicas hedonistas ou principalmente expressões de identidade. Segundo o autor, em uma era pós-moderna, o consumo é uma atividade

9 *Search Engine Optimization* - Otimização para mecanismos de busca.

10 *Customer Relationship Management* - Gestão de relacionamento com o cliente.

11 *Order management System* - Sistema de gerenciamento de pedidos.

12 *Enterprise Resource Planning* - Planejamento de recursos corporativos.

13 *Payment Card Industry* - Padrão de segurança de dados para a indústria de cartões de pagamento.

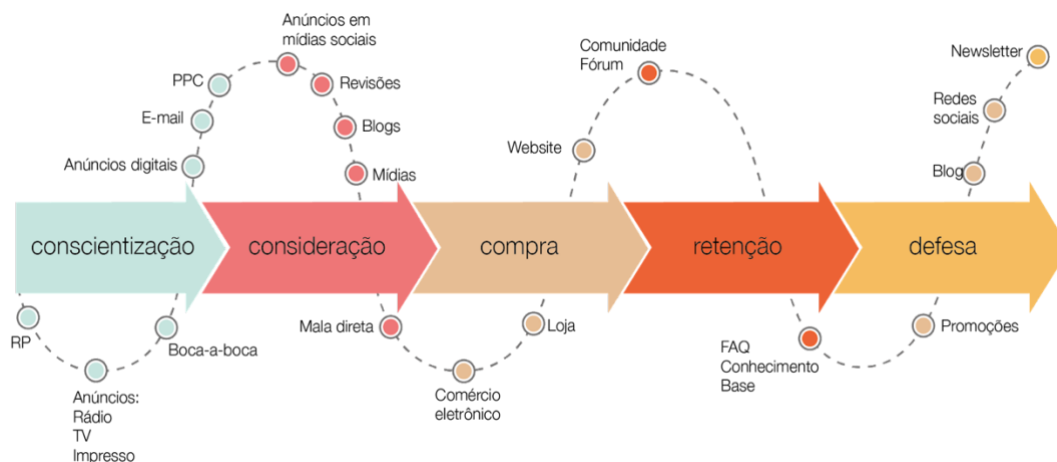
cada vez mais carregada de significado uma vez que funciona como um sistema de sinalização para projeção de status, valores e objetivos individuais. “Em nossa sociedade contemporânea as marcas estimulam a afinidade ou discriminação, ajudando a definir tanto as identidades individuais quanto coletivas” (Saviolo, 2013, p. 9, tradução livre).

Entender o comportamento de compra e suas influências tornou-se um dos principais aspectos para o desenvolvimento das estratégias de marketing, branding e vendas, especialmente das empresas do varejo de moda. Novas dimensões da experiência do cliente passaram a ser consideradas devido às muitas formas de interação entre cliente e marca na era das mídias sociais e vendas digitais. “A soma das interações e sentimentos de um cliente com uma empresa, produto ou marca, do momento em que ele/ela toma conhecimento da mesma até o ponto final da relação” (Kte’Pi, 2021, p. 1, tradução livre) foi denominada jornada do consumidor ou jornada do cliente.

Segundo Yonatan (2018), orientar a experiência do cliente significa focar no cliente potencial com mensagens adaptadas especificamente para o seu estágio na jornada do cliente. Ele e outros autores, seguindo a mesma linha de estágios cognitivo, emocional e comportamental, ilustram a jornada do cliente dividindo-a em cinco etapas: conscientização, consideração, compra, retenção e defesa. Para um melhor entendimento, na figura 7, o autor ilustra como os canais, físicos e digitais, podem ser adaptados a cada etapa da jornada do cliente para a utilização de mensagens personalizadas e direcionadas.

Foram criados alguns modelos para identificar e categorizar os estágios pelos quais o consumidor passa até atingir o ponto de decisão de compra, seja positivo ou não. Os modelos mais comuns compreendem 5 estágios cognitivos de consumo, mas devem ser considerados apenas para “produtos de alto envolvimento”. O nível de envolvimento do produto impacta nas etapas do processo de decisão; compras regulares ou emocionais costumam significar processos de tomada de decisão mais curtos.

Figura 7: Etapas da jornada do cliente



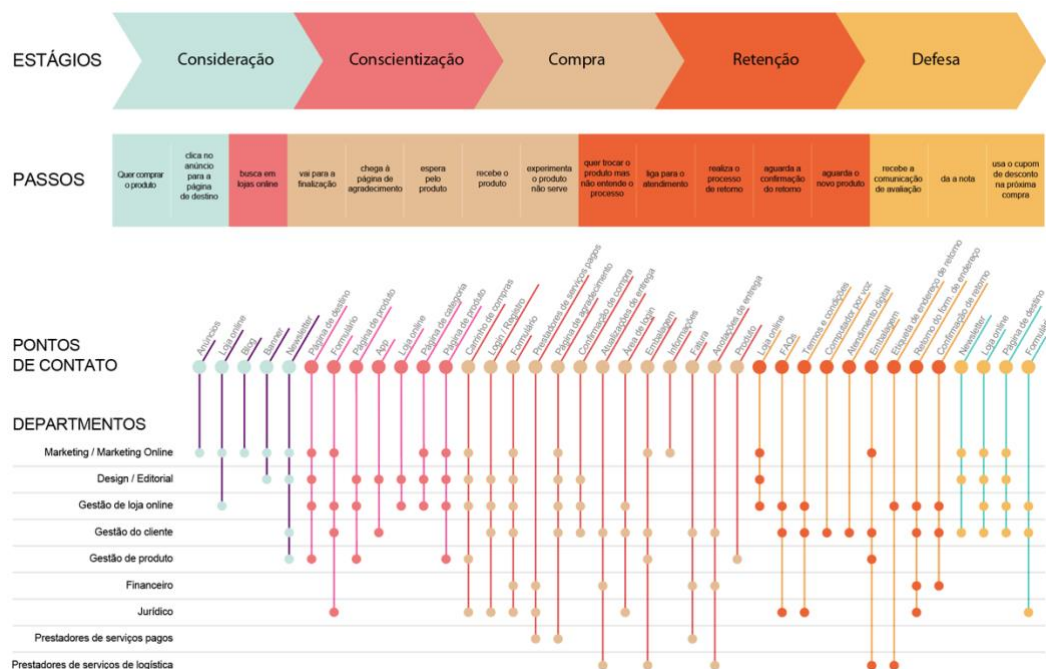
Fonte: Yonatan (2018).

Dentre os modelos de jornada do consumidor, o AIDA, (acrônimo para atenção, interesse, desejo e ação) foi desenvolvido em 1899 por Elmo Lewis nos EUA. O modelo aborda as etapas desde o momento em que um consumidor toma conhecimento de um produto ou marca até a decisão de compra. Há uma série de variações do modelo AIDA, mas a ideia básica é uma hierarquia de efeitos, onde uma etapa leva à seguinte, de forma linear e sequencial, mas todas as variações admitem os estágios cognitivo, emocional e comportamental (Cousins, 2018).

Existem outros modelos hierárquicos com a mesma essência do modelo AIDA. Alguns exemplos são o DAGMAR (definindo objetivos publicitários para resultados publicitários mensuráveis), cujas etapas são a conscientização, compreensão, convicção e ação (ACCA), havendo sutis modificações como compreensão ao invés de interesse e convicção ao invés de desejo. No século XXI, Bambang Sukma Wijaya introduziu o modelo AISDALSLove, variação do AIDA com algumas adições (atenção, interesse, busca, desejo, ação, gostar/desejar, compartilhar e amor/ódio).

A figura 8 ilustra a jornada de compra especificamente no canal digital e detalha pontos de contato com o cliente e departamentos da empresa onde esses pontos se apresentam. Figura ampliada para melhor visualização nos anexos.

Figura 8: Etapas da jornada do cliente online e detalhamento de pontos de contato



Fonte: Bright Vessel Blog. What is Customer Experience Mapping? (2018).

Outros autores também buscaram hierarquizar o comportamento do consumidor: Markov atribuiu ao processo decisório estados específicos em um determinado período de tempo. Bettman afirmou que o processo seria controlado por mecanismos internos ajustados para fazer com que o processo de escolha ocorresse de acordo com a vontade e o pensamento racional do consumidor (Venganti, 2020).

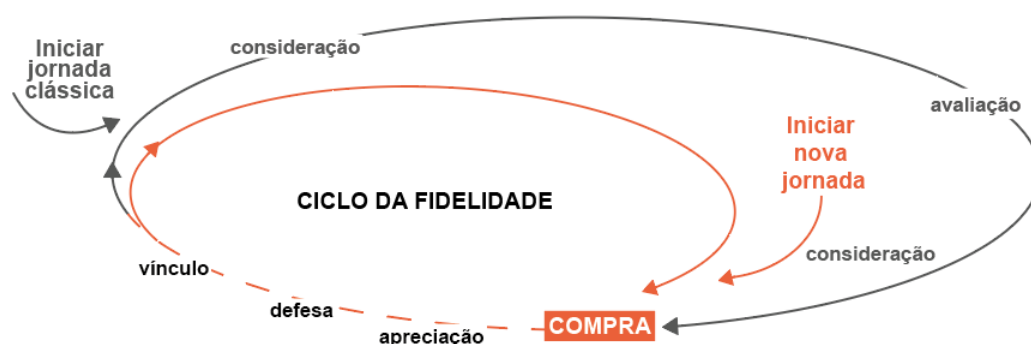
"A digitalização e o aumento associado de novos pontos de contato estão transformando o caminho linear de compra em uma jornada muito mais complexa" (Srinivasan *et al.*, 2016, apud Herhausen, 2019). "O aumento no número de pontos de contato capacita os clientes de hoje a projetar sua própria jornada, desde a busca até a compra (Herhausen, 2019, p. 27, tradução livre).

O mapa da jornada e o funil de compra foram criados antes da era do comércio *digital-first*¹⁴, antes de qualquer uma das ferramentas que os consumidores usam hoje em suas vidas diárias. Como o funil de conversão, a noção da jornada do consumidor evoluiu e acrescentou fatores que são hoje relevantes (Long, 2022, tradução livre).

¹⁴ *Digital-first* é um modelo de cultura que tem como principal objetivo priorizar o uso de serviços digitais em vez dos tradicionais

Em um artigo publicado pela revista Harvard Business Review em 2015, David C. Edelman e Marc Singer da McKinsey & Company, sugeriram uma reconfiguração do modelo clássico da jornada de compra. A proposta do artigo era simplificar a fase de avaliação, resultando em um "ciclo de fidelidade". No modelo clássico da jornada, os consumidores passam por uma extensa fase de consideração e avaliação antes de entrar no ciclo de fidelidade ou seguir para uma nova rodada de consideração e avaliação que pode levar à compra de uma marca diferente. A nova jornada, conforme ilustrado na figura 9, comprime a etapa de consideração, encurtando ou eliminando completamente a etapa de avaliação, direcionando os clientes diretamente para o ciclo de fidelidade e mantendo-os nele.

Figura 9: Simplificando o processo de decisão



Fonte: David Edelman e Marc Singer. Competing on customer journeys. McKinsey & Company, 2015

O blog do e-commerce Brasil representou em um modelo 3D o processo de compra com um cubo de cubos demonstrando a progressão do consumidor de um ponto de partida até uma transação, que pode ser definida por inúmeras experiências. "O consumidor equilibra diferentes influências e momentos individuais" (Long, 2022).

Figura 10: Cubo de intenção do consumidor¹⁵



Fonte: Long. e-commerce Brasil, 2022

De acordo com o autor, a experiência do consumidor é complexa, influenciada por fatores aleatórios e intencionais, pessoais e sociais. As pessoas vivem em um ambiente multidimensional, afetadas por diversas entradas de mídia que estão além do controle das marcas. Nesse contexto, os consumidores são constantemente expostos a uma quantidade massiva de informações, capacitados pelos dados disponíveis e influenciados pelas interações com suas redes sociais, incluindo amigos, conhecidos e até mesmo estranhos. Segundo Long (2022), diante desse cenário, cabe aos profissionais de marketing utilizar dados para compreender as tensões e mentalidades dos consumidores em cada estágio de sua jornada. Tais profissionais devem apresentar engajamentos estratégicos em todos os pontos de contato disponíveis, para orientar os consumidores em direção à transação desejada.

¹⁵ Vale ressaltar que não há qualquer razão científica para esse cubo ser 5x5x5. Dada a quantidade de ruído periférico e influências adjacentes que acontecem em nossas vidas, um cubo 3x3x3 padrão não era suficientemente granular, e um cubo 7x7x7 era mais difícil de ler visualmente em um tamanho menor (Long, 2022).

O cubo de intenção considera as influências das entradas de mídia versus os interesses concorrentes e a disponibilidade de dados versus as tendências estabelecidas, proporcionando uma compreensão mais precisa e estratégica (Long, 2022).

2.5

Considerações sobre o branding de moda omnicanal

Alguns autores como Ardill (2008), Schroeder *et al.* (2006), Aaker (1996), Kapferer (2004, citado por Larke e Schroeder), dentre outros, publicaram estudos, teorias e conceitos acerca da marca, seus conceitos e desdobramentos e serviram de base para a revisão proposta no capítulo 2 desta pesquisa.

Entendemos que a gestão de marca desempenha um papel fundamental na criação de associações na memória do consumidor e na garantia da integridade dessas associações (Ardill, 2008). Para alcançar isso, é necessário alinhar a marca com os pontos de contato com o cliente, proporcionando uma experiência completa e pessoal (Ardill, 2008; Keller, 1993, 2003; Keller e Lehmann, 2006, Neumeier, 2006, 2015). A abordagem omnicanal, que envolve a convergência de todos os canais de contato com o cliente, é essencial para melhorar a experiência do consumidor e fornecer ofertas direcionadas e personalizadas (Yonatan, 2018; Larke, 2018).

No caso da gestão no omnicanal, existem desafios como observação em tempo real para a integração dos pontos de contato em todos os canais e etapas da jornada do consumidor (Yonatan, 2018). A gestão da marca, o alinhamento estratégico e a consideração dos múltiplos canais são importantes para enfrentar esse desafio e proporcionar uma experiência consistente e integrada aos consumidores. Isso requer habilidades interdisciplinares e uma estrutura organizada para facilitar a colaboração e a troca de informações entre os gestores (Bonetti, 2018).

Grewal (2019) levantou uma importante questão sobre a efemeridade de produtos ou estratégias devido ao impacto da evolução tecnológica no tempo em que um recurso é considerado novidade. A existência dessas novas tecnologias têm evoluído tanto nas próprias lojas físicas quanto nas estruturas organizacionais como forma de promover uma experiência mais completa, melhor direcionamento e

personalização dos contatos com o cliente, mais interação e controle entre os canais e mais estímulos para o consumidor (Savastano *et al.*, 2016). Vários atores podem estar envolvidos nos processos de adoção de tecnologias de informação no varejo de moda. Estes podem ser internos ou externos à empresa e podem incluir gestores, proprietários, gerentes, com uma orientação inovadora e voltados para a tecnologia (Gangwar *et al.*, 2015; Hagberg *et al.*, 2016 apud Bonetti, 2018).

Nesse momento de mudanças aceleradas podemos olhar para conceitos essenciais, não de uma forma ultrapassada, mas entendendo a importância de adequá-los a uma realidade que, ao que tudo indica, continuará em constante transformação.

A seção que fala das etapas do processo de compra demonstrou a importância de um pensamento crítico no que se refere a teorias e modelos, uma vez que a referência de modelo para a jornada do consumidor é datada de 1899 e de lá pra cá as variações mantiveram a característica da linearidade. A proposta de Long (2022) descrita neste mesmo capítulo talvez não seja considerada ainda como um modelo com a credibilidade de um autor seminal, mas nos faz refletir sobre a possibilidade de existirem 3 dimensões para compor o processo de “intenção do consumidor”.

Schroeder *et al.* (2006) afirma que em um mundo em constante mudança, as marcas podem ser âncoras de significado, fornecendo estabilidade em meio à ameaça à identidade pessoal. Uma abordagem do autor sugere que as identidades de marca devem ser flexíveis e adaptáveis, assim como as identidades sociais. Para se manterem relevantes e conectadas aos consumidores e à sociedade, as marcas devem se envolver nas negociações de identidade cultural e social.

Fabian Faurholt Csaba e Anders Bengtsson, em Brand culture (2006), levantaram importantes questionamentos que trazem a compreensão das marcas e seus conceitos para uma visão mais atual e propõe reexaminar os conceitos de identidade. Segundo eles, a maioria dos teóricos de gestão estratégica de marca compartilha uma visão limitada de que as marcas possuem valores intrínsecos que podem ser encontrados na própria marca, e não em relação aos consumidores (Schroeder *et al.*, 2006). “Alguns termos como essência, alma, DNA, estrutura genética, substância mais profunda e qualidades essenciais refletem a ideia de que existe uma única representação verdadeira da identidade da marca” (Schroeder *et al.*, 2006, p. 118, tradução livre). Essas suposições são problemáticas em um contexto em que os gestores desempenham um papel ativo na formação e

transformação das marcas, indicando assim a natureza maleável da sua identidade. Hall (1996, apud. Schroeder, 2006) destaca a natureza dinâmica da identidade e argumenta que o termo "identificação" é mais adequado para descrevê-la. Portanto, é possível considerar o branding como um processo contínuo de identificação, envolvendo tanto as marcas, que possuem múltiplos significados culturalmente relevantes e contestados, quanto os consumidores e stakeholders que se identificam com as marcas.

Quadro 2: Principais autores da revisão de literatura do capítulo 2

| Assuntos abordados | Autor/Ano | Principais Contribuições das Obras |
|---|--------------------------------|--|
| Aprendizado de Máquina / Personalização / Inteligência Artificial / Automação de Marketing / Marketing / Omnicanal / Integração de Canais / Inovação em Marketing / Marketing de Conteúdo / Tecnologia de Marketing / Transformação Digital / Estratégias de Marketing | Chan <i>et al.</i> , 2021 | Exploração do uso da inteligência artificial no marketing |
| | Grewal <i>et al.</i> , 2019 | Contribuições para o entendimento e aplicação do marketing omnicanal |
| | Larke <i>et al.</i> , 2018 | Contribuições para o entendimento e aplicação do marketing digital |
| | Lynch <i>et al.</i> , 2020 | Estudo sobre o marketing no contexto varejista |
| | Ozuem <i>et al.</i> , 2021 | Contribuições para o entendimento e aplicação do marketing digital |
| | Hugentobler, 2017 | Estudo sobre a experiência do consumidor e sua influência |
| | Ieva <i>et al.</i> , 2018 | Abordagem do marketing digital e seu impacto nas organizações |
| Comportamento do Consumidor / Emoções do Consumidor / Engajamento do Consumidor / Experiência de Compra / Experiência de Serviço / Experiência do Consumidor / Influência Social / Marketing de Experiência / Marketing de Varejo / Motivação do Consumidor / Processo de Compra / Satisfação do Consumidor / Tomada de Decisão do Consumidor | Baker <i>et al.</i> , 1992 | Contribuições para o entendimento do comportamento do consumidor |
| | Brakus <i>et al.</i> , 2009 | Estudo sobre o papel da experiência do consumidor no marketing |
| | Beverland <i>et al.</i> , 2016 | Análise do papel da experiência do consumidor no marketing |
| | Grewal <i>et al.</i> , 2017 | Contribuições para o entendimento do marketing no contexto varejista |
| | Chan <i>et al.</i> , 2025 | Exploração do uso da inteligência artificial no marketing |
| | Grewal <i>et al.</i> , 2019 | Contribuições para o entendimento e aplicação do marketing omnicanal |
| | Ieva <i>et al.</i> , 2018 | Abordagem do marketing digital e seu impacto nas organizações |
| | Larke <i>et al.</i> , 2018 | Contribuições para o entendimento e aplicação do marketing digital |
| | Ozuem <i>et al.</i> , 2021 | Contribuições para o entendimento e aplicação do marketing digital |
| | Ziegler, 2022 | Análise da estratégia de marketing e sua aplicação |
| Branding / Identidade de Marca / Comunicação de Marca / Construção de Marca / Design de Marca / Equidade de Marca / Estratégia de Marca / Experiência da Marca / Extensão de Marca / Gestão de Marca / Posicionamento de Marca / Valor da Marca | Lynch <i>et al.</i> , 2020 | Estudo sobre o marketing no contexto varejista |
| | Hugentobler, 2017 | Estudo sobre a experiência do consumidor e sua influência |
| | Grimshaw, 1998 | Análise das estratégias e elementos-chave no desenvolvimento de marcas |
| | Keller, 1993, 2006 | Contribuições para a gestão estratégica de marcas |
| | Keller, 2003 | Estudo sobre a gestão estratégica de marcas |
| | Keller <i>et al.</i> , 2006 | Contribuições para a gestão estratégica de marcas |
| | Neumeier, 2006 | Exploração do papel do design na construção de marcas |
| | Aaker, 1991 | Contribuições para a gestão estratégica de marcas |
| | Aaker, 1996 | Exploração da estratégia de marca e sua importância |
| | Beverland <i>et al.</i> , 2016 | Análise do papel da experiência do consumidor no marketing |
| Estratégia de Marketing / Comunicação de Marketing / Estratégia de Varejo / Estratégias de Publicidade / Marketing de Experiência / Marketing de Varejo | Kapferer, 1997 | Análise da gestão estratégica de marcas |
| | Ziegler, 2022 | Análise da estratégia de marketing e sua aplicação |
| | Ziegler, 2022 | Análise da estratégia de marketing e sua aplicação |
| | Ardill, 2005 | Estudo sobre a comunicação e estratégias publicitárias |
| | Grewal <i>et al.</i> , 2017 | Contribuições para o entendimento do marketing no contexto varejista |
| | Beverland <i>et al.</i> , 2016 | Análise do papel da experiência do consumidor no marketing |
| | Lynch <i>et al.</i> , 2020 | Estudo sobre o marketing no contexto varejista |

3.

Administrando o branding de moda omnicanal

Este capítulo procura levantar os aspectos envolvidos na administração da complexidade do branding de moda omnicanal, e também entender quais as características, etapas e limites do conhecimento necessário a ser desenvolvido pela empresa ou por um potencial profissional de branding para gerir a complexidade omnicanal.

3.1

Branding corporativo

A gestão de marcas abrange estratégias de gestão, teoria organizacional e comportamento do consumidor. A gestão de marcas evoluiu, e o branding emergiu como uma área de pesquisa interdisciplinar que envolve gestão, marketing e disciplinas correlatas (Schroeder *et al.*, 2006).

O branding corporativo pode ser entendido como perspectivas de gestão de marketing e estratégias aliados à ideia da construção de significado. Ele pode ser descrito como um elemento de um sistema de persuasão que afeta membros da organização, o *sensemaking* e a promulgação de uma realidade socialmente construída. Ao tentar compreender os processos sociais intraorganizacionais, onde os funcionários são os principais atores e podem ser afetados pelo branding da empresa, a perspectiva de gestão estratégica sozinha não poderia garantir as explicações e interpretações do fenômeno. O branding corporativo não pode ser orientado apenas a atores externos como clientes ou investidores, mas deve ser visto como artefato capaz de moldar e alinhar os atores internos da organização e suas atividades (Kärreman e Rylander, 2008, apud Gribkova, 2021).

De acordo com Schroeder *et al.* (2006), o branding corporativo refere-se à participação fundamental de toda a organização na construção e posicionamento da marca, diferenciando-a dos concorrentes e das tendências predominantes. Ao contrário do branding de produtos, o branding corporativo enfatiza o envolvimento estratégico dos funcionários, permitindo que eles incorporem os valores e a visão

da marca de maneira significativa. Em suma, o branding corporativo abrange toda a organização e destaca a importância da equipe como agentes-chave na criação e expressão da identidade da marca.

Qualquer organização pode enfrentar dificuldades ao passar por mudanças, por isso é preciso envolvimento e adaptação por parte dos membros da organização. Quando há a necessidade de uma mudança estrutural ou de rotinas e práticas, “as atividades gerenciais substanciais devem ser orientadas para influenciar a compreensão, interpretação e significado do ambiente organizacional onde seus membros estão envolvidos” (Alvesson, 1995, apud Gribkova, 2021, p. 5, tradução livre).

Kärreman e Rylander (2008, apud Gribkova, 2021) sugerem que as práticas de branding corporativo poderiam ser entendidas como gestão de significado, onde esforços sistemáticos de gestão tentam afetar e moldar normas e valores, estruturas entre indivíduos organizacionais. O branding corporativo e membros da organização estão fortemente conectados dentro do processo de construção da identidade organizacional (p. 6, tradução livre).

Schroeder *et al.* (2006) acreditam que para aprimorar ou manter a coerência da marca corporativa, as empresas devem prestar atenção simultaneamente aos elementos do branding corporativo. É importante lembrar que o branding corporativo não se trata apenas de diferenciação no mercado; também se trata de pertencimento.

A cultura organizacional surge a partir de suposições tácitas e significados subjacentes ao comportamento diário dos funcionários. Essas suposições e significados são expressos através de várias formas culturais, como ritos, símbolos, valores declarados, mitos e histórias (Martin, 1992, 2002; Hatch, 1993; Schein, 1992, apud Schroeder *et al.*, 2006). A cultura organizacional desempenha um papel fundamental como referência contextual e pano de fundo conceitual para as reflexões coletivas sobre a identidade organizacional.

3.2

Gestão de marca no varejo de moda omnicanal

A gestão de marca, ou branding, é a principal responsável pela geração e integridade de um conjunto de associações na memória do consumidor (Ardill, 2008). Keller e Lehmann (2006) conceituam gestão de marca como um conjunto de

estratégias que busca introduzir ou fortalecer uma marca no mercado através do seu posicionamento. Já as estratégias de marca são definidas por Neumeier (2006) como planos para o desenvolvimento sistemático de uma marca a fim de atingir objetivos comerciais.

A associação das estratégias da marca com os pontos de contato com o cliente é definida pelo autor como alinhamento da marca. O alinhamento da marca através de seus canais, seja comunicação, ou quaisquer outros pontos de contato com o cliente, marketing, comercial ou vendas, é fundamental para que as premissas estabelecidas pelo posicionamento da marca sejam identificadas pelo cliente, e consequentemente, para que essas premissas sejam renovadas através das ações inovadoras realizadas por outros diversos setores da empresa.

Nas palavras de Ardill (2008), “a marca pode usar seus conhecimentos e recursos para interligar sua base de consumidores, tornando-os 'atores' em experiências co-criadas, ao invés de atuarem como 'público' de uma experiência pré-estabelecida (p. 22, tradução livre). Quanto mais integradas estão as marcas e seus consumidores, mais completa é a totalidade da experiência, e mais importante é sua gestão e o alinhamento das suas diretrizes. O desalinhamento das estratégias, ou do branding, pode gerar falta de reconhecimento, frustração ou mesmo a desconexão entre o cliente e a marca.

Quando uma pessoa compra um serviço, ela adquire um conjunto de atividades intangíveis realizadas em seu nome. Mas quando ela compra uma experiência, ela paga para passar um tempo desfrutando de uma série de eventos memoráveis que uma empresa encena - como em uma peça teatral - para envolvê-lo de uma forma inerentemente pessoal (Pine *et al.* 2011, p. 3, tradução livre).

No entendimento sobre o omnicanal, um aspecto fundamental é a complexidade que a multiplicidade de canais tem gerado para as empresas. Aqui o termo complexidade faz referência ao conceito de Edgar Morin (2005) em *Introdução ao Pensamento Complexo*, onde a complexidade coincide com uma parte de incerteza, seja proveniente dos nossos limites ou advinda de fenômenos. A complexidade, no caso, refere-se à multiplicidade de indivíduos, stakeholders internos e externos à empresa, responsáveis por uma multiplicidade de pontos de contato com o cliente e consequentemente uma infinidade de situações incertas. A teoria da complexidade lida com interpretações, interferências, busca de sentido e coisas que estão fora do nosso controle.

Para Larke (2018), o omnicanal pode ser considerado mais evoluído por seu foco no valor do cliente e um maior nível de integração com tecnologias mais atuais e sofisticadas.

Cada compra fornece à empresa uma infinidade de informações díspares incluindo dados transacionais, dados do cliente, e dados do ambiente. A personalização através do uso estratégico dos dados coletados pode beneficiar tanto o varejista quanto o consumidor, uma vez que possibilita um maior direcionamento de ofertas, maior velocidade nos serviços e maior quantidade e qualidade das informações disponibilizadas, por exemplo.

Outros aspectos do problema seriam a integração no tempo, integração hierárquica dentro da profundidade dos elementos de design, da marca ao item, integração da própria coleção (consistência), e integração na jornada do cliente e do produto. Os pontos chave para o ótimo funcionamento do omnicanal, a julgar pelo exposto, seriam a observação e o alinhamento das estratégias de marca nos pontos de contato com o cliente.

Em suma, a gestão de marca desempenha um papel crucial na criação e manutenção das associações na memória do consumidor. Autores como Ardill (2008), Keller (1993, 2003), Keller e Lehmann (2006) e Neumeier (2006, 2015) destacam a importância da gestão de marca para o posicionamento e o desenvolvimento sistemático da marca, bem como para o alinhamento das estratégias com os pontos de contato com o cliente. O alinhamento efetivo da marca através de seus diversos canais é essencial para que as premissas estabelecidas sejam reconhecidas e renovadas pelo cliente.

A relação entre a marca e o cliente é cada vez mais valorizada, conforme já apontado anteriormente por Ardill (2008), que enfatiza a importância de transformar os consumidores em "atores" na co-criação de experiências, em vez de meros "públicos" de experiências pré-estabelecidas. Essa integração entre marca e consumidor contribui para uma experiência mais completa e destaca a importância do gerenciamento adequado e do alinhamento das diretrizes da marca.

No contexto atual, o conceito de omnicanalidade surge como um desafio complexo para as empresas. A convergência de múltiplos pontos de contato diretos e indiretos com o cliente requer uma gestão integrada e eficiente. Autores como Yonatan (2018) e Larke (2018) destacam a importância do omnicanal em termos de valor do cliente, integração tecnológica e personalização da experiência. A coleta

estratégica e o uso dos dados coletados permitem a personalização das ofertas, a velocidade nos serviços e o fornecimento de informações relevantes, beneficiando tanto a empresa quanto o consumidor.

Dessa forma, o omnicanal se destaca como um cenário complexo, com interações entre diferentes atores e áreas, que será abordado na próxima seção, explorando a transdisciplinaridade e a gestão pelo design como uma prática de integração. A gestão eficaz da marca, o alinhamento estratégico e a consideração cuidadosa dos múltiplos canais de comunicação são elementos essenciais para enfrentar esse desafio e promover uma experiência consistente e integrada para os consumidores.

3.3 Transdisciplinaridade e a gestão pelo design

Como exemplo da complexidade de aspectos envolvidos na gestão omnicanal usamos aqui uma descrição de vaga de emprego em uma empresa de São Francisco, para o cargo de gestor omnicanal no varejo de moda. Desta forma, é possível avaliar as habilidades exigidas para a função e notar a importância das habilidades interdisciplinares. Um futuro desdobramento dessa pesquisa seria interessante não só para avaliar com mais profundidade de que forma o mercado está demandando profissionais da área, mas também para fazer um paralelo entre o mercado de trabalho no Brasil e no exterior para estes profissionais. No exemplo que segue (Quadro I), a marca Levi Strauss contrata para cargo de Gestor de varejo omnicanal:

Quadro 3 – Gestor de varejo omnicanal, Levi Strauss & Co.

| Descrição do trabalho e principais responsabilidades |
|--|
| O Gestor Omnicanal apoiará a equipe de Operações de Varejo da LSA na execução de diversas iniciativas do Omnicanal. Esta pessoa precisará apoiar a documentação do processo, fornecendo feedback e informações sobre os requisitos durante os ciclos de desenvolvimento, testes de usuários, planejamento de implementação e coordenação com equipes e fornecedores interdisciplinares, emitir relatórios de solução de problemas, coletar feedback da loja e relatar as principais métricas de desempenho. Esta função se reporta ao Vice Presidente de Operações de Varejo da LSA. |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Liderar a execução de todos os projetos do Omnicanal nas lojas LSA; - Apoiar e contribuir com o desenvolvimento dos resultados do projeto (documentação do processo, requisitos, feedback do usuário) como o especialista em assuntos da LSA Retail, desde o conceito do projeto até o desenvolvimento; - Desenvolver planos de projeto e liderar o planejamento e coordenação da implantação em todas as lojas; | <ul style="list-style-type: none"> - Apoiar a elaboração de relatórios para o monitoramento dos critérios de sucesso do projeto e armazenamento de feedback; - Conectar a equipe interdisciplinar, incluindo e-commerce, TI, Varejo Global e Operações de Loja para garantir que a nova solução seja desenvolvida e implantada com sucesso nas lojas; fornecer atualizações à equipe de liderança da LSA; - Ajudar a resolver os problemas do projeto à medida que eles surgem. |
|--|--|

Fonte: <https://www.disabledperson.com/jobs/21052208-omni-channel-manager>, tradução livre. Acesso em 31 março de 2022.

Frente à multiplicidade de pontos de contato com o cliente no omnicanal a serem observados e alinhados, o relacionamento e a troca de informações e experiências entre os gestores deve se dar de forma estruturada e organizada. No caso da moda no omnicanal é importante identificar os atores responsáveis por cada canal como por exemplo TI, e-commerce, *visual merchandising*, marketing, mídias sociais e assim por diante. Cada empresa, dependendo do tamanho da sua estrutura e por vezes do tipo de produto, terá diferenças no número de atores, nas capacidades ou na variedade de disciplinas. É importante compreender a essência da estruturação para troca de conhecimentos que devem ser aplicados a cada situação.

Bonetti (2018) afirma que aspectos como tamanho e propriedade da empresa desempenham papel crucial. Empresas pequenas têm maior probabilidade de adotar a CFIT internamente, seja ao se inspirarem em outras empresas ou por pressão da gestão ou donos. Já em empresas maiores, a pressão é mais externa, envolvendo diversos atores, internos e externos, como investidores, pressões de mercado e colaboração com outras marcas.

A gestão pelo design é definida por Neumeier (2006) como a prática de integrar o trabalho das equipes internas e externas de design para alinhar as expressões da marca com os objetivos estratégicos. É esse modelo de gestão que auxilia a empresa a desenvolver suas estratégias baseadas em uma cultura de design (Pastori *et al.*, 2009), que abrange “a gestão de pessoas, projetos, processos e procedimentos por trás de projetos de produtos, serviços, ambientes e experiências do dia-a-dia” (Best, 2020, p. 8, tradução livre).

A solução de problemas utilizando o método de design é uma prática eficaz para facilitar colaborações transdisciplinares. [...] Projetos transdisciplinares voltados para a inovação podem transformar os participantes em designers de solução de problemas (Mejía *et al.*, 2013, p. 70, tradução livre).

Em empresas onde as questões se apresentam de forma dinâmica, a gestão pelo design não acaba na identificação do problema ou em sua solução, mas no acompanhamento contínuo das interações entre marca e cliente.

As abordagens multidisciplinares utilizam as perspectivas de diversas disciplinas, sem que necessariamente haja sobreposição, enquanto as abordagens interdisciplinares utilizam os métodos e teorias de uma disciplina para informar outras disciplinas. A transdisciplinaridade, no entanto, tem como objetivo ultrapassar os limites das disciplinas e oferecer novas formas de organizar o conhecimento e modos de pensamento (Yildiz, 2019).

Um dos aspectos fundamentais da transdisciplinaridade é a possibilidade de envolver perspectivas de gestores, clientes, acadêmicos ou não, além de quaisquer indivíduos que possam colaborar com a construção do conhecimento envolvendo experiência e especialização (Yildiz, 2019).

Figura 11: Representação de disciplinas



Fonte: Yıldız (2019)

A abordagem transdisciplinar é essencialmente baseada no problema e consequentemente preocupa-se com a aplicação prática do conhecimento no mundo real lidando com a análise de múltiplas perspectivas. As disciplinas não devem apenas colaborar entre si, deve existir um pensamento organizador, o pensamento

complexo, para a contextualização do problema e sequência do desenvolvimento (Medeiros, 2018; Yildiz, 2019).

A transdisciplinaridade implica não só no cruzamento de fronteiras disciplinares, mas sociais, incluindo todas as partes envolvidas em uma questão (Repko, 2007, apud Mejía *et al.*, 2013). A relevância dessa abordagem para a prática do design é a preocupação com o “fazer” para resolver problemas combinando diferentes atividades. Mejía (2013) analisa como os métodos de design incorporam formas de pensar e técnicas tanto das artes quanto da ciência, e devido a essa abordagem integrativa de projeto, propõe que os métodos de design sejam uma ferramenta potencial para colaboração transdisciplinar.

Cada vez mais os problemas de design têm sido endereçados a equipes transdisciplinares e têm mostrado integrações bem sucedidas nas diversas formas de conhecimento orientado pelo design (Brown, 2007, apud Mejía *et al.*, 2013, p. 70, tradução livre).

Abordagens racionais da engenharia e da ciência são insuficientes para tratar de problemas “complexos” (wicked problems) por serem problemas mal definidos, esquivos, dinâmicos, caracterizados por complexas interdependências e difíceis de serem identificados (Borja de Mozota, 2020). Das características que tornam os problemas complexos de difícil definição, a principal é a impossibilidade de formular um problema com precisão devido à complexidade das variáveis que dificultam a busca por solução (Buchanan, 1992).

Em face à necessidade da geração de conhecimento através da transdisciplinaridade e da organização do pensamento, Pastori (2009) sugere que competências transdisciplinares devem ser desenvolvidas pelo design, a fim de proporcionar diferentes perspectivas de pesquisa, análise e síntese acerca do problema e de seu processo de desenvolvimento.

Mejía (2013) defende a prática da transdisciplinaridade como a fusão de disciplinas tornando impossível a identificação de uma disciplina singular. Problemas de design de alta complexidade como de serviços, de sistemas, de interações ou ambientais demandam métodos mais elaborados e precisam do envolvimento de *stakeholders*, designers, usuários e pessoas de outras disciplinas.

Bonetti (2018), em sua pesquisa, demonstrou que os seus entrevistados "ênfaticamente a necessidade de mudanças nos papéis; onde os papéis tradicionais devem ser mais voltados para a tecnologia, e são necessários atores capazes de

compreender e integrar plenamente o CFIT". O apoio da alta gestão à inovação pode impulsionar a adoção do CFIT. No entanto, diferentes departamentos internos, como TI, marketing e varejo, muitas vezes têm visões e ideias conflitantes, dificultando a harmonização entre a visão de atendimento ao cliente e a realidade técnica. Isso tem levado a uma demanda por habilidades diferentes, muitas vezes encontradas em outros setores, e à troca de talentos entre empresas de tecnologia, varejo e moda (Bonetti, 2018, p. 6, tradução livre).

Da necessidade de mudanças nas funções tradicionais de varejo deriva a necessidade de habilidades diferentes, o que é difícil de encontrar na moda ou no varejo e, às vezes, são necessárias novas contratações de outros setores da indústria para preencher a lacuna (Bonetti, 2018, p. 6, tradução livre).

A autora levanta ainda a questão da nova mudança nas competências de gestão. Segundo ela, a necessidade de um foco maior em tecnologia em diferentes setores da empresa implica em uma mudança na mentalidade, visão da empresa, estratégia e cultura organizacional. Passando de profissionais de marketing para CIOs¹⁶ e CDOs¹⁷. Bonetti (2018) destaca que empresas onde a CFIT ainda é regida pelo marketing têm desempenhos piores do que empresas que migraram para profissionais de tecnologia. Essa afirmação levanta uma reflexão; avaliar o desempenho (considerando um resultado financeiro) a curto prazo não leva em consideração os possíveis prejuízos causados à marca. É fundamental encontrar então o equilíbrio entre as competências para não privilegiar um segmento em detrimento dos demais.

É importante compreender como múltiplos atores que atuam com entregas distintas podem estar alinhados para que suas entregas não comprometam as diretrizes de branding, identificando as conexões entre as rotinas organizacionais.

Um artigo de Peter Dahlström e David Edelman da McKinsey & Company (2013) narra uma experiência feita em uma empresa de vestuário:

Equipes multidisciplinares se uniram para desenvolver novas estratégias de influência nas jornadas de decisão dos clientes, considerando diferentes atitudes em relação à marca e comportamentos de gastos. A clareza sobre a posição da marca da loja guiou o design de novas experiências, buscando entregar um valor superior ao esperado de forma amigável. Isso envolveu o uso de elementos visuais e mensagens

¹⁶ *Chief Information Officer* - Executivo de tecnologia da informação.

¹⁷ *Chief Digital Officer* - Executivo responsável pela utilização e governança de dados.

acolhedoras em diversos canais de comunicação, incluindo o site da empresa. Além disso, as equipes exploraram o potencial das redes sociais para os clientes demonstrarem o valor recebido. O resultado desse trabalho não apenas trouxe uma compreensão compartilhada em toda a empresa das jornadas de decisão dos consumidores, mas também uma adesão imediata a uma ampla gama de iniciativas que poderiam impulsionar a participação no mercado (Dahlström e Edelman, 2013, p. 6, tradução livre).

As próximas seções abordarão temas como processo de design, aprendizado organizacional, *sensemaking* e desenvolvimento de novos produtos, buscando fornecer insights sobre as leituras individuais das diretrizes de branding e os mecanismos para ajustes e alinhamentos. Essas discussões podem contribuir para uma compreensão mais aprofundada da gestão omnicanal e das abordagens necessárias para enfrentar os desafios inerentes a esse contexto complexo.

3.4

Como o processo de design pode gerar conhecimento através do aprendizado organizacional

O termo gestão pelo design (ou gestão em design, ou gestão através do design) teve origem nos anos 1960 na Grã-Bretanha, e referia-se ao relacionamento entre agências de design e seus clientes; dando origem poucos anos depois, a uma nova função; a gestão pelo design. A percepção da importância do papel do designers na indústria e na economia foi impulsionada pelo esforço conjunto do *Royal College of Art* de Londres com o *Department of Design Management* da *London Business School* seguidos, em 1975, pela fundação do *Design Management Institute* (DMI) em Boston por Bill Hannon e o *Massachusetts College of Art* (Borja de Mozota, 2003).

A mesma autora afirmava, anos depois, que uma importante mudança na percepção de valor do design foi o artigo *The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance*, dos autores Hertenstein, Platt e Veryzer (2005) sobre gestão pelo design. O artigo analisava a relação entre o design e o desempenho financeiro da empresa e, segundo a autora, esta foi a primeira vez que o papel do design foi cientificamente demonstrado, não apenas como um ativo da marca, mas como uma fonte evidenciada da capacidade de inovação centrada no usuário. Além disso, premiações de gestão pelo design na Europa e nos EUA demonstraram que a boa gestão pelo design funcionava em

contextos competitivos da vida real, enfatizando como os processos de melhoria foram abordados através da inovação impulsionada pelo design (Borja de Mozota, 2020).

“O valor do design na economia moderna é uma questão que tem sido abordada de inúmeras formas e em vozes que vão desde o friamente mensurado e metafísico até o mais passional” (Hertenstein *et al.*, 2001, p. 10 apud Hertenstein *et al.*, 2005, tradução livre). “Peters (1989), conceitua o design menos voltado a objetos e formas e mais voltado para a abordagem holística de como fazer negócios, servir clientes e oferecer valores” (Mozota, 2003, p. 72, tradução livre), e permite posicionar o designer como profissional capaz de estabelecer melhores dinâmicas nas trocas dentro da própria empresa através da interface entre design e processos.

Precisamos de sistemas para identificar, capturar e desenvolver esse conhecimento em um processo contínuo, se quisermos desenvolver uma prática de design adequada para uma economia de informações e serviços. (Dubberly, 2011, p. 5, tradução livre).

Segundo Dubberly (2011), “o *design thinking* (ou pensamento de design) leva a elaboração de projetos que leva aos artefatos”. Já “o processo de design leva ao novo conhecimento”, o que caracteriza o design como uma forma de aprendizagem (Dubberly *et al.*, 2011, p. 1, tradução livre).

Dubberly (2011) se deparou com o modelo SECI (acrônimo para socialização, externalização, combinação e internalização) de construção de conhecimento, utilizado para analisar e melhorar o processo de design. O modelo surge de pesquisas em “gestão do conhecimento”, que está relacionado à “aprendizagem organizacional”, “administração de empresas” e “sistemas de informação”.

Dadas as semelhanças, ele fez uma ponte entre o modelo SECI e o *Analysis-Synthesis Bridge Model*, que considera não apenas semelhante, mas uma instância específica do modelo SECI. O *Analysis-Synthesis Bridge Model* (Modelo ponte entre análise e síntese em tradução livre) descreve um processo de projeto em quatro etapas:

(1) Socialização; observar diretamente uma situação;

(2) Externalização; refletir sobre observações da situação atual para criar um modelo representando elementos essenciais;

(3) Combinação; refletir sobre o modelo da situação atual para criar um segundo modelo representando elementos essenciais de uma situação melhorada;

(4) Internalização; traduzir o segundo modelo em uma forma física ou protótipo (Dubberly *et al.* 2011).

Dubberly descreve “a construção contínua de conhecimento como fonte de inovação contínua e a inovação contínua como fonte de vantagem competitiva sustentada” (Dubberly *et al.*, 2011, p. 1, tradução livre). Ainda segundo o autor:

Quando as organizações inovam, elas não processam simplesmente informações, de fora para dentro, a fim de resolver problemas existentes e adaptar-se a um ambiente em mudança. Elas realmente criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, como aprendizado a fim de redefinir tanto os problemas como as soluções e, no processo, recriar seu ambiente (Dubberly *et al.*, 2011, p. 1, tradução livre).

Tanto o modelo SECI quanto o *Analysis-Synthesis Bridge Model* têm abordagens que se aplicam ao processo criativo e de geração de ideias do design, mas vale criticar a linearidade sugerida pelo mesmo autor e sugerir que, dependendo da situação, é necessário adicionar aspectos de um modelo ao outro.

Os livros *Design Thinking* de Peter Rowe, 1987 e *How Designers Think*, de Bryan Lawson, 1980 - ambos baseados no livro de Herbert A. Simon de 1969, *The Sciences of the artificial* que introduziu a ideia de que o design é na verdade uma forma de pensar (Borja de Mozota, 2020). Nigel Cross (2006) se refere a formas de pensar “orientadas pelo design” (*designerly ways of thinking*), ou a inteligência natural do design, e sugere que a forma de pensar orientada pelo design é uma alternativa diferente do pensamento artístico e científico. Para ele, “enquanto os cientistas utilizam a análise para resolver problemas, os designers utilizam a síntese” (Cross, 2006, p. 6, tradução livre).

...designers continuam encontrando novas maneiras de resolver problemas para melhorar a experiência humana. Para alguns, isto tem ajudado a promover o pensamento do design, o que é, de fato, um processo utilizado pelos designers que os distingue da mente analítica empresarial, já que esta se concentra mais nos dados do que na experiência para definir bons resultados. (GREFÉ, 2011. p. 30, tradução livre).

A identificação do problema e o envolvimento das disciplinas adequadas para sua solução são pontos cruciais que se repetem inúmeras vezes no dia-a-dia de uma organização. O processo de descoberta do problema é tratado por Buchanan (2007) como "inquérito retórico", que é em parte verbal e em parte baseado nos "esboços

de modelos e protótipos característicos do trabalho de design ". A própria definição do problema de *design* se enquadra na categoria “formas de saber orientadas pelo design” (Buchanan, 2007 apud Frankel, 2010). Características do conhecimento de design permitem que sejam produzidos conhecimentos específicos da disciplina que podem ser comunicados por representações não verbais (Dörner, 1999; Downton, 2003; Lawson, 2003; Stappers, 2007 apud Frankel, 2010).

No artigo *Wicked Problems in Design Thinking* (1992), Buchanan, com a intenção de demonstrar a extensão da interferência do design na vida contemporânea, mapeia quatro áreas do design: a primeira é o design das comunicações simbólicas e visuais (design gráfico e comunicação), a segunda é o design de objetos materiais (design industrial e engenharia), a terceira são as atividades e serviços (gestão orientada pelo design), e a quarta é o design de sistemas e ambientes (arquitetura e planejamento urbano, ou seja, “o design de sistemas complexos para viver, trabalhar, brincar e aprender” (p. 10). Tais áreas não se limitam a categorizar as disciplinas de design, mas se bem compreendidas atuam como “lugares de invenção” ou “lugares onde são descobertas as dimensões do pensamento projetual através de uma reconsideração dos problemas e soluções” (Buchanan, p. 10, 1992, tradução livre).

Para uma empresa com todas as suas dimensões devidamente ajustadas, o desafio é o design. “O design de qualidade e suas muitas contribuições como facilitador, diferenciador, integrador e comunicador não é um evento, mas, um processo” (Harvard Business School, apud Borja de Mozota, 2003, p. 67, tradução livre).

Schreuer *et al.* afirmam ser fundamental a atenção para a mobilização de “humanos e não-humanos” a fim de alcançar os objetivos desejados, mesmo em contextos sócio-culturais e materiais específicos. Os autores dizem ainda que “o tipo de conhecimento mais importante nesta conexão é o conhecimento sobre o processo de design organizacional e o contexto no qual ele acontece” (Scheuer *et al.*, 2010, p. 61, apud. Hugentobler, 2017, p. S524, tradução livre).

Os princípios relacionados às competências do planejamento de design estratégico, são descritos por Hugentobler (2017) a seguir. O autor, porém, destaca a falta do lado social e humano dos atores na organização e propõe a inclusão da temática da estrutura organizacional afirmando ser “o elemento que define a inovação” (Hugentobler 2017, p. 523, tradução livre).

Diferenciação entre as habilidades de processo e o conhecimento do domínio, equilíbrio entre a definição do problema e a busca de soluções, resposta a desafios não definidos, foco nas atividades de construção de sentido antes das atividades de criação de “coisas estranhas”, e priorização dos seres humanos e dos valores humanos como incorporados ao paradigma do Design Centrado no Humano. Os princípios incluem uma base forte em um pacote híbrido de ferramentas da ciência social, design e métodos comerciais, uma visão de sistema, um foco na relação entre os valores do usuário e do negócio, a consideração da relação entre meios e fins, e uma estimativa do valor do “não conhecimento” como pré-requisito para compreender o ainda não conhecido (Hugentobler 2017, p. S523, tradução livre).

Frequentes mudanças de cenário, seja político, econômico, tecnológico e etc., têm exercido grande influência no dia-a-dia das organizações tornando mandatórias mudanças e mecanismos de adaptação. Conforme mencionado anteriormente, no varejo de moda omnicanal tais mudanças são constantes e cada vez mais rápidas. Feldman e Pentland (2003), afirmam que a base do trabalho para a interação de múltiplos atores são as rotinas organizacionais e é fundamental entender sua natureza.

Algumas pesquisas têm tratado as rotinas organizacionais como sistemas dinâmicos, flexíveis e colaborativos. Feldman e Pentland (2003) definem rotinas organizacionais como: “padrões repetitivos e reconhecíveis de ações interdependentes, realizadas por múltiplos atores” (p. 95, tradução livre). As rotinas são formadas por pessoas que sofrem e provocam interferências e alterações, seja nos princípios ou na prática, proporcionando mudanças ou mesmo a construção de uma nova rotina. Buscando entender como tais padrões se formam, persistem e mudam, os autores afirmam que conceitos de processamento de informação heurísticos podem fornecer alguns fundamentos para rotinas organizacionais, ao mesmo tempo em que, “o foco em padrões de ação pode levar a novas perspectivas sobre tópicos como a tomada de decisão, sistemas de memória transacional e mudança organizacional” (Feldman e Haerem, 2015, p. 466, tradução livre). Ainda segundo os autores, rotinas organizacionais são sistemas generativos com estruturas e dinâmicas uma vez que produzem novos padrões de ação de forma contínua. O conhecimento que é produzido nas rotinas organizacionais pode ser considerado um elemento de promoção da aprendizagem organizacional.

A literatura sobre aprendizagem organizacional esteve dividida em duas abordagens até a década de 1990 - aquisição e participação. Na aquisição, a aprendizagem organizacional parte de um sistema de aquisição de habilidades e conhecimentos individuais, o conhecimento é algo que as pessoas possuem. A

segunda abordagem é fundamentada na participação em comunidades de prática, partindo da própria prática organizacional. Essa abordagem se baseia no conhecer (*knowing*) e é caracterizada por um aspecto da interação entre as pessoas e o mundo físico e social.

Mais recentemente os estudos sobre a aprendizagem organizacional evoluíram para um híbrido entre as duas abordagens propondo uma integração entre as epistemologias da posse e da prática, alinhando a teoria da aprendizagem social coletiva sem desprezar as capacidades individuais de investigação e construção de experiências. Essa abordagem é recursiva e generativa, gerando informações que posteriormente serão objeto de aprendizagem (Elkjaer, 2004, Cook e Brown, 1999; Gherardi, 2011, apud Guimarães e Rocha-Pinto, 2018).

Fazendo a ponte com os processos de design, essa abordagem da aprendizagem respalda os processos de inovação, já que a inovação depende da geração de transformações. A aprendizagem generativa pode ser entendida como um processo de geração de soluções (uma nova prática, produto ou serviço) onde o cliente, seja externo ou interno, passa a ser simultaneamente o foco de interesse e o motivador.

Friedman *et al.* (2001, apud Guimarães e Rocha-Pinto, 2018) definem a aprendizagem organizacional:

Um processo experimental é criativo, uma vez que leva os membros organizacionais ao limite do seu conhecimento através da imposição de incertezas, naturalmente ou de forma projetada, levando-os a investigar a fundo (inquirição) e a modificar a prática corrente (p. 39, tradução livre).

3.5 ***Sensemaking*, ou construção de sentido**

Considerando a complexidade da gestão do branding omnicanal, a diversidade de áreas que podem estar envolvidas, e a natureza da política do branding, trazemos aqui uma área do conhecimento que entendemos poder colaborar tanto para o discernimento organizacional para o problema do desalinhamento do branding, quanto para a definição de direções a serem tomadas.

A construção de sentido, ou *sensemaking*, é um processo complexo pelo qual os seres humanos atribuem significado e compreendem o mundo ao seu redor. Diversos teóricos como Baudrillard, Weick e Sausure contribuíram para a

compreensão desse fenômeno, explorando como os signos, as estruturas linguísticas e a interação social desempenham um papel fundamental na construção de sentido.

Jean Baudrillard (1991), sociólogo e filósofo, destacou a natureza simulada da realidade contemporânea, onde o sentido e o significado são construídos social e culturalmente. Nessa sociedade de simulacros, a constante reprodução e reconfiguração da realidade por meio de imagens, símbolos e signos resultam na perda do referente original e na criação de uma hiperrealidade. Assim, a construção de sentido se torna um processo complexo de interpretação e significado, em que a distinção entre o real e o artificial se desvanece (Baudrillard, 1991).

Ferdinand de Saussure (2008), por sua vez, concentrou-se na estrutura da linguagem e na relação entre os signos, e propôs que a linguagem é composta por signos linguísticos, nos quais o significante (a forma física ou o som) e o significado (o conceito ou a ideia) são arbitrários e estabelecidos por convenção social. O autor ressaltou que a construção de sentido ocorre por meio das relações e estruturas dos signos dentro de um sistema linguístico.

Karl Weick (1995, 2005), teórico da psicologia organizacional, abordou a construção de sentido no contexto das organizações. Ele argumentou que as organizações são sistemas interpretativos, onde os indivíduos buscam compreender e dar sentido às situações complexas e ambíguas. Weick (1995, 2005) destacou a importância da interação social, do diálogo e da narrativa na construção coletiva de sentido, enfatizando a necessidade de interpretações compartilhadas para orientar a ação.

Para Kramer (2017) e Weick (1995, 2005), a construção de sentido, ou *sensemaking* como os autores se referem, ocorre quando indivíduos coletivamente e de forma consensual chegam a um entendimento sobre o significado de uma experiência atribuindo explicações plausíveis para essas experiências; são trocas recíprocas entre atores e seus ambientes que se tornam significativas e preservadas. O *sensemaking* envolve a transformação das circunstâncias em uma situação compreendida claramente em palavras, e que serve como um trampolim para a ação, portanto está diretamente relacionado a uma perspectiva interpretativa da comunicação. O *sensemaking* tem, muitas vezes, uma natureza auto realizadora. As experiências e expectativas prévias dos indivíduos produzem sinais que dão suporte aos esforços de construção de sentido anteriores e levam ao seu reforço (Kramer, 2017; Weick, 1995, 2005).

É importante aprofundar o processo de comunicação do *sensemaking* e não apenas os processos cognitivos. O processo de *sensemaking* muitas vezes envolve tanto a comunicação da quebra de sentido quanto a comunicação que proporciona o sentido. Quebrar o sentido envolve desbloquear esforços prévios do *sensemaking*. Proporcionar sentido envolve fazer mudanças nos entendimentos. Por fim, o *sensemaking* envolve desbloquear novos entendimentos ou significados das experiências (Kramer, 2017, p. 6-8, tradução livre).

Weick (1995) propôs 7 princípios para sua conceituação: (1) quando indivíduos coletivamente optam por uma determinada interpretação de uma experiência, eles estão, ao mesmo tempo, selecionando uma identidade particular para si mesmos; (2) o *sensemaking* é retrospectivo já que até que o evento aconteça não há como as pessoas coletivamente construírem sentido ou se comprometerem com uma interpretação particular do evento; (3) o *sensemaking* é ativo no ambiente. O dar e receber entre as habilidades dos indivíduos, através de suas ações e interpretações, influenciam no seu ambiente; (4) a característica social do *sensemaking*, se dá através da comunicação; os indivíduos chegam a um acordo sobre um significado para a compreensão das experiências; (5) sua continuidade é caracterizada pela necessidade constante de atribuir um sentido às experiências, uma vez que elas ocorrem frequentemente. Mesmo experiências repetitivas precisam de interpretação sobre sua consistência; (6) o *sensemaking* é orientado para e pela captação de sinais, devido à impossibilidade de considerar todas as informações sobre uma experiência. Cada sinal se concentra em aspectos particulares da experiência para fazer generalizações sobre a experiência como um todo; (7) o *sensemaking* é conduzido mais pela plausibilidade do que pela precisão. Para ser aceito, o significado atribuído a uma experiência deve parecer razoável, sem necessariamente satisfazer a algum sentido objetivo de autenticidade (Kramer, 2017).

O *sensemaking* foca no processo de compreensão de questões ou eventos novos, ambíguos, confusos ou, que de alguma forma violem as expectativas (Maitlis and Christianson, 2014, apud Beverland, 2016). Trata-se de “uma etapa para um sistema de ação coordenado e construído de forma consensual” (Taylor e Van Every, 2000, p. 275, apud Weick *et al.*, 2005, p. 409, tradução livre).

Nem sempre todos os indivíduos chegam a um entendimento, mas há situações em que os significados se sobrepõem de tal forma que as compreensões individuais permitem ações coordenadas. Os indivíduos podem ter compreensões

comuns apenas em alguns aspectos da experiência, o que pode acontecer de forma consciente ou não, e ainda assim coordenarem suas ações, o que determina o caráter social da experiência (Kramer, 2017).

O *sensemaking*, além de dar sentido às experiências, leva a outros importantes resultados: (1) ações consistentes com a interpretação das experiências geradas pelo compromisso e identificação envolvidos na geração de sentido; (2) criação de justificativas em um processo cíclico onde justificativas moldam ações que posteriormente moldam outras justificativas; (3) pelo fato do *sensemaking* influenciar a ação, ele cria novas experiências. Neste processo cíclico o *sensemaking* gera a necessidade de produção de outros *sensemaking* à medida que o processo continua; (4) o desenvolvimento de atalhos cognitivos que permitam aos indivíduos agirem com menos esforço consciente. Vários termos têm sido utilizados para esta ideia, incluindo rotinas, hábitos, mapas cognitivos, esquemas, ou trabalho em piloto automático (Weick *et al.*, 2005).

O processo de *sensemaking* envolve algumas mudanças:

(1) mudanças ecológicas podem ser internas ou externas à organização e criam uma discrepância entre as expectativas e as experiências; (2) a promulgação é uma condição necessária para que o *sensemaking* ocorra. Se há a percepção da mudança o *sensemaking* deve agrupar e ‘rotular’ essa mudança. Os sinais captados durante a promulgação podem indicar a necessidade de uma nova interpretação da experiência nas mudanças ecológicas; (3) a seleção ocorre quando uma determinada interpretação da experiência de mudança ecológica é aceita como mais plausível do que outras, dentro de um processo social; (4) e finalmente a retenção ocorre se a ideia for retida na memória organizacional se tornando parte das experiências passadas que geram expectativas para o futuro. Quando essas expectativas são alteradas através de novas mudanças ecológicas, o processo se repete (Kramer, 2017, p. 5-6, tradução livre).

Michael Beverland *et al.* (2016) descrevem um processo conhecido como *sensemaking* de recursos, ou criação de sentido de recursos, em tradução livre, e ele se refere à capacidade dos profissionais de transformar conhecimento com o objetivo de ampliar os horizontes uns dos outros, garantindo melhores resultados em equipe. O sucesso do NPD, (*new product development* ou desenvolvimento de novos produtos, em tradução livre) depende da diversidade de contribuições e interações entre diferentes capacidades e funções envolvidas no processo de desenvolvimento.

A conclusão do artigo fala em implicações relevantes tanto para a prática organizacional quanto para a prática de design. Em relação à prática organizacional,

ele sugere que, uma vez que a criação de conhecimento é uma atividade central da empresa, o design também é uma atividade central da empresa. Ou seja, o design é uma forma importante de criação de conhecimento e, portanto, o cerne da criação de valor organizacional. Em relação à prática de design, o artigo sugere um estudo mais aprofundado dos mecanismos de criação e gestão do conhecimento e sua relação com conceitos tradicionais e emergentes de design. Ou seja, a aprendizagem é uma parte importante do processo de design, não apenas na educação em design e no discurso acadêmico de design, mas especialmente em sua prática (Beverland, 2016).

Duas diferentes abordagens da pesquisa de Beverland foram associadas ao relacionamento entre as áreas de marketing e design: a primeira investigou os efeitos de políticas formais para um aumento de interações e comunicação. A segunda, mais empírica, identificou que a solução pode estar na prática sensorial utilizada para expandir a compreensão mútua do entendimento das soluções para NPD. Essa abordagem atribui diferenças em modelos mentais, linguagem e prática, aos conflitos interfuncionais e adotou uma postura mais comportamental com raízes na literatura do *sensemaking* (Beverland, 2016).

A pesquisa relatada no artigo (Beverland, 2016) deixa 4 importantes contribuições para a teoria e a prática: (1) as organizações enfrentam tensões entre a especialização e a cooperação entre as funções devido às diferenças nos mundos do pensamento; (2) essas tensões podem ser conciliadas por meio de três mecanismos - exposição, cooptação e readequação - que permitem que os funcionários trabalhem além das barreiras funcionais para gerar resultados aprimorados no desenvolvimento de novos produtos; (3) são identificados os resultados positivos do *sensemaking* de recursos, de uma maior abertura para insights, redução de dualismos e conflitos, e a criação de produtos inovadores; (4) são exploradas maneiras de introduzir e gerenciar com sucesso o design em empresas orientadas para o mercado.

O principal desafio reside na vontade e na capacidade que cada indivíduo tem de transmitir seus próprios conhecimentos, e na capacidade de influenciar ou transformar o conhecimento utilizado por outra função. A solução sugerida para o conflito entre as funções parece residir na capacidade dos atores organizacionais de criarem estruturas de significado que superem as barreiras interpretativas através da

transformação, em vez de simplesmente transferir o conhecimento através de fronteiras funcionais (Beverland, 2016).

3.6

Considerações sobre a administração do branding de moda omnicanal

A transformação digital está mudando as competências de gestão, e é importante equilibrar as habilidades em tecnologia com as competências em branding e posicionamento da marca. Identificar as conexões entre as rotinas organizacionais e alinhar os múltiplos atores são essenciais para garantir que as entregas estejam alinhadas com as diretrizes de branding.

Durante os períodos de mudança, é crucial que os membros de uma organização se envolvam e se adaptem para lidar com as dificuldades que possam surgir.

O branding corporativo pode ser descrito como um elemento de um sistema de persuasão que afeta membros da organização, o *sensemaking* e a promulgação de uma realidade socialmente construída (Kärreman e Rylander, 2008, apud Gribkova, 2021). De acordo com Schroeder *et al.* (2006), o branding corporativo refere-se à participação fundamental de toda a organização na construção e posicionamento da marca. Ao contrário do branding de produtos, o branding corporativo enfatiza o envolvimento estratégico dos funcionários na prática da marca, permitindo que eles incorporem os valores e a visão da marca de maneira significativa (Schroeder *et al.*, 2006).

No caso do omnicanal, um aspecto fundamental é a complexidade que a multiplicidade de canais tem gerado para as empresas.

Bonetti (2018) levanta a questão da mudança nas competências de gestão. Segundo ela, a necessidade de um foco maior em tecnologia em diferentes setores da empresa implica em uma mudança na mentalidade, visão, estratégia e cultura organizacional.

As disciplinas devem colaborar entre si, mas também é essencial ter um pensamento organizador, como o pensamento complexo, para contextualizar o problema e desenvolver uma sequência adequada (Medeiros, 2018; Yildiz, 2019). Para gerar conhecimento por meio da transdisciplinaridade e organizar o

pensamento, Pastori (2009) destaca a importância do desenvolvimento de competências transdisciplinares no design, a fim de proporcionar diversas perspectivas de pesquisa, análise e síntese do problema e do processo de desenvolvimento.

Segundo Peters (1989), o designer pode desempenhar um papel fundamental na melhoria das dinâmicas de troca dentro de uma organização por meio da interface entre design e processos. Para Dubberly *et al.* (2011), o processo de design leva à criação de novo conhecimento, o que caracteriza o design como uma forma de aprendizagem.

Um processo experimental é considerado criativo e inovador, pois desafia os membros da organização a explorar além dos limites de seu conhecimento, enfrentando incertezas tanto de forma natural quanto intencional (Friedman *et al.*, 2001, apud Guimarães e Rocha-Pinto, 2018). A estrutura organizacional desempenha um papel fundamental na inovação, e o conhecimento do processo de design é essencial para alcançar os objetivos desejados.

O design é uma forma importante de criação de conhecimento e, portanto, é o cerne da criação de valor organizacional. Beverland (2016) sugere uma investigação mais aprofundada dos mecanismos de criação e gestão do conhecimento e sua relação com conceitos tradicionais e emergentes de design. Em outras palavras, a aprendizagem é uma parte crucial do processo de design, não apenas no discurso acadêmico, mas principalmente na prática do design (Beverland, 2016).

Quadro 4: Principais autores da revisão de literatura do Capítulo 3

| Assuntos abordados | Autor/Ano | Principais Contribuições das Obras |
|---|--------------------------------|--|
| Gestão de Projetos / Controle de Projetos / Liderança em Projetos / Metodologia de Gerenciamento de Projetos / Planejamento de Projetos / Sucesso do Projeto | Best, 2010 | Abordagem prática para a gestão eficaz de projetos |
| Comunidades Online / Influência Social / Interação Social / Redes Sociais / Tecnologias Sociais | Pentland <i>et al.</i> , 2015 | Análise das redes sociais e sua influência nas organizações |
| Comunicação Organizacional / Processos Organizacionais / Psicologia Organizacional / Liderança Organizacional / Tomada de Decisão Organizacional / Comportamento Organizacional / Estudos Organizacionais / Cultura Organizacional / Mudança Organizacional / Processos Organizacionais / Teoria das Organizações | Feldman <i>et al.</i> , 2005 | Análise do comportamento dos indivíduos e grupos nas organizações |
| | Czarniawska, 2004 | Investigação dos aspectos sociais e culturais das organizações |
| Inovação Social / Responsabilidade Social Corporativa / Desenvolvimento Sustentável / Empreendedorismo Social / Impacto Social | Mejia <i>et al.</i> , 2018 | Análise do empreendedorismo social e seu impacto |
| Gerenciamento de Produção / Gestão da Cadeia de Suprimentos / Gestão de Operações / Melhoria Contínua / Processos de Produção / Qualidade / Aprendizagem Organizacional / Capital Intelectual / Gestão do Conhecimento / Gestão do Conhecimento Organizacional / Processos de Conhecimento / Transferência de Conhecimento | Schroeder <i>et al.</i> , 2006 | Contribuições para a gestão eficaz de operações |
| | Medeiros, 2021 | Contribuições para a gestão estratégica do conhecimento |
| Cultura Organizacional / Processos Organizacionais / Teoria da Organização / Organizações de Aprendizagem / Tomada de Decisão Organizacional / Processo de Tomada de Decisão / Racionalidade Limitada / Tomada de Decisão / Complexidade / Epistemologia / Ciências Sociais / Filosofia da Ciência / Pensamento Sistêmico / Transdisciplinaridade | Weick <i>et al.</i> , 2005 | Contribuições para a teoria da organização e sua aplicação |
| | Simon, 1996 | Contribuições para o entendimento da tomada de decisão |
| | Morin <i>et al.</i> , 2005 | Contribuições para o pensamento sistêmico e sua aplicação |
| Cultura Corporativa / Antropologia Organizacional / Estudos Organizacionais / Cultura Organizacional / Identidade Organizacional | Feldman <i>et al.</i> , 2003 | Estudo sobre a influência da cultura nas organizações |
| Cultura da Inovação / Gestão da Inovação / Inovação / Estratégia de Inovação / Inovação Organizacional / Processo de Inovação / Criatividade / Design Thinking / Inovação / Pensamento Criativo / Processo de Inovação / Solução de Problemas / Desenvolvimento de Produto / Inovação / Inovação Orientada pelo Design / Mudança Organizacional | Bonetti <i>et al.</i> , 2018 | Estudo sobre a importância da inovação nas organizações |
| | Cross, 2006 | Estudo sobre o processo de inovação e suas estratégias |
| | Verganti <i>et al.</i> , 2020 | Exploração da relação entre inovação e design nas organizações |
| Design / Pensamento do Design / Prática do Design / Processo de Design / Teoria do Design / Valor do Design Design de Marca / Design de Produto / Design Estratégico / Gestão pelo Design / Educação em Design / Inovação em Design / Cultura de Design / Profissão de Design | Buchanan, 1992 | Análise da importância do design como disciplina e prática |
| | Borja de Mozota, 2003 | Exploração do papel do design na construção de marcas |
| | Grefé, 2011 | Discussão sobre o papel e o valor do design nas organizações |
| | Neumeier, 2015 | Exploração do design como uma abordagem estratégica nas empresas |
| | Borja de Mozota, 2020 | Exploração do design como uma abordagem estratégica nas empresas |
| Design de Políticas / Governança / Planejamento Estratégico / Planejamento Urbano / Solução de Problemas Sociais / Tomada de Decisão Pública | Rittel <i>et al.</i> , 1973 | Introdução do conceito de "wicked problems" no design de políticas |
| Co-criação / Design de Serviços / Design Thinking / Experiência do Usuário / Inovação / Prototipagem | Dubberly <i>et al.</i> , 2011 | Exploração do design de serviços e sua aplicação prática |

4

Metodologia de pesquisa

Para atingir os objetivos propostos por esta pesquisa de garantir o alinhamento das diretrizes de branding no varejo de moda omnicanal através da integração das competências organizacionais foi realizado diagnóstico de uma empresa através de entrevistas com alguns de seus profissionais para avaliar o potencial da gestão pelo design visando administrar o branding omnicanal.

Este diagnóstico pretendia entender quais as características, etapas e limites do conhecimento organizacional seria necessário para ser desenvolvido pela empresa ou por um potencial profissional de branding para gerir a complexidade omnicanal? A questão metodológica tratada foi como seria possível observar a geração do conhecimento organizacional transdisciplinar baseado nas diversas práticas de design? Por fim, esta pesquisa de campo tentou entender como as empresas do varejo de moda estruturam a gestão dos seus canais no omnicanal e entender qual a visão das empresas com relação a necessidade de uma política de branding para a gestão omnicanal.

Um dos primeiros passos para essa pesquisa de campo foi encontrar uma empresa disponível. É importante frisar que este processo se passou durante o final do período de pandemia. A pesquisa encontrou dificuldades em encontrar empresas disponíveis, sendo que o processo de aceitação de algumas empresas demorava um tempo significativo. Por outro lado, recebemos o aceite da direção de uma determinada empresa, mas que depois foi cancelado por falta de disponibilidade de tempo da equipe envolvida.

Paralelamente à procura por uma empresa foi realizada um levantamento específico sobre os aspectos metodológicos necessários para a observação do objeto de pesquisa, ou seja, o desalinhamento (ou não) na gestão interdisciplinar do branding no varejo de moda omnicanal, em um cenário de expansão dos canais digitais. Foi escolhida a Análise do Discurso a partir de entrevistas com profissionais da empresa.

Como base teórica para o desenvolvimento da pesquisa de campo utilizamos alguns autores como Czarniawska (2004) e, Brymann e Burges (2002). No nosso

contexto, os autores Brymann e Burges expõem os argumentos para a análise do discurso.

Uma das dificuldades em escrever sobre o processo de análise do discurso é que a própria categoria "análise" vem de um discurso desenvolvido para metodologias quantitativas e positivistas, como experimentos e pesquisas. A análise nesses contextos consiste em um conjunto distinto de procedimentos: agregação de pontuações, categorização de instâncias, realização de diversos tipos de análise estatística e assim por diante. Às vezes, é tentador pensar que no trabalho com discurso existe um conjunto análogo de procedimentos codificados que podem ser postos em prática e que levarão a outro conjunto de entidades conhecidas como "os resultados" (Brymann e Burges, 2002, p.53, tradução livre).

Para os autores (Brymann e Burges, 2002), o trabalho de análise do discurso é uma “habilidade artesanal”, difícil de ser descrita ou codificada. Porém os autores levantam considerações recorrentes para a análise descritas como:

1. Usar a variação como uma alavanca;
2. Ler os detalhes minuciosamente;
3. Buscar a organização retórica;
4. Buscar a responsabilidade/accountability;
5. Fazer referência cruzada com estudos de discurso.

Essas considerações fornecem diretrizes gerais para o processo de análise do discurso e ajudam a orientar o analista no exame do material. No entanto, é importante ressaltar que a análise do discurso também envolve um aspecto intuitivo e interpretativo Brymann e Burges (2002).

Um princípio fundamental da análise do discurso é que discurso é moldado para atender a atividades específicas que geram variação, e essa variação pode ser utilizada para identificar características da construção discursiva. A atenção à variação ocorre em diferentes níveis e sentidos. Ela direciona a atenção do analista para as diferenças dentro de um texto específico, como variações na fala de um único falante em uma única ocasião ou dentro de um único documento. “A ideia central é sustentar a noção de que o discurso é uma entidade contingente e construída; não há nada de natural ou absoluto em sua forma particular” (Brymann e Burges, 2002, p.56, tradução livre).

Para sustentar as teorias organizacionais e método de entrevistas abertas utilizamos a autora Czarniawska (2004), que segundo Grimshaw “apresenta a vida

organizacional como histórias, e as teorias organizacionais como formas de ler essas histórias” (Grimshaw, 1998, p.262, tradução livre).

Da perspectiva de outras arenas da vida social, o livro de Czarniawska está repleto de conceitualizações inovadoras da ação organizacional e da vida social de forma mais geral, de uma exposição penetrante e discussão de questões metodológicas críticas, de detalhes sobre desenvolvimentos contemporâneos na Suécia e de observações sobre uma série de questões filosóficas (incluindo éticas) (Grimshaw, 1998, p.262, tradução livre).

Em seu livro, “*Narratives in Social Science Research*” a autora apresenta e usa como importante referência o autor Yiannis Gabriel, e conta que embora no princípio o autor considerasse a narrativa e a vida profissional como áreas separadas, como funcionário e pesquisador, ele percebeu que diferentes pessoas contavam a mesma história de forma ensaiada e que essas histórias permaneciam em sua memória por mais tempo do que fatos e pessoas, mesmo após o término de sua experiência profissional ou pesquisa.

Sua intenção é responder às perguntas: “Como podemos estudar organizações por meio das histórias contadas dentro delas e sobre elas? O que as histórias nos dizem sobre a natureza das organizações como formas distintas de coletividade humana?” (Grimshaw, 1998, p.40, tradução livre).

A autora apresenta a análise das histórias para esclarecer vários aspectos importantes da vida social. Um aspecto é o papel das histórias no drama do poder organizacional e da resistência. Outro é que as histórias permitem acesso à vida emocional das pessoas revelando a nostalgia presente nas organizações. O terceiro, é o lado religioso da organização:

Gabriel oferece uma interpretação convincente da longevidade do enredo do líder como herói - o líder é uma espécie de Deus substituto nas organizações. [...] Assim, as histórias podem não contar tudo sobre o mundo do trabalho, mas contam muito (Czarniawska, 2004, p.42, tradução livre).

Czarniawska (2004) aponta que existem na literatura sobre coleta de histórias três formas principais: a primeira é o registro de incidentes espontâneos de narrativas durante uma pesquisa de campo prolongada, a segunda forma de coletar histórias é pedindo, e a terceira é elicitando histórias (analisar seu guia de entrevistas).

O procedimento (geralmente uma entrevista, mas também uma técnica de observação) deve cobrir as seguintes etapas (Czarniawska, 2004, p.42, tradução livre):

- (1) Estabelecer objetivos gerais de uma atividade.
- (2) Descrever a unidade e os atores.
- (3) Escolher um incidente. Durante uma entrevista, o entrevistador e o entrevistado fazem a escolha juntos. Durante uma observação, o observador decide e justifica a escolha.
- (4) Descrição do incidente crítico.
- (5) Os julgamentos críticos do observador podem ser incluídos, mas devem ser claramente separados.

A autora argumenta que em muitos casos, durante uma entrevista, as respostas fornecidas são naturalmente transformadas em narrativas. Isso é especialmente comum em entrevistas que buscam obter histórias de vida ou, em um contexto organizacional, descrições de carreira, nas quais os entrevistados são explicitamente solicitados a compartilhar narrativas. Nesses casos, a estrutura narrativa é espontaneamente adotada pelos entrevistados para transmitir suas experiências e trajetórias (Czarniawska, 2004).

As histórias não estão simplesmente disponíveis - elas são fabricadas, circuladas e contraditas. Usando uma metáfora industrial, pode-se dizer que as histórias são produzidas, vendidas e consumidas - muitas vezes tudo na mesma apresentação. Quem coleta a história, nesse caso um pesquisador, ouve seletivamente, lembra de forma fragmentada e reconta de maneira que se ajusta ao seu propósito. Curiosamente, todos esses fenômenos podem ser observados em um tipo de interação: uma entrevista (Czarniawska, 2004, p.45, tradução livre).

Miller e Glassner (apud Czarniawska, 2004) propõe que, durante as entrevistas, os participantes muitas vezes recorrem a construções narrativas familiares em vez de fornecer insights significativos em sua visão subjetiva. No entanto, os autores contestam essa perspectiva, afirmando que os insights significativos só podem ser expressos por meio dessas construções narrativas familiares.

Essas construções podem ser desviadas ou subvertidas, mas ainda são essenciais para a compreensão e reconhecimento dos insights.

Há basicamente duas coisas que podem ser feitas com as narrativas obtidas em entrevistas. A primeira é criar uma narrativa própria do pesquisador a partir delas - ou seja, escrever, reescrever ou interpretá-las. Essas são sinônimos - afinal, cada ato de leitura interpretativa reescreve uma história. A segunda opção é analisá-las como narrativas de entrevistas, um tipo especial de texto. A análise de conversação oferece

maneiras tecnicamente sofisticadas de lidar com esses textos quando são considerados como registros de interações sociais. (Czarniawska, 2004, p.55, tradução livre).

Existem diferenças entre insights pessoais significativos e construções narrativas familiares que estão estritamente relacionadas ao interesse dos pesquisadores. Os estudantes de narrativas pessoais estão interessados na singularidade das histórias de vida individuais, compostas por elementos do repertório comum. Por outro lado, os estudantes das organizações focam na familiaridade e repetitividade das histórias organizacionais, que delimitam uma gama dominante de composições em um determinado contexto (Riessman, 1993, apud Czarniawska, 2004).

Durante suas práticas, os gestores adotam comportamentos rotineiros e de senso comum em um ambiente cultural que os reconhece como tais. No entanto, em uma entrevista de pesquisa, essa noção de comportamento rotineiro e de senso comum é suspensa por consentimento mútuo. Os pesquisadores assumem o papel de "estrangeiros" ou "visitantes de outro planeta", enquanto os profissionais concordam em explicar seus comportamentos como se não fossem rotineiros e de senso comum, transformando-os em ações dignas de análise (Czarniawska, 2004, p.54, tradução livre).

Em resumo, a utilização desses autores como base teórica para o desenvolvimento da pesquisa de campo proporcionou insights valiosos sobre a análise do discurso nas organizações. As considerações levantadas pelos autores forneceram diretrizes importantes para o processo de análise, destacando a importância da variação, dos detalhes minuciosos e das construções narrativas familiares. A abordagem artesanal da análise do discurso e a compreensão das histórias como entidades fabricadas e circuladas enriqueceram a compreensão da vida organizacional como uma narrativa complexa e em constante construção.

Com base nos elementos discutidos sobre a análise do discurso, propôs-se o seguinte percurso metodológico para a pesquisa de campo:

Definição do objeto de estudo: Identificar o fenômeno específico relacionado à análise do discurso na organização que será investigado.

Seleção dos participantes e coleta de dados: Identificar os participantes-chave para a pesquisa, levando em consideração sua relevância para o objeto de estudo. Utilizar métodos como entrevistas abertas para coletar as histórias e discursos dos participantes. Durante as entrevistas, incentivar os participantes a compartilharem narrativas significativas sobre suas experiências e práticas organizacionais.

Transcrição e organização dos dados: Transcrever as entrevistas realizadas, garantindo a fidelidade ao conteúdo original. Organizar os dados de forma a facilitar a análise posterior, utilizando categorias ou temas como base para a organização dos discursos coletados.

Análise do discurso: Utilizar abordagens de análise de discurso, como a proposta por Czarniawska (2004), Brymann e Burges (1998), para examinar os discursos coletados. Identificar as variações, detalhes minuciosos e características discursivas presentes nas histórias organizacionais. Buscar padrões, temáticas recorrentes e relações de poder nas narrativas.

Interpretação e discussão dos resultados: Analisar os dados de forma interpretativa, buscando compreender os insights significativos presentes nas construções narrativas dos participantes. Relacionar os resultados com a base teórica utilizada, explorando a literatura existente sobre o objeto de estudo. Discutir os achados de acordo com as diretrizes estabelecidas pelos autores e suas contribuições para a compreensão do fenômeno investigado.

Apresentação dos resultados: Analisar o resultado da pesquisa de forma clara e concisa em um relatório ou dissertação. Apresentar os achados de maneira coerente e sustentada, utilizando exemplos concretos das histórias e discursos analisados. Incluir citações e referências adequadas para embasar as conclusões alcançadas.

Reflexão crítica e considerações éticas: Realizar uma reflexão crítica sobre os resultados obtidos, considerando as limitações e possíveis vieses da pesquisa. Também é importante considerar questões éticas, como a confidencialidade e anonimato dos participantes, e garantir que a pesquisa tenha seguido princípios éticos adequados.

Conclusões e sugestões para pesquisas futuras: Apresentar as conclusões alcançadas com base nos resultados e discussões. Destacar as contribuições da pesquisa para o campo da análise do discurso nas organizações e sugerir possíveis direções para pesquisas futuras, levando em conta as lacunas identificadas e as questões em aberto.

4.1

Planejamento da pesquisa de campo

Com base nestas abordagens, foi realizado o seguinte planejamento para a pesquisa de campo:

4.1.1 Proposta de observação/elaboração

Diagnóstico: entrevistas com stakeholders de uma marca do varejo de moda omnicanal, utilizando o questionário como base para formulação de questionamentos. Pretendemos coletar dados para problematizar a estrutura organizacional da empresa, a gestão dos canais e as diretrizes do posicionamento de marca. Entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas na modalidade presencial;

Análise: síntese de informações para aprofundamento do diagnóstico;

4.1.2 Etapas da pesquisa de campo

Etapa 1. Apresentação da proposta de pesquisa para CEO ou responsável para aprovação da pesquisa de campo;

Etapa 2. Consentimento do CEO ou responsável pela empresa;

Etapa 3. Entrevista com CEO e análise dos pontos de contato, diversificação organizacional e definição de demais entrevistados;

Etapa 4. Análise do caso como significativo para a pesquisa;

Etapa 5. Entrevista com demais participantes;

4.1.3 Amostragem

Os critérios para definição de potenciais empresas para estudo foram: Pertencer ao segmento do varejo de moda e ter um porte considerável para comportar no mínimo três canais de comunicação com o cliente e a existência de comércio online e off-line;

Foram abordadas 5 empresas para teste, mas apenas **uma** se dispôs a fazer parte da pesquisa.

A entrevista, na modalidade aberta, foi realizada com gestores de áreas que têm contato direto com o cliente (ex.: marketing, e-commerce, gerente de loja física, etc.). O número de indivíduos e seus cargos podem variar de acordo com a estrutura da empresa, conhecida no início do trabalho de campo.

Portanto, foi escolhida a pesquisa qualitativa de amostragem não-probabilística - a seleção da população para compor a amostra foi feita a partir do julgamento do pesquisador, onde mesmo uma pequena amostra é capaz de fornecer dados suficientemente relevantes para a pesquisa (Mattar, 1996 apud Oliveira, 2001).

A análise de dados escolhida para essa pesquisa foi a análise de discurso, que segundo Chizzotti (2000) pode ser utilizada para analisar textos escritos ou quaisquer outras formas de comunicação convertidas em texto.

O critério de inclusão do indivíduo foi, ser gestor ou responsável por um departamento ou setor que possua algum tipo de contato direto com o cliente;

O critério de exclusão do indivíduo foi a recusa em concordar com o termo de consentimento livre e esclarecido ou não estar adequado ao critério de inclusão.

Após identificar os possíveis entrevistados foi feito contato com cada um para uma rápida apresentação do motivo da abordagem. Para os indivíduos que concordaram em participar da pesquisa de campo, foi combinado um horário para a realização da entrevista.

4.1.4 Riscos mínimos

A presente pesquisa atende a legislação brasileira (Resolução nº 510/16 e nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações apenas para fins acadêmicos.

A pesquisa apresenta riscos mínimos aos participantes, como desconforto, constrangimento ou desconfiança durante o momento de realização da entrevista, no entanto, o termo de consentimento livre e esclarecido será lido juntamente com o entrevistado. Os nomes dos participantes serão mantidos em sigilo e a entrevista poderá ser interrompida a qualquer momento. Caso seja solicitado pela empresa seu nome também será mantido em sigilo.

4.1.5 Orçamento e recursos

A pesquisa foi financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) através de bolsa de mestrado. Os custos para a realização da pesquisa de campo foram financiados pela própria pesquisadora, sem ônus para as empresas participantes, a não ser a disponibilização de tempo para as entrevistas.

4.2 Entrevistas

A realização das entrevistas abertas e posterior análise do discurso buscará cumprir os seguintes objetivos de pesquisa:

- Entender como as empresas do varejo de moda estruturam a gestão dos seus canais no omnicanal;
- Entender qual a visão das empresas com relação a necessidade de uma política de branding para a gestão omnicanal;
- Entender o conhecimento necessário que deve ser desenvolvido pela empresa ou por um potencial profissional de branding;
- Entender de que forma é criado o conhecimento organizacional transdisciplinar incluindo a projeção e avaliação de seus impactos;
- Entender como garantir a transformação contínua desse conhecimento dentro da empresa a fim de manter uma política de branding;
- Fundamentar as reflexões e análises através da pesquisa de campo.

4.2.1 Conteúdo das entrevistas

Para as entrevistas foi elaborado um roteiro de apoio contendo perguntas abertas. Caso o entrevistado expressasse opiniões ou relatos que vão além das perguntas pré-determinadas, o conteúdo informado poderia ser utilizado como objeto de análise.

Determinações iniciais:

1. Identificar a estrutura da empresa (organograma) considerando apenas os canais em que há pontos de contato direto com o cliente (ex.: marketing, VM, e-commerce, mídias sociais, etc.);
2. A cada entrevista identificar a qual departamento/setor da empresa o entrevistado pertence;
3. Identificar a quem o responsável ou gestor do canal se reporta;
4. Identificar o tempo em que o entrevistado trabalha na empresa;
5. Identificar há quanto tempo o entrevistado trabalha no varejo de moda (se há experiência prévia em outra(s) marca(s)).

Questionário de apoio semiestruturado: CEO

1. Qual é a política de marca da empresa e como ela é gerenciada?
2. Qual é o posicionamento da marca (especialmente no Rio de Janeiro)?
3. Qual é o papel estratégico da marca?
4. Com que setores (dentro e fora da empresa) você trabalha, para atingir seus objetivos coerentes com o Branding?
5. Para você qual é a definição de branding?
6. O que ele faz para manter ou contribuir para o branding?

Questionário de apoio semiestruturado: Gestores de departamentos:

1. Como você vê o alinhamento das estratégias de comunicação da Marca entre os departamentos da empresa? Indique pontos fortes e pontos a serem aperfeiçoados.
2. Existe um relacionamento e a troca de informações e experiências entre os gestores dos canais formal e estruturado? Como se dá?
3. Existem interações informais entre os gestores dos canais (restaurante, refeitório, descanso)?
4. Existem interações formais entre os gestores dos canais (sob demanda, pontuais)? Você sente falta de interações regulares? Tem facilidade em buscar interações pontuais com outros canais quando necessário?
5. No caso da existência de interações você percebeu algum resultado prático referente à geração de um novo conhecimento sobre a gestão do branding? Há algum resultado prático dessas interações no que se refere à forma como você gerencia seu departamento ou toma decisões em relação à gestão do branding?

6. Você se considera familiarizado com as estratégias de branding da marca? Você acha que a estrutura atual possibilita um alinhamento entre os canais que favoreça a integridade das estratégias de branding?

7. Você acredita que, na percepção do cliente, os canais estejam integrados e alinhados no que se refere ao branding e ao posicionamento da marca?

8. Você percebe alguma relação entre o número de pontos de contato com o cliente e suas rotinas, processos e projetos?

4.3

Procedimentos e tabulação

Foram realizados os seguintes procedimentos nesta pesquisa:

Etapa 1. Transcrição completa e detalhada da entrevista com todas as nuances linguísticas, como pausas, hesitações, entonação e ênfases (Anexo 6.3, p. 77);

Etapa 2. Leitura do material da entrevista e abordagem de análise crítica do discurso visando examinar e interpretar os elementos presentes;

Etapa 3. Identificação de temas e padrões dominantes que emergem da análise envolvendo a identificação de contradições, narrativas recorrentes ou quaisquer outros elementos significativos presentes nas falas dos participantes. Para o anonimato dos participantes adotou-se o critério de identificação por letras.

Etapa 4. Agrupamento dos pontos principais de acordo com temas trabalhados na revisão de literatura;

Etapa 5. Relação das descobertas da análise de discurso com as teorias e conceitos relevantes da revisão da literatura. Conexões entre os dados empíricos das entrevistas e o contexto teórico para obter uma compreensão mais profunda e embasada das questões abordadas;

Etapa 6. Apresentação dos resultados: organização e apresentação dos resultados da análise do discurso;

Etapa 7. Conclusão.

4.4 Contextualização das entrevistas

Inicialmente, pretendia-se realizar o estudo de caso em uma empresa de grande porte, o que permitiria um número maior de participantes. Pretendia-se coletar dados para problematizar a estrutura organizacional da empresa, a gestão dos canais e as diretrizes do posicionamento de marca, através de entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas na modalidade presencial

Iniciados os contatos com os *heads* das marcas para buscar aprovação para as entrevistas com suas equipes, ficou clara a dificuldade futura. Cinco donos de marcas de moda foram contatados diretamente. Três deles não aceitaram fazer parte da pesquisa alegando que os funcionários estariam muito ocupados para dispensar qualquer tempo. Um não retornou e um aceitou participar com algumas condições e restrições.

O CEO e fundador da marca em questão, uma marca de moda masculina, de pequeno porte, do Rio de Janeiro com lojas na cidade do Rio e em Niterói, respondeu ao contato por mensagem diretamente com um telefonema. A pesquisadora explicou o tema do projeto, de que forma a empresa poderia colaborar com a pesquisa científica, a relevância no cenário acadêmico e as formalidades cabíveis como anonimato e riscos. A partir desse momento, o entrevistado deu sequência há 25 minutos de conversa dos quais foram gravados apenas 20, visto que a pesquisadora foi pega de surpresa. Até certo momento a pesquisadora acreditava que se tratava de um depoimento de uma pessoa relevante, contextualizando a empresa e o segmento do varejo de moda, apesar da fala não estar propriamente atendendo às necessidades de conteúdo da pesquisa. Apenas no final da conversa, o entrevistado deixou claro que não haveria um próximo contato.

Pela estrutura da empresa e atribuições dos funcionários concluímos que as entrevistas deveriam acontecer com 3 pessoas, sendo elas as gestoras de marketing e comercial e o gestor de e-commerce, além do CEO.

Enquanto acontecia a entrevista com a gestora comercial, o gestor de e-commerce entrou na sala para uma conversa simultânea. A entrevista com a gestora de marketing, considerada a principal participante para a pesquisa, não aconteceu apesar de insistentes tentativas, inclusive dadas outras possibilidades de contato.

Considerando o projeto de pesquisa de mestrado como uma fonte de aprendizagem, tanto em seu resultado como no percurso, alguns aspectos foram fonte de reflexão:

- Os contatos demonstraram que (1) as pessoas contatadas não tem conhecimento sobre pesquisa científica, sua relevância, o que é necessário para seu desenvolvimento, a importância do acesso à informação e (2) essas pessoas não dão a devida importância ao trabalho do pesquisador ao ponto de dispensar uma fração de tempo para a pesquisa;

- Quando elaborado o pré-projeto para a entrada no mestrado, foi considerada uma grande facilidade de acesso às fontes de informação. A pesquisadora deveria ter considerado antecipadamente a possibilidade de não conseguir acesso às fontes necessárias para a geração de conteúdo para um eventual ajuste.

Ao contrário do café e do pub, da praça da vila e da mesa familiar, as organizações não parecem ser um habitat natural para a contação de histórias - afinal, a maioria das pessoas nas organizações estão ocupadas parecendo ocupadas demais para se envolverem na contação de histórias (Gabriel, 2000, apud Czarniawska, 2004, p.42, tradução livre).

Consideramos alguns aspectos como falhos na amostragem da pesquisa:

- A não participação da responsável pelo departamento de marketing exclui informações bastante relevantes à análise, especialmente considerando que o omnicanal é caracterizado pela existência de múltiplos canais de contato com o cliente. O fato de apenas duas áreas terem sido entrevistadas prejudica o entendimento de uma estrutura omnicanal;

- A conversa com o CEO não teve a condução necessária para que os aspectos relevantes à pesquisa fossem abordados, já que supostamente a entrevista de fato ocorreria posteriormente;

- As entrevistas com a gestão comercial e com a gestão de e-commerce deveriam ter ocorrido individualmente para que a conversa tivesse o direcionamento adequado no que refere a cada área.

- Seria interessante fazer a pesquisa com uma empresa de pequeno e uma de grande porte para que a análise fosse mais ampla e considerasse as facilidades e desafios da gestão de canais tanto no que se refere à amplitude de relações entre os departamentos, quanto à amplitude das atribuições de um profissional cujo cargo é

o mesmo, mas as atribuições são possivelmente distintas de acordo com o tamanho da empresa.

Aspectos como tamanho e estrutura da empresa desempenham um papel importante. Em pequenas empresas é mais provável que o desejo ou necessidade de adoção de uma CFIT ocorra internamente, enquanto para empresas maiores é mais provável que a pressão seja externa e tende a haver mais atores, tanto internos quanto externos envolvidos (Bonetti, 2018).

5 Resultados

A análise do conteúdo das entrevistas cumpriu 3 etapas:

Etapa 1: Foram extraídos pontos de destaque da transcrição das entrevistas que levaram em consideração a sua relevância para o tema pesquisado (apêndice 8.2). Os pontos que não foram destacados constam na transcrição completa da entrevista (apêndice 8.1).

Etapa 2: Com base nos pontos destacados, os depoimentos foram agrupados e reescritos (apêndice 8.3) visando uma melhor fluência, e divididos em 6 questões. A saber:

- a. Como você lida com o branding e o posicionamento da marca e qual a relação com o omnicanal?
- b. Como é feito o trabalho de manter ou contribuir para o branding da marca em um contexto omnicanal?
- c. Como se dá a interação entre os diferentes departamentos da empresa?
- d. Qual a relação entre o comércio físico e o digital dentro da empresa no que se refere ao alinhamento entre os gestores?
- e. Você acredita que conhece bem as diretrizes do branding da marca?

Etapa 3: O resultado da análise foi elaborado em texto discursivo, dividido conforme abordagem da revisão de literatura.

5.1 Etapa 1: Pontos de destaque extraídos das transcrições das entrevistas

Em Apêndice 8.2 são apresentadas as tabelas contendo os principais pontos extraídos das transcrições das entrevistas. É importante ressaltar que os entrevistados não responderam diretamente às perguntas formuladas.

5.2

Etapa 2: Depoimentos reescritos e agrupados

Os textos agrupados e reescritos estão disponíveis no Apêndice 8.3. Foram escritos em corpo 10, espaço entre linhas simples para reduzir o número total de páginas da dissertação.

5.3

Etapa 3: Análise do discurso

Para uma melhor compreensão dos depoimentos e análise do discurso, o conteúdo mais relevante, com base no item 4.5.2, Etapa 2 (vide apêndice 8), foi redigido de forma condensada, embasado em informações vindas da empresa, não incluindo opiniões ou percepções dos pesquisadores.

Começando pela estrutura e porte da empresa, foi solicitado um organograma, mas a empresa não tinha o organograma documentado. A figura a seguir mostra as relações entre algumas funções com base nas falas dos entrevistados.

Figura 12: Organograma resumido.



Fonte: Desenvolvido pelo autor

A empresa funciona em um edifício de 3 andares em uma área que concentra diversas outras empresas de moda do Rio de Janeiro.

Segundo o CEO, no que se refere ao número de lojas, faturamento e estrutura organizacional, a empresa pode ser considerada de pequeno porte. A história da marca começou em 1995, quando o fundador e atual CEO, abriu sua primeira loja própria e continua até hoje com 12 lojas (no município do Rio e uma em Niterói) e aproximadamente 50 multimarcas¹⁸.

O propósito e valores da empresa, extraídos do seu material institucional, é, de forma resumida:

A dedicação diária para vestir as pessoas com roupas de qualidade, produzidas no Brasil, com responsabilidade e valores autênticos. Seus valores envolvem o compromisso de criar peças confortáveis, simples e sofisticadas, priorizando matérias-primas naturais e tingimentos artesanais para garantir a qualidade e durabilidade de seus produtos¹⁹

As entrevistas foram realizadas com 3 dos 4 *heads*²⁰ da empresa, o CEO, a Gestora Comercial e o Gerente de e-commerce.

Quando perguntado ao CEO como ele lidava com o branding, o posicionamento da marca e as consequências do seu alinhamento no omnicanal, ele demonstrou compreender a importância e vê-lo como uma construção de imagem. O entrevistado disse ser algo complicado, uma vez que pessoas de outros estados do Brasil teriam dificuldade para entender o estilo de vida carioca (estilo que a marca tenta reproduzir como parte de seu posicionamento).

O entrevistado diz nunca ter sido especialista na área e escolheu deixar o assunto nas mãos de terceiros, mencionando inclusive ter tido um gestor com grande competência na área anos antes. O mesmo gestor desenvolveu há alguns anos (ele não soube precisar o tempo) um projeto de identidade de marca baseado em três “pilares” - Mutual Respect, Surf Deluxe e Music Community - que representavam direcionamentos distintos para a marca. Mas, segundo o

¹⁸ Uma loja multimarca é um estabelecimento comercial que oferece uma variedade de marcas e produtos de diferentes fabricantes em um único local.

¹⁹ A fonte não está citada para proteger o anonimato da empresa.

²⁰ Termo utilizado para se referir aos líderes ou gestores principais de uma organização.

entrevistado, os conceitos se esvaziaram ao longo do tempo e hoje não há nenhuma menção aos pilares dentro da empresa.

Atualmente, quem cuida da comunicação da empresa é a filha do CEO que ocupa o cargo de gerente de marketing. Segundo ele, há conversas recorrentes sobre a possibilidade de ela assumir a gestão da empresa, mas isso só seria possível se houvesse uma equipe de gestores para dar suporte.

A gestora comercial começou a conversa falando da importância do e-commerce para a empresa. A pandemia de Covid-19 levou as empresas a reconhecerem a importância de ter uma abordagem mais dedicada ao comércio online. Anteriormente, a empresa estudada não dava muita atenção a essa área, acreditando que ter um perfil no Instagram era suficiente. No entanto, a situação exigiu uma mudança de perspectiva. A empresa passou a entender que o e-commerce precisava de uma equipe dedicada, incluindo gerentes e logística própria, semelhante à gestão de uma loja física, mas de forma virtual.

No contexto mencionado pela entrevistada, o branding foi reconhecido como sendo de grande importância. Uma hierarquia (entre departamentos) deveria ser seguida quando se trata de branding (direcionada pelo marketing). Independentemente da abordagem escolhida pela equipe de marketing é essencial que a escolha reflita positivamente nos números e resultados. Segundo ela, a empresa está aberta a realizar testes e ajustes para encontrar o equilíbrio adequado entre as vendas e a imagem de marca.

Visando o posicionamento da marca, existe uma integração entre o departamento de visual merchandising (VM) e o marketing. Antes de cada lançamento de coleção, são realizadas discussões com o departamento comercial para definir estilos, cores, estampas e outros aspectos que sirvam como argumento de vendas e comunicação. Essas informações são compartilhadas tanto com o marketing/design, para explorar nas redes sociais, quanto com o VM, para a exposição dos produtos nas vitrines. Ao caminhar pelas vitrines, é possível perceber uma consistência, mesmo durante períodos de saldos. A essência da arrumação, das vitrines e do atendimento se mantém.

As convenções (de atacado e varejo) são práticas comuns no setor de moda. Trata-se de um evento onde são apresentadas as peças da coleção e abordados temas, inspirações, tendências, podendo acontecer de forma ambientada com cenários e temáticas ou de forma simples, apenas com a apresentação dos produtos

e seus argumentos. A marca realiza desfiles nas convenções direcionadas à equipe de vendas do varejo e alguns funcionários como os gestores de e-commerce, marketing e comercial. A empresa não faz convenção de atacado.

No trabalho realizado no ponto de venda, o VM se preocupa com o destaque para as principais apostas e produtos apresentados na convenção, visando criar uma experiência de venda alinhada com a imagem da marca. No digital, o gestor de e-commerce recebe os mesmos inputs para alinhamento.

Existe algum esforço para criar uma identidade mais sólida e incorporar os aspectos do posicionamento da marca em sua comunicação. Na percepção da entrevistada, a empresa está buscando um foco maior no branding e no posicionamento da marca, tentando valorizar e explorar a história, a influência do Rio de Janeiro e o estilo de vida relacionado ao mar. Segundo ela, há um certo grau de conhecimento das diretrizes de branding e a sua participação é ativa nas decisões relacionadas ao branding e às estratégias de posicionamento da marca. Para ela, a gerente de marketing chegou na equipe com uma mentalidade aberta e receptiva, o que reflete nas interações entre as áreas.

Um aspecto importante na empresa é o fato de as embalagens serem feitas em papel (apesar de ser um material mais caro) para diminuir o consumo de plástico. A empresa se orgulha da sua responsabilidade sócio ambiental.

A empresa mantém contato frequente com o público por meio do WhatsApp e direciona as mensagens dos clientes recebidas pelo direct do Instagram para o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). O WhatsApp é utilizado como um canal de vendas e comunicação, permitindo que os clientes realizem compras e obtenham informações sobre os produtos. Todas as comunicações digitais com o cliente (através de mensagens) são de responsabilidade do departamento de e-commerce que faz o filtro e o encaminhamento para outros departamentos se necessário.

São utilizadas estratégias de segmentação e direcionamento de público para tornar o e-commerce mais eficiente. A empresa conta com uma empresa de análise de mídias sociais terceirizada para cuidar dessas estratégias, das métricas, investimentos e resultados.

Apesar dos desafios envolvidos na gestão de um e-commerce, a empresa está se adaptando e explorando novos formatos, como anúncios segmentados, a fim de melhorar sua eficiência. Há um esforço em especializar-se nessa área e reconhecer a importância do e-commerce como um canal direto de vendas.

Existe uma interação constante entre os departamentos da empresa, incluindo o departamento comercial, o departamento de compras, o estilo, o departamento de visual merchandising, o marketing e o CEO. Essa colaboração é essencial para tomar decisões relacionadas ao lançamento de coleções, estratégias de venda, abordagens de comunicação verbal e visual, entre outros aspectos. Existe uma atmosfera de colaboração entre os departamentos.

A gestora comercial é a responsável pelo setor de atacado que compreende as 50 lojas multimarcas, no caso acumulando funções com a gestão de vendas no varejo. Não existe grande demanda no que se refere à administração das lojas, o trabalho da gestora comercial é basicamente cuidar das vendas para os responsáveis por compras em cada ponto de venda (multimarca).

O marketing disponibiliza para as multimarcas alguns materiais de VM quando solicitado, mas não há um acompanhamento nem no que se refere ao ponto de venda físico (por exemplo um produto colocado na vitrine, ou um corner, quando há), nem no que se refere a comunicação digital. Cada loja pode ter suas mídias sociais e não há nenhum tipo de controle sobre o que é publicado com relação à marca. Existe uma total independência dos pontos de venda do atacado.

A empresa não trabalha com representantes de vendas, logo a gestora comercial faz reuniões presenciais ou remotas com cada loja para apresentar a coleção e fazer as vendas. Para a apresentação não ser grande demais são mostradas as peças principais destacadas na reunião de produto. A compra propriamente dita é feita na sequência com a visão de toda a coleção no sistema (software utilizado pela empresa), porém sem a abordagem de estilo.

Análise dos pesquisadores:

O objetivo desta análise não foi buscar uma avaliação da empresa mas sim um olhar sobre os aspectos que envolvem o branding no omnicanal. De qualquer forma, vários aspectos foram considerados adequados ao posicionamento da marca, muito embora a empresa tenha demonstrado uma visão estreita sobre o conceito de posicionamento de marca, muito mais voltado para a comunicação do que para estratégias e gestão. Os entrevistados demonstram reconhecer a importância do posicionamento da marca para a conexão com o cliente, e por consequência para bons resultados nas vendas, reconhecimento de marca e fidelização.

No entanto, alguns pontos deixaram de ser mencionados ou se mostraram pouco explorados no entendimento de um branding em uma marca de moda omnicanal. O alinhamento dos canais, ou seja, a comunicação e alinhamento entre os seus gestores parece não acontecer de forma integral ou intencional. A empresa não parece identificar sua estrutura como omnicanal e consequentemente não considera a importância do alinhamento desses canais para uma boa experiência de marca.

Alguns pontos a serem destacados para embasar a avaliação:

1 - Uma tentativa de desenvolvimento de um Brand book no passado, demonstrou o reconhecimento da empresa sobre a relevância de um projeto de branding, no entanto, não há qualquer menção a um plano de branding em curso;

2 - As relações acontecem informalmente entre os gestores, mais por uma rotina de operação em momentos de decisão (como por exemplo, lançamentos de coleção ou liquidação), do que formalmente visando levar aos demais informações relevantes sobre cada área, a fim de coordenar as necessidades dos departamentos com as diretrizes de branding (que deveriam ser de conhecimento geral);

3 - Encontros rápidos para decisões recorrentes não oferecem ao grupo a oportunidade de trocas e geração de conhecimento. O hábito de fazer a mesma coisa, da mesma forma (inclusive, muito baseado na experiência da administração da marca no mundo físico) faz com que o fim seja geralmente o mesmo;

4 - Foi relatado um desconforto no que se refere ao posicionamento da marca, mas o tema não é tratado como prioridade e não há uma preocupação com um planejamento, apenas conversas isoladas entre 3 gestores. O branding não é tratado como um processo contínuo, ele existe de maneira informal no discurso de cada gestor, mas não tem suas diretrizes bem determinadas, alinhadas, ou transmitidas para os outros funcionários da empresa;

5 - Apesar dos gestores de e-commerce, comercial e marketing manterem um certo nível de comunicação, a empresa não trata sua estrutura como omnicanal, ou seja, não há preocupação com a transição do cliente entre os canais, (por exemplo, ver um produto na vitrine, buscar uma avaliação no instagram e comprar no e-commerce). As falas dos entrevistados levam ao entendimento de que cada departamento funciona de forma independente com interações pontuais, sob uma percepção de linguagem da marca individual (que eles acreditam ser a mesma);

6 - O departamento de VM é bastante citado pela gestora comercial. Sua importância, sua mecânica e a preocupação com o alinhamento do seu trabalho com a identidade da marca. Porém, se considerarmos a necessidade de formalização e continuidade de um trabalho de branding e direcionamento de marca, este alinhamento pode estar limitado a escolhas de produções visualmente "atraentes" e de acordo com as informações de estoque e vendas. Não houve qualquer comentário referente à experiência de marca, o que denota uma abordagem mais genérica sobre os elementos e conceito de identidade de marca;

8 - O trabalho do VM é restrito às lojas físicas. Não há qualquer relação com o e-commerce. A independência dos departamentos pode implicar na falta de alinhamento e uma perda de oportunidade para transmissão de conhecimento de uma área importante para o branding para os pontos de contato digitais;

9 – O propósito e valores descritos no site da empresa não são comunicados ao cliente. A priorização de matérias-primas naturais e tingimentos artesanais como descrito são fatores que poderiam fazer parte da identidade da marca (considerando um trabalho completo relacionado à responsabilidade socioambiental), mas só se revelam nesse texto;

10 - O fato de a empresa utilizar embalagens de papel seria outro aspecto importante de ser levantado. Aparentemente não há nenhuma comunicação nesse sentido, nada que relacione a marca à consciência ambiental. Inclusive, a consistência deste discurso poderia se expandir dentro da empresa, em ações simples, como por exemplo, adotar copos de papel na empresa, pois no momento das entrevistas, os copos da empresa eram plásticos. Nas lojas, da mesma forma, os copos são plásticos;

11 - Uma empresa que procura se apropriar da responsabilidade socioambiental como diferencial (no caso das embalagens) deve levar em conta que a contaminação ambiental relacionada à indústria da moda está associada ao processo de produção de roupas, incluindo o cultivo de matérias-primas, a fabricação de tecidos, a produção em massa, o descarte inadequado de produtos têxteis, e etc. Utilizar embalagens de papel é válido, mas é importante identificar se há coerência, se os outros aspectos também são considerados o suficiente para uma apropriação;

12 – O projeto de identidade de marca desenvolvido a pedido do CEO tempos atrás "se perdeu", nas palavras da entrevistada. Logo, podemos deduzir que a

empresa não estava de fato vivendo com base nas diretrizes propostas pelo branding;

13 - Ter 50 pontos de venda (multimarcas) pelo Brasil é uma enorme oportunidade de apresentar e/ou fidelizar os clientes, especialmente para o e-commerce, uma vez que a marca não tem lojas em outros estados. Não ter um acompanhamento dos pontos de venda e sua comunicação com o cliente pode deixar margem para erros ou conflitos na comunicação da marca (identidade).

14 - A comunicação direta com o cliente feita via Whatsapp, SAC ou mensagens diretas em mídias sociais são uma grande fonte de dados transacionais ou pessoais que deveriam ser utilizados para uma série de fins estratégicos, tomadas de decisão, mudanças de curso e especialmente para a personalização da experiência do cliente, se fossem devidamente reunidos de forma centralizada junto a outras fontes de dados. A empresa não utiliza a reunião dos dados desses canais;

15 - As estratégias de segmentação para comunicação digital não ficaram muito claras na entrevista, mas a empresa poderia se beneficiar do mesmo armazenamento de dados.

Os pontos acima não pretendem cobrir todos os aspectos para uma proposta de projeto de branding, esse não seria o foco da pesquisa. Os pontos destacados apenas serviram como exemplos de aspectos sobre a percepção de alguns gestores da empresa. A percepção mais importante, no que diz respeito a essa pesquisa, é o fato das principais figuras na gestão da empresa não a tratarem como uma estrutura omnicanal.

A percepção deixada pela empresa é de que sua estrutura é tratada como um sistema multicanal onde existem vários canais de vendas e relacionamento com o cliente que funcionam de forma independente. Cada canal de vendas é tratado como uma entidade separada, com sua própria equipe, processos e sistemas de relacionamento com o cliente. Os canais incluem lojas físicas, site de comércio eletrônico, vendas por aplicativo de mensagem, mas embora haja a presença em diferentes canais, eles não estão necessariamente integrados. Cada canal opera de forma independente, e as interações do cliente podem não ser consistentes entre os canais. Isso pode resultar em uma experiência fragmentada para o cliente.

O omnicanal, por sua vez, busca criar uma experiência de compra e atendimento ao cliente integrada e consistente em todos os canais disponíveis.

Todos os canais, sejam de vendas, marketing, atendimento e etc. devem ser conectados e trabalhar em conjunto para oferecer uma experiência contínua ao cliente, independentemente do canal utilizado. As informações do cliente, histórico de compras, preferências e interações são compartilhados em todos os canais, permitindo que os clientes iniciem uma interação em um canal e continuem em outro sem sentir que há fronteiras entre eles. Por exemplo, um cliente pode pesquisar um produto em um site, visitar uma loja física para experimentá-lo e, em seguida, finalizar a compra em um aplicativo móvel, sem perder o progresso feito anteriormente. O foco no omnicanal é oferecer uma experiência personalizada e fluida ao cliente.

Retomando alguns conceitos, um canal pode ter inúmeros pontos de contato com o cliente. Usando o e-commerce (um canal), como ilustração; o site (navegação, layout, e etc.), a segurança no pagamento, disponibilidade de produtos e grade, o tempo de entrega do produto, a embalagem, tudo isso são exemplos de pontos de contato com o cliente dentro de um mesmo canal. No caso do e-commerce os pontos de contato começam no ambiente digital e terminam no ambiente físico (recebimento do produto), podendo eventualmente voltar para o digital no caso de uma foto ou mensagem em mídia social, por exemplo.

Por essa razão, conforme exposto na seção 2.4, a jornada de compra tem atualmente várias dimensões. Não podemos mais vê-las de forma linear com a entrada de novos pontos de contato um após o outro, estamos suscetíveis a interferências durante todo o percurso. Durante uma etapa de conscientização ou compra, para citar um exemplo, podemos ser impactados com uma avaliação negativa vinda de uma mídia social, falando sobre a demora na entrega do produto. A decisão será influenciada por um desconhecido que viveu uma experiência negativa em um canal específico, mas a marca pode sofrer prejuízos tanto em uma venda pontual quanto na sua imagem.

Para que essa gestão omnicanal ocorra é fundamental a interação e integração entre os gestores de forma a trabalhar cada projeto individualmente sem perder a noção do todo. Conscientes de que qualquer atitude ou decisão em uma pequena parte do trabalho possivelmente terá influência em outra.

Mesmo que a empresa resolva dar início ao seu projeto de branding (considerando um projeto de posicionamento de marca, conforme citado pelos entrevistados), a abordagem será incompleta. A necessidade de enxergar o branding

dentro de uma estrutura omnicanal de forma aprofundada vem da expectativa do próprio cliente, que está cada vez mais imerso nessa nova realidade e demandando adequação por parte das marcas e empresas.

Usando um fragmento de texto do capítulo 2, a gestão de marcas é uma área abrangente que engloba estratégias de gestão, teoria organizacional e comportamento do consumidor. Com o passar do tempo, essa área evoluiu e o branding se estabeleceu como um campo de pesquisa interdisciplinar, que integra conhecimentos de gestão, marketing e outras disciplinas relacionadas.

Conhecimento! Outra percepção deixada pela empresa foi a de que precisa ser dada maior atenção para o conhecimento, sua geração, transmissão e transformação. O funcionamento da empresa é baseado em tarefas a serem executadas. Calendários a serem cumpridos. Uma operação recorrente ou a busca de solução para um problema específico como a reclamação de um cliente. O termo criatividade é usado apenas para se referir ao desenvolvimento de um produto (estilo), ou uma ação ou vitrine do marketing. A experimentação, a criatividade e a busca por novas abordagens são essenciais para o progresso e a descoberta de novos conhecimentos. No mundo corporativo, a inovação é valorizada como uma maneira de se destacar em um mercado altamente competitivo.

O tamanho da empresa, mencionado no início desta seção, é extremamente relevante para esta análise. A revisão de literatura confirma o que podemos identificar pela observação. O modelo de trabalho executado pela empresa só “funciona” (considerando essa a percepção dos gestores) por ser uma empresa de pequeno porte onde as pessoas têm maior facilidade de acesso às outras, inclusive por ocuparem o mesmo ambiente físico. No caso de um eventual crescimento da empresa provavelmente a comunicação seria afetada por um maior número de atores e conseqüentemente mais opiniões e interesses conflitantes.

6. **Conclusões e discussões**

Confirmamos na revisão a importância do alinhamento das estratégias de branding para a identificação do cliente com a marca e uma experiência de marca mais completa (Aaker, 1996; Kapferer, 2004; Schroeder *et al.*, 2006). A gestão de marca demonstrou ser uma estratégia crucial no varejo de moda, ajudando as empresas a construírem uma identidade forte e reconhecível para seus produtos e serviços e a se diferenciarem da concorrência, criando um relacionamento com os consumidores. Detalhando aspectos como a identidade visual, experiência de marca, qualidade do produto, comunicação e posicionamento de mercado, entendemos a importância do esforço na criação de uma identidade de marca consistente (Ardill, 2008; Brakus, 2009).

Reafirmamos a existência de uma nova e crescente realidade no que se refere aos canais do varejo de moda e a necessidade de adequação das marcas. O branding omnicanal refere-se à construção de uma marca consistente e coerente em todos os canais de venda e interação com o cliente, incluindo lojas físicas, comércio eletrônico, redes sociais, aplicativos móveis, dentre outros. Com o crescimento do número de canais de vendas e a crescente demanda dos clientes por experiências de compra personalizadas e convenientes, o branding omnicanal tornou-se cada vez mais importante no varejo de moda (Neumeier, 2015; Verhoef, 2015; Yonatan, 2018;).

Frente ao rápido crescimento do número de pontos de contato com o cliente (Ziegler, s.d.), a jornada de compra também tem ganho novas interpretações. O omnicanal é uma experiência integrada entre canais, combinando as várias vantagens de cada um e beneficiando clientes e marcas. A gestão dos canais de forma isolada pode gerar confusão e diminuir o valor do que é oferecido ao cliente (Lynch, 2020; Herhausen *et al.*, 2015). Assim, compreender o processo de decisão de consumo e orientar a experiência do cliente foi objeto de estudo de diferentes autores. Desde o primeiro modelo de jornada de consumo, criado em 1899, até os dias de hoje, a jornada mudou de um formato linear para algo bem mais complexo (Herhausen, 2019; Long, 2022). O item 2.4 desta pesquisa apresentou um modelo

3D de representação do processo de compra denominado Cubo de intenção, que demonstra a progressão do consumidor de um ponto de partida até uma transação. Essas etapas podem sofrer a influência de inúmeras experiências (fatores aleatórios e intencionais, pessoais e sociais) e por isso o modelo propõe que a jornada ganhe novas dimensões. O cubo considera, em três eixos, as influências das entradas de mídia *versus* os interesses concorrentes e a disponibilidade de dados *versus* as tendências estabelecidas, proporcionando uma compreensão mais precisa e estratégica (Long, 2022).

Para implementar o branding omnicanal com sucesso, as empresas precisam ter uma visão clara da identidade e valores da marca, e garantir que esses elementos sejam consistentemente comunicados em todos os canais. Além disso, as empresas precisam investir em tecnologias que permitam a integração de dados e processos em todos os canais, permitindo que os clientes vivam uma experiência de marca unificada e consistente, independentemente do canal que escolherem (Neslin *et al.*, 2006, apud Melero *et al.*, 2016; Ozuem, 2021).

As marcas de varejo enfrentam o desafio de determinar o grau de integração entre seus canais de venda. Na prática, muitos varejistas de moda omnicanal optam por uma estratégia de sortimento assimétrico, com uma maior variedade de opções online em comparação com as lojas físicas. As promoções de preço têm implicações entre os canais de venda. Promoções off-line podem afetar negativamente as vendas online durante o período promocional e promoções online podem reduzir as vendas off-line, e os efeitos negativos ainda são mais significativos para os clientes fiéis (Breugelmans e Campo, 2016; Emrich *et al.*, 2015, apud Ozuem, 2021).

O branding corporativo é descrito como um elemento de um sistema de persuasão que afeta membros da organização, o *sensemaking* e a promulgação de uma realidade socialmente construída. O branding não pode ser orientado apenas a atores externos e deve ser visto como um artefato capaz de alinhar atores internos da organização e suas atividades (Kärreman e Rylander, 2008, apud Gribkova, 2021; Schroeder *et al.* 2006).

A integração e o alinhamento entre os atores corporativos levou a pesquisa ao estudo da transdisciplinaridade, que envolve a colaboração entre equipes de diferentes áreas para criar soluções inovadoras que atendam às necessidades do cliente e da empresa como um todo.

Em uma gestão transdisciplinar as empresas podem reunir perspectivas e habilidades diversas para criar soluções mais abrangentes e criativas. Isso pode levar a uma maior eficiência e eficácia no trabalho em equipe, bem como a um melhor desempenho da empresa. Para implementar a transdisciplinaridade no ambiente corporativo, as empresas precisam criar um ambiente de trabalho colaborativo e incentivar a comunicação aberta entre as equipes. Isso pode incluir a criação de equipes multifuncionais e o incentivo à participação de funcionários de diferentes áreas em projetos interdepartamentais. Além disso, as empresas precisam investir em treinamento e desenvolvimento de habilidades transversais, que permitam aos funcionários compreender as perspectivas e habilidades de outras áreas do negócio e trabalhar em conjunto para alcançar objetivos comuns (Medeiros, 2018; Yildiz, 2019).

A necessidade de geração de conhecimento através da transdisciplinaridade e da organização do pensamento, requer que competências transdisciplinares sejam desenvolvidas pelo design, a fim de proporcionar diferentes perspectivas (Pastori, 2009; Mejía, 2013; Bonetti, 2018).

A gestão pelo design é uma abordagem que usa o pensamento orientado pelo design para gerir as operações de negócio, produtos e serviços. Esta abordagem enfatiza a importância da experiência do usuário, da inovação e da criatividade no desenvolvimento de produtos e serviços. O modelo envolve várias fases, incluindo pesquisa, prototipagem, teste e melhoria contínua. Durante cada fase, as empresas usam ferramentas e técnicas de design para criar soluções centradas no usuário, o que significa que o produto ou serviço é criado com as necessidades e desejos do cliente em mente (Dubberly 2011; Mozota, 2003; Neumeier, 2006)

Na gestão pelo design, a solução para problemas corporativos requer um modelo colaborativo e multidisciplinar. Ao reunir pessoas com habilidades e experiências diferentes, a gestão pelo design pode ajudar a criar uma cultura de inovação e gerar novas ideias e perspectivas. As equipes trabalham em conjunto, incluindo designers, engenheiros, profissionais de marketing e/ou outras áreas, para criar soluções que considerem as necessidades de cada área (Neumeier, 2006; Yildiz, 2019).

Uma vantagem da gestão pelo design é ajudar a integrar o design em todas as áreas do negócio, não apenas no desenvolvimento de produtos. Isso significa que as empresas podem aplicar a abordagem do pensamento orientado pelo design em

áreas como visual merchandising, marketing e experiência do cliente, permitindo que seja criada uma experiência mais coesa para o cliente através dos canais.

Consideramos também, as relações entre o processo de design, a gestão pelo design, o *sensemaking*, ou construção de sentido e a geração de conhecimento corporativo, e entendemos que a gestão pelo design e o *sensemaking* são abordagens complementares que podem ser usadas para apoiar a tomada de decisões eficazes nas empresas. Ambos os processos requerem uma compreensão profunda do ambiente corporativo, bem como uma abordagem iterativa para o desenvolvimento de soluções (Beverland, 2016; Gribkova, 2021).

O *sensemaking* é um processo de compreensão do ambiente em que a empresa opera, a fim de identificar e interpretar informações relevantes e tomar decisões informadas. Isso envolve a coleta de dados, a análise de informações e a construção de narrativas para ajudar a entender a situação atual e como ela pode mudar no futuro.(Beverland, 2016; Gribkova, 2021).

Durante o processo de design, as empresas podem aprender sobre as necessidades e desejos dos clientes, as melhores práticas da indústria, os recursos tecnológicos disponíveis, entre outras informações relevantes. À medida que a empresa coleta essas informações e as incorpora ao processo de design, ela aumenta o seu conhecimento e a sua capacidade de criar soluções inovadoras e centradas no usuário (Dubberly *et al.*, 2011).

Podemos então considerar que o processo de design pode gerar conhecimento através do aprendizado organizacional devido às características iterativas do design, que envolve pesquisa, prototipagem, testes e melhorias contínuas, que proporcionam um ambiente propício para a aprendizagem organizacional. Além disso, a colaboração multidisciplinar que é necessária durante o processo de design permite que os membros da equipe aprendam uns com os outros, compartilhem conhecimentos e habilidades, e se tornem mais proficientes em suas respectivas áreas (Beverland, 2016; Dubberly *et al.*, 2011).

Ao incorporar o aprendizado organizacional no processo de design, as empresas podem criar soluções mais eficazes e eficientes, melhorar a sua capacidade de inovar e aumentar a sua vantagem competitiva. O aprendizado organizacional também pode levar a uma maior colaboração, a uma cultura de inovação e a uma melhoria contínua das operações (Bonetti, 2018; Feldman e Haerem, 2015; Schroeder *et al.*, 2006).

A revisão da literatura demonstrou a necessidade de um fluxo processual dinâmico e progressivo. Segundo o que conclui Senge (2002, apud Pastori, 2009), o nível estratégico, como pesquisa e revisão constante dos planos organizacionais deve abarcar todos os atores internos envolvidos nesse sistema de produção e criar um ambiente generalizado de aprendizagem que considere os conceitos de design em uma dimensão tática, fundamental para ligar o nível estratégico ao operacional e coordenar o acesso de novos inputs ao sistema. É fundamental um fluxo coordenado de informação em todas as direções através dos elementos do sistema, bem como a visão e o controle do todo para que trabalhem juntos com sinergia (Yildiz, 2019).

Um futuro desdobramento dessa pesquisa seria interessante não só para avaliar com mais profundidade de que forma o mercado está demandando profissionais da área, mas também para fazer um paralelo entre o mercado de trabalho no Brasil e no exterior para estes profissionais.

A pesquisa de campo demonstrou que apesar da empresa estudada reconhecer a importância do branding, incluindo consistência, adaptação e alinhamento com seus valores, as características fundamentais para uma gestão omnicanal não são consideradas.

No que se refere ao branding as entrevistas demonstraram que não há estratégias elaboradas e bem definidas. Não há diretrizes claras a serem seguidas, apenas o conhecimento de cada gestor sobre a identidade visual da marca. Desdobramentos como experiência de marca, posicionamento de marca, e branding não são usados de forma estratégica para controlar o significado, o propósito ou a imagem da marca

Para uma boa gestão omnicanal, a empresa deveria desenvolver competências transdisciplinares e integrar seus canais de comunicação, o que requer a colaboração entre gestores, clientes e equipe.

As novas abordagens do mercado visando atrair e fidelizar clientes estão tornando mandatória a atualização dos modelos de gestão e compreensão das estruturas organizacionais e a empresa estudada não demonstrou qualquer conhecimento ou envolvimento com esse aspecto das mudanças no cenário.

A pesquisa demonstrou que um profissional com o pensamento de design poderia colaborar com a construção do conhecimento organizacional estabelecendo

melhores dinâmicas e interações dentro da sua estrutura, condição fundamental para a inovação.

Não há como mensurar o quanto a falta de um dos gestores (marketing) nas entrevistas prejudicou o entendimento geral da empresa e seu funcionamento. Não sabemos se seu relato iria corroborar ou trazer novos elementos que pudessem contestar as conclusões. Podemos, no entanto, supor que no âmbito geral não haveria grande mudança.

Seria desejável, em um futuro desdobramento da pesquisa, para que as entrevistas pudessem ser feitas com um número maior de pessoas, não apenas os gestores mas os demais funcionários das áreas em questão. A observação *in loco* seria interessante para trazer uma visão da prática da operação e não apenas das opiniões dos envolvidos.

Indo além, seria interessante que a pesquisa acontecesse também nesse formato mais abrangente com uma marca de grande porte, para que pudéssemos, através da comparação, entender quais fatores são determinados pela dimensão da estrutura e quais são inerentes aos atores internos. No entanto, dada a falta de informação dos tomadores de decisão das empresas para permitir as pesquisas, podemos considerar mais provável que a organização de pequeno porte esteja mais aberta à pesquisa comum (com poucas pessoas e recursos) e mesmo à experimentação.

Referências bibliográficas

360 Degrees of Retail: Omnichannel Commerce. Pivotree Blog. [S.l.]. [2019?]. Disponível em: <https://www.pivotree.com/blog/360-degrees-of-retail-omnichannel-commerce>. Acesso em: 6 agosto, 2022.

AAKER, David A. **Building Strong Brands**. Nova York: Free Press, 1996.

ABRATT, Russell; Mofokeng, Thabiso Nsenki. **Development and management of corporate image in South Africa**. European Journal of Marketing, v. 35, n. 3/4, p. 249-261, 2001.

AQUINO, Davi Manoel Krube; CECHETT, Rodrigo André. **Decisão de compra do consumidor na ótica do neuromarketing e na era da conectividade contínua**. Revista Perspectiva, v. 45, n. 170, p. 29-40, 2021.

ARDILL, Ralph. **About: Experience design**. Design Council, 2005.

BAKER, Julie; LEVY, Michael; GREWAL, Dhruv. **An experimental approach to making retail store environmental decisions**. Journal of Retailing, v. 68, n. 4, p. 445-460, 1992.

BAUDRILLARD, Jean; DA COSTA PEREIRA, Maria João. **Simulacros e simulação**. 1991

BEST, Kathryn. **The fundamentals of design management**. Switzerland: AVA Publishing SA, 2010.

BEVERLAND, Michael B.; MICHELI, Pietro; FARRELLY, Francis J. **Resourceful sensemaking: Overcoming barriers between marketing and design in NPd**. Journal of Product Innovation Management, v. 33, n. 5, p. 628-648, 2016.

BONETTI, Francesca; PERRY, Patsy; QUINN, Lee. **The digital revolution in fashion retailing**: examining managerial processes and challenges in the adoption of consumer-facing in-store technology. In: 20th Annual Conference for the International Foundation of Fashion Technology Institutes, p. 205-213, 2018.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design management**: using design to build brand value and corporate innovation. Allworth Press, 2003.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design a business case**: thinking, leading and managing by design. New York: Design Management Institute and Allworth Press, 2020.

BRAKUS, J. Joško; SCHMITT, Bernd H.; ZARANTONELLO, Lia. **Brand experience**: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? Journal of Marketing, v. 73, n. 3, p. 52-68, 2009.

BRYMAN, Alan; BURGESS, Bob (Ed.). **Analyzing qualitative data**. Routledge, 2002.

BUCHANAN, Richard. **Wicked problems in design thinking**. Design Issues, v. 8, n. 2, p. 5-21, 1992.

CHAN, Jason et al. **The Role of Physical Stores in the Digital Age**: Quasi-Experimental Evidence from Product Level Analysis. Available at SSRN 3762286, 2021.

CONVERSION SEO. **Relatório E-commerce no Brasil**. Ed. Abril, 2021.

COUSINS, John. **AIDA Marketing Framework**: Attention, Interest, Desire, Action. MBA Asap. 2018. Disponível em: <https://medium.com/mba-asap/aida-d6c89f5f6082>. Acesso em: 14 junho 2021.

CROSS, Nigel. **Designerly Ways of Knowing**. London: Springer-Verlag, 2006.

CZARNIAWSKA, Barbara. **Narratives in social science research**. Sage, 2004.

DE SAUSSURE, Ferdinand. **Curso de linguística geral**. Editora Cultrix, 2008.

DUBBERLY, Hugh; EVENSON, Shelley. **Design as learning---or "knowledge creation"---the SECI model**. *Interactions*, v. 18, n. 1, p. 75-79, 2011.

FELDMAN, Martha S.; PENTLAND, Brian. **Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change**. *Administrative Science Quarterly*, v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003.

FELDMAN, Martha S.; PENTLAND, Brian. **Organizational routines as a unit of analysis**. *Industrial and Corporate Change*, v. 14, n. 5, p. 793-815, 2005.

FRANKEL, Lois; RACINE, Martin. **The complex field of research: For design, through design, and about design**, 2010.

GREFÉ, Richard. **Experience Design Is the Only Design**. *Design Management Review*, v. 22, n. X, p. 26-30, 12 Jan. 2011.

GREWAL, Dhruv; ROGGEVEEN, Anne L.; NORDFÄLT, Jens. **The future of retailing**. *Journal of Retailing*, v. 93, n. 1, p. 1-6, 2017.

GREWAL, Dhruv et al. **The future of in-store technology**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 48, n. 1, p. 96-113, 2019.

GRIBKOVA, Tatiana. **A study of corporate branding and its impact on employees' sensemaking**. Tese de Doutorado. University of Innsbruck, 2021.

GRIMSHAW, Allen D. **Narrating the organization: Dramas of institutional identity**. *Contemporary Sociology*, v. 27, n. 3, p. 262, 1998.

GUIMARÃES, Maria Isabel Peixoto; ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **O aprender nas rotinas organizacionais: o design thinking e a criação de rotinas guiadas por uma lógica de aprendizagem**, 2018. [Recurso eletrônico]. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06910a&AN=puc.28102&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 12 dez. 2022.

HASSENZAHN, Marc. **User experience (UX) towards an experiential perspective on product quality**. In: Proceedings of the 20th Conference on l'Interaction Homme-Machine, p. 11-15, 2008.

HERTENSTEIN, Julie H.; PLATT, Marjorie B.; VERYZER, Robert W. **The impact of industrial design effectiveness on corporate financial performance**. Journal of Product Innovation Management, v. 22, n. 1, p. 3-21, 2005.

HUGENTOBLE, Hans Kaspar. **Hacking the organization: Organizational Transformation by Design**. The Design Journal, v. 20, sup1, p. S522-S530, 2017. DOI: 10.1080/14606925.2017.1353001

IEVA, Marco; ZILIANI, Cristina. **Mapping touchpoint exposure in retailing**. International Journal of Retail & Distribution Management, 2018.

KAPFERER, Jean-Noel. **The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term**. Kogan Page Publishers, 2008.

KELLER, Kevin Lane. **Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity**. Journal of Marketing, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

KELLER, Kevin Lane. **Understanding brands, branding and brand equity**. Interactive Marketing, v. 5, n. 1, p. 7-20, 2003.

KELLER, Kevin Lane; LEHMANN, Donald R. **Brands and branding: Research findings and future priorities**. Marketing Science, v. 25, n. 6, p. 740-759, 2006.

KIM, HaeJung; AHN, Soo-Kyoung; FORNEY, Judith A. **Shifting paradigms for fashion**: From total to global to smart consumer experience. Fashion and Textiles, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2014.

KNOX, Simon; BICKERTON, David. **The six conventions of corporate branding**. European Journal of Marketing, 2003.

KRAMER, Michael W. **Sensemaking**. The International Encyclopedia of Organizational Communication, p. 1-10, 2017.

KTE'PI, Bill. **Customer Journey**. Salem Press Encyclopedia, [s. l.], 2021. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=148526991&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 2 abril 2022.

LARKE, Roy; KILGOUR, Mark; O'CONNOR, Huw. **Build touchpoints and they will come**: transitioning to omnichannel retailing. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2018.

LYNCH, Samantha; BARNES, Liz. **Omnichannel fashion retailing**: examining the customer decision-making journey. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 2020.

MACKINSEY Solutions. **A personalização influencia diretamente o comportamento de compra ao longo do ciclo de vida do cliente**. Mckinsey Next in Personalization 2021. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/omnichannel-personalisation-framework-can-you-afford-deliver-braun/?trk=organization_guest_main-feed-card_reshare_feed-article-content. Acesso em: 15 maio, 2023.

MEDEIROS, Alexsandro M. **Interdisciplinaridade e Transdisciplinaridade**. Disponível em: <https://www.sabedoriapolitica.com.br/products/interdisciplinaridade-etransdisciplinaridade/>. Acesso em: 19 novembro 2021.

MEJÍA, G. Mauricio et al. **An emerging role for design methods in transdisciplinary practice**. In: Proceedings of the 24th International Symposium on Electronic Art (ISEA 2018), Durban, p. 67-71, 2018.

MERCADOECONSUMO. **Compras online no Brasil atingem quase R\$ 170 bilhões em 2022**. Mercado e Consumo, São Paulo, 16 maio 2023. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/16/05/2023/ecommerce/compras-online-no-brasil-atingem-quase-r-170-bilhoes-em-2022/>. Acesso em: 23 maio 2023.

MORIN, Edgar; LISBOA, Eliane. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

NEUMEIER, Marty. **The Brand Gap: How To Bridge The Distance Between Business Strategy And Design**. Revised Edition. Peachpit Press, 2006.

NEUMEIER, Marty. **The Brand Flip: Why customers now run companies and how to profit from it**. New Riders, 2015.

OZUEM, Wilson; RANFAGNI, Silvia (Ed.). **The art of digital marketing for fashion and luxury brands: marketspaces and marketplaces**. Springer Nature, 2021.

PASTORI, Douglas Onzi, et al. **Strategic management process design e o pensamento sistêmico: A emergência de novas metodologias de design**. São Leopoldo: Strategic Design Research Journal, p. 11-23, 2009.

PENTLAND, Brian; HÆREM, T. **Organizational routines as patterns of action: Implications for organizational behavior**. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 2(1), 465-487, 2015.

PIOTROWICZ, Wojciech; CUTHBERTSON, Richard. **Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing**. International Journal of Electronic Commerce, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014.

RITTEL, H. a. W., Melvin. **Dilemmas in a General Theory of Planning**. Policy Sciences, 4, 155-169, 1973.

SADDI, M. S. **Lojas de marcas de moda: integrando a identidade das marcas de moda aos projetos de design para o ponto de venda**. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Design, Departamento de Artes e Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

SAVIOLO, S; Marazza, A. **Lifestyle brands: A guide to aspirational marketing**. Palgrave Macmillan, 2013.

SCHROEDER, Jonathan E.; SALZER-MÖRLING, Miriam; ASKEGAARD, Søren (Ed.). **Brand culture**. Taylor & Francis, 2006

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. Cambridge: MIT Press, 1996.

VERGANTI, Roberto; VENDRAMINELLI, Luca; IANSITI, Marco. **Innovation and design in the age of artificial intelligence**. Journal of Product Innovation Management, v. 37, n. 3, p. 212-227, 2020.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Sage, 1995

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. **Organizing and the process of sensemaking**. Organization Science, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WOLNY, Julia; CHAROENSUKSAI, Nipawan. **Mapping customer journeys in multichannel decision-making**. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, v. 15, n. 4, p. 317-326, 2014.

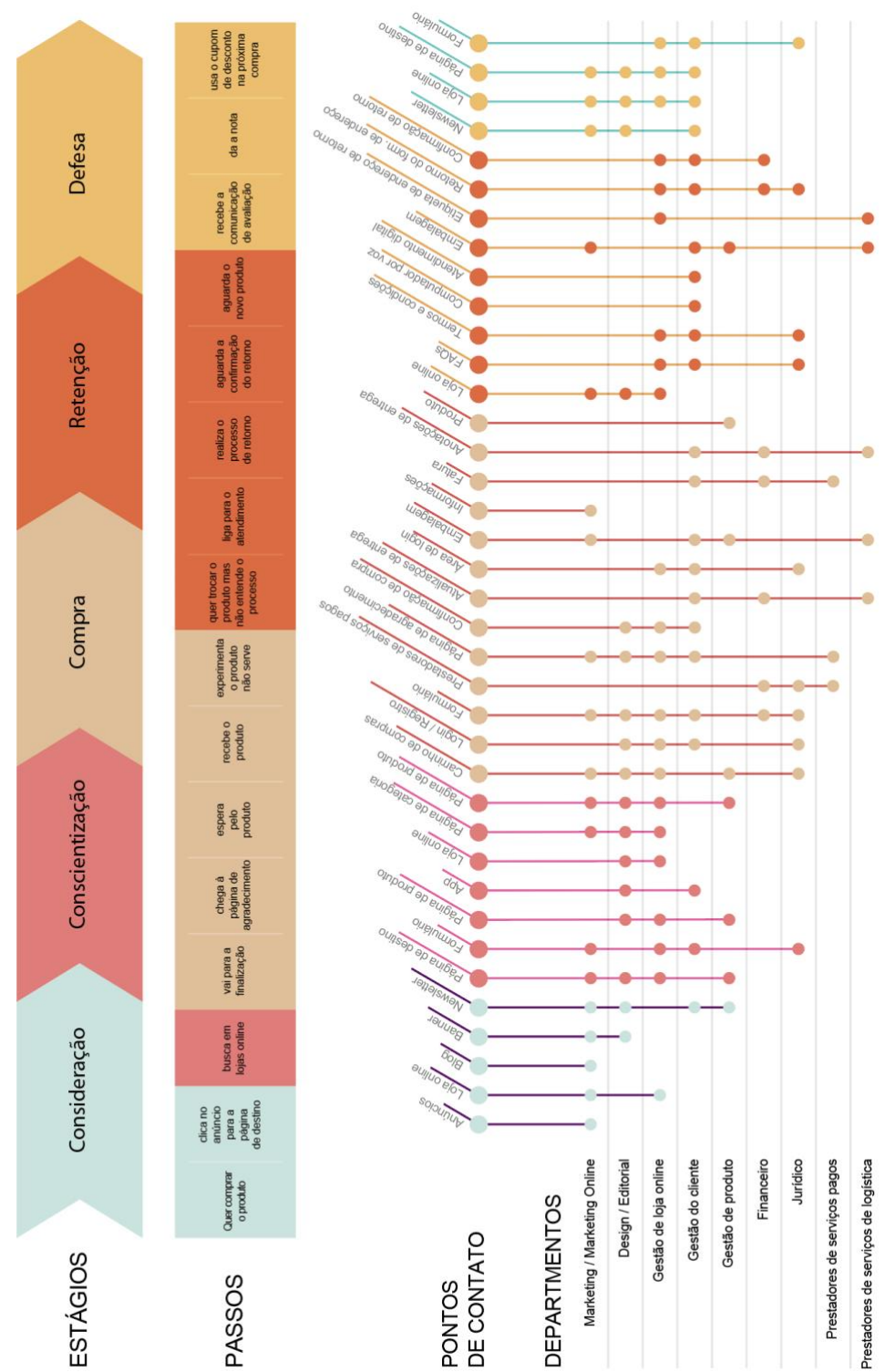
YILDIZ, D. **Systems Thinking and Transdisciplinary Approach for Sustainable Groundwater Management**. World Water Diplomacy & Science News, 2019.

YONATAN, Reuben. **The Beginner's Guide to Understanding Omnichannel Marketing**. SaasList.com, 2018. Disponível em: <https://saaslist.com/blog/beginners-guide-omnichannel-marketing>. Acesso em: 14 junho 2021.

ZIEGLER, Boris. **The Rise of Digital Brand Touchpoints**. So Digital Magazine. Amsterdam. (s.d.). Disponível em: <https://magazine.so.digital/article/the-rise-of-digital-brand-touchpoints/45>. Acesso em: 22 julho de 2022.

Anexos

Figura 8 ampliada: Etapas da jornada do cliente online e detalhamento de pontos de contato



9 Apêndices

9.1 Transcrição das entrevistas

As entrevistas estão transcritas em corpo 10, entrelinha simples devido à sua extensão.

9 de março de 2023

Conversa telefônica com o sócio fundador da marca pesquisada aqui referenciado como CEO. A empresa do varejo de moda masculina pesquisada será referenciada como “Empresa”;

Entrevistadora: Primeiramente eu quero explicar de que se trata o projeto. Vai ser uma conversa informal. Eu tenho algumas perguntas para servirem de guia; uma espécie de questionário, mas vai ser uma conversa onde você pode falar à vontade. Para entender o contexto, eu trabalhei como gerente de marketing no varejo de moda durante 15 anos e pude identificar a importância do alinhamento entre os departamentos, especialmente os que tinham mais contato com o cliente. No início dessa trajetória as lojas físicas eram o foco de toda a comunicação e branding. Com o passar do tempo a internet (website) começou a fazer parte dos projetos de marketing, mas de uma forma mais institucional. Na sequência os sites se tornaram e-commerce e surgiram as mídias sociais, ainda sem a prática das vendas. O contato direto com o cliente era feito por telefone e mala direta, e posteriormente por WhatsApp, direct do Instagram e Facebook. O projeto analisa a integração entre os departamentos sob a ótica do branding para resguardar as diretrizes da marca.

Eu gostaria de entender seu ponto de vista sobre algumas questões relacionadas à marca: Qual é a política de marca da empresa e como ela é gerenciada? Qual é o posicionamento da marca? O que é feito para manter ou contribuir para o branding da marca?

CEO: Você precisa ter uma equação bem resolvida em um negócio de varejo de marca. Antes de mais nada te digo isso. Se não estiver bem resolvida você vai arrumar um problema. 20% na primeira cota, 10% de bônus, se tem *cashback*, se tem liquidação... quando você vai ver, se você marca 4 e tem um custo de retaguarda grande, acabou, vira pó, entendeu? Primeiro, shoppings caros pra caramba, custos operacionais grandes. Teoricamente quanto maior você é, maior teu custo operacional. Tem que carregar um peso gigante. Você vai ganhar em contrapartida em volume, em distribuição. Por isso que os caras lá da Foxton têm que abrir loja pra caramba, uma teoria minha inicial era abrir um monte de lojas. A equação certa da “Empresa” não era ter 12 lojas, era ter 24 lojas, 30 lojas, sei lá quantas lojas deveriam ter. A capacidade de você abrir loja, é possível. Você não consegue abrir 50, 200 Emiplan no Brasil. Tudo bem, Emiplan já foi, mas tô dando um exemplo. Uma Boticário, você faz milhões de Boticários. Então tem o valor incrível, a marca. O negócio; não falo nem da marca, falo do negócio. Então o negócio de varejo é uma equação que você precisa entender aonde quer chegar. Se você chegar naquele ponto, a equação tem que te dar retorno. Porque a possibilidade, da coisa acontecer ao contrário é gigante.

Eu tenho um problema. Nós somos um lugar muito *home made*. Eu comecei em casa, me formei em engenharia, não peguei meu diploma de engenharia civil no Fundão. Era maluco, vivia na praia. Surfista até hoje. Então tinha tudo pra dar errado e deu certo. Comecei a fazer roupa dentro de casa,

uma história bem parecida com a do Napoleão (fundador da Sandpiper). Até o timing é bem parecido.

Com relação ao atacado, acho que a gente tem várias carências, e até um dos meus problemas era não entender se eu era empresário, diretor criativo, estilista; eu só não me definia como empresário durante muito tempo. Eu acho que talvez isso tenha sido um grande erro. Erro nada, na verdade a vida é essa. Eu estava conversando agora que a gente não tem âncora. A gente não é ancorado, é a vida que leva a gente. Até meus filhos disseram outro dia “pai você sempre quis viver dessa forma *easy going*, você nunca quis ser gigante”. E você vê que os donos das marcas acabam ficando muito grandes e perdem a cabeça. Então eu tenho que respeitar as minhas coisas. Só que eu acho que chegou o momento também, onde eu com 63 anos (apesar de eu não me sentir com essa idade, nada nada nada, meu filho com 27 tem a cabeça mais velha que a minha). Eu acho que eu tenho que entregar de uma forma diferente, então nesse momento da “Empresa” acho que a marca tem que amadurecer para uma nova etapa, que consiga fazer uma distribuição do que ela faz, dos produtos e dos conceitos que existem nela e que consiga levar isso para o mercado. A gente nunca se deu muito bem no atacado com representantes, nunca. Já tivemos atacado que sustentava... Eu acho que uma marca para ter atacado hoje tem que ter 20% de venda *online* ou idealmente 20% de atacado e 60% de loja física. Quando eu digo atacado é multimarcas, eu não gosto do projeto de franquia, principalmente para o masculino de roupa. Roupa se você colocar no boneco e amarrar diferente, deixar a camisa cair diferente já estragou.

Entrevistadora: O que é feito para manter ou contribuir para o branding da marca?

É moda. Como é que um cara lá em Uberaba, Uberlândia, vai entender o *life style* dos malucos aqui do Rio? Não dá né? E isso é construção de imagem, que é o Branding né? Quem tá cuidando? Olha só, eu nunca fui um cara que fosse o cara disso, eu sempre coloquei nas mãos de outras pessoas. Coloquei na mão do Ricardo Gonzalez, não sei se você conhece. Ficou muitos anos, é uma fera. Ele é um mestre, saca muito, e é muito brabo. E ficou muitos anos comigo. No branding. De uma certa forma foi bom, até porque ele não deixou a gente fazer... Ele sempre cuidou do branding. Não vou me alongar nesse assunto. Hoje quem cuida da parte de comunicação é a minha filha, que pra mim é um novo projeto, que vai tocar a marca. Ela nem quer tocar a marca, a não ser que tenha uma equipe de gestores. Você entende de varejo mesmo (pergunta à entrevistadora)? Você é uma pessoa de varejo, te pergunto?

Entrevistadora: Sim, eu sou uma pessoa do varejo. Eu fui gerente de marketing em algumas marcas como a joalheria Natan, Animale, Sandpiper, Foxton, Grupo It - que engloba Alfaias, Uncle K, e BB Básico.

CEO: Varejo é uma coisa muito difícil, você falou de algumas aí que deram errado, que mudaram de mão, é muito difícil. A gente tem 30 anos e todo mundo fala que continuamos com a mesma linha, com o mesmo espírito. A operação é muito difícil, você marca 4, marca 5, não dá lucro. A gente fez um penúltimo ano muito legal e a gente conseguiu fazer uma retirada, a empresa teve lucro. Mas há quanto tempo a gente não diz que deu lucro. Isso aqui é para os sócios primeiro e vou dar uma parte de premiação para algumas pessoas que estão do meu lado. Há muito tempo que eu não fazia isso, mesmo com “Empresa” sendo uma empresa com o pé no chão, com consistência. Esse ano que passou, a gente teve um resultado melhor, só que tem um detalhe, o dinheiro mesmo está todo no estoque, então não é só você operar bem na frente, tem que ter retaguarda, tem que fazer gestão de estoque. Isso é coisa de maluco. Eu sempre falo que é coisa de maluco e não é para qualquer um. É muito mais difícil do que você fazer uma Coca-cola que é o mesmo produto e você só faz o marketing diferente. Então é uma coisa bizarra. Então, a minha filha cuida da comunicação e eu preciso montar uma estrutura de gente que entenda de varejo. Porque tem uma questão, tem gente que entende de varejo, já outras são *fake*. Não é bem que sejam *fakes*, eles entregam, mas tem um olhar que diz assim “esse cara é fera”. Então eu nunca fui uma pessoa que trouxesse os melhores, apesar de sempre ter trabalhado com gente muito boa ao meu lado e isso é fato. Mas tipo assim, melhores para virar a chave. Eu não quero ter 30 lojas. Eu tenho 12, já tive 16 ou 17 e estou com 12 funcionando melhor do que antes. Entender que no varejo se você não ganhar dinheiro, é melhor fechar as portas. E vai para outro lugar, vai fazer outra coisa. Então eu estou nessa questão. Tem uma pessoa da área da fábrica que é quem faz a produção. Uma pessoa que trabalhou na Lenny por acaso e eu adoro, uma senhora. Tem a minha filha no marketing/comunicação, tem uma pessoa do estilo que está comigo e eu estou delegando mais. A parte comercial tem uma pessoa que está há 25 anos comigo (“B”). Trabalha muito, é pau para toda obra, está todo sábado funcionando, ela não

fecha os olhos. Não é daquelas pessoas. É tipo o Tande (dono da Uncle K) que faz a empresa se manter. Agora eu acho que eu quero pessoas que façam diferença. Eu estou nesse processo agora. O nosso e-commerce tem um garoto que era gerente do shopping Metropolitano. Eu já tinha colocado várias pessoas na gerência do e-commerce. O e-commerce é hoje a quarta ou quinta loja em vendas. A gente quer trazer para a primeira. Mas você coloca pessoas que dizem que entendem e não entendem. Esse garoto - é todo mundo feito em casa - é um garoto que era gerente do Metropolitano e toda vez que eu ia lá, eu tomava um café, e ele entendia, falava tudo que era muito pertinente ao varejo. Você via que esse cara era do varejo. Eu estou em busca de gente que pensa no varejo. A minha filha não é do varejo, ela não está interessada em quanto vende. Devia estar. Porque ela está interessada nas coisas que ela gosta mais. Ela até entrou no estilo já, ela gosta de estilo também, mas ela falou “pai, eu não quero ficar com a “Empresa” não, eu prefiro fazer a minha marca feminina. Mas ela disse; *baby steps*. Devagarzinho ela está lá entregando direitinho. Ela que cuida disso. Então eu tenho muita gente, por exemplo quando eu falei do e-commerce, é um garoto que era gerente de loja e está sendo uma surpresa incrível. Entendeu? Então você vai conversar com pessoas que não são nem de escalão. Se você (entrevistadora) passou por essas empresas todas, você já viu estruturas muito mais parrudas. O varejo e venda né, é saber vender. Quando eu estou com 12, 13 gerentes, eu tô lá com um gerente, que virou gerente agora, o Leo; e ele fala “patrão muito obrigada pela oportunidade que eu estou tendo agora”. Outro exemplo, o gerente de e-commerce, o rapaz é tão bom que até nas fotos de campanha ele está ajudando. Porque a menina que faz a produção junto com a minha filha teve um problema de saúde. Mas veio também pra foto. Ela estava mal e veio hoje aqui.

Mas o que eu queria falar é o seguinte, ele está hoje na loja do Rio Design Barra, e essa loja tem um tíquete médio abaixo do que deveria ser só que tem um gerente lá que está há mais de oito anos, entendeu? Aqui na Barra todo mundo o conhece, ele é quase um mordomo. Se aumentar o tíquete sem aumentar o número de atendimentos você já cresceu 30%. E a loja precisa crescer esse número. Todo mundo o conhece no shopping, todo mundo o conhece na região. Porque ele é como um mordomo que leva pra dentro do carro das madames, das amigas. Ele é um atendente, é diferente, o vendedor é esse rapaz que falou comigo, o Leo. O gerente do Rio Design entrou de férias e eu falei pra minha comercial, que é meu braço direito; “todo santo ano ele sai de férias e vocês não colocam ninguém ali”. A gente estava com uma gerente e disse “não vamos colocar gerente nova não, vamos colocar o Leo”. Eu tenho conversado com ele estou vendo. Aí ele veio com uma frase simples; “não pode ter nenhum atendimento por menos de R\$400”. O tíquete médio da gente, vamos supor que seja R\$400. Eu acho que é mais ou menos isso, R\$375. A loja do Rio Design Barra deveria entregar pelo menos R\$400, pelo posicionamento pelos clientes que têm dinheiro, tem capacidade pra isso. E ele entrega R\$330 (eu tô chutando um pouco o número, não tenho certeza absoluta). Aí o Léo com uma simples palavra - e aí sim você identifica quem é de varejo - disse “eu vou fazer com o que em toda a venda o vendedor tenha que entregar R\$400”. Eu disse “Léo, mas como?”. Tive essa conversa com ele há 2 ou 3 dias. E ele respondeu “a gente tem uma roupa boa pra cacete, nosso preço é melhor que o de todo mundo, por que os caras vão querer pagar para os outros se a gente tem a roupa aqui? Eu vou ajudar o vendedor”. Na cabeça, o mais cético, o pensamento dos vendedores é entregar um boleto de R\$400. Quando você vende 300 e passa para 400 automaticamente já está subindo sua venda 30%. O que eu quero falar pra você é que tem pessoas que têm essa sensibilidade. Eu não sou *headhunter*. Tem gente, como por exemplo o Ísio da Sacada, que passa o dia todo entrevistando pessoas. E ele fala pra mim “eu fico procurando gente o tempo todo porque são 60 lojas”. O cara precisa de gente. Eu não necessariamente. A minha empresa é direita, é organizada, tem o seu tamanho, mas não necessariamente precisa de gente. O que eu estou falando pra você é o seguinte; a chave tem que ser girada. As pessoas que entendem de varejo, falam coisas que eu consigo entender. Fizemos uma reunião por acaso ontem, uma reunião gerencial e aí uma supervisora falou “a venda média da loja tem que ser R\$400”. Olha só que pequeno erro. Ela falou que a venda média tinha que ser R\$400. A venda de cada cliente não é a venda média. A venda de cada cliente tem que entregar R\$400. Se cada cliente entrega R\$400 no final a média vai para 400. Se você pensar em entregar venda média de 400, você não está determinando que o cliente que entrar... por exemplo fulana entrou para comprar um presente para alguém - amiga você não vai sair daqui sem comprar R\$400. Não porque eu quero vender mais porque a gente tem produto pra te oferecer com uma tremenda qualidade e com preço justo. Essa é a nossa teoria. A gente quer entregar isso. Aí o Branding é outra história. Pra mim a “Empresa” é uma marca básica de *life style*. E isso a gente precisa botar pra frente.

Voltando ao atacado, a gente está refazendo o projeto. Pra mim o atacado é na veia. Eu olho pro Grupo Soma, olho pra Osklen. Os grupos que sobraram foram Osklen que era Alpargatas e já mudou

de mão não sei quantas vezes, mas eu acho que está fazendo um trabalho direito. Faz um trabalho legal de Branding, se mantém fiel, é repetitivo, mas faz muito bem feito. O Oskar (Metsavaht, sócio fundador da Osklen) está dentro da marca de novo. O Grupo Soma é uma máquina de operação. E o outro é o Arezzo que é poderoso também, apesar da Reserva já ter virado bate caixa. Caixa, caixa, caixa, dinheiro, dinheiro, dinheiro, e dane-se a marca. Mas ele conseguiu fazer a caixa bater o número. Ele conseguiu, é mérito pra ele, porque ele procurou isso, mérito pro Rony (sócio fundador da Reserva). O mercado só tem esses três players. Aqui no Rio só isso. E a gente está ali. A Aviator também tem uma capacidade, só que é um outro produto, mais careta. A Limites já foi, a Wollner já foi. Não acabou, tem loja ainda. Mas eu sempre digo o seguinte: no varejo o defunto nunca morre, nunca enterra. É mais ou menos isso. Ele está sempre operando. O cara não tem mais escritório, não tem mais nenhum escritório. Então ele vende uma bermuda que deveria ser R\$350 por R\$150, R\$170, e vai ganhar dinheiro. Porque o que sobra é para o caixa. Agora, no meu caso, tem um negócio com um tamanho. A gente tem um tamanho de escritório, você não pode ter uma margem de 2, 3, nem 3,5. Quatro é o mínimo senão não fecha a conta. E 4,0 você tem que vender o número. Se colocar 4,0 e não vender aquele número você se ferra. Não se paga. Então é importante a gente olhar o mercado, ver quem está do lado. Eu não costumava olhar, mas quero mudar um pouquinho. Eu estou numa fase de mudança, então o que se pode tirar de conclusão é que as marcas não podem ficar sentadas nunca. Não é olhar para um lado pro outro, é olhar para baixo. Então, na minha cabeça agora com 30 anos de marca, é fazer a marca ganhar energia. Não precisamos ter 40 lojas. A não ser que eu venda a marca. Gostaria de continuar com 12 lojas e deixar as lojas f*da pra então diminuir. Botar 67 lojas aqui, abrir São Paulo. A gente agora tem Rio de Janeiro e Niterói. Nunca fiz fora. Mas há demanda de lojas como Ipanema e Rio Sul. Os paulistas...ninguém entende porque a gente só fica aqui. Mas aí, a “Empresa” é *easy going*.

A minha gerente comercial acumula funções. Eu acho que é um gargalo, eu gostaria de trazê-la para a retaguarda cuidando de um projeto que nós estamos fazendo chamado “O tamanho do armário”, que é saber o que cabe dentro da loja, porque a gente tem um sortimento gigante. Eu produzo com muita facilidade. Eu produzo muito fácil tudo. Tem toda a mão-de-obra e *know-how*. Pouca gente entende tanto de tecido quanto eu no mercado. Apesar de estar querendo sair dessa história toda. E a empresa tem esse DNA de fazer as coisas com facilidade. Enquanto outras marcas não conseguem fazer roupa. A gente talvez seja de uma geração que fazia muito mais roupa.

Entrevistadora: O que vocês produzem internamente?

CEO: A gente começou com camisaria. A gente faz hoje camisaria quase 100%. Malharia, boa parte também. Short. A gente corta também. A gente faz muita coisa lá. Tanto que eu falei pra você que o último ano que passou foi maravilhoso de venda e quando chegou setembro a venda caiu. Caiu geral, para o mercado todo. E todo mundo ficou com estoque. Então a gente produziu muito, atualmente então tende a cair. Então eu acho que não é isso. O grande negócio do varejo é ganhar. Não é crescer e ganhar. É mais importante você ganhar do que crescer. Você só cresce ganhando né? Por que você cresce que nem a loja americana fez... Cresceu, cresceu e parecia que tinha loja americana em todas as esquinas. Não vou nem mencionar as farmácias, que já é outra história. Então não é isso, é outra coisa, na minha filosofia, meu propósito, minha missão.

22 de março de 2023

A empresa do varejo de moda masculina pesquisada será referenciada como “Empresa”;
A responsável pela área comercial será referenciada como “B”; o gerente de e-commerce será referenciado como “C”;

Entrevistadora: Primeiramente eu preciso cumprir algumas formalidades, depois será uma conversa informal. Eu trouxe algumas perguntas para servirem de guia; uma espécie de questionário. Para entender o contexto, eu trabalhei na área de moda, como gerente de marketing em algumas empresas do setor, durante 15 anos. Ao longo dos últimos anos, especialmente após a pandemia, houve um grande boom no número de canais de contato com o cliente. Antigamente a gente se preocupava com a loja física, depois começou o *online* muito institucional, e aquilo foi num crescente, começou o e-commerce, começou a venda por Whatsapp, pelo Facebook, pelo Instagram... e dependendo da estrutura da empresa, do tamanho da empresa, você tem um gestor para cada um destes canais. Você tem um gerente de e-commerce, um gerente de marketing, às vezes o VM está dentro do marketing, outras vezes não, você tem o comercial, uma série de coisas.

A minha especialidade é branding, posicionamento de marca. Então qual é a questão no trabalho? Como se dá o alinhamento entre esses gestores de canais, na ótica do branding? O quanto o branding da marca está exposto ou protegido de acordo com o alinhamento entre essas pessoas? Se eu pegar como exemplo uma empresa bem maior, como a Renner, claro que você vai ter mais canais e provavelmente menos contato entre esses gestores. Como o porte da “Empresa” não é tão grande, eu imagino que vocês tenham uma relação até fisicamente, por estar no mesmo ambiente..., mas isso é o que eu imagino. Deu pra acompanhar?

B: Posso então explicar como funciona aqui na empresa? Já existiam marcas, antes da pandemia, como a Farm que já tinha a preocupação com as vendas do e-commerce e tratam isso de outra forma. As marcas mais “normais” como a nossa não. Era apenas um canal, era meio que uma obrigação porque fazia parte você ter um Instagram etc. Na pandemia, quando a gente viu que era um meio de pagar as contas e sobreviver, começamos a olhar como sendo uma outra loja mesmo, com gerente, estoquista, logística; ela é uma parte da empresa, mas funciona de forma muito única. Ela tem os seus custos, tem que ser rentável, apesar de não ser aberta ela tem seu público. E isso aconteceu de fato aqui, temos uma linha direta. Eu cuido do comercial com o CEO. Eu trabalho aqui há 24 anos, faço de tudo um pouco, mas a gente cuida muito desse braço comercial. Estamos ligados ao e-commerce sim, a gente tá ligado no WhatsApp que funciona através do SAC como se fosse uma venda. Quando me mandam mensagens por *direct* no Instagram (quem recebe é o SAC), nós fechamos a venda ali mesmo. É impressionante como as pessoas têm dúvidas sobre o produto no Instagram e usam aquilo como uma forma de venda.

Entrevistadora: Tem uma pessoa que cuida do SAC?

B: Sim. Tanto o SAC no que se refere a problemas com clientes quanto para vendas. Na loja a gente explora isso também, só que essa venda do WhatsApp que seria feita pela loja eu não tenho (aqui é a “Empresa” né) uma gerência direta. Obviamente, o marketing me indica e eu passo para a loja, como falar, o que escrever, ou o que colocar ou não, como bonequinhos (emojis)... Claro que a gente indica as mensagens ideais para falar com o cliente tentando fazer essa venda pelo WhatsApp, mas isso não está totalmente na minha mão. Se você é minha vendedora, eu estou aqui no escritório e você enviar ao cliente um bonequinho de cabeça para baixo eu não tenho como saber, diferentemente de uma grande marca, com uma outra estrutura que tenha alguém monitorando e direcionando esse grupo de vendedores. Aqui é diferente; sai tudo daqui a imagem sai daqui (que aí é o branding né). Eu vou dar um exemplo, vou falar do momento em que eu estou, o Saldo; então o marketing criar um adesivo que ela acha que tem haver com a marca sem ser muito gritante e ao mesmo tempo vender. No caso eu preciso vender, meu estoque está lotado então vamos trabalhar em lojas B e C de forma um pouco mais agressiva com uma outra cor ou outra tipografia. Então a gente entra em um acordo.

Entrevistadora: Você diz lojas B e C de acordo com a geografia das lojas, sua localização?

B: Sim, a geografia e principalmente o posicionamento. Por exemplo, o centro. O centro acabou, né? Eu fui fazer uma visita lá, peguei o metrô desci na Uruguaiana e parecia um filme, deserto. Então nós pensamos; vamos fechar ou vamos tentar criar uma oportunidade. Muitas lojas do centro passaram a ser tratadas como um *off*, então nós criamos isso na loja e deu certo. É muito difícil ter pessoal (mão-de-obra) para colocar lá, ninguém quer ir. Então, deu um salto de 180°. Numa loja dessas, híbrida, mas com uma pegada mais *off* que você vai encontrar oportunidades, saldo, você pode criar uma tipografia, um adesivo, uma chamada diferente das outras lojas porque você já meio que determinou que ela é diferenciada. A disposição interior é diferenciada, ela não recebe todos os produtos e isso vem do branding. Tudo bem, vocês querem fazer isso, ok. Mas o produto *top* não pode estar nessa loja. O cliente vai comprar online ou nas outras lojas. Essa mexida foi feita também no Nova América, que é um shopping que nasceu para ser *outlet*.

Então nossa relação (interna) é mais informal, não marcamos um monte de reunião... qual o nosso próximo passo? Da liquidação vai pra saldos, aí o marketing vai apresentar as opções de adesivos e a gente aprova ou não, “queríamos uma coisa mais forte nas seguintes lojas”. Trabalhamos *tag*; vermelha ou preta? Então isso a gente vai alinhando.

Entrevistadora: Então eu posso considerar que existe uma certa formalidade causada pela dinâmica. Vocês estão habituados ao formato da operação, e no momento de um lançamento de coleção, por exemplo, o protocolo é mais ou menos esse. No momento da liquidação junta todo mundo e vocês

conversam a respeito do que será feito, com qual abordagem na comunicação verbal e visual. Isso acontece com todos ou apenas você e a gestores de marketing?

B: Na verdade, geralmente somos o gerente de e-commerce, (eu represento também uma rede de atacado, talvez não te interesse). Aí vem o gerente de e-commerce, e o CEO dá a palavra final. Então participa de um grupo.

Entrevistadora: Você considera que conhece bem as diretrizes do branding? Quando você vê a necessidade de uma mudança nessa comunicação de uma forma mais agressiva, você vê isso de uma perspectiva comercial, mas ainda enxerga que está dentro da bolha que protege o posicionamento da marca?

Você considera que conhece bem as diretrizes do branding? Sim, por mais que conversando eu posso falar: “me dá tais e tais lojas e fica com Rio Design e Ipanema. Existe uma hierarquia dentro do branding. Se o direcionamento for que o branding fale mais alto você tem que acatar. Se o direcionamento aqui da gente é uma coisa mais *clean*, menos agressiva, eu posso não estar vendendo, mas estou ali. Vou mostrar nos números, mas ok, vamos fazer um teste. Já aconteceu da gente colocar um adesivo no final de semana e trocar na terça. O final de semana foi um fiasco então vamos trocar. Tem que ter uma forma da gente se equilibrar. O objetivo final é a venda, mas também não dá pra gente fazer um carnaval na loja. E hoje eu já entendo isso de outra forma, a gente era muito mais... ao longo desses 24 anos (claro que eu não estou aqui há 24 anos fazendo a mesma coisa, na mesma função, isso foi muito gradativo) eu sempre trabalhei muito junto ao CEO, tentando entender a cabeça dele, para onde caminhava a marca. Em algum momento da empresa a gente era assim, vendo fotos do passado, tinha muito mais shortinho, a gente era muito mais agressivo em preço. Hoje temos um patamar; eu não quero vender malha abaixo de tanto, a não ser que seja no site. Aí você joga isso para um outro patamar, você pode trabalhar só anúncios... Hoje por acaso eu estava entrando fazendo uma pesquisa em sites (não vou citar nomes) mas vale você dar uma olhada; a gente nota que realmente alguns sites ficam uma bagunça de agressividade; duas por tanto, três por tanto (preço promocional), compre aqui, clique aqui. E hoje eu percebo que a gente melhorou nesse sentido. Claro, eu preciso vender, tem que ter uma especialização, muito diferente do físico. Eu falo que não consigo gerir um e-commerce, mas a gente vai tentando trabalhar outro formato e descobrindo um caminho no e-commerce através dos anúncios, segmentação melhor determinada, quando você coloca as pessoas certas que vão estudando... Eu acho o e-commerce fantástico, você tem que ter uma especialização, muito diferente do físico. Eu falo que não consigo gerir um e-commerce. Eu faço a gerência do e-commerce assim no estoque, no preço, mas toda a parte de números e métricas tem que ter um especialista.

Entrevistadora: Mas você acha que o e-commerce está dentro das determinações das estratégias de posicionamento de marca também? Como na sua situação, em que você precisa ser um pouco menos ou mais agressivo, mas dentro da bolha do posicionamento de marca?

O e-commerce está dentro das determinações das estratégias de posicionamento de marca também. Pode entrar no site; eu não acho nada agressivo, mas qual foi o formato que a gente alinhou agora e vem trabalhando? Os anúncios. Aonde você não precisa necessariamente sujar o site com o “compre aqui, dois portanto 59, 49, 39”. Através dos anúncios você vai criando essa roda que você precisa para alguma coisa que não esteja vendendo, ou que seja de coleção passada, além das duas lojas que nós criamos híbridas, mas com uma pegada mais off.

Entrevistadora: Vocês têm um centro de distribuição? Existe ingerência ou troca entre você e a pessoa responsável por essa distribuição? Como se dá essa tomada de decisão já que não são muitas lojas?

B: O mix de produtos da marca é bem grande. Somos 12 lojas, com o e-commerce 13. Eu tenho uma pessoa que é o meu braço nesse sentido. Tudo são os relatórios, eu trabalho com o ranking, venda/estoque. Agora mesmo para essa conversa eu estava olhando o ranking do e-commerce então eu já marco o que está com a cobertura baixa e sinalizo para ela. Por exemplo, viramos coleção e tal produto girou segundo os relatórios. Às vezes eu sinalizo e ela já sabe e às vezes ela diz: não, eu ainda não tinha prestado atenção nisso. Nós vamos dar uma olhada e a gente mexe entre lojas ou daqui. Eu trabalho com o centro de distribuição assim: se o meu pedido é 100%, 30% fica aqui dentro (no escritório) e 70% vai para as lojas.

Entrevistadora: O e-commerce tem um estoque próprio, ou o estoque está dentro de um sistema geral?

O e-commerce tem um estoque físico próprio, mas ele trabalha com o estoque das lojas também. Se acabar aqui ele puxa automaticamente de outras, é automático. Ele é a 13ª loja, mas vai ser respondido. O estoque é integrado. Para as outras lojas (físicas) ou eu faço, ou as lojas pedem. Você entrou viu um casaco e acabou o tamanho P, eles pedem de uma outra loja. Ou a gente aqui visualiza através do sistema e já manda pra você.

Entrevistadora: e a vitrine, por exemplo, (não falando da parte da comunicação gráfica, mas de exposição de produto) é trocada periodicamente porque um determinado produto não está girando então vamos colocar na vitrine para chamar mais atenção? Ou não?

Sobre exposição de produtos nas vitrines das lojas físicas tem dois lados: quando a gente vende a coleção pro VM, por exemplo a coleção de inverno - aqui tem um departamento VM, uma pessoa na função, que trabalha de forma bem independente, mas tem muitas trocas com o marketing e o CEO. Quando a gente começa a coleção falamos das apostas, o que o departamento de compras apostou e o estilo também; por exemplo, apostamos nas texturas, apostamos nas malhas, apostamos nas estampas, e por aí vai, enfim a gente faz uma relação das apostas. Cor, matéria prima, modelagem, estampas, cores, enfim, os tópicos. Esses tópicos servem tanto para marketing explorar no Instagram como assunto quanto para o VM explorar na vitrine. O VM vai trabalhando isso na vitrine mais com o marketing do que com o comercial, a entrada do comercial é bem mais pra frente, com as questões sobre o giro do produto, se tem como dar uma impulsionada. Mas no início fica muito com eles, a concepção, a virada, nesse início de coleção é com eles.

Entrevistadora: Vocês fazem convenção de varejo e atacado?

Nós fazemos desfile nas convenções de varejo. Argumento de venda com base na inspiração da coleção, tendências, as premiações do semestre, enfim, sim. No atacado eu não trabalho com representação, temos hoje 50 pontos de venda, multimarcas. Eu não tenho essa necessidade de fazer aquela convenção para receber os representantes e vender com aquela antecipação. Eu faço a cada atendimento porque eu vendo para o lojista. Quando eu atendo aqui, eu falo das apostas. Esses 50 pontos estão distribuídos pelo país. Alguns vêm aqui para reunião de compra no showroom outros fazem por live. Eu marco e vou falando das apostas, dos produtos, vou falar de camisaria e exponho as minhas principais camisas. É bom e é ruim, eu sou muito do físico. Eu coloco só as principais apostas para não ficar cansativo, por exemplo, com as camisas eu exponho a xadrez e as lisas; então falo um pouco, aproximo, falo de como ela parece flanela, mas é leve. Então nessa coleção agora do inverno eu trabalhei muito assim, vendendo por live.

(Comentário da entrevistadora: mas as apostas já foram feitas né? Os produtos já estão em produção?). Sim o atacado não chega a mexer com o meu número, se mexer eu reponho.

Entrevistadora: na minha experiência prévia na Animale, o atacado tinha 400 multimarcas (em 2010) o departamento era enorme. No feminino, principalmente na Animale que segue tendência, existe uma maior probabilidade de erro nas apostas, ao contrário de vocês, correto?

B: A gente faz assim, se eu não apostei nessa camiseta, mas metade do meu estoque eu vendi no atacado, o que é difícil porque meu atacado é muito pulverizado e pequeno. Eu atendo o atacado e pergunto para o CEO se interessa fazer essa venda no atacado. Ele concordando eu prefiro repor o varejo. Como o CEO é muito voltado para produto eu devo ter aqui dentro umas cinco ou seis coleções prontas se formos juntar todas as peças que temos aqui na empresa. Se eu vendi toda essa aqui e não tem outra igual eu vou lá na arara e reponho para outro mês. Abro um open to buy.

Nesse momento o C entrou na sala para continuarmos a conversa todos juntos. Após a leitura e assinatura do termo de consentimento demos sequência a entrevista.

Entrevistadora: só pra alinhar nossa conversa, o que eu estava falando com a B era sobre como se dá a relação entre os departamentos, se é boa, se não é, se falta alguma coisa, se falta uma formalização desses encontros ou não, se está funcionando. Qual a percepção que você acha que o cliente tem sobre o branding, se você acha que o cliente navega entre loja física e E-commerce

sentindo que está no mesmo lugar, que é tratado da mesma forma, que não é uma comunicação esquizofrênica, enfim. Essa abordagem é o que eu quero entender de vocês

B: voltando então a falar de atacado hoje não chega a atrapalhar, não faço apostas, e eu vou trabalhar sob demanda.

Entrevistadora: E você acha que o posicionamento da marca nas Multimarcas é bem trabalhado, não faz diferença, é só uma arara, tem lojas que tem mais presença e outras menos...porque não é franquia, são multimarcas, certo?

B: Sim, só Multimarcas a gente não tem franquia não.

A gente tem lojas (multimarcas) que são mais relevantes, por exemplo Friburgo e Campos, e outras que são menores. Eu não faço visita de campo em todas porque são muitas. Então depende muito. Eu diria que 99% dos clientes não são impactados pela comunicação da marca em geral, seja digital, Instagram, o próprio E-commerce, você acha que o cliente se sente dentro da marca?

Quando eu falo em Campos que já tem um tempo com a gente - você perguntou se quando o cliente entra na loja ele se sente na “Empresa”, eu não acho - ela tem um outro perfil de loja. É uma loja mais clean, com menos madeira, muito mais clara, mas ela sabe que vende “Empresa”, ela faz um pedido de coleção da “Empresa”. Campos, Friburgo, são clientes que eu tenho que tem um nicho da “Empresa”, mas eu não sei sinceramente se ele entra na loja e se sente em um ambiente “Empresa”.

Entrevistadora: Eu queria entender como funciona, por que pelo meu conhecimento uma multimarca tem nichos de loja dedicados a uma determinada marca, então geralmente o cliente não se sente em uma marca específica, mas em um guarda-chuva de marcas. Agora, se o cliente segue a marca no Instagram, mídias sociais enfim, se ele gosta da marca e vai àquela loja especificamente por que ela vende “Empresa” então, significa que Ele é cliente da marca e não apenas da loja guarda-chuva.

B: Sim, é mais ou menos assim; hoje temos algumas lojas que já se especializaram. Então é uma questão de nicho. Aqui é o nicho da “Empresa”, ali é o da Foxton, lá o da Reserva, então o que cada marca procurar fazer é ambientar aquele espaço de alguma forma. A gente manda material como tag, adesivo “pensado e criado no Rio de Janeiro” para colocar na arara, dependendo da exposição de cada loja. Um quadro com uma imagem se ele me der espaço ou na vitrine, um adesivo. Então a gente cria pontos para saber que ali tem “Empresa”. Agora, tem lugares como Barra do Pirai que compra muito pouco, nunca fui a essa loja, mas suponho que o cliente entre e compre a marca sem conhecer. Acho mais difícil ter um cliente que entrou lá especificamente. Mas existem lojistas, que já demandam diretamente a marca. Por exemplo, o cliente de Santos parou de trabalhar com a gente, ficou bastante tempo sem contato e a marca foi vendida. A nova dona entrou em contato, viu o histórico da “Empresa” e comentou que tem clientes que procuram especificamente a “Empresa”. Então eu acho que nesse caso é um cliente da marca e não da loja, acho que depende do lugar e de como o atacadista lida com a marca. Eu já fui em lojas que dá vontade de pegar os produtos, colocar embaixo do braço e sair correndo. Mas hoje em dia a maioria já está levando mais a sério o atacado, criando espaço. Quando ele faz uma postagem no Instagram, eles fazem as deles, é muito difícil usarem a da marca. Campos ainda usa alguma nossa, mas em geral fazem as deles. Às vezes criam um espaço na loja, aí fazem um espaço para “Empresa” outro para a Foxton, você vê que até nisso ele se organizam.

Entrevistadora: mas vocês não têm uma mecânica, uma operação formal desses inputs?

B: não, não tem. Se em uma franquia que é amarrada você passa por isso, na Multimarcas você não tem controle nenhum. Até o mark-up, se ele quiser vender com preço diferente, ele pode. Eu não controlo. Mas no início da coleção o que a gente faz é mandar, por exemplo, a vitrine da virada. Existem peculiaridades até mesmo de produto; eu por exemplo, não vendo board-short no inverno, tem lojas que vendem. A gente não controla, mas sugere. Por exemplo, o cliente de Campos, pede acesso às sugestões do VM, como amarrar a camisa, um detalhe de produção. A gente do comercial quando manda foto, manda e pronto, tá aí. A gente trabalhava com uns ganchos que ele ficou alucinado. Então isso rola, mas não um controle.

Entrevistadora: (dirigindo-se ao C). Então falando um pouco da sua área. A B me disse como era a estrutura do e-commerce, as trocas que vocês têm entre equipes, mas você tendo suas especialidades numéricas, de métricas, metas, e coisas diferentes. Como você vê a comunicação, o Branding, posicionamento de marca, etc.

C: Com relação a comunicação interna é muito tranquilo. É fácil chegar, temos toda liberdade, todo acesso a eles. A gente troca constantemente, até mesmo para criar um planejamento de como a gente vai agir no site de acordo com o que está rolando na loja para não destoar muito. Claro que temos aquelas ações específicas, mas no geral a gente está sempre com a mesma comunicação justamente para passar essa visão para o cliente. Ele enxerga aquilo, e no site vê a mesma coisa. Com relação ao posicionamento de marca, é uma coisa que a gente tem trabalhado mais, focando bastante no branding, justamente para poder dar mais esse valor. Atualmente eu não vejo isso com tanta força como poderia estar. Navegando mais em cima da marca. Sobre a história, sobre o Rio de Janeiro, sobre a influência do mar e tudo mais. Então a gente está ainda trabalhando em cima disso.

Entrevistadora: Você sente muita diferença? Por que uma loja física tem muito apoio de elementos para o posicionamento de marca. Você tem o cheiro, a música, abordagem do vendedor, o toque do produto, uma série de coisas. O e-commerce é mais “frio”,
Uma coisa mais estanque. Você sente muita diferença, mas dificuldade de trabalhar o Branding?

C: Em comparação com a loja sim, a gente sente uma diferença gritante, mas como a gente consegue de uma certa forma amenizar isso. Através do WhatsApp. Mal ou bem a gente tem um contato com o cliente. Tem casos, por exemplo, em que num pedido, não tinha a peça aqui E era uma situação integrada então vou precisar pedir para uma loja. Muitas vezes têm uma conversa com ele (cliente) então a gente consegue valorizar mais o cliente, ter uma troca mais pessoal com ele. Não só dessa parte, mas, por exemplo, nossos vendedores tem códigos, então o cliente tem uma assessoria também do vendedor que vai no site. Então a gente consegue ter esse momento ... (comentário da entrevistadora: isso foi uma solução para os vendedores que tinham raiva do e-commerce por acharem que perderiam venda).

B: Eu costumo dizer; vocês têm um estoque total. Porque o online não pode estar perto? Se você não tem uma peça, por estar integrado, você vê, se tiver disponível no e-commerce tem em alguma loja, então trabalhe isso. Aí a gente tem uma comissão diferenciada para os vendedores que vendem on-line. A venda on-line também tem uma comissão diferente e entra para a cota deles e para a cota da loja. Então foi a forma, que aconteceu mais na pandemia; da gente ajudar naquele momento em que estava todo mundo sem ter como trabalhar. Foi uma forma de ajudá-los e ajudar a empresa também. E a gente manteve isso mesmo após, e eu acho que isso é um diferencial aqui que todo mundo fala. Outra coisa que eu acho, que você mencionou, não sei se eu venho de uma cultura muito física, e eu sempre comento isso nas reuniões, do fato do online ser muito frio. Tem essa questão que o e-commerce levantou, que eu falei do fato do SAC estar bem próximo, inclusive até vendendo. No próprio Instagram, você não tem noção de como tem gente com dúvida de produto. (Comentário do C: tem muita comunicação direto no Instagram, tanto que vai direto no comentário, se inicia uma conversa no direct.

Entrevistadora: E isso vai para o marketing, para você, para o SAC, vai para onde essa comunicação via mídias digitais? A sua formação é de tecnologia, você é dessa área?

B: vai pra ele (e-commerce). Ele filtra, o que é comercial dele ele vai resolver, vai vender, vai atender. Como ele era nosso gerente de loja, ele sabe o que a gente preza com o cliente, com o produto, se deu algum problema ou não. Se for uma parte de parceria de marketing ele vai mandar para a assistente da gerente de marketing. Se for atacado, comercial, algo assim, ele distribui.

C: Eu sou o filtro ali. Estou ligado no start da conversa com a pessoa para ter aquela recepção, mas aí já saio direcionando para as pessoas certas

Entrevistadora: Qual o tamanho da sua equipe?

C: somos eu e mais dois.

Entrevistadora: e a parte de embalagem? Há uma questão com o envelope plástico que embala o produto uma vez que se for reconhecido pode ser roubado no transporte ou mesmo na portaria.

B: quem montou essa embalagem foi o marketing. Eu vou te mostrar a embalagem lá embaixo. E eu achei muito fofo lá no começo, antes da pandemia, ela (gerente de marketing) muito novinha, recém chegada, veio nos mostrar. Então também acho que é por isso que a gente não utiliza o envelope plástico. Não existe embalagem externa. A gente evita trabalhar com plásticos.

C: Este envelope do e-commerce é diferente da embalagem de presente que tem em loja. Ele só tem uma cara um pouco diferente, é um pouco maior, tem o logo na parte externa, a assinatura “pensado no rio, criado sob influência do mar. Nós nunca tivemos problemas com relação a embalagem.

B: Eu já vi, por exemplo, roubo de carga. Saía uma carga de um fornecedor de alguma marca e tudo era numerado por lote. Isso já aconteceu inclusive com a gente. Um caminhão foi roubado com um lote de bermudas e a gente pediu para ninguém trocar aquela bermuda nas lojas. Mas foi um roubo mesmo, um incidente pontual. Eu juro pra você que eu não lembro de algum problema nesse sentido. Tem extravios normais de correio, de entrega. Ou a portaria que hoje em dia não recebeu, pega no bloco tal, mas assim de problemas, estatisticamente eu nem sei te dizer.

Entrevistadora: como funciona sua operação; você recebe o pedido de uma compra on-line, tem um estoque físico, vai lá, pega o produto, pega seda e o adesivo, coloca no envelope, etc? Como é a operação do pedido à entrega?

B: Eu vou te mostrar a distribuição quando a gente descer. Ele trabalha lá em cima com uma pessoa que faz assistência e atende o SAC, e um outro funcionário lá embaixo que faz o faturamento, embalagem e expedição. Antigamente tínhamos duas pessoas lá embaixo, mas, com a ajuda do irmão do CEO conseguimos ser mais eficazes e reduzir para um funcionário que dá conta da separação dos produtos e embalagens. Só que a expedição do e-commerce é junto da expedição de loja então a gente meio que migra. Galera, hoje o e-commerce não vai dar conta então precisa de ajuda. Em uma ação, no Natal, a galera dá um suporte lá embaixo ao mesmo tempo em que o funcionário faz o faturamento, ele dá um suporte pra gente. Da mesma forma que descem pra ajudar quando precisa. Às vezes uma troca, um cliente que a assistente atendeu no SAC, ela mesma desce, pega o produto, embala, ao invés de repassar ela assume do início ao fim do processo.

C: É a melhor coisa. Quando você pega um processo pela metade, você não sabe o que já rolou ali, como foi a conversa com o cliente, enfim. E assim como você não iniciou, você não sabe como finalizar aquilo se você não está o tempo todo junto. Então é melhor você começar e terminar o processo todo. A gente tem essa facilidade na integração.

Entrevistadora: Vocês já trabalharam em outra marca do varejo? Vocês têm esse histórico?

C: Eu já trabalhei na Aviator mas era em loja.

Entrevistadora: queria entender melhor se você sente diferença, porque a minha impressão é que pelo fato da estrutura de vocês ser menor, essa transição, esse alinhamento, essa comunicação funcionem de uma forma muito bacana e positiva. Mas você falou sobre o Branding no começo, mencionando que estavam tentando melhorar. Gostaria de saber melhor em que sentido?

C: melhorar no sentido da visualização do público. Em artes, anúncios e outras coisas do tipo para poder pulverizar mais a marca. A marca da “Empresa”, o conceito da marca, o lifestyle da marca. Não só no Rio, no Rio a gente tem força porque é nosso primeiro, eu digo em outros estados também. Me referindo ao volume de comunicação, a alcance, e não a forma. Se a gente conseguir trabalhar melhor o que a gente tem, a gente consegue abrir mais o leque, alcançar mais pessoas. (comentário da pesquisadora: orçamento para divulgação é de vocês, não é do marketing em geral, você tem uma verba do e-commerce?) Sim, o financeiro deixa uma verba específica pra gente, e a gente distribui para cada canal de comunicação junto com a agência e vamos criando as artes para as mídias.

Entrevistadora: Vocês trabalham com uma agência? E ele se reporta diretamente a você? As mídias digitais também?

C: As mídias são internas. Como nós fazemos: o marketing monta toda a parte de arte (conceito), e passa para o designer que monta a arte de acordo com o que foi orientado. Ele também auxilia no que pode ser melhor para aquele momento. Por exemplo, a seleção de produtos que vai ser divulgada no Instagram essa semana. Sou eu que faço a seleção de produtos de acordo com o meu estoque disponível e o que pode agregar mais valor naquele momento. Por exemplo, se está muito quente não adianta focar muito em calças porque o pessoal não vai comprar calça agora. Então a gente trabalha em cima disso, passa para o design montar a arte, ele encaminha de volta, faz o e-mail marketing, eu subo para a plataforma, aviso à agência que já está lá, da mesma forma o designer encaminha os anúncios certinhos.

A agência cuida mais da parte operacional, da divulgação. A criação é toda aqui com a gente. A gerente de marketing brifa o conceito para o design.

B: O gerente de e-commerce faz a mesma coisa que eu faço no varejo. “Não dá pra trocar essa calça por essa bermuda?”. Normalmente é muito tranquilo, normalmente a gente consegue. Só se a foto estiver muito bizarra aí é bloqueada.

Entrevistadora: Vocês dois participaram da sessão de fotos que aconteceu recentemente?

B: não, só o C, eu fiquei fazendo o planejamento. Mas só para participar como observador porque tudo sai daqui pré-montado. Mais para dar um auxílio. O estilo já manda tudo pré-determinado, já estabelece se a gente quer uma estampa, por exemplo. O marketing já faz junto com o estilo, dois ou três dias antes da foto, mais ou menos o que ela vai querer como direção da campanha. Até o VM foi dessa vez. Ele participou da pré-montagem aqui com ela.

Com relação ao VM, é muito difícil [saber] o que colocar na vitrine. Entender a nossa realidade, colocar na vitrine, arrumar um produto na mesa, num pedestal, qualquer coisa, num frontal. Às vezes eu falo “caramba essa peça foi embora”. Quando eu olho, “ah, estava num frontal”.

Eu particularmente sou fã do nosso profissional de VM, ele é um senhor já, um americano que já foi da Foxton inclusive, gente boa, com ótimo processo, muito bom de cabeça e de muito bom gosto. Sabe de varejo, entende. Porque muitas vezes o VM vai lá, faz um borogodó e vira as costas. Ele se preocupa muito com tudo, eu acho que a grande sacada é a integração. Então ele pensa na integração dos setores; tanto com os gerentes, na arrumação da loja, no chão de loja, nas mesas, quanto com o próprio marketing na concepção de vitrine, do que vai ter na vitrine. Eles montaram aqui a vitrine de inverno semana passada, a primeira vitrine, juntos. Eu considero muito leve, não que não haja briga, mas é muito leve. Eu vejo uma parte muito tranquila nesse sentido.

Comentário da pesquisadora: acredito que uma questão no caso do VM seja o fato dele precisar estar muito perto do comercial, em loja. No pós-lançamento conforme passa o tempo ele deve estar muito ligado no estoque e na opinião do gerente, mas ao mesmo tempo tem que ser o braço do marketing, do posicionamento de marca na loja. Eu acho que há uma linha tênue muito interessante que ele aprende.

Entrevistadora: vocês acham que na percepção do cliente o posicionamento da marca está bem trabalhado? Vocês percebem se o cliente tem queixas? Por exemplo, uma loja é maravilhosa com um determinado atendimento e o saque atende de forma diferente. Vocês acham que o cliente está confortável com a questão do posicionamento da marca, ele sabe onde está?

B: poucas coisas são 100% na vida. Óbvio que às vezes eu recebo algumas reclamações, mas são poucas estatisticamente falando. Mas eu acho que sim, que a gente tem essa percepção. Em relação ao atendimento, a vitrine, como o próprio C falou, até mesmo o layout do site onde a gente tenta se manter equacionado. Como eu falei antes, às vezes eu tenho uma loja no Nova América, ou no centro, que eu tenho que puxar mais um pouco. Ou uma determinada ação do e-commerce que eu preciso subir um banner um pouquinho mais agressivo. Em algum momento ali sim. Mas eu percebo que a gente tá muito mais alinhado nesse sentido do que há uns dois ou três anos atrás. Não muito tempo atrás. É recente então eu acho um ponto muito positivo. Eu acho que a gerente de marketing trouxe muito isso, chegou mais nova, com uma mente mais aberta para ouvir e eu acho isso positivo. Em relação ao atendimento, ok, relação a chão de loja também, você vai numa vitrine, vai na outra e vê a mesma vitrine. Nessa época de saldo excepcionalmente, uma ou outra não tem o mesmo produto por uma questão de estoque. Mas a essência é a mesma, de arrumação, de vitrine, de atendimento. Em relação ao público, o CEO tem conversado muito comigo, com a gente. Ele até pediu uma pesquisa pros gerentes, um estudo, para saber como os gerentes viam o público da

“Empresa”, como eles entendiam a marca “Empresa” e eu tenho visto que ele está um pouco inquieto nesse sentido. Ele quer saber exatamente hoje quem é o cliente da “Empresa”. Quem é hoje o cara que lembra da “Empresa”, que vai na loja, qual é a idade desse cara, o que ele faz da vida, no que ele é formado, se é garotão? Como ele enxerga a “Empresa”.

Entrevistadora: E como você acha que o CEO está fazendo para responder a essas perguntas?

B: bom ele pediu um projeto de branding pra alguma pessoa, que eu esqueci o nome agora, mas trabalhou aqui muitos anos que foi o cara que deu uma direção, uma determinação. Ele colocou “Empresa” em três patamares, três pilares, que são: mutual respect, que é o respeito mútuo entre as pessoas, entre a natureza. O surf deluxe, que é essa ligação muito forte que ele tem com o mar, com o surf, mas não como um esporte competitivo e sim como uma inspiração um esporte que renova que inspira, e que pra mim pode ser a ioga, para o fulano pode ser o basquete, mas para o CEO e dono da empresa é o surf. Aqui na “Empresa” denominamos Surf Deluxe, mas não que. E o pilar do music community, que é a comunidade que procura a gente, muito ligada ao jazz, samba, rock. A gente tinha esses três pilares, eu conversei com a gerente de marketing que em um determinado momento da “Empresa” eu tinha esses três pilares em toda coleção. Dentro da marca de alguma forma. Com nichos, o nicho Surf Deluxe, o nicho Mutual respect e o nicho Music community.

Entrevistadora: Quando você se refere a Music community você quer dizer os consumidores, os apreciadores de música? Não aqueles que trabalham no setor, certo?

B: sim aquela pessoa que se liga; gosta de música. Então o CEO achou que a gente saiu um pouco dessa essência, entendeu. Eu acho que quando você vai ao design, muitas vezes você se perde. Eu acho que a cabeça de quem está acima de tudo, no comando de tudo, é muito doido. Então hoje ele está muito focado nisso. Essa semana toda ele falou sobre isso, ontem ele saiu daqui falando comigo sobre isso. Leu os exercícios da equipe; concordo, não concordo. O que você acha? (comentário da entrevistadora: ele releu o brand book e está fazendo uma avaliação ou já está passando pra equipe?). Não, por enquanto ele fala comigo, com a gerente de marketing. Só que é uma época em que ela tem uma demanda grande, mas eu falei pra ele ter paciência, deixa a gente virar a coleção porque isso demanda estudo, um trabalho de campo porque a gente tem que estar na loja, tem que estar observando, quantos são clientes de primeira vez, quantos não conhecem a marca, por que existe, é fato, mesmo sendo no Rio, mesmo sendo forte no Rio. A gente tá nesse processo, não de estar perdido, mas de estar querendo encaixar de novo.

Entrevistadora: Vocês têm um trabalho de CRM? Por exemplo, o cliente foi. Pela primeira vez na loja e recebe uma mensagem de boas vindas através do sistema ou é um trabalho do vendedor?

B: é o vendedor.

Entrevistadora: duas últimas perguntas pra liberar vocês então. Eu lembro de, antes da pandemia, eu sempre frequentei muito Ipanema, e lembro de ser uma ocupação muito “parecida” com Foxton (Foxton antes da entrada no grupo Soma já que mudou completamente seu posicionamento), Limits, Wollner, Reserva que já tinha uma questão de preço que destoava. A Osklen nem se fala. Mas eu acho que havia uma proximidade no mix de produto, não tanto pelo estilo, mas todos falavam com homens, marcas cariocas, bermudas sarja, *boardshorts*, malhas. E eu acho que a “Empresa” foi uma das poucas que sobreviveu. Acho que a Wollner ainda existe. A Limits acabou em Ipanema. Vocês sentem que o cliente navega por essas outras marcas por terem um mix parecido ou vocês percebem alguma preferência ou fidelidade por qualquer razão? Você acha que a percepção do cliente é de uma grande diferença entre as marcas, a relação com a concorrência é clara?

B: Eu acho que tem clientes que oscilam entre uma e outra. Já outros não. Porque por exemplo a Foxton na época sim, hoje já se distanciou bastante. Por que eu acho que cada um tem sua particularidade. A Reserva sinceramente já mexeu muito com a gente. Mesmo sendo bem mais cara. Para aquelas pessoas que queriam ostentar a marca. Ela nasceu de um marketing muito forte, chegou arrebatando. Então existiam sim clientes (e por coincidência a gente sempre teve uma reserva na porta ou ao lado) que nós víamos que queriam ostentar a marca. Hoje menos, bem menos. Tem clientes hoje que se incomodam com a abordagem agressiva do vendedor. As pessoas não estão mais ligadas naquela marca enorme. A própria galera da loja me traz um pouco esse feedback. No início era uma marca, por ser cara, que te dava um status. Depois inclusive começou a ser copiada por

camelôs. Aquela história dos roubos, dos reservados, acho que eles sofreram muito com aquilo. Um menino de Botafogo que trabalhava com a gente e veio da Reserva dizia que todo mundo tinha pavor de fazer reservado por causa de roubo. Eu acho que então a Reserva era um grande incômodo. Eu não podia nem ver aquele periquito na minha frente. Se alguém fosse lá em casa eu dizia; “ah não vem aqui em casa com isso não”. Hoje nem tanto. Eu passei um dia no site da reserva e pensei: realmente não quero ser isso.

A Foxton tá fora da realidade principalmente em preço. Eu conheço preço, negócio, trabalho junto a compras e acho que uma coisa que eu ouço em loja é sobre o nosso custo/benefício. Sabe, um tricô custando R\$1.500,00? Não justifica. A “Empresa” entrega um produto de qualidade. Eu tenho sim problemas de qualidade, mas resolvidos. Assumo, vou lá, troco e resolvo. Mas você pagar hoje 390,00 num tricô como vai ser o nosso as pessoas percebem. Então em alguns lugares ela me incomoda. Mas locais como o Sr. Antonio por exemplo percebem a diferença do produto. Outros como clientes do Rio Sul às vezes compram na Wollner sim. Depende de onde a loja está.

Entrevistadora: Você acha então que isso não está relacionado ao posicionamento da marca? A comunicação? Todo o *mise en scène* que a empresa dedica e gasta? É uma questão de produto mesmo, por exemplo quero uma camiseta, vai nas duas lojas, gostei dessa ou dessa estampa, quero essa?

B: Eu falo isso muito com o CEO. Uma das coisas que me atrai no varejo é que você não tem uma linha reta. É muito sazonal, muito de onde você está. A Aviator por exemplo me atrapalha em alguns shoppings como o da Tijuca. Eu estava com uma camiseta a 199 e eles a 169. Então ela briga nisso. Se for o produto a gente é mais despojado, eles mais certinhos, mas as vezes pro cara que tá vendo preço e quer uma camisa manga curta ela me atrapalha em algumas lojas. Eu costumo falar que o cliente da Aviator mesmo não vai comprar comigo, que gosta da camisa certinha, super passada, não vai achar isso aqui. Mas um ou outro quando colocam a camisa por 169 me atrapalha.

Entrevistadora: Para fechar, vocês sabem por que é “Empresa”? Por que o tatu?

B: Foi uma viagem que o CEO fez ao Texas e viu e gostou. Não tem a ver com o animal apesar de ser a tradução. O nome “Empresa” é um tatu, mas ele se interessou nessa viagem ao Texas.

Entrevistadora: Você também sabia disso, C?

C: não

Entrevistadora: eu fui pesquisar, até porque tem um tatu ilustrado no logo.

B: Quando nós procuramos um advogado no INPI ele disse que mesmo na dúvida era melhor registrar logo tipográfica e símbolo. E ele escolheu pela ligação.

Entrevistadora: Mas você acha que em geral as pessoas de loja e do escritório não sabem?

B: você me pegou agora, pode ser que não, inclusive a primeira loja dele que era enorme foi meio que inspirada no Texas, madeirão, uma coisa assim. Vou pedir pra ele escrever tá? Agora você me aguçou.

Entrevistadora: talvez todo esse descritivo, essa linguagem visual da marca esteja associada a esse conceito inicial e ninguém saiba disso.

B: Sim, ainda mais nesse momento de resgate que ele está. Eu vou perguntar isso pra ele.

Entrevistadora: olha vou fazer um teste e perguntar pra um gerente o porquê da marca pra ver o que ele responde.

B: Por favor faz isso e me conta. Vou te dar meu telefone. Por favor faça isso mesmo.

9.2

Pontos principais extraídos das entrevistas

| | |
|--|---|
| CEO | |
| Pergunta da entrevistadora: Eu gostaria de entender seu ponto de vista sobre algumas questões relacionadas à marca: Qual é a política de marca da empresa e como ela é gerenciada? Qual é o posicionamento da marca? O que é feito para manter ou contribuir para o branding da marca? | |
| EQUAÇÃO DO NEGÓCIO DO VAREJO DE MODA | |
| O negócio de varejo é uma equação que você precisa entender aonde quer chegar; | O entrevistado enfatiza que o importante no varejo é ganhar, não apenas crescer e afirma que não quer ter 30 lojas; |
| Shoppings caros e custos operacionais altos são grandes desafios; | |
| Quanto maior a empresa, maior o custo operacional, mas há ganhos em volume e distribuição; | O projeto "O tamanho do armário" desenvolvido pelo entrevistado e a responsável comercial visa gerenciar o sortimento da loja uma vez que o sortimento é grande demais; |
| Abrir mais lojas é uma possibilidade para aumentar a distribuição e ganhar em volume; | O e-commerce é uma das principais lojas em vendas da empresa e o entrevistado busca levá-lo para a primeira posição. |
| Se a equação não estiver bem resolvida, há grande possibilidade de fracasso; | Uma equação bem resolvida é essencial em um negócio de varejo de marca; |
| Varejo é difícil, muitas empresas falham, markup de 4 ou 5 não dá lucro; | A marca já teve 16 ou 17 lojas e atualmente possui 12 lojas que estão funcionando melhor do que antes; |
| A empresa teve lucro recentemente, mas é difícil manter lucro constantemente; | O ativo da empresa está todo no estoque, daí a importância da gestão de estoque; |
| ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E VENDAS | |
| A maior parte da produção é realizada internamente; | A produção é realizada com facilidade e a empresa tem know-how em tecidos; |
| A empresa é ágil na produção de roupas; | A empresa tem o DNA de produzir com facilidade; |
| O entrevistado destaca a diversidade de produtos que a empresa produz, incluindo camisaria, malharia e shorts; | O último ano foi positivo em vendas, mas a partir de setembro houve uma queda no mercado como um todo; |
| O entrevistado acredita que há algo além da produção em excesso que está afetando as vendas e que deve ser avaliado em termos de sua filosofia, propósito e missão; | Focar na qualidade dos produtos e preços justos para atingir a meta ideal de R\$400 por atendimento. |
| IDENTIDADE DE MARCA | |
| A marca é baseada em um estilo de vida que pode ser difícil de entender para pessoas fora da região do Rio de Janeiro, "e isso é construção de imagem, é branding"; | A "Empresa" é uma marca básica de <i>lifestyle</i> ; |
| O antigo responsável pelo branding da marca foi um gestor externo, muito elogiado pelo entrevistado; | O entrevistado afirmou que nunca cuidou do assunto branding, sempre delegou para terceiros; |

| | |
|--|--|
| Atualmente, a filha do entrevistado está cuidando da parte de comunicação e poderá assumir a marca no futuro com uma equipe de gestores; | Segundo o entrevistado, depois de 30 anos a percepção das pessoas é de que a marca manteve a mesma linha, o mesmo espírito; |
| É importante trabalhar na promoção e fortalecimento da marca; | A marca não pode ficar "sentada"; |
| O entrevistado afirma estar em uma fase de mudança e quer fazer a marca ganhar energia. | Houve dificuldades em entender os papéis de empresário, diretor criativo e estilista; |
| A marca começou em casa e tinha um estilo de vida "easy going"; | |
| DISTRIBUIÇÃO | |
| O entrevistado afirma que durante muito tempo só não se definia como empresário; | A marca precisa amadurecer para uma nova etapa e conseguir fazer uma melhor distribuição dos seus produtos e conceitos para o mercado; |
| O projeto do atacado está sendo refeito; | A marca precisa ter uma distribuição equilibrada entre venda online, atacado e lojas físicas (idealmente 20% online, 20% atacado e 60% lojas físicas); |
| A distribuição no atacado (multimarcas) com representantes nunca funcionou bem, "Roupa se você colocar no boneco e amarrar diferente, deixar a camisa cair diferente já estragou"; | O projeto de franquia não é ideal para o masculino de roupa, pois cada peça é única e pode ser arrumada de forma diferente. |
| EQUIPE | |
| A empresa precisa montar uma estrutura de pessoas que entendam de varejo; | A empresa trabalha com pessoas muito boas mas nunca contratou os melhores; |
| Sua filha cuida do marketing e comunicação mas não é do varejo, não está interessada nas vendas, só se interessa pelo que gosta; | Sua filha também já participou da equipe de estilo; |
| Sua filha deixou claro que não quer ser dona da "Empresa", prefere fazer sua marca feminina, mas está se envolvendo aos poucos; | Há uma pessoa responsável pelo estilo que está trabalhando com ele e ele está delegando mais; |
| A parte comercial é responsabilidade de uma pessoa que está com ele há 25 anos e é extremamente dedicada e confiável; | A gerente comercial acumula funções e é considerado um gargalo; |
| O entrevistado está buscando pessoas que façam a diferença e que pensem no varejo; | O gerente de e-commerce é um rapaz que gerenciava a loja do shopping Metropolitano; o entrevistado elogiou seu desempenho; |
| Algumas pessoas da equipe têm se destacado e se mostrado engajadas. | |
| Não é necessário contratar muitos funcionários como em outras empresas de varejo, pelo porte da empresa; | A empresa é organizada e tem seu tamanho adequado; |
| Erro comum é pensar na média de vendas, em vez de focar em cada cliente. | |

| MERCADO DE MODA E VAREJO | |
|--|---|
| Em comparação com outros players do mercado, o entrevistado observa o trabalho dos grupos Soma, Osklen e Arezzo no mercado de moda e varejo; | Ele considera que essas empresas têm uma boa atuação no mercado e cita como exemplo a repetição e consistência da marca Osklen e a máquina de operação do Grupo Soma; |
| A importância da margem de lucro: o entrevistado fala sobre a necessidade de ter uma margem de lucro mínima de 4.0 ou 5.0 para manter as contas equilibradas, e que é importante vender o número determinado para que isso ocorra; | Olhar para o mercado: o entrevistado enfatiza a importância de olhar para o mercado e ver quem está ao lado. Ele afirma que não costumava olhar para isso, mas agora estava tentando mudar de postura. A marca nunca pode ficar parada e deve estar sempre atenta às mudanças e às novas oportunidades; |
| Plano de expansão: o entrevistado deseja fazer a marca ganhar energia, mas não tem interesse em ter muitas lojas. Ele deseja manter 12 lojas e torná-las excepcionais antes de aumentar o número de lojas. Ele afirma que há demanda de lojas em outras regiões, como São Paulo; | Postura da marca: o entrevistado afirma que a "Empresa" é <i>easy going</i> , ou seja, tem uma postura tranquila e descomplicada. Ele deseja que a marca seja vista como uma marca básica de <i>life style</i> e quer colocá-la à frente; |
| No Rio o mercado de varejo de moda só tem 3 players: Grupo Soma, Arezzo e o Grupo Dass (Osklen, que anteriormente fez parte do Grupo Alpargatas). | |

| GESTORA COMERCIAL E GESTOR DE E-COMMERCE |
|--|
|--|

| BRANDING E POSICIONAMENTO DE MARCA | |
|--|---|
| Comercial | |
| É importante seguir as diretrizes do branding de acordo com o direcionamento estabelecido; | O CEO pediu aos gerentes uma pesquisa: "como os gerentes viam o público da marca, como eles entendiam a marca. |
| Existe uma hierarquia dentro do branding, onde o direcionamento da marca prevalece; | O CEO pediu um projeto de branding pra uma pessoa que a entrevistada não recorda, mas trabalhou na empresa alguns anos e foi quem deu um direcionamento à marca baseado em três pilares; |
| Adaptação da abordagem de acordo com o estilo de branding (clean, menos agressivo, etc.); | Mutual respect (respeito mútuo): Esse pilar destaca a importância do respeito mútuo entre as pessoas e a natureza; |
| Equilíbrio entre o objetivo de vendas e a manutenção da identidade da marca; | Surf deluxe (surf de luxo): Esse pilar representa a forte ligação do dono da marca com o mar e o surf, não apenas como um esporte competitivo, mas como uma fonte de inspiração e renovação. O surf deluxe pode ser visto como uma metáfora para qualquer atividade que inspire as pessoas; |
| Experiência de adaptação da marca ao longo dos anos, com mudanças no estilo e na abordagem. No passado os preços e mix de produtos eram mais agressivos; | Music Community (comunidade musical): Esse pilar está relacionado à comunidade que busca a marca e está envolvida com gêneros musicais como jazz, samba e rock. A |

| | |
|--|---|
| | marca busca se conectar com essa comunidade e criar uma identificação por meio da música; |
| Foco atual em um patamar de qualidade e preço específico; | Em um determinado momento da empresa, os três pilares eram incorporados em toda coleção, criando nichos específicos, como o nicho Surf Deluxe, o nicho Mutual Respect e o nicho Music Community; |
| Percepção de melhoria no que se refere à qualidade do posicionamento da marca; | O CEO da empresa sente que a marca se afastou um pouco da sua essência; |
| O comercial trabalha da mesma forma que o e-commerce no que se refere a escolha de produtos para divulgação; | Quando há muitas equipes e design envolvidos, é fácil se perder e se distanciar dos valores fundamentais da marca; |
| Recebe poucas reclamações dos clientes em relação à marca, o que indica uma percepção geralmente positiva; | O CEO está particularmente focado nessa questão no momento, discutindo-a com a gerente de marketing e a entrevistada insistentemente; |
| O atendimento, a vitrine e o layout do site estão alinhados para transmitir uma imagem coerente da marca; | O CEO tem lido os exercícios da equipe de gerentes e está fazendo uma avaliação ou compartilhando suas opiniões com a entrevistada; |
| O alinhamento entre os diferentes aspectos do branding da marca tem melhorado nos últimos dois ou três anos, graças à contribuição da gerente de marketing; | Pelo fato da gerente de marketing estar ocupada com uma demanda significativa no momento, todos deveriam ter paciência, uma vez que essa avaliação e realinhamento da marca exigem estudos e observação no campo, como a análise dos clientes de primeira vez e dos que não estão familiarizados com a marca, mesmo que seja uma marca forte no Rio de Janeiro; |
| Ao visitar diferentes lojas, é possível observar a mesma essência na arrumação da vitrine e no atendimento ao cliente, transmitindo uma experiência consistente; | "A marca está nesse processo, não de estar perdida, mas de estar querendo se encaixar de novo". |
| O CEO da empresa tem mostrado uma certa inquietação sobre a percepção do público com a marca; | O CEO tem conversado com alguns outros membros da equipe demonstrando interesse em compreender melhor o público; |
| E-commerce | |
| É necessário melhorar a visualização da marca pelo público, com relação às artes, anúncios e outras formas de divulgação para aumentar a presença da marca | A empresa destina uma verba específica para divulgação, e essa verba é distribuída para cada canal de comunicação em colaboração com a agência terceirizada, responsável por cuidar da parte operacional das divulgações; |
| Isso se aplica não apenas no Rio de Janeiro, onde a marca já possui uma força estabelecida, mas principalmente em outros estados; | O marketing é responsável por desenvolver o conceito e orientar o designer (interno) na criação das artes; |
| O objetivo é aumentar o volume de comunicação e o alcance da marca para atingir um público mais amplo; | O e-commerce determina quais produtos serão divulgados no momento, levando em consideração o estoque disponível as preferências do público, e demanda a arte ao designer; |
| O design elabora a arte com base nas diretrizes, que é então revisada e encaminhada de volta para ser utilizada em e-mail marketing e anúncios online; | O e-commerce faz o disparo da comunicação digital via plataforma; |

PONTO DE VENDAS FÍSICO E VISUAL MERCHANDISING

| Comercial | |
|--|---|
| Existe um departamento de Visual Merchandising (VM) responsável pela exposição dos produtos nas vitrines das lojas físicas que conta com 1 funcionário; | O VM enfrenta o desafio de compreender a realidade da loja e decidir o que colocar na vitrine; |
| O profissional de VM valoriza a integração entre os diferentes setores, incluindo os gerentes no que se refere a arrumação da loja, chão de loja e mesas de exposição, e o marketing na concepção de vitrine. Essa colaboração é vista como uma "grande sacada" pela entrevistada; | O VM trabalha de forma independente, mas há interações e trocas constantes com o departamento de marketing e o CEO; |
| O VM se preocupa em arrumar os produtos na mesa, em pedestais ou em outras áreas da vitrine de forma atraente e organizada especialmente para estimular determinados produtos; | No início da coleção, são discutidas as apostas em termos de estilo, texturas, malhas, estampas, cores, etc.; |
| Os tópicos das apostas servem tanto para o marketing explorar nas redes sociais como assunto de divulgação, quanto para o VM explorar na composição das vitrines; | No início da coleção, o trabalho de concepção e virada das vitrines fica principalmente sob responsabilidade do profissional de VM; |
| O departamento comercial entra mais tarde no processo, com questões relacionadas ao giro do produto e a possibilidade de impulsioná-lo; | O VM trabalha a vitrine de alinhado com o marketing para transmitir a proposta da coleção e destacar as apostas feitas, buscando atrair o interesse dos clientes. |
| Apesar das eventuais discordâncias e brigas, o processo é considerado tranquilo e leve. | |

INTERAÇÃO ENTRE DEPARTAMENTOS

| Comercial | |
|---|---|
| A estratégia de posicionamento é discutida internamente de maneira informal, evitando muitas reuniões. As decisões incluem a seleção de adesivos, cores de tags e outros elementos de comunicação visual; | A equipe de marketing apresenta opções e a aprovação é feita com base nas necessidades e objetivos da empresa, como destacar determinadas lojas ou promover liquidações e saldos. |
| Existe uma dinâmica recorrente na operação; | Participação de um grupo no processo de tomada de decisão; |
| Protocolo estabelecido durante o lançamento de coleções, liquidações e outros eventos de calendário: reunião informal envolvendo a direção comercial, gestora de marketing, gerente de e-commerce e CEO; | Discussões sobre abordagens na comunicação verbal e visual; |
| A exemplo da comunicação visual, ajustes podem ser feitos para encontrar o equilíbrio ideal considerando a venda como fator primordial; | As decisões finais são tomadas pelo CEO. |
| E-commerce | |
| No que se refere a comunicação interna há facilidade de acesso e troca de informações entre as equipes. Existe um planejamento para alinhar a comunicação | A marca busca manter uma comunicação consistente tanto nas lojas físicas quanto no site, para transmitir uma visão unificada aos clientes; |

| | |
|---|--|
| no site de acordo com o que está acontecendo nas lojas, visando manter uma coerência e evitar discrepâncias; | |
| Atualmente, a marca está trabalhando no reforço do posicionamento e branding, com o objetivo de agregar mais valor à marca. No entanto, é mencionado pelo entrevistado que essa força ainda não é percebida de forma plena, havendo um trabalho contínuo para ser percorrido mais apoiado nos elementos de marca, como a história, a influência do Rio de Janeiro e do mar; | A empresa está em processo de desenvolvimento e aprimoramento em relação ao posicionamento da marca, buscando transmitir sua história e elementos distintivos com mais força e impacto para os clientes. |

| E-COMMERCE E CONTATO DIRETO COM O CLIENTE | |
|--|---|
| Comercial | |
| Durante a pandemia, o e-commerce se tornou uma forma essencial de pagar as contas e sobreviver, levando a empresa a enxergá-lo como uma parte única e importante do negócio; | A Farm é um exemplo de marca que já tinha uma preocupação com as vendas online antes da pandemia, tratando o e-commerce como uma loja separada; |
| O e-commerce possui sua própria equipe, incluindo gerente, estocquista e logística, e é tratado como uma loja com custos e necessidade de rentabilidade; | Existe uma diferença na abordagem de comunicação e venda no e-commerce comparado ao ambiente físico; |
| O e-commerce é uma parte importante das estratégias de posicionamento de marca; | Evita-se abordagens agressivas e poluição visual no e-commerce; |
| Utilização de anúncios como formato principal de venda no site inclusive para promover produtos que não estejam vendendo ou sejam de coleções passadas (além das lojas híbridas); | A entrevistada reconhece a necessidade de especialização e expertise em métricas e análise de dados para o sucesso do e-commerce, embora o responsável pela área não tenha uma especialização formal; |
| O e-commerce possui um estoque físico próprio, e trabalha em conjunto com o estoque das lojas físicas; | O e-commerce é responsável por gerenciar a reposição em caso de esgotamento de um produto no seu estoque; |
| Os pedidos de reposição podem ser feitos tanto pela equipe de gerenciamento do e-commerce quanto pelas próprias lojas físicas. | |
| As vendas são fechadas diretamente nas mensagens do Instagram, demonstrando o quanto as pessoas utilizam a plataforma para tirar dúvidas e efetuar compras; | O SAC é usado tanto para lidar com problemas de clientes quanto para efetuar vendas; |
| Na loja, a estratégia de vendas pelo WhatsApp é explorada, mas a entrevistada não tem uma gerência direta sobre essa venda. O marketing indica como falar, o que escrever e quais elementos usar nas mensagens; | Diferentemente de grandes marcas com estruturas mais robustas, não há alguém monitorando e direcionando o grupo de vendedores, e a entrevistada não tem conhecimento sobre todas as interações individuais com os clientes; |
| A responsabilidade pelo conteúdo e imagem transmitidos nas mensagens de vendas é centralizada na empresa, porém não há como monitorar; | A implementação do WhatsApp e da assessoria online foi uma solução para os vendedores que inicialmente tinham receio do e-commerce e achavam que perderiam vendas; |
| A estratégia de fortalecer as vendas online e incentivar os vendedores a atuarem nesse canal foi uma forma de ajudar a equipe durante a crise da pandemia, proporcionando uma fonte de renda e apoiando a empresa; | Os vendedores que realizam vendas online recebem uma comissão diferenciada, e essas vendas são contabilizadas tanto para a cota individual do vendedor quanto para a cota da loja; |

| | |
|---|--|
| no site de acordo com o que está acontecendo nas lojas, visando manter uma coerência e evitar discrepâncias; | |
| Atualmente, a marca está trabalhando no reforço do posicionamento e branding, com o objetivo de agregar mais valor à marca. No entanto, é mencionado pelo entrevistado que essa força ainda não é percebida de forma plena, havendo um trabalho contínuo para ser percorrido mais apoiado nos elementos de marca, como a história, a influência do Rio de Janeiro e do mar; | A empresa está em processo de desenvolvimento e aprimoramento em relação ao posicionamento da marca, buscando transmitir sua história e elementos distintivos com mais força e impacto para os clientes. |

| E-COMMERCE E CONTATO DIRETO COM O CLIENTE | |
|---|---|
| Comercial | |
| Durante a pandemia, o e-commerce se tornou uma forma essencial de pagar as contas e sobreviver, levando a empresa a enxergá-lo como uma parte única e importante do negócio; | A Farm é um exemplo de marca que já tinha uma preocupação com as vendas online antes da pandemia, tratando o e-commerce como uma loja separada; |
| O e-commerce possui sua própria equipe, incluindo gerente, estoquista e logística, e é tratado como uma loja com custos e necessidade de rentabilidade; | Existe uma diferença na abordagem de comunicação e venda no e-commerce comparado ao ambiente físico; |
| O e-commerce é uma parte importante das estratégias de posicionamento de marca; Utilização de anúncios como formato principal de venda no site inclusive para promover produtos que não estejam vendendo ou sejam de coleções passadas (além das lojas híbridas); | Evita-se abordagens agressivas e poluição visual no e-commerce; |
| O e-commerce possui um estoque físico próprio, e trabalha em conjunto com o estoque das lojas físicas; | A entrevistada reconhece a necessidade de especialização e expertise em métricas e análise de dados para o sucesso do e-commerce, embora o responsável pela área não tenha uma especialização formal; |
| Os pedidos de reposição podem ser feitos tanto pela equipe de gerenciamento do e-commerce quanto pelas próprias lojas físicas. | O e-commerce é responsável por gerenciar a reposição em caso de esgotamento de um produto no seu estoque; |
| As vendas são fechadas diretamente nas mensagens do Instagram, demonstrando o quanto as pessoas utilizam a plataforma para tirar dúvidas e efetuar compras; | O SAC é usado tanto para lidar com problemas de clientes quanto para efetuar vendas; |
| Na loja, a estratégia de vendas pelo WhatsApp é explorada, mas a entrevistada não tem uma gerência direta sobre essa venda. O marketing indica como falar, o que escrever e quais elementos usar nas mensagens; | Diferentemente de grandes marcas com estruturas mais robustas, não há alguém monitorando e direcionando o grupo de vendedores, e a entrevistada não tem conhecimento sobre todas as interações individuais com os clientes; |
| A responsabilidade pelo conteúdo e imagem transmitidos nas mensagens de vendas é centralizada na empresa, porém não há como monitorar; | A implementação do WhatsApp e da assessoria online foi uma solução para os vendedores que inicialmente tinham receio do e-commerce e achavam que perderiam vendas; |
| A estratégia de fortalecer as vendas online e incentivar os vendedores a atuarem nesse canal foi uma forma de ajudar a equipe durante a crise da pandemia, proporcionando uma fonte de renda e apoiando a empresa; | Os vendedores que realizam vendas online recebem uma comissão diferenciada, e essas vendas são contabilizadas tanto para a cota individual do vendedor quanto para a cota da loja; |

| | |
|---|---|
| O responsável no e-commerce, por ter sido gerente de loja, possui conhecimento sobre as preferências dos clientes e os aspectos importantes relacionados ao produto; | A distribuição do trabalho é feita entre duas áreas: uma pessoa que faz assistência e atende o SAC, e um funcionário responsável pelo faturamento, embalagem e expedição; |
| Anteriormente, eram duas pessoas, mas com a ajuda do irmão do CEO, conseguiram ser mais eficazes e reduziram para um funcionário que cuida da separação dos produtos e embalagens; | A expedição do e-commerce é feita junto com a expedição da loja física, e eles compartilham recursos quando necessário. Em ações especiais, como o Natal, a equipe da loja desce para ajudar no e-commerce, enquanto o funcionário do faturamento também oferece suporte; |
| Existe uma colaboração entre as áreas, onde o assistente do SAC pode descer e cuidar do processo completo de pegar o produto, embalar e despachar, em vez de repassar para outra pessoa; | |
| E-commerce | |
| Os vendedores oferecem assessoria aos clientes através do site. Eles têm códigos que permitem uma identificação e acompanhamento personalizado, proporcionando uma experiência mais completa e auxiliando o cliente em suas escolhas; | O estoque do e-commerce e das lojas físicas é integrado, permitindo verificar a disponibilidade de produtos em tempo real; |
| A iniciativa de integrar o estoque e incentivar as vendas online é considerada um diferencial importante pela equipe e é elogiada internamente; | O serviço de atendimento ao cliente (SAC) é mencionado como uma forma de estar próximo do cliente, inclusive com a possibilidade de realizar vendas; |
| A comunicação recebida através das mídias digitais é encaminhada para o responsável no e-commerce, que faz a triagem das demandas e encaminhamento para os responsáveis; | O entrevistado está envolvido no início das conversas com os clientes, garantindo uma recepção adequada, mas direcionando as demandas posteriormente; |
| Dependendo do tipo de solicitação, o e-commerce encaminha para o assistente da gerente de marketing ou para o assistente comercial; | A equipe do e-commerce é composta pelo gerente e mais 2 funcionários de apoio. |
| Destaque para a integração entre as áreas permitindo que um único funcionário cuide do processo do início ao fim como uma vantagem. | "Se você não iniciou a conversa com o cliente, não saberá como finalizá-la". |
| O AMBIENTE DAS LOJAS MULTIMARCAS E A RELAÇÃO COM A MARCA | |
| Comercial | |
| Existem lojas multimarcas que são consideradas mais relevantes, como Friburgo e Campos, em comparação com outras lojas menores; | Devido ao grande número de lojas, nem todas recebem visitas de campo. A frequência das visitas depende da importância e do perfil de cada loja; |
| A entrevistada acredita que a grande maioria dos clientes (99%) não seja impactada pela comunicação geral da marca, incluindo canais digitais como Instagram e e-commerce. Questiona-se se esses clientes se sentem realmente envolvidos com a marca; | Algumas lojas multimarcas se especializaram em determinadas marcas, criando um ambiente específico para cada uma delas; |

| | |
|--|---|
| Em relação a lojas específicas, como Campos ou Friburgo, que estão há um tempo trabalhando com a marca, a entrevistada B menciona que a loja possui um nicho, mas os clientes não necessariamente se sentem inmersos no ambiente da marca; | Cada marca procura ambientar seu espaço na loja de alguma forma, fornecendo materiais como tags, adesivos e quadros com imagens relacionadas à marca; |
| A criação de pontos de identificação visual nas lojas ajuda os clientes a reconhecerem a presença da marca, mesmo em lojas com menor familiaridade com a marca; | Existem lojistas que demandam diretamente a marca, e alguns clientes buscam especificamente pela marca, independentemente da loja em que ela é vendida; |
| Atualmente, as lojas multimarcas estão levando mais a sério o atacado, dedicando espaços físicos específicos para cada marca e utilizando suas próprias postagens nas redes sociais, não dependendo exclusivamente das postagens da marca; | Nas multimarcas, a marca não possui controle sobre diversos aspectos, como o mark-up e a forma de venda dos produtos. As lojas têm autonomia para determinar preços e estratégias de comercialização; |
| A marca pode fornecer sugestões relacionadas a detalhes de produção e apresentação dos produtos para as multimarcas; | Existem peculiaridades relacionadas aos produtos, como a venda de board-shorts no inverno. Embora a marca não tenha controle sobre essas decisões, ela pode sugerir e orientar as lojas; |
| Algumas lojas podem solicitar acesso às sugestões do VM; como formas de amarrar a camisa ou detalhes de produção. A marca fornece essas informações, mas não tem controle sobre sua implementação. | A marca realiza desfiles para apresentar a coleção e utilizar como argumento de venda, destacando a inspiração da coleção, tendências e premiações do semestre; |
| A marca possui 50 pontos de venda no atacado, distribuídos pelo país, que atendem lojistas multimarcas.; | A marca não trabalha com representação, e as vendas são realizadas individualmente em cada atendimento. Durante as reuniões de compra, sejam presenciais no showroom ou por meio de transmissões ao vivo, são apresentadas as apostas da coleção; |
| Para evitar tornar o processo cansativo, a marca expõe as principais apostas para os lojistas. Por exemplo, na categoria de camisaria, são destacadas as camisas xadrez e lisas, com informações sobre tecidos e características; | A marca adotou a estratégia de vendas por transmissões ao vivo para os clientes de multimarcas. |

9.3

Entrevistas reescritas e agrupadas de acordo com os assuntos

O texto a seguir estará em corpo 10, espaço entre linhas simples para reduzir o número total de páginas do projeto.

QUESTIONAMENTO 1: Como você lida com o branding e o posicionamento da marca?

(CEO): É moda. Como é que um cara lá em Uberaba, Uberlândia, vai entender o lifestyle dos malucos aqui do Rio? Não dá né? E isso é construção de imagem, que é o Branding né? Quem tá cuidando? Olha só, eu nunca fui um cara que fosse o cara disso, eu sempre coloquei nas mãos de outras pessoas. Coloquei na mão do Ricardo Gonzalez, não sei se você conhece. Ficou muitos anos, é uma fera. Ele é um mestre, saca muito, e é muito brabo. E ficou muitos anos comigo.

(COMERCIAL): Antes da pandemia, já havia marcas como a Farm que se preocupavam com as vendas online e abordavam essa questão de forma diferente. No entanto, marcas mais "normais", como a nossa, viam o e-commerce apenas como mais um canal, quase como uma obrigação por ter um perfil no Instagram, por exemplo. Foi durante a pandemia que percebemos que o e-commerce se tornou essencial para pagar as contas e sobreviver, e passamos a vê-lo como uma loja completa, com sua própria equipe de gerentes, estoquistas e logística. Ele se tornou uma parte única da empresa.

Quando conversamos sobre isso, posso dizer: "Dê-me as lojas X e Y e fique com Rio Design e Ipanema." Existe uma hierarquia no branding. Se a orientação é que o branding fale mais alto, é preciso acatar. Se aqui na nossa empresa buscamos uma abordagem mais clean, menos agressiva, posso não estar vendendo tanto, mas estou presente. Vou mostrar isso nos números, mas ok, vamos fazer um teste.

Quanto ao branding e posicionamento da marca, trabalhamos de forma integrada com o departamento de Visual Merchandising (VM) e Marketing. No início de cada coleção, discutimos as apostas e diretrizes com o departamento de compras, que define os estilos, cores, estampas e outros aspectos. Essas informações são compartilhadas tanto com o Marketing, para explorar nas redes sociais, quanto com o VM, para a exposição dos produtos nas vitrines. O VM desempenha um papel mais proeminente nessa fase inicial da coleção, sendo responsável pela concepção e montagem das vitrines.

Acho muito positivo que a gerente de marketing tenha trazido essa mentalidade e chegado com uma mente mais aberta para ouvir. Isso também se reflete no atendimento ao cliente e na organização da loja. Ao caminhar pelas vitrines, é possível perceber uma consistência, mesmo que durante períodos de saldo excepcionalmente algum produto esteja em falta devido ao estoque. A essência da arrumação, das vitrines e do atendimento se mantém.

(E-COMMERCE): Com relação ao posicionamento de marca, é uma coisa que a gente tem trabalhado mais, focando bastante no branding, justamente para poder dar mais esse valor. Atualmente eu não vejo isso com tanta força como poderia estar. Navegando mais em cima da marca. Sobre a história, sobre o Rio de Janeiro, sobre a influência do mar e tudo mais. Então a gente está ainda trabalhando em cima disso.

A SABER:

Foi perguntado ao comercial e ao e-commerce se eles sabiam a razão e o significado do nome e do símbolo da empresa. A entrevistada que trabalha na marca há 25 anos soube responder. O e-commerce não sabia. A comercial disse acreditar que a maioria dos funcionários da empresa não sabem o significado ou a razão do nome e logo.

O nome foi dado inspirado em uma viagem do CEO a um estado americano na época da fundação da marca. A gestora comercial, durante a conversa, percebeu que aspectos de arquitetura e design de interiores da primeira loja da marca seguiam exatamente essa inspiração ou referência visual.

A entrevistadora comentou que talvez todo o descritivo, a linguagem visual da marca estivesse associada a esse conceito inicial e ninguém soubesse disso. A entrevistada disse que levaria a questão ao CEO especialmente pelo momento de (re)posicionamento que a marca está vivendo.

QUESTIONAMENTO 2: Como é feito o trabalho de manter ou contribuir para o branding da marca?

(CEO): Hoje quem cuida da parte de comunicação é a minha filha, que pra mim é um novo projeto, que vai tocar a marca. Ela nem quer tocar a marca, a não ser que tenha uma equipe de gestores. [...] Eu tenho conversado com ele, estou vendo. Aí ele veio com uma frase simples; “não pode ter nenhum atendimento por menos de R\$400”. [...] Eu vou ajudar o vendedor. Na cabeça, o mais cético, o pensamento dos vendedores é entregar um boleto de R\$400.

(COMERCIAL): A loja do e-commerce tem seus próprios custos e precisa ser rentável, mesmo que não seja uma loja física aberta ao público. Ela tem seu próprio público e isso é algo que realmente aconteceu aqui. Temos uma linha direta de comunicação. Eu cuido do aspecto comercial junto com o CEO. Trabalho aqui há 24 anos e faço um pouco de tudo, mas cuidamos muito dessa área comercial. Estamos conectados ao e-commerce, sim, estamos conectados ao WhatsApp, que funciona através do SAC como uma forma de venda. Quando as pessoas me enviam mensagens por direct no Instagram, é o SAC que recebe e fechamos a venda ali mesmo. É impressionante como as pessoas têm dúvidas sobre os produtos no Instagram e usam essa plataforma como uma forma de compra.

Quando vemos a necessidade de uma mudança mais agressiva na comunicação, consideramos tanto o aspecto comercial quanto a proteção da imagem da marca. Seguimos diretrizes de branding, mas também estamos dispostos a realizar testes e ajustes para encontrar o equilíbrio certo entre a venda e a imagem da marca.

Para contribuir com o branding da marca, realizamos desfiles nas convenções de varejo, onde apresentamos a inspiração da coleção, as tendências e premiações do semestre. Além disso, quando atendemos os pontos de venda físicos, seja pessoalmente no showroom ou por meio de reuniões online, destacamos as principais apostas e produtos, buscando criar uma experiência de venda alinhada com a imagem da marca. Também fazemos reposições de produtos com base no desempenho de vendas, priorizando o atendimento ao varejo.

O CEO tem conversado bastante comigo e com a equipe. Ele até solicitou uma pesquisa aos gerentes, um estudo, para saber como eles veem o público da nossa empresa, como eles compreendem a marca. Tenho percebido que ele está um pouco inquieto nesse sentido. Ele quer saber exatamente quem é o cliente da nossa empresa hoje. Quem é aquele que lembra da nossa marca, que visita nossas lojas, qual é a faixa etária desse público, qual a formação acadêmica deles e em que área eles atuam.

(E-COMMERCE): Através do WhatsApp. Mal ou bem a gente tem um contato com o cliente. Tem casos, por exemplo, em que num pedido, não tinha a peça aqui e era uma situação integrada então vou precisar pedir para uma loja. Muitas vezes têm uma conversa com ele (cliente) então a gente consegue valorizar mais o cliente, ter uma troca mais pessoal com ele. Não só dessa parte, mas, por exemplo, nossos vendedores tem códigos, então o cliente tem uma assessoria também do vendedor que vai no site. Então a gente consegue ter esse momento. Além disso, estamos trabalhando em artes, anúncios e outras coisas do tipo para poder pulverizar mais a marca. A marca da "Empresa", o conceito da marca, o lifestyle da marca.

QUESTIONAMENTO 3: Como funciona o ponto de venda físico e o visual merchandising?

(CEO): O gerente do Rio Design entrou de férias e eu falei pra minha comercial, que é meu braço direito; “todo santo ano ele sai de férias e vocês não colocam ninguém ali”. A gente estava com uma gerente e disse “não vamos colocar gerente nova não, vamos colocar o Leo”. [...] E ele respondeu “a gente tem uma roupa boa pra cacete, nosso preço é melhor que o de todo mundo, por que os caras vão querer pagar para os outros se a gente tem a roupa aqui? Eu vou ajudar o vendedor”.

(COMERCIAL): Na loja, exploramos essa venda pelo WhatsApp, mas não tenho uma gerência direta sobre isso. O marketing me indica como falar, o que escrever, o que incluir ou não, como bonequinhos (emojis)... É claro que nós fornecemos as mensagens ideais para falar com o cliente e tentar concluir a venda pelo WhatsApp, mas isso não está completamente sob meu controle. Se você é minha vendedora e está na loja, eu estou aqui no escritório e você envia um bonequinho de cabeça para baixo para o cliente, eu não tenho como saber, ao contrário de uma grande marca, com uma estrutura diferente, que tem alguém monitorando e orientando esse grupo de vendedores. Aqui é diferente; tudo sai daqui, a imagem sai daqui (que é o branding, né?).

O ponto de venda físico é tratado de forma diferenciada para cada loja, levando em consideração sua localização geográfica e posicionamento. Por exemplo, no caso das lojas do centro, que foram afetadas pela pandemia, decidimos tratá-las como um segmento separado e criamos uma abordagem visual e de merchandising que reflete essa diferenciação. Também fazemos acordos em relação à disposição dos produtos e à comunicação visual, alinhando tudo com as diretrizes do branding.

As lojas físicas são lojas multimarcas, onde nossos produtos são expostos em araras e vitrines. O departamento de Visual Merchandising é responsável por cuidar da exposição dos produtos nessas lojas, trabalhando em colaboração com o marketing e o CEO. No início de cada coleção, são definidas as diretrizes de apostas e estilos, que servem como base tanto para o marketing explorar nas redes sociais quanto para o VM criar as vitrines. O VM tem autonomia na concepção e renovação das vitrines, enquanto o departamento comercial atua posteriormente, focado na rotatividade dos produtos e em possíveis estratégias de impulsionamento.

É bastante desafiador decidir o que colocar na vitrine. É preciso compreender nossa realidade e criar uma exposição que seja atrativa, seja através de produtos em uma mesa, em um pedestal ou qualquer outra forma. Particularmente, sou fã do nosso profissional de VM. Ele é mais experiente, já trabalhou inclusive na Foxton, é uma pessoa agradável, com um excelente processo e um ótimo senso estético. Ele considera a integração entre os setores, trabalhando em conjunto com os gerentes para organizar a loja, o chão de loja, as mesas, além de colaborar com o marketing na concepção das vitrines.

(E-COMMERCE): O visual merchandising trabalha na vitrine mais com o marketing do que com o comercial. O VM vai trabalhando isso na vitrine mais com o marketing do que com o comercial, a entrada do comercial é bem mais pra frente, com as questões sobre o giro do produto. Sobre exposição de produtos nas vitrines das lojas físicas, quando a gente vende a coleção pro VM, por exemplo, a coleção de inverno, nós fazemos uma relação das apostas com base no que o departamento de compras apostou e o estilo também. O VM vai trabalhando isso na vitrine mais com o marketing do que com o comercial, a entrada do comercial é bem mais pra frente, com as questões sobre o giro do produto.

QUESTIONAMENTO 4: Como é a interação entre os diferentes departamentos da empresa?

(CEO): Eu tenho conversado com ele, estou vendo. Aí ele veio com uma frase simples; “não pode ter nenhum atendimento por menos de R\$400”. [...] Na cabeça, o mais cético, o pensamento dos vendedores é entregar um boleto de R\$400. Quando você vende 300 e passa para 400 automaticamente já está subindo sua venda 30%. O que eu quero falar pra você é que tem pessoas que têm essa sensibilidade.

(COMERCIAL): Nossa relação interna é mais informal, não marcamos uma tonelada de reuniões para cada passo que precisamos dar. Por exemplo, depois da liquidação, vamos para os saldos, e o marketing apresenta as opções de adesivos para aprovação, discutindo se queremos algo mais marcante em determinadas lojas. Trabalhamos com as tags: vermelha ou preta? E assim vamos alinhando as coisas.

A interação entre os diferentes departamentos da empresa é bastante dinâmica. Geralmente, nas decisões, participam o gerente de e-commerce, o CEO e eu, representando também a rede de atacado. A gestão do setor comercial, do e-commerce e o CEO se reúnem para discutir e tomar decisões, como lançamentos de coleção, estratégias de venda, abordagens de comunicação verbal e visual, entre outros aspectos. É um processo colaborativo que envolve diferentes perspectivas.

Essa interação entre os departamentos é constante e colaborativa. No departamento comercial, trabalhamos em estreita colaboração com o departamento de compras para definir as apostas da coleção. Além disso, mantemos uma relação próxima com o departamento de Visual Merchandising, responsável pela exposição dos produtos nas lojas físicas. Também há uma interação contínua com o Marketing e o CEO, especialmente quando se trata de alinhar as estratégias de branding e comunicação da marca.

Eu realmente acredito que a gerente de marketing trouxe uma abordagem muito positiva para a equipe. Ela chegou com uma mentalidade mais aberta, disposta a ouvir as opiniões de todos. Isso se reflete no atendimento ao cliente e também na organização do espaço da loja. Quando você olha uma vitrine, e depois outra, vê a mesma qualidade e cuidado. Sinto que há uma atmosfera tranquila nesse sentido.

(E-COMMERCE): No geral, a comunicação interna é muito tranquila. A gente troca constantemente, até mesmo para criar um planejamento de como a gente vai agir no site de acordo com o que está rolando na loja para não destoar muito. Temos toda liberdade, todo acesso a eles. Estamos sempre com a mesma comunicação para passar essa visão para o cliente. Quanto à interação com a agência, a agência cuida mais da parte operacional, da divulgação. A criação é toda aqui com a gente. A gerente de marketing brifa o conceito para o design.

QUESTIONAMENTO 5: Qual a relação do e-commerce e o contato direto com a empresa?

Resposta (CEO): O nosso e-commerce tem um garoto que era gerente do shopping Metropolitano. Eu já tinha colocado várias pessoas na gerência do e-commerce. O e-commerce é hoje a quarta ou quinta loja em vendas. A gente quer trazer para a primeira. Mas você coloca pessoas que dizem que entendem e não entendem. Esse garoto - é todo mundo feito em casa - é um garoto que era gerente do Metropolitano e toda vez que eu ia lá, eu tomava um café, e ele entendia.

(COMERCIAL): Eu costumo dizer que gerir um e-commerce é um desafio, mas estamos buscando explorar outro formato e descobrindo um caminho através dos anúncios e uma segmentação mais precisa. Quando você direciona as pessoas certas e as estuda, o e-commerce se torna algo fantástico. É necessário ter uma especialização muito diferente da loja física. Eu sempre falo que não consigo gerir um e-commerce, mas estamos nos adaptando.

O e-commerce tem uma relação direta com a empresa. Estamos conectados ao WhatsApp através do SAC, que funciona como um canal de vendas. Quando os clientes enviam mensagens por direct no Instagram, essas mensagens são direcionadas para o SAC e nós fechamos as vendas por ali mesmo. Temos uma linha direta de comunicação e interação com os clientes através do e-commerce, o que se tornou essencial durante a pandemia para manter as contas em dia e sobreviver. Tratamos o e-commerce como uma loja separada, com seus próprios custos e a necessidade de ser rentável.

O e-commerce possui um estoque próprio, mas também trabalha em integração com o estoque das lojas físicas. Se um produto estiver em falta no e-commerce, ele pode ser retirado automaticamente de outra loja para atender ao cliente. Existe uma comunicação constante entre o e-commerce e o departamento comercial para gerenciar o estoque e garantir que as demandas dos clientes sejam atendidas. Além disso, o e-commerce é um canal de vendas direto da empresa, com uma linha direta de comunicação e interação com os clientes.

Eu costumo dizer que vocês têm um estoque total. Por que o online não pode estar próximo? Se uma peça não estiver disponível, devido à integração, podemos verificar se está disponível no e-commerce ou em alguma loja física e trabalhar nisso. Para os vendedores que vendem online, temos uma comissão diferenciada. A venda online também é contabilizada nas cotas deles e nas cotas da loja.

(E-COMMERCE): No e-commerce, eu sou o filtro ali. Estou ligado no start da conversa com a pessoa para ter aquela recepção, mas aí já saio direcionando para as pessoas certas. Eu consigo ter um contato mais pessoal com o cliente através do WhatsApp, seja para solucionar problemas ou ter uma troca mais próxima. Além disso, nossos vendedores têm códigos, então o cliente também pode contar com a assessoria do vendedor que vai no site.

QUESTIONAMENTO 6: Você considera que conhece bem as diretrizes do branding?

(E-COMMERCE): Atualmente, estamos trabalhando para melhorar a visualização do público em relação ao branding. Estamos focando bastante no branding e no conceito da marca, buscando uma comunicação mais forte sobre a história, sobre o Rio de Janeiro e a influência do mar. Ainda estamos em processo de aprimoramento nessa área, mas temos trabalhado para criar uma identidade mais sólida.

(COMERCIAL): Sim, considero que conheço bem as diretrizes do branding. Ao longo dos meus 24 anos de trabalho aqui, tenho me esforçado para entender a cabeça do CEO e o direcionamento da marca. Se as diretrizes do branding indicarem uma abordagem mais clean e menos agressiva, mesmo que não estejamos vendendo tanto, eu acato e busco formas de equilibrar a venda com a imagem da marca. Tenho participado ativamente das decisões relacionadas ao branding e à estratégia de posicionamento.

Sim, considero que conheço bem as diretrizes do branding. Ao longo dos meus anos de trabalho na empresa, tenho me esforçado para entender o direcionamento da marca e o posicionamento desejado. Participamos ativamente das decisões relacionadas ao branding e à estratégia de posicionamento, tanto em relação ao e-commerce quanto às lojas físicas. Buscamos equilibrar a venda com a imagem da marca, seguindo as diretrizes estabelecidas.