

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ENGENHARIA
FACULDADE DE ARQUITETURA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN – PGDESIGN

GIANPIETRO SANZI

**INDICATIVOS PARA ATUAÇÃO HOLÍSTICA E TRANSDISCIPLINAR DE
DESIGNERS DE VAREJO**

PORTO ALEGRE

2023

GIANPIETRO SANZI

**INDICATIVOS PARA A ATUAÇÃO HOLÍSTICA E TRANSDISCIPLINAR DE
DESIGNERS DE VAREJO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Design.

Orientador: Prof. Dr. Airton Cattani

Co Orientador: Prof. Dr. Fabiano Vargas Scherer

PORTO ALEGRE

2023

CIP – Catalogação da Publicação

Sanzi, Gianpietro

Indicativos para a atuação holística e transdisciplinar de designers de varejo / Gianpietro Sanzi. -- 2023.

285 f.

Orientador: Airton Cattani.

Coorientador: Fabiano Vargas Scherer.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Arquitetura, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, BR-RS, 2023.

1. Design de Varejo. 2. Design para a Experiência. 3. Design de Serviços. 4. Marketing de Serviços. 5. Omnicanalidade. I. Cattani, Airton, orient. II. Vargas Scherer, Fabiano, coorient. III. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Gianpietro Sanzi

**INDICATIVOS PARA A ATUAÇÃO HOLÍSTICA E TRANSDISCIPLINAR DE DESIGNERS
DE VAREJO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Design.

Porto Alegre, 27 de julho de 2023.

Prof. Dr. Fabio Pinto da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS

Banca Examinadora

Orientador: **Prof. Dr. Airton Cattani**

Departamento de Design e Expressão Gráfica / Programa de Pós-graduação em Design – UFRGS

Coorientador: **Prof. Dr. Fabiano de Vargas Scherer**

Departamento de Design e Expressão Gráfica / Programa de Pós-graduação em Design – UFRGS

Prof. Dr. Mario dos Santos Ferreira

Doutor em Engenharia de Produção/UFSC – Examinador Externo

Prof. Dr. Maurício Moreira e Silva Bernardes

Departamento de Design e Expressão Gráfica – UFRGS – Examinador Externo

Prof. Dr. Eduardo Cardoso

Departamento de Design e Expressão Gráfica / Programa de Pós-graduação em Design – UFRGS – Examinador Interno

AGRADECIMENTOS

Sou grato pela confiança depositada na minha proposta de projeto, pelo Prof. Dr. Airton Cattani, orientador deste trabalho. Pela disponibilidade do Prof. Dr. Fabiano Vargas Scherer, coorientador. Agradeço, ainda, a todo corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PGDESIGN – UFRGS).

Agradeço também a disponibilidade de todos os profissionais de mercado que me concederam entrevistas, cujos depoimentos trouxeram a visão prática do design de varejo contribuindo sobremaneira com os resultados desta tese.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

“A inovação não está na contínua atualização tecnológica e sim na óptica em que observamos os desafios. É preciso ativar uma cultura interdisciplinar, criar uma rede de saberes e traçar um diálogo entre as diversas disciplinas estritamente dependentes uma das outras”

(Luigi Bistagnino, 2009)

RESUMO

SANZI, Gianpietro. Indicativos para a atuação holística e transdisciplinar de designers de varejo. 2023. 285 f. Tese (Doutorado em Design) – Escola de Engenharia, Faculdade de Arquitetura, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023.

O setor varejista está em constante transformação. O avanço das tecnologias digitais, a popularização dos *smarhphones* e o acesso à *internet* colocaram o varejo em todos os lugares, e as compras podem ocorrer a qualquer hora, a partir de um celular nas mãos do consumidor. As lojas físicas perderam seu protagonismo como referência de locais de compra, mas seguem relevantes, assumindo novos formatos e funções que apoiam as vendas dos canais de venda *online*. Juntos lojas físicas e canais de venda *online* compõe o que vem sendo chamado de modelo *omnichannel* de varejo ou comércio unificado. Nesse cenário, o projeto para lojas físicas assume um caráter holístico e transdisciplinar que vem desafiando o design de varejo.

Esta tese alia teoria e prática, por meio de revisão de literatura e análise de conteúdo de depoimentos de profissionais em eventos online do setor varejista, além de entrevistas semiestruturadas com profissionais ligados ao design de varejo. Os resultados obtidos, estabelecem indicativos para a atuação de profissionais ligados à concepção e à execução de lojas que contemplam a inserção e a integração de tecnologias digitais a esses ambientes varejistas.

Palavras-chave: Design de Varejo; Design para a Experiência; Design de Serviços; *Marketing* de Serviços.

ABSTRACT

SANZI, Gianpietro. The holistic and transdisciplinary performance of retail designers. 2023. 285 f. Thesis (Doctorate in Design) – School of Engineering, Faculty of Architecture, Federal University of Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023.

The retail sector is constantly changing. The digital technologies advances, the popularization-of-smartphones and internet access, have placed retailers everywhere, and purchases can take place at any time, from a cellphone at in the hands of the consumers. Physical stores have lost their protagonism as a point of reference for places to buy, but they remain relevant, assuming new formats and functions that support sales in online sales channels. Physical stores and online sales channels together make up what has been called the omnichannel retail model or unified commerce. In this scenario, design for physical stores takes on a holistic and transdisciplinary character that has been challenging retail design.

This thesis combines theory and practice, through a literature review and content analysis of professionals' testimonials, considering online events in the retail sector, as well as semi-structured interviews with professionals linked to retail design.

The obtained results establish indications for the performance of professionals linked to the design and execution of stores, that contemplate the insertion and integration of digital technologies to these retail environments.

Keywords: Retail Design; Design for Experience; Service Design; Services Marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do varejo.....	19
Figura 2 – <i>IKEA</i> Londres	21
Figura 3 – Boutiques Bata.....	22
Figura 4 – <i>KitKat Chocolatory</i>	24
Figura 5 – Modelo de competências para designers de varejo.....	41
Figura 6 – Escala ISCX.....	45
Figura 7 – Rede de Experiência	49
Figura 8 – O fluxo casual da atmosfera e a probabilidade de compra	56
Figura 9 – Estímulo-Organismo-Resposta (EOR)	60
Figura 10 – Desenho de Pesquisa	66
Figura 11 – Eventos <i>online</i>	72
Figura 12 – Estatísticas da análise de conteúdo dos eventos <i>online</i>	81
Figura 13 – <i>Lokers</i> para retirada de mercadorias	84
Figura 14 – O Boticário no Parque Ibirapuera em São Paulo	86
Figura 15 – Loja <i>Zaitt</i> em São Paulo	87
Figura 16 – Loja <i>Omnistory</i>	88
Figura 17 – Ponto de experiência em uma <i>petshop</i>	90
Figura 18 – Concepção e Implantação de aplicativo para <i>IKEA</i>	121
Figura 19 – O caráter holístico e transdisciplinar do design de varejo.....	125
Figura 19a – Peça-chave modelo de negócios.....	126
Figura 19b – Peça-chave design centrado no usuário.....	128
Figura 19c – Peça-chave <i>omnichannel</i>	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos da experiência <i>digital</i> X Papel do varejista.....	47
Quadro 2 – Principais tecnologias digitais aplicáveis ao varejo.....	54
Quadro 3 – Objetivos X Ferramentas de pesquisa.....	64
Quadro 4 – Eventos <i>online</i> submetidos à análise de conteúdo.....	69
Quadro 5 – Relação e perfil dos respondentes das entrevistas semiestruturadas....	74
Quadro 6 – Formulário <i>online</i> e roteiro entrevistas semiestruturadas.....	75
Quadro 7 – Grupo 1 da revisão da literatura.....	79
Quadro 8 – Grupo 2 da revisão da literatura.....	79
Quadro 9 – Grupos de competências para o designer de varejo.....	101
Quadro 10 – Equipe <i>KitKat Chocolatory</i>	118

LISTA DE SIGLAS

AIGA – *American Institute of Graphic Arts*

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CDL – Confederação de Dirigentes Lojistas

CMARK – Centro de Pesquisas em Administração de *Marketing*

CX – Experiência do Consumidor

EOR – Estímulo – Organismo – Resposta (Modelo)

FFX GROUP – *Fast Forward Xperience Group*

GN-VAREJO – Grupo de Varejo-Negócio

GNs – Grupos de Negócios

GPECC – Grupo Experientialismo e Comportamento do Consumidor

IA – Inteligência Artificial

IOT – *Internet* das coisas

ISCX – *In Store Customer eXperience*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LABEX – Laboratório de Experiências de Consumo

MBA – *Master of Business Administration*

NRF – *National Retail Federation*

RBS – Revisão Bibliográfica Sistemática

RDI – *Retail Design Institute*

PDV – Ponto de Venda

PDX – Ponto de eXperiência

PGDESIGN – Pós-Graduação em Design

PIB – Produto Interno Bruto

PUC – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

SBVC – Sociedade Brasileira do Varejo e Consumo

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUCESU – Sociedade de Usuários de Computadores e Equipamentos Subsidiários

TI – Tecnologia da Informação

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UX – *User Experience/Experiência* do Usuário

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	14
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Contextualização.....	16
1.1.1 Varejo e sua evolução ao longo do tempo	16
1.1.1.1 A evolução do varejo contada pela trajetória da IKEA	19
1.1.2 Caracterização do Design e Design de Varejo (<i>Retail Design</i>).....	21
1.2 Justificativa	26
1.3 Delimitação do Tema.....	28
1.4 Problema de Pesquisa	29
1.5 Objetivos	29
1.5.1 Objetivo Geral.....	29
1.5.2 Objetivos Específicos.....	29
1.6 Estrutura do Trabalho.....	30
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1 Os Desafios do Design de Varejo.....	32
2.1.1 O conceito holístico e transdisciplinar do design de varejo	34
2.2 <i>Omnicanalidade</i> ou Comércio Unificado e Lojas <i>Digitais</i>	36
2.3 Competências Holísticas do Designer de Varejo	39
2.4 Design de Varejo e Experiência <i>Digital</i>	44
2.4.1 Escala ISCX.....	44
2.4.2 A experiência de compra <i>digital</i>	46
2.4.3 A Rede de Experiência	47
2.4.4 Unindo experiências físicas e digitais	49
2.4.4.1 <i>Click and collect</i>	50
2.4.4.2 <i>In store experiences</i>	51
2.4.4.3 Realidade aumentada, virtual e mista	51
2.4.5 Ciclo da experiência	52
2.4.6 Tecnologias digitais aplicadas ao varejo	54

2.5 Design de Varejo e <i>Marketing</i>	55
2.5.1 <i>Branding</i>	55
2.5.2 Diferenciação e posicionamento	55
2.5.3 Atmosfera do ponto de venda	56
2.5.4 Cenário de serviços	57
2.5.4.1 <i>Acondicionar e diferenciar</i>	57
2.5.4.2 <i>Facilitar</i>	57
2.5.4.3 <i>Socializar</i>	58
2.5.5 Influência de fatores visuais de design na percepção de valor de consumidores de autosserviço.....	59
2.5.6 Economia da experiência	60
2.6 Outros Estudos Pertinentes	61
2.6.1 Design centrado no usuário	61
2.6.2 Design positivo	61
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	63
3.1 Planejamento da Metodologia	63
3.2 Aplicação da Metodologia	66
3.2.1 Revisão de literatura	66
3.2.2 Participação em grupos de pesquisa e em grupos de negócios.....	67
3.2.3 Eventos <i>online</i>	69
3.2.4 Entrevistas semiestruturadas	72
3.3 Análise de Conteúdo	76
4 RESULTADOS	78
4.1 Revisão da Literatura	78
4.2 Resultados das Análises de Conteúdo	79
4.2.1 Análise de conteúdo dos eventos <i>online</i> , de 2020 a 2023	80
4.2.1.1 <i>Omnichannel</i>	82
4.2.1.2 Cliente	91
4.2.1.3 Experiência	92
4.2.1.4 Marca	94
4.2.1.5 Design	95
4.2.1.6 Varejo	97
4.2.1.7 Resumo dos resultados	98

4.2.3 Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas.....	99
4.2.3.1 Organização e gestão – Trabalho em Equipe	103
4.2.3.2 Design	106
4.2.3.3 Pesquisa.....	107
4.2.3.4 Ciências Socioculturais – Experiência	109
4.2.3.5 <i>Branding</i>	109
4.2.3.6 Marketing e Estratégia	109
4.2.3.7 Onminicanalidade	110
4.2.3.8 Comunicação.....	112
4.2.3.9 Pequeno Varejo	113
4.2.3.10 Processo – Cases Ilustrativos.....	118
4.2.3.11 Intersecções.....	122
5 CONCLUSÕES.....	124
5.1 Indicativos para a Atuação de Designers de Varejo.....	124
5.1.1 Modelo de negócios.....	126
5.1.2 Design centrado no usuário	127
5.1.3 Experiência	129
5.1.4 <i>Omnichannel</i>	130
5.1.5 Pesquisa	132
5.1.5 Regência	132
5.2 Apreciação dos Indicativos	133
5.3 Alcance dos Objetivos Específicos	135
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICES	146
Apêndice A – Depoimentos	147
Apêndice B – Entrevistas Semiestruturadas	213
ANEXO	283

APRESENTAÇÃO

O autor dessa tese tem formação em arquitetura e urbanismo e mestrado em administração, com foco em *marketing*. Possui diversas especializações, entre elas: em Desenho Industrial – Projeto de Produto e *Master of Business Administration* (MBA) em Comunicação Empresarial. Teve a oportunidade de, em 1987, com uma bolsa de estudos do governo italiano, aprender a fazer projetos arquitetônicos, com o auxílio do computador em curso equivalente à extensão na Universidade *La Sapienza* de Roma. Ao voltar para o Brasil, com uma expertise percursora nos anos 1990, colaborou na disseminação desse conhecimento para diversos segmentos da arquitetura, entre eles a arquitetura comercial.

Filho de comerciante, passou a dedicar seu tempo em aprofundar os conhecimentos na área, acreditando sempre que um projeto para ambientes comerciais extrapola a fronteira da funcionalidade e da estética. Os preceitos “forma e função” da arquitetura e do design modernos, quando ligados à área comercial, têm o compromisso com a negócio do cliente e, principalmente, com a comunicação de posicionamento do empreendimento para o seu público-alvo. A forma possui compromisso com uma comunicação estratégica e a funcionalidade tem o objetivo de facilitar o processo de compra do cliente, a partir de uma exposição que dinamize a demonstração das mercadorias pelos atendentes da loja.

Este segmento da arquitetura ou do design tem que conciliar e equalizar os objetivos e os desejos de três públicos distintos: do contratante do projeto, do cliente final desse contratante e de seus colaboradores. Para atuar nessa área, é preciso compreender as necessidades desses três públicos, investir em constante aprimoramento para poder dialogar e intermediar soluções de problemas com projetos que contemplem a todos.

Para tanto, desde 2002, o autor frequenta eventos e feiras do setor varejista, acompanhando a constante evolução do setor, conhecendo de perto as demandas, os fornecedores, os consultores, os colegas e os demais agentes desse processo. Esta publicação nasce da vontade do autor em sintetizar essa trajetória e compartilhar seus conhecimentos.

1 INTRODUÇÃO

Esta tese com o título “Indicativos para a atuação holística e transdisciplinar de designers de varejo” tem como tema central o Design de Varejo, uma área que, segundo Quartier (2017), dedica-se a ambientações de espaços comerciais físicos e virtuais. A atividade é executada por arquitetos, designers de interiores ou profissionais com formação em áreas afins, sem necessariamente ter uma especialização. É conhecida, também, por arquitetura comercial ou por design de interiores comerciais.

A expressão “Design de Varejo”, ou “*Retail*¹ Design”, para designar essa área de atuação é adotada no decorrer deste estudo, por três razões: 1) a expressão apresenta, no que tange aos objetivos deste estudo, um maior número de resultados em ferramentas de busca das bases de dados consultadas durante a pesquisa; 2) *Retail Design* é como a área é reconhecida internacionalmente e Design de Varejo é a sua tradução para o português; 3) a existência, desde 1961, do *Retail Design Institute*, uma entidade internacional, com representação no Brasil, a *RDI Brasil*², que congrega profissionais e acadêmicos do setor.

Ligados a expressão Design de Varejo, neste estudo, aparecem os adjetivos “holístico” e “transdisciplinar”. Define-se “holístico” o “que considera o todo e não somente uma junção de suas partes ou o que busca entender os fenômenos por completo” (DICIO, 2020). Já por transdisciplinar, entende-se, segundo Iribarry (2003), a cooperação e o diálogo entre diversas áreas do conhecimento.

Christiaans e Almendra (2012) defendem que o design de varejo tem caráter transdisciplinar e holístico, por envolver outras áreas do conhecimento, como a psicologia ambiental, a arquitetura, a antropologia e o *marketing*, e as especialidades do design, como o design de interiores, o design de serviços, o design gráfico e ambiental, o design para a experiência e o design de *games*, entre outras. Corroboram, nesse sentido, estudos posteriores como os de Petermans e Kent (2017), Quartier (2017), Quartier, Claes e Vanrie (2020).

¹ A palavra *retail*, segundo Giuliani (2014), deriva do termo francês *retailleur*, cujo significado é cortar um pedaço ou em pequenas quantidades, o que caracteriza os produtos comercializados no varejo, em contraponto ao comércio por atacado, que vende em grandes quantidades.

² Disponível em: <https://retaildesigninstitute.org/retail-design-institute-sao-paulo-chapter/#!map>.

Além dos conceitos de design de varejo, holístico e transdisciplinar, outros conceitos são explanados nos tópicos seguintes desta introdução, assim estruturada:

O item 1.1 traz a contextualização do tema, dos principais conceitos e das variáveis envolvidas; o item 1.2 aponta os aspectos que justificam a temática e aborda as questões que sustentam a necessidade deste estudo; o item 1.3 delimita o tema de pesquisa; o item 1.4 elucida o problema de pesquisa; o item 1.5 sintetiza os propósitos deste estudo, a partir dos objetivos geral e específicos, e o item 1.6 apresenta a estrutura deste trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste tópico, serão abordados o conceito de varejo, a sua evolução e a caracterização do design de varejo, além de dois exemplos de lojas que adotam os conceitos discutidos durante a tese.

1.1.1 Varejo e sua evolução ao longo do tempo

O varejo é uma atividade comercial que atende às necessidades pessoais de consumidores finais com a venda de produtos e serviços. Surgiu na Antiguidade, quando os excedentes da produção agrícola passaram a ser oferecidos, como escambo, aos não produtores, em pequenas feiras. Essas feiras deram origem às primeiras cidades e, atualmente, o varejo é um setor protagonista na economia. Segundo a Sociedade Brasileira do Varejo e Consumo (SBVC, 2022), o varejo emprega um em cada cinco trabalhadores brasileiros e impacta dois terços do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Todo varejista compra, recebe, estoca produtos de fabricantes ou de atacadistas e vende para um consumidor final (GIULIANI, 2014).

Desde as primeiras feiras na Antiguidade aos sofisticados *shoppings* da atualidade, o varejo está em constante evolução, adaptando-se às mudanças na cultura, na economia, na tecnologia, na concorrência, no comportamento do consumidor e nas tendências de consumo. O varejo se desenvolveu a partir de lojas, mas pode ser realizado por meio de outros canais de venda, tais como catálogos, telefone, televisão e pela *internet* (GIULIANI, 2014).

Entre 1995 e 2005, a *internet* teve interferência moderada no varejo, mas a partir de 2005, com os recursos participativos e interativos da *Web 2.0*³, a segunda geração da *internet*, verifica-se o crescimento das lojas *online* e de mudanças significativas no comportamento do consumidor, devido à transparência total dos preços, às avaliações visíveis dos clientes sobre a qualidade dos produtos referências, das opções de onde e do que adquirir (TEUFEL; ZIMMERMANN, 2017).

Nesse contexto, as lojas físicas, antes apartadas do comércio eletrônico, passam a se somar a outros canais de venda que se apoiam mutuamente e que quando integrados constituem o modelo *omnichannel* de varejo. Para elucidar esse conceito, Sant'Anna (2019) o compara a modelos anteriores. Esse autor argumenta que, antes de 1995, qualquer compra passava, necessariamente, por uma loja física, o que caracterizava o modelo conhecido por *single channel* (canal único). Para atenuar o poder desse intermediário único, os fabricantes começaram a investir em alternativas de vendas, tais como, venda direta, por meio de consultores, lojas próprias, franquias e mais recentemente o *e-commerce*, o que caracteriza o modelo *multi-channel* (multicanal). Com o intuito de atender à expectativa do consumidor de começar a compra em um canal e finalizá-la em outro, foi preciso integrar os canais, caracterizando, assim, o modelo *cross channel*. A partir de 2005, o avanço de tecnologias digitais tornou viável o modelo *omnichannel* (*omnicanalidade*), que permite ao consumidor iniciar o processo de compra em *sites* da *internet*, em aplicativos para celular, e terminar em uma loja física. E essa é apenas uma das possíveis jornadas de compra. Com um *smartphone* na mão, o consumidor pode comprar quando, onde e como ele quiser e receber a mercadoria aonde lhe for mais conveniente (SANT'ANNA, 2019; TEUFEL; ZIMMERMANN, 2017).

Bezerra (2022) ilustra a *omnicanalidade* aplicada em uma conhecida rede de lojas de vestuário. Conta que a integração de canais possibilita a conveniência, a flexibilidade na jornada de compra e experiências digitais interativas no interior das lojas: caixas de autoatendimento; dispositivos de venda móvel, operados por colaboradores para finalizar a venda em qualquer ponto da loja; códigos *QR* espalhados pelo local, com conteúdo sobre os produtos; e *totens* com um catálogo digital de mercadorias, inclusive as não disponíveis. Se o cliente gostar de algo que a loja não possa entregar na hora, ele compra e recebe em casa ou retira em qualquer

³ *Web 2.0* é o termo utilizado para descrever a segunda geração de comunidades e serviços na *internet*, mais participativa e interativa.

unidade disponibilizada pela marca. Além disso, a partir dessas transações *online* são oferecidos ao lojista dados sobre o comportamento e as preferências de seus clientes.

O paradigma de compras *online* preconizou o apocalipse do varejo físico nas edições do final dos anos 1990 do *Retail Big Show*, encontro anual da NRF⁴ (*National Retail Federation*). Hoje, sabe-se que isso não ocorreu. Há, inclusive, varejistas que se consolidaram no *e-commerce*, abrindo lojas físicas, como a *Amazon* (MARINHO, 2022).

Nem mesmo com a pandemia da COVID-19, as lojas físicas deixaram de existir. O fechamento compulsório das lojas, em 2020, acelerou a transformação digital do varejo prevista para 2023 e 2024. Nesse processo, a loja física perdeu o seu protagonismo como o principal canal de vendas, mas, ao mesmo tempo, ganhou relevância, agregando novas funções que complementam a jornada de compra *online*, oferecendo conveniência e experiência ao consumidor (TERRA, 2022).

Estudos anteriores à pandemia já sinalizavam novas funções para os ambientes de varejo, tais como: *hub*⁵ logístico, *hub* de experiência, experimentação, socialização, serviços, entre outros. As lojas também passam a incorporar *displays* interativos, dispositivos de realidade virtual e de realidade aumentada, aplicativos para celular, entre outros recursos digitais para atrair o consumidor, facilitando o seu processo de compra. Da integração de recursos digitais e espaços físicos das lojas surgiram as expressões “varejo *figita*” (físico+digital), “loja 4.0” e “loja do futuro”. (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

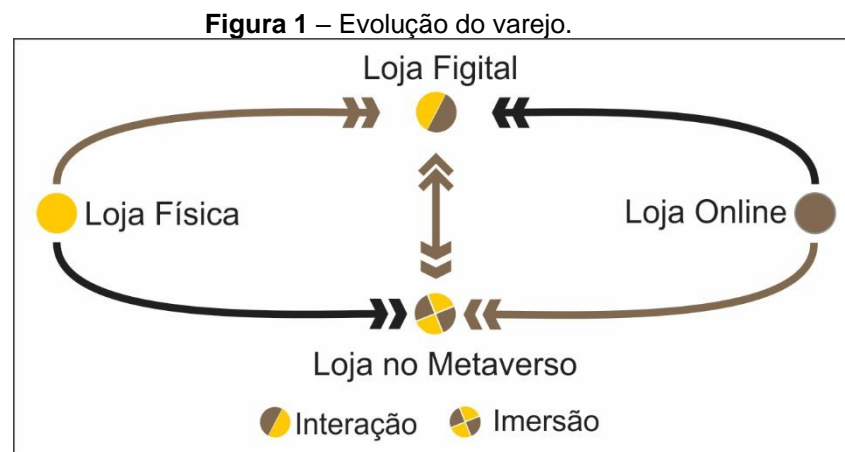
A evolução do varejo não cessa. Segundo Marinho (2022), um número expressivo de potenciais consumidores jovens das novas gerações não se sente estimulado pelas lojas físicas tradicionais, que oferecem apenas produtos, e nem por *sites* ou aplicativos estáticos e pouco divertidos. Procuram por experiências de compra lúdicas e interativas. Nesse contexto, Linx (2022) prevê que essa demanda está por ser satisfeita. O conceito de *omnicanalidade* permeia uma nova tendência para o varejo, que é a criação de experiências imersivas no metaverso, um universo paralelo digital associado às tecnologias dos *games*, realidade virtual e realidade aumentada.

⁴ NRF ou *National Retail Federation* é uma instituição que congrega varejistas dos Estados Unidos. A NRF organiza anualmente em meados janeiro, em Nova York, a *Big Retail Show*, um evento que discute tendências do varejo e conta com a participação de delegações de varejistas do mundo inteiro. O Brasil costuma ser o segundo país em número de participantes nesse evento, perdendo apenas para os Estados Unidos.

⁵ *Hub* é a parte central ou principal de algo onde há mais atividades (eixo).

O metaverso será impulsionado, em um futuro breve, pela conectividade 5G e pela *internet* das coisas, abrindo oportunidades para os varejistas em um universo digital muito semelhante ao real. Em um metaverso *omnichannel*, o consumidor pode visitar uma loja virtual dentro de um *game* e comprar produtos tanto para um avatar quanto para ele mesmo. O produto adquirido vai para a casa do cliente, a partir da loja física mais próxima.

Observa-se que a evolução do varejo não se dá de forma linear, pois os novos canais de compra que surgem se somam aos já existentes como num ecossistema, destacado por Bistagnino (2009) e ilustrado na Figura 1.



Com o objetivo de ilustrar a evolução do varejo, o tópico a seguir apresenta um case de vanguarda e inovação constantes, protagonizado pela *IKEA*⁵, uma rede de lojas sueca de móveis e utensílios domésticos.

1.1.1.1 A evolução do varejo contada pela trajetória da *IKEA*

A *IKEA* foi fundada em 1943, por Ingvar Kamprad, na Suécia, com o propósito de fabricar e vender utensílios domésticos com preços acessíveis, sem prescindir de qualidade e funcionalidade. Os produtos eram comercializados por correspondência e anunciados por um boletim informativo, chamado *IKEA News* (OLIVEIRA, 2020).

⁵ O nome *IKEA* combina as iniciais do seu fundador, Ingvar **K**amprad, com as primeiras letras do nome da propriedade rural da sua família e da aldeia onde cresceu, **E**lmtaryd e **A**gunnaryd.

Em 1948, o fundador construiu o primeiro depósito, a partir do qual os produtos eram levados até uma estação férrea para serem transportados de trem para os clientes (OLIVEIRA, 2020).

Com o tempo, itens de mobiliário passaram a fazer parte do mix de produtos da *IKEA*. O sucesso de vendas propiciou o investimento em soluções inovadoras de design de produto, automontagem e publicidade. Em 1951, foi lançado e distribuído gratuitamente o primeiro catálogo anual da *IKEA*, na Suécia (OLIVEIRA, 2020).

A primeira loja da *IKEA* foi inaugurada em 1958, em Älmhult, na Suécia, terra natal de Ingvar Kamprad. Apesar da longa distância que a maioria da clientela levava para acessar o local, essa loja foi um sucesso. A notoriedade da marca, os produtos atraentes e os preços baixos compensavam o deslocamento dos clientes. Em 1960, a *IKEA Älmhult* apresenta o primeiro *IKEA Restaurant & Café*, com um espaço supervisionado para as crianças brincarem. Os serviços oferecidos na loja atraíam a visita à loja de famílias, pois propiciavam experiência, conveniência e lazer (OLIVEIRA, 2020).

As lojas da *IKEA* têm como princípio expor as mercadorias em cenários que simulam espaços domésticos e corporativos, sugerindo combinações dos produtos entre si. Esse conceito faz essas lojas se tornarem pontos de inspiração e descoberta, e não simples pontos de venda. Esse modo de exposição facilita ao consumidor planejar os ambientes de sua casa ou trabalho e, conseqüentemente, induz a compra (OLIVEIRA, 2020).

Um boicote da concorrência forçou Ingvar Kamprad a buscar fornecedores fora da Suécia, primeiro na Dinamarca e depois na Polônia, e assim começa a expansão internacional da *IKEA*, que passou também a abrir lojas na Noruega, em 1963, e na Dinamarca, em 1969. Hoje, a *IKEA* está presente em 38 países, com aproximadamente 200 mil funcionários e com mais de 350 mil itens no seu portfólio de produtos (OLIVEIRA, 2020).

A vocação para a inovação levou, em 2017, ao lançamento do aplicativo para celulares, o *IKEA Place*, que oferece aos usuários, a partir de realidade aumentada, simular o uso e a visualização de 2200 produtos disponíveis para a venda. O aplicativo, em constante aprimoramento, permite ao consumidor que pretende visitar uma loja distante de sua casa, a oportunidade de fazer de onde ele queira um pouco do que ele faria na loja, e poder comprar. A ideia levou para as mãos dos consumidores momentos de inspiração similares à experiência da loja física. Essa estratégia

omnichannel ocorreu paralelamente à implantação de um novo modelo de loja (FIGURA 2), mais compacto, e no centro de grandes cidades, como alternativa às tradicionais lojas sediadas em grandes galpões, na periferia das cidades (OLIVEIRA, 2020).

O capítulo dos resultados desta tese apresenta, com detalhe, o processo da implantação desse aplicativo e a sua interação nos ambientes físicos das lojas *IKEA*.

Figura 2 – IKEA Londres.



Fonte: <https://www.theguardian.com/business/2021/oct/30/ikea-topshop-oxford-street-london-storeretail>.

A evolução constante do varejo e o avanço e a popularidade das tecnologias digitais desafiam o design de varejo, assunto abordado no tópico a seguir.

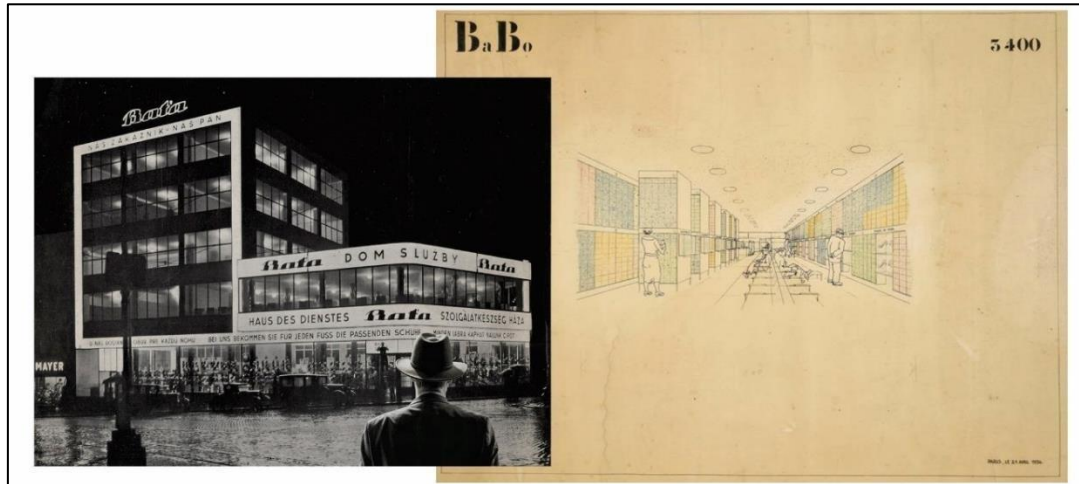
1.1.2 Caracterização do Design e Design de Varejo (*Retail Design*)

A concepção e a ambientação das lojas físicas é a demanda recorrente do varejo para profissionais com formação em design, arquitetura e áreas afins.

Apesar de o varejo ser secular, foi em 1935, com o projeto de *Le Corbusier*, para as Boutiques Bata em Praga (FIGURA 3), que o design de varejo começa a se delinear. No final dos anos 1960, essa atividade ganhou reconhecimento a partir de cursos, publicações, eventos voltados ao setor e por projetos relevantes para lojas,

na Europa e nos Estados Unidos. Em 1967, por exemplo, Tomas Maldonado foi contratado, na Itália, para projetar a imagem das lojas *Upim* e *La Rinascente* (TREVISAN; PEGORARO, 2007; GIULIANI, 2014).

Figura 3 – Boutiques Bata.



Fonte: <http://fondationlecorbusier.fr/>.

Projetar uma imagem é a principal atribuição do design de varejo. Nos anos 1970, Kotler (1973), expoente da área de *marketing*, sugere a “atmosfera do ponto de venda” como uma ferramenta de *branding*⁶, para chamar a atenção dos consumidores, facilitar o seu processo de decisão de compra e comunicar o posicionamento⁷ da marca varejista. A ambientação do ponto de venda, somada a outras manifestações, tais como, a identidade visual, a fachada e o uniforme dos funcionários, configuram uma estratégia para a comunicação de uma marca varejista. Segundo Costa (2008), todos esses elementos integrados manifestam a identidade corporativa ou a imagem pública de uma empresa ou instituição. Trevisan e Pegoraro (2007) corroboram com os autores acima, defendendo que o propósito do design de varejo vai além da simples ambientação de uma loja. Argumentam que o design é a base capaz de fundamentar e diferenciar a estratégia do varejista em todos os níveis, e que cabe ao designer de varejo coordenar um conjunto de atividades capazes de transmitir uma imagem única e inconfundível da marca do varejista. Essa imagem é construída por meio de mensagens emitidas conjuntamente por recursos da arquitetura, do design de

⁶ *Branding*, em poucas palavras, é a gestão de marcas. Esse conceito será abordado com maior detalhe no capítulo da fundamentação teórica.

⁷ Posicionamento de marca é o processo de mostrar aos consumidores quais são os valores, o discurso, o jeito de se comunicar, o modo de fazer as coisas e a ética de trabalho de uma marca.

interiores, *visual merchandising*, aromas, música, design gráfico ambiental, design de *games*, entre outros.

As Boutiques Bata são exemplos dessas estratégias de comunicação nas lojas físicas. Na visão de Forte (2019), o design das Boutiques Bata refletiu uma cultura material baseada no funcionalismo e na linha de produção fordista. As soluções espaciais e de *layout* eram padronizadas com uma matriz geométrica regular e corroboraram com o processo de venda da época, quando o produto era a celebração do processo industrial. A partir dos anos 1990, evidencia-se uma cultura imaterial, em que os atributos comunicativos do produto adquirem importância estratégica, buscando diferenciação para se contrapor ao consumo de massa. Os espaços comerciais passam, então, a usar imagens e signos para mediar a identidade da marca varejista (TREVISAN; PEGORARO, 2007; FORTE, 2019).

A partir de 1995, com a possibilidade de compras pela *internet*, muitos varejistas sentiram a necessidade de engajar e incrementar o fluxo de clientes nas lojas físicas. Com a previsão de que as lojas físicas fossem acabar, os varejistas passaram a apostar no caráter hedônico da experiência de compra, investindo em ambientações mais sedutoras para os seus pontos de venda, no entretenimento e em agregar serviços ao seu mix de produtos. Nesse sentido, Trevisan e Pegoraro (2007) alertam que não existe uma distinção clara entre locais de venda, de cultura, de lazer ou trabalho. Nem mesmo o ambiente doméstico está excluído desse contexto. A *internet* colocou o comércio dentro das casas. Na visão desses autores, a casa também invade o varejo quando as lojas passam a oferecer ambientes de relaxamento, onde se pode ler, conversar, escutar música e degustar um café, enquanto se examina os produtos à venda. Nesses ambientes comerciais, não é mais o cliente que busca uma mercadoria ou a ocasião de compra, e sim a ocasião de compra é que busca o cliente (TREVISAN; PEGORARO, 2007).

Essa estratégia parece se basear na teoria do “terceiro lugar” de Oldenburg e Brissett (1982). Esses autores consideram estabelecimentos comerciais como um terceiro lugar, depois da casa e do trabalho, onde se pode desfrutar de experiências de entretenimento e socialização com a comunidade.

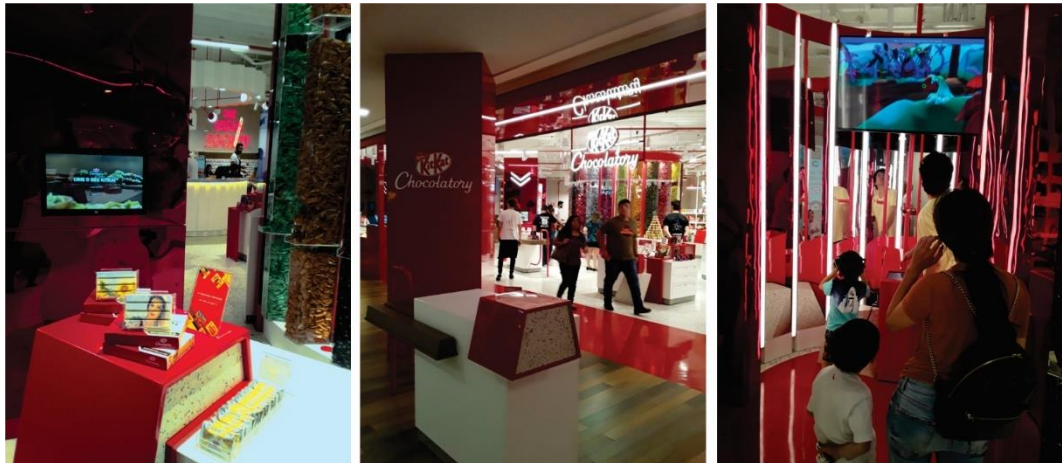
Exemplo de loja baseada em experiência é a *Kitkat Chocolatory* (FIGURA 4), *flagship*⁸ da marca sediada no *Shopping Morumbi*, em São Paulo, uma das duas

⁸ *Flagships stores* são lojas conceito, que proporcionam ambiente de aproximação entre marca e cliente, além de configurar tendência do mercado contemporâneo.

unidades da marca na capital paulista. Essas lojas oferecem espaços interativos, nos quais o público joga via realidade aumentada, pode criar o seu próprio *KitKat*, escolhendo os sabores da base e a cobertura e, ainda, imprimir fotos e dizeres no chocolate. As lojas oferecem 50 sabores exclusivos do chocolate, que podem ser acompanhados por cafés e *drinks*, na cafeteria. As lojas proporcionam uma imersão na marca, em ambientes *instagramáveis*⁹ (PROMOVIEW, 2023).

Mais detalhes da implantação da loja *KitKat* serão abordados nos resultados deste estudo.

Figura 4 – KitKat Chocolatory.



Fonte: Acervo do autor.

Hoje, o design de varejo pode ser considerado como uma disciplina específica, de caráter transdisciplinar e holístico, que se ocupa da concepção de espaços virtuais ou físicos para a venda de produtos e serviços aos consumidores. Na visão de Quartier (2017), a disciplina de design de varejo ainda precisa de uma definição clara, que considere a evolução rápida e constante do setor e a extensão do conceito de espaço que inclua os espaços virtuais, questões não contempladas nas definições existentes. Quartier (2017) argumenta que a concepção dos espaços das lojas físicas se soma aos espaços virtuais do comércio eletrônico, dos aplicativos de celular, das mídias sociais ou de qualquer outro ponto de contato que o varejista ofereça ao consumidor, o que torna a atividade, tanto do varejista quanto do designer de varejo,

⁹ O termo *instagramável* é utilizado para caracterizar algo de onde é possível criar um conteúdo para o *Instagram* ou outras redes sociais.

muito mais complexa. Nesse sentido, a autora propõe uma definição contemporânea mais “precisa e verdadeira” para design de varejo, citada abaixo:

Design de varejo refere-se a projetar espaços para venda de produtos, serviços e/ou uma marca a consumidores. É uma atividade transdisciplinar na sua intenção de criar uma interpretação sensorial dos valores da marca através de mídia física ou virtual. Um designer de varejo, portanto, tende a conceituar as necessidades e desejos dos consumidores no projeto desses espaços (QUARTIER, 2017, p. 42).

A autora recomenda que o design de varejo dedique mais atenção ao design sensorial personalizado, facilitando as conexões emocionais com o cliente. Ela defende que ambientes capazes de desencadear uma experiência serão um fator crítico para tornar as lojas relevantes, em um mundo onde o acesso a plataformas de compras é onipresente, com opções abundantes para a escolha do consumidor. Além disso, a integração perfeita do mundo digital aos espaços físicos, ainda em desenvolvimento, é um desafio na atuação dos designers de varejo. Quartier (2017) alega que as lojas sempre estiveram na vanguarda dos novos desenvolvimentos (técnicos). Então, elas podem, mais uma vez, serem protagonistas dessas mudanças.

Um exemplo prático da integração dos canais de venda *online* aos ambientes das lojas físicas foi ilustrado na trajetória da *IKEA*, reportada acima.

De acordo com os estudos de Christiaans e Almendra (2012), identificou-se que as tecnologias digitais demandam novas maneiras de interagir e permitem rever as fronteiras da funcionalidade, da usabilidade e, conseqüentemente, da experiência que proporcionam ao usuário em um ambiente de varejo, seja ele físico ou virtual. Assim, Claes, Quartier e Vanrie (2017) e Quartier, Claes e Vanrie (2020), por meio de uma revisão da literatura e de entrevistas com profissionais do setor, propõem um “modelo holístico de competências” para a atividade e a formação de designers de varejo. O modelo elenca competências, divididas em oito categorias, apresentadas ao longo deste estudo.

Agarwal e Dixit (2020) concordam com os demais autores, defendendo que os designers precisam criar oportunidades de narrativas baseadas em imagens, para que as marcas de varejo possam ser visualizadas em diferentes mídias, levando, assim, a adaptação dos princípios de design a esse novo cenário que proporciona ao design de varejo um caráter transdisciplinar e holístico. Tal situação, segundo os especialistas, confere ao design de varejo uma identidade própria, abrindo novas

oportunidades de pesquisa e atuação na área. Cabe destacar a recomendação para que estudos futuros sobre design de varejo contribuam na construção de um corpo teórico com linguagem própria da área, vencendo a lacuna de pesquisas anteriores sobre o assunto, que foram feitas sob a ótica do *marketing* e do comportamento do consumidor (CLAES; QUARTIER; VANRIE, 2017; CLAES; QUARTIER; VANRIE 2017; CHRISTIAANS, 2017; PETERMANS; VAN CLEEMPOEL, 2010).

Dessa forma, Agarwal e Dixt (2020) advertem que o estudo e a exploração de temas subjacentes, que atuam como elos entre design, *branding* e canais integrados, estão se tornando, cada vez mais, cruciais no mundo competitivo. Afirmam que essas questões de pesquisa, apesar de relevantes, aparecem, primeiro na prática, e depois na literatura acadêmica.

Nos tópicos apresentados acima, que serão aprofundados no capítulo da fundamentação teórica, foram identificadas as seguintes questões: 1) o caráter transdisciplinar e holístico do design de varejo, o que lhe dá identidade própria; 2) a necessidade da integração e interação das interfaces dos diferentes canais de vendas físicos ou digitais; 3) dedicar maior atenção para o design sensorial personalizado, facilitando as conexões emocionais com o cliente e o varejista; 4) a premência de pesquisas com métodos e linguagem próprias do design para o setor do varejo. Essas questões subsidiam a justificativa desta tese, apresentada no tópico a seguir.

1.2 JUSTIFICATIVA

A abordagem acima indica que o design de varejo vem agregando, ao longo do tempo, um crescente número de demandas, de diversas naturezas, como demonstram os exemplos de lojas citadas: desde as Boutiques Bata, em 1936, até a *KitKat*, em 2019. As lojas da Boutiques Bata refletiam, com soluções funcionais, o consumo de massa da época. A *IKEA*, desde a inauguração de sua primeira loja, em 1958, até hoje, está na vanguarda com ações que visam se aproximar de seu consumidor, primeiro agregando serviços a seus espaços comerciais e, recentemente, agregando dispositivos digitais em um modelo *omnichannel* de varejo, que inclui um novo formato de loja mais compacto. A *KitKat Chocolatory*, por sua vez, foca na experiência do consumidor e na customização de produtos com tecnologias digitais e espaços diferenciados, que incentivam o consumidor a compartilhar a sua experiência nas redes sociais. Os exemplos da *Kitkat* e da *IKEA* vão ao encontro das posições de

Christiaans (2017) e Petermans e Kent (2017) para o futuro do design de varejo, ou seja, a integração de dispositivos digitais nas lojas físicas. Em síntese, os três exemplos têm como prerrogativas comunicar a marca do varejista, subsidiar as escolhas do consumidor e estar em consonância com as mudanças tecnológicas e de comportamento do consumidor, ao longo do tempo. Essas prerrogativas desafiam o design de varejo a rever as fronteiras da usabilidade, conforme Christiaans e Almendra (2012), e a definir as competências necessárias para atuar na área e pensar na formação dos futuros designers de varejo, conforme Quartier, Claes e Vanrie (2020).

Agarwal e Dixt (2020) salientam que estudos sobre temas subjacentes, que atuam como elos ao design de varejo, tais como a integração de canais e gerenciamento de marca (*branding*), estão se tornando, cada vez mais, cruciais no mundo competitivo. Advertem que tais questões de pesquisa, apesar de relevantes, aparecem primeiro na prática, e depois na literatura acadêmica. Concordam com esses autores, Petermans e Van Cleempoel (2010), quando afirmam a necessidade de contribuir para desenvolver um corpo teórico próprio para o design de varejo e, assim, vencer a lacuna de pesquisas anteriores sobre o assunto, feitas sob a óptica do *marketing* e do comportamento do consumidor, que abordam aspectos ligados ao gerenciamento do varejo e não de como o design pode colaborar com esse gerenciamento (PETERMANS; VAN CLEEMPOEL, 2010).

Tendo como norte as considerações dos autores citados, esta pesquisa visa contribuir com o debate sobre a complexidade da atividade do design de varejo e das habilidades necessárias para atuar nesse setor. Esse debate é necessário para o reconhecimento, o fortalecimento e a credibilidade do design de varejo junto ao mercado.

O estudo tem como público-alvo arquitetos, designers de interiores, designers para a experiência, demais profissionais envolvidos na concepção de espaços comerciais e os varejistas, especialmente os de pequeno porte. Levar esse debate para os pequenos varejistas vem da constatação empírica de que esse segmento é o mais vulnerável nas recorrentes transformações do setor, devido à limitação de recursos necessários para projetos e adequações que digam respeito ao design de varejo. Além disso, são em maior número no mercado brasileiro. Segundo o Atlas dos Pequenos Negócios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (CODMKT, 2022), os pequenos negócios correspondem a 99% das empresas brasileiras e respondem por 30% do PIB. Nesse universo, das 20 atividades

com maior número de Micro e Pequenas Empresas, 11 são atividades do serviço e oito são atividades de comércio. A classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2001) para as micro e pequenas empresas do setor de comércio e serviços se dá pelo número de colaboradores: as microempresas têm até nove e as pequenas empresas têm de 10 até 49 colaboradores. Esses dados indicam um potencial mercado para os designers de varejo.

Ainda, a motivação do pesquisador é dar sequência a um estudo realizado no mestrado, na área de administração de empresas, que discutiu a influência dos fatores visuais de design na percepção de valor de compra, no varejo de autosserviço. Em resumo, as conclusões do estudo referem que o *layout*, a sinalização, a iluminação e, principalmente, a organização e a limpeza dos ambientes dos varejos de autosserviços impactam na percepção de valor do consumidor, o que permitiu gerar indicadores para o projeto desses ambientes comerciais, ainda que sob a óptica do *marketing* (SANZI, 2006). Esse estudo, de caráter quantitativo, é detalhado no capítulo da fundamentação teórica desta tese.

A partir da abordagem acima, cabe delimitar o tema, explicitar o problema de pesquisa e definir os seus objetivos. Assuntos abordados nos tópicos que seguem.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este estudo dirige seu foco para a concepção das lojas *figitais*, ou seja, lojas, que, segundo Verhoef, Kannan e Inman (2015) integram dispositivos digitais às lojas físicas e que, em conjunto com outros canais de venda, fazem parte do modelo *omnichannel* de varejo, explicitado por Sant'Anna (2019). Os exemplos das lojas *IKEA* e *KitKat* indicam que, em um contexto *omnichannel*, o varejo físico desempenha novas funções para além da exposição e comercialização de produtos. Tais lojas têm sua concepção pautada pela oferta de serviços, pela experiência do consumidor e pela inserção de dispositivos digitais. Ambas as lojas parecem apostar em uma jornada de compra mais relacional do que transacional. Por outro ponto de vista, o comércio eletrônico parece desempenhar a transação da compra e caberia a loja física construir uma relação dos consumidores com a marca varejista, visando a sua fidelidade.

Nesse contexto, quais seriam os indicativos para a atuação para os designers de varejo? Essa e outras questões práticas são abordadas no tópico a seguir.

1.4 PROBLEMA DE PESQUISA

Em face do que foi exposto acima, surge a necessidade de definir o papel do designer de varejo na concepção de lojas *digitais* inseridas em um contexto *omnichannel*, por meio de indicativos para a sua atuação.

Estabelecer tais indicativos é importante para garantir que as estratégias de design estejam alinhadas com os objetivos do varejista, proporcionar uma experiência envolvente excepcional ao cliente e assim impulsionar os resultados do negócio.

Fundamenta a proposição de indicativos, o modelo holístico de competências para o designer de varejo de Quartier, Claes e Vanrie (2020), detalhado no capítulo da fundamentação teórica deste documento. Esse modelo elenca 77 competências (ver anexo) para a atuação de designers de varejo, obtido a partir de entrevistas com 20 designers de varejo que atuam nos Países Baixos. O estudo confirma o caráter holístico e transdisciplinar do design de varejo e dá indícios do papel e da formação de futuros designers de varejo. Esse estudo, que recomenda a verificação do modelo em outros contextos, deixa algumas questões em aberto, entre as quais:

Como se dá, na prática, a interação das 77 competências? O estudo sugere que as 77 competências sejam contempladas na formação de designers de varejo, mas, ao mesmo tempo, a transdisciplinaridade indica, segundo Iribarry (2003), o trabalho em equipe para a resolução de problemas. As 77 competências são todas necessárias, independentemente do porte de um projeto? Inseridas dentro de um modelo *omnichannel* de varejo, como a integração de canais de vendas e as tecnologias digitais impactam as funções das lojas físicas e a atuação dos designers de varejo?

Com o intuito de dirimir tais questões, esta tese tem como objetivos geral e específicos, os que seguem.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo Geral

Estabelecer indicativos para a atuação de designers de varejo em lojas físicas que agregam tecnologias digitais e constituem um canal de vendas em um contexto *omnichannel* de varejo.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Levantar, na literatura acadêmica, indicativos da atuação de designers de varejo, em especial em um contexto *omnichannel* de varejo;
2. Buscar, junto a profissionais com experiência na concepção e na implantação de ambientes de varejo e/ou tecnologias digitais, indicativos de sua prática nesse setor;
3. Identificar os impactos do emprego de tecnologias digitais na função das lojas físicas, na experiência de compra do consumidor e na demanda dos designers de varejo;
4. Contextualizar a atuação de designers de varejo, em empresas de médio e pequeno porte;
5. Identificar a contribuição de outras especialidades do design e de outras disciplinas na atuação de designers de varejo, especialmente para lojas físicas que integram tecnologias digitais.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após a introdução do tema, no Capítulo 1, esta tese está em outros cinco capítulos, dois apêndices e um anexo. O Capítulo 2 traz a fundamentação teórica deste estudo, abordando conceitos das diversas áreas envolvidas no tema de pesquisa: os desafios do designer de varejo; *omnicanalidade* ou comércio unificado e lojas *digitais*; design de varejo e experiência *digital*; competências holísticas do designer de varejo; design de varejo e *marketing*, e outros estudos pertinentes. No Capítulo 3, é abordada a metodologia de pesquisa empregada na realização deste estudo. O Capítulo 4 apresenta os resultados obtidos. O Capítulo 5 traz as conclusões e o Capítulo 6 discorre sobre as considerações finais (limitações, implicações acadêmicas e gerenciais e propostas de estudos futuros). Por último, seguem as referências utilizadas. O estudo apresenta, ainda, dois apêndices: o primeiro com a transcrição de depoimentos de especialistas, colhidos durante eventos *online*, *lives*; e outro com as transcrições das entrevistas semiestruturadas e os formulários, preenchidos de forma *online*, por entrevistados. O anexo explicita as 77 competências do modelo holístico de Quartier, Claes e Vanrie (2020).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As diversas fases de uma pesquisa devem ser embasadas pela teoria. Uma teoria apropriada para fundamentar a pesquisa pode ser identificada, segundo Malhotra (2001), na revisão da literatura sobre o tema, em livros, monografias e revistas especializadas.

É com esse objetivo que o presente capítulo se dedica a relacionar diferentes referências da literatura sobre design de varejo e suas áreas afins. A busca dessas referências se deu a partir de palavras-chave sugeridas pelos objetivos desta tese, submetidas aos filtros de base de dados científicos, como o Periódico da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o *Google Acadêmico*. As publicações obtidas foram divididas em seis grupos temáticos a saber: 1) os desafios do design de varejo; 2) *omnicanalidade* ou comércio unificado e lojas *digitais*; 3) competências do designer de varejo em um contexto *omnichannel*; 4) design de varejo e experiência *digital*; 5) design de varejo e *marketing*; 6) outros estudos pertinentes. Esses seis grupos temáticos são abordados nos subcapítulos a seguir.

2.1 OS DESAFIOS DO DESIGN DE VAREJO

A *internet* vem provocando mudanças nas práticas sociais e cotidianas dos consumidores, afetando o setor varejista e, conseqüentemente, o design de varejo (TEUFEL; ZIMMERMAN, 2017).

A década de 1990 testemunhou a popularização do comércio eletrônico que, até hoje, vem transformando o comportamento de compra. Já não há uma distinção clara entre locais de venda, de cultura, de lazer ou trabalho. Nem mesmo o ambiente doméstico está excluído desse contexto. A *internet* colocou o comércio dentro das casas. A casa também invade o varejo quando as lojas passam a oferecer ambientes de relaxamento, onde se pode ler, conversar, escutar música e degustar um café, enquanto se examina os produtos à venda. Nesses ambientes comerciais, não é mais o cliente que busca uma mercadoria ou a ocasião de compra, e sim a ocasião de compra é que busca o cliente. Agregar um caráter hedônico ao processo utilitário de compra é o modo de atrair o comprador para a loja, torná-lo mais satisfeito e engajado, driblando as previsões de que o varejo físico vai acabar (TREVISAN; PEGORARO, 2007).

As afirmações acima são corroboradas por Teufel e Zimmerman (2017). Esses autores atestam que, a partir de 2005, o varejo passa a ser multicanal, o que proporciona ao consumidor comprar onde, como e quando ele quiser e remete ao varejista a preocupação de gerenciar e, mais importante, integrar uma série de canais de vendas. Para suplantiar os baixos preços das mercadorias oferecidas no comércio eletrônico, as lojas físicas passam a investir na qualidade de seus espaços e, gradualmente, na experiência do consumidor (CX), apostando em lojas personalizadas (TEUFEL; ZIMMERMAN, 2017).

Nesse cenário, Trevisan e Pegoraro (2007) defendem que o design é a base capaz de fundamentar e diferenciar a estratégia do varejista em todos os níveis. Esses autores identificam o projeto de Le Corbusier para as Boutiques Bata, em 1936, como o marco inicial da atividade de design de varejo, onde houve a iniciativa de coordenar várias ferramentas de design e arquitetura para construir a imagem de um varejista. Na visão de Forte (2019), o design das Boutiques Bata refletiu uma cultura material baseada no funcionalismo e na linha de produção fordista. As soluções espaciais e de *layout* eram padronizadas com uma matriz geométrica regular e corroboraram com o processo de venda da época, onde o produto era a celebração do processo industrial.

A partir dos anos 1990, evidencia-se uma cultura imaterial, onde atributos comunicativos do produto adquirem importância estratégica, buscando diferenciação para contrapor o consumo de massa. Os espaços comerciais passam, então, a usar imagens e signos para mediar a identidade da marca varejista. Um exemplo disso é a loja Epicentro/Prada, inaugurada em 2001, em Nova York, projeto do arquiteto Rem Koolhaas. Essa loja inovou o conceito e a função do prazer de comprar, mesclando consumo e cultura, sendo, além de uma boutique de luxo, uma galeria de arte, um espaço de *performance* e um laboratório (TREVISAN; PEGORARO, 2007; FORTE, 2019).

Segundo Teufel e Zimmerman (2017), antes de 2005, os varejistas, geralmente, alocavam as tarefas de comunicação, *marketing* e design de varejo para diferentes especialistas. Cabia aos designers de varejo o projeto dos espaços, *displays* e móveis. Aos *visual merchandisers*¹⁰, decorar as vitrines das lojas e cuidar da exposição dos produtos. Ao departamento de publicidade, definir a marca e a comunicação dos

¹⁰ *Visual merchandisers* são profissionais pela exposição de produtos em uma loja, com as finalidades de aumentar as vendas, de atrair e melhorar experiência dos clientes.

produtos à venda, abastecendo as lojas com *banners* e cartazes promocionais. Ao departamento de *internet*, cuidar do *e-commerce* que era visto como um canal de vendas concorrente e apartado da loja física. No entanto, ninguém era responsável por um fator vital de diferenciação: a experiência holística do cliente, ultimamente também conhecida como jornada do cliente (TEUFEL; ZIMMERMAN, 2017).

Segundo Teufel e Zimmerman (2017), durante essa jornada de compra, o consumidor enfrenta um excesso de alternativas de produtos, promoções e incentivos de compra, o que exige dos lojistas mais do que um tino comercial, pois necessitam atrair e conquistar clientes. Esse contexto desafia, também, os designers de varejo a ter conhecimento profundo dos parâmetros do varejo e a pensar e projetar os ambientes comerciais além da dimensão espacial, mas também em termos de comunicação, grafismo e interfaces digitais. Esses autores denominam essa forma de atuação como design de varejo holístico (TEUFEL; ZIMMERMAN, 2017).

No geral, todo exercício de design de varejo holístico precisa entender muitos contextos: 1) a história do comércio e do varejo; 2) a arte como modelo de inovação e experiências únicas; 3) o mercado como um sistema dinâmico, pluralista e competitivo de oferta e demanda; 4) os consumidores e as suas necessidades, os seus desejos, o seu estilos de vida e os ciclos de vida; e 5) as mudanças tecnológicas e o seu impacto no comportamento de compra do cliente e no negócio do varejista (TEUFEL; ZIMMERMAN, 2017).

Por princípio, o design de varejo holístico abrange a constituição e a criação de experiências de compra em diferentes pontos de contatos físicos ou digitais do consumidor com a marca varejista e os produtos oferecidos com ou sem marca. O design de varejo holístico está moldando espaços, plataformas digitais, interfaces, sinalização e comunicações, com o objetivo de gerar atenção, reputação e fidelização de clientes para marcas varejistas (TEUFEL; ZIMMERMAN, 2017).

O caráter holístico do design de varejo é, também, referido por outros autores, como Christiaans e Almendra (2012), Giulliani (2014), Quartier (2017) e Claes, Quartier e Vanrie (2017), que referem um caráter transdisciplinar para essa atividade e incluem os canais digitais no escopo do design de varejo. A posição desses autores é tema do tópico a seguir.

2.1.1 O Caráter Holístico e Transdisciplinar do Design de Varejo

Christiaans e Almendra (2012) defendem que, embora a atividade do comércio seja atemporal, o design de varejo é um campo novo que desafia o Design. Argumentam que esse campo abrange um conjunto de disciplinas afins, como arquitetura, design de produto, design visual e disciplinas correlatas como a psicologia ambiental, sociologia, antropologia, *marketing*/gestão e tecnologia da informação. Esses autores ressaltam que o *desing* de varejo está se tornando uma atividade com identidade própria e surge como uma nova área de pesquisa em educação, com papel relevante para o desenvolvimento do setor varejista.

A atividade abrange todos os aspectos do design da loja física e, num contexto tecnológico, lojas *online*. As atribuições do designer de varejo vão além de questões estéticas, ocupando-se, também, da funcionalidade, de aspectos comerciais, de orçamento e respeito à legislação do setor. Essa atividade tem caráter estratégico, por colaborar no desenvolvimento e na constância da comunicação entre marca e cliente, interagindo com profissionais de *marketing* e varejistas, para a criação de experiências únicas que se conectam com os clientes e a sociedade em um nível emocional profundo (CHRISTIAANS; ALMENDRA, 2012).

Giulliani (2014) argumenta que o design da frente da loja e seus interiores (*layout*, cores, texturas, iluminação, etc.) provocam reação e transmitem impressões aos clientes, sendo que a partir delas irão se identificar com a loja. Caso o varejista tenha canais de vendas *online*, a interface do *site*, por exemplo, deve ser elaborada facilitando o acesso, a visibilidade, as informações, como se o cliente estivesse comprando em uma loja física (GIULIANI, 2014).

Na visão de Quartier (2017), a disciplina de design de varejo ainda precisa de uma definição clara, que considere a evolução rápida e constante do setor e a extensão do conceito de espaço, que inclua os espaços virtuais, questões não contempladas nas definições existentes. Argumenta que a concepção dos espaços das lojas físicas se soma aos de espaços virtuais do comércio eletrônico, dos aplicativos de celular, das mídias sociais ou de qualquer outro ponto de contato que o varejista ofereça ao consumidor, o que torna a atividade, tanto do varejista quanto do designer de varejo, muito mais complexa e interdisciplinar. Nessa perspectiva, a autora propõe uma definição contemporânea mais “precisa e verdadeira” para design de varejo citada abaixo:

Design de varejo refere-se a projetar espaços para venda de produtos, serviços e/ou uma marca a consumidores. É uma atividade transdisciplinar na sua intenção de criar uma interpretação sensorial dos valores da marca, através de mídia física ou virtual. Um designer de varejo, portanto, tende a conceituar as necessidades e desejos dos consumidores no projeto desses espaços (QUARTIER, 2017, p. 42).

Claes, Quartier e Vanrie (2017), através de uma revisão da literatura, demonstram que a atividade de design de varejo pode colaborar, na integração das diferentes interfaces presentes no processo de compra atual. Essa integração, segundo esses autores, deve proporcionar uma interação prazerosa ao usuário e transmitir uma mensagem única do varejista, a partir de todo e qualquer canal de venda. Nesse contexto, defendem que o design de varejo transcende disciplinas como *design* de interiores, arquitetura, design de produto, design gráfico, design de serviços, ciências sociais, comunicação, *branding* e *marketing*. Essa nova abordagem influencia a profissão de design de varejo, pois esses profissionais devem ter a capacidade de abordar o processo de design de forma holística e pensar conjuntamente, o espaço, a comunicação visual, o *branding* e as tecnologias digitais, desafiando os designers a trabalharem de maneira mais transdisciplinar (CLAES; QUARTIER; VANRIE, 2017).

Segundo Claes, Quartier e Vanrie (2017), o designer de varejo está hoje na “era do varejo *digital*”, ou seja, integrando interfaces digitais ao espaço físico. Esses autores, baseados em uma revisão da literatura, argumentam que o surgimento dos canais de venda *online* e a expectativa do consumidor por uma experiência de compra perfeita vêm provocando mudanças significativas, tanto no varejo *online* quanto físico, mudanças que desafiam, também, a atuação dos designers de varejo, pois os formatos tradicionais de varejo precisam ser reavaliados nesse novo cenário.

Para enfrentar esse desafio, esses profissionais deverão estar aptos a criar uma experiência de marca em consonância com todos os canais de compra oferecidos pelo varejista. Para tanto, é preciso identificar o conjunto de competências necessárias e os decorrentes reflexos disso no ensino do design de varejo. O caminho recomendado por Claes, Quartier e Vanrie (2017) é o de uma abordagem mais holística e transdisciplinar, capaz de integrar as demandas das novas interfaces tecnológicas aos já recorrentes métodos do design de interiores, arquitetura, design de produto, design gráfico, design de serviços, e suas diretrizes definidas com base nas ciências sociais, na comunicação, no *branding* e no *marketing*.

Cabe aprofundar alguns conceitos, inerentes ao design de varejo holístico, tais como as lojas *figitais*, integração de canais de vendas referido por autores e especialistas do setor, como *Omnicanalidade* ou Comércio Unificado. Esse é o tema do subcapítulo que segue.

2.2 OMNICALIDADE OU COMÉRCIO UNIFICADO E LOJAS FIGITAIS

O rápido progresso das tecnologias digitais e a popularização do acesso à *internet* consolidaram o comércio eletrônico, afetando consideravelmente o setor varejista e impactando na jornada de compra do consumidor, principalmente após a pandemia da COVID-19. Olhar um produto de uma determinada rede de lojas na *internet* e comprar e retirar na loja física, ou experimentar um produto na loja física e comprar *online*, retirar a mercadoria em qualquer filial da rede ou receber em casa, são escolhas possíveis na jornada de compra. Para garantir a agilidade da entrega, a mercadoria sai da loja ou de um centro de distribuição próximo ao local de entrega escolhido pelo cliente. Essas facilidades e conveniências são possíveis por meio da integração dos canais de venda da rede varejista. Essa integração de canais é conhecida como *omnicanalidade* ou modelo *omnichannel* de varejo (SANT'ANNA, 2019; TERRA, 2022).

Sant'Anna (2019) contribui para o entendimento do modelo *omnichannel* de varejo por meio da comparação deste com outros mais conhecidos. Esse autor afirma que antes dos anos 1990, a compra de qualquer item passava, necessariamente, pela loja física, o que caracteriza o modelo *single channel*. Para atenuar o poder desse intermediário único, os fabricantes começaram a investir em alternativas de vendas, tais como a venda direta, por meio de consultores, lojas próprias, franquias e, mais recentemente, o *e-commerce*, o que caracteriza o modelo *multi-channel*. Com o intuito de atender à expectativa do consumidor de começar a compra em um canal e finalizá-la em outro, foi preciso integrar os canais, caracterizando assim o modelo *cross channel*, que permite ao fabricante conhecer melhor as preferências e os hábitos de compra do consumidor. A partir dos anos 1990, o crescente avanço de tecnologias digitais tornou viável o modelo *omnichannel*, que permite interações com diversos canais de vendas. Tais interações são de diferentes naturezas, dinâmicas e objetivas, e não se restringem apenas ao ato de compra. A partir do uso de aplicativos nos *smartphones*, o modelo *omnichannel* permitiu criar um relacionamento e entregar uma

experiência consistente, capaz de envolver o consumidor com conteúdo correto no canal e na hora certa, derrubando as barreiras entre os canais físicos e digitais (SANT'ANNA, 2019).

Segundo Agarwal e Dixit (2020), o modelo *omnichannel* de varejo ajuda o consumidor a avaliar diferentes opções de produtos, pesquisar o melhor custo-benefício e a conveniência. Essas facilidades alteram o seu comportamento de compra. Esse modelo de varejo tem como objetivos melhorar o atendimento, proporcionar experiência de marca ao cliente, trazendo novas oportunidades aos varejistas. Os autores argumentam que aqueles varejistas que adequarem a gestão de seus processos, de acordo com o comportamento de compra *omnichannel*, ganharão em competitividade em relação aos concorrentes que não o fizerem (AGARWAL; DIXIT, 2020).

Corroborando com os autores acima, Verhoef, Kannan e Inman (2015) destacam que, na *omnicanalidade*, além da loja física tradicional, são considerados, também, pontos de venda qualquer forma de interação ou contato bidirecional entre uma marca e o cliente, como por exemplo: catálogos de vendas, aplicativos para *smartphones*, mídias sociais (incluindo TV e rádio). Essa variedade de canais é usada de forma intercambiável e continua durante a jornada de compra do consumidor. Por exemplo: o cliente pode encontrar o produto em uma loja tradicional e finalizar a compra *online* (*showrooming*) ou encontrá-lo *online* e finalizar a compra na loja tradicional (*webrooming*). A medida em que esse cenário de *omnicanalidade* evolui, as fronteiras entre o físico e o digital tendem a ficar mais difusas, impactando na comunicação da marca, na experiência e no comportamento do consumidor, pois uma vitrine não é mais o primeiro, nem mesmo o único gatilho para o início de uma jornada de compra (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

Nesse contexto, Terra (2022) defende que para o consumidor a marca é uma só, mesmo se acessada *online* ou *offline*, e desconhece o conceito de canal. Com base nesse argumento, outros especialistas do setor, como Dennis (2021), sugerem a adoção do conceito “comércio unificado” para se referir à *omnicanalidade*. A ideia não é recente, a expressão “comércio unificado” para enfatizar a conexão de todos os canais em tempo real foi referido por Ogden e Ogden (2005) apud Presley (2021).

Nessa conexão de canais de venda em tempo real, denominada por modelo *omnichannel* de varejo ou comércio unificado, as lojas físicas constituem um dentre tantos canais de venda ou pontos de contato entre o consumidor e marca varejista.

Quando as lojas físicas integram *displays* interativos que oferecem ao cliente todas as mercadorias, mesmo as não disponíveis no momento da compra, ou disponibilizam um código QR, que pode acessado pelo *smartphone* do cliente, fornecem informações do produto à venda. Com esses e outros recursos digitais presentes, a loja física passa a se denominar loja *figital* (SANT'ANNA, 2019).

Figital (do ingles *Phygital*) é um termo usado principalmente pelo varejo e criado em 2013 pela agência australiana de *marketing*, Momento, contraindo os vocábulos ingleses *physical* e *digital* (BELGHITI *et al.*, 2018).

O contexto *figital*, na visão de Gaggioli (2017), apresenta uma fronteira entre físico e digital, que é tênue e imperceptível. Esse autor defende que um espaço *figital* surge da crescente convergência das dimensões física e virtual, onde tecnologias digitais, tais como realidade aumentada, *internet* das coisas, robótica e inteligência artificial, enriquecem um ambiente, seja ele público ou privado.

A integração de tecnologias digitais emergentes aos objetos do cotidiano (ou até mesmo ao corpo humano) e o crescente fluxo de informações, via redes sem fio, proporcionam ao ambiente físico interfaces programáveis. Isso possibilita a reconfiguração criativa dos objetos, apresentando infinitas modalidades de experiências no ambiente, ultrapassando a fronteira entre o real e o simulado. Dentre essas possibilidades infinitas, cabe destacar que um ambiente *figital* é sensível à presença das pessoas, proporciona a automação de tarefas corriqueiras e uma interação natural no controle dos dispositivos através de comandos de voz ou movimentos do corpo (GAGGIOLI, 2017).

Em relação ao campo do design de varejo, Christiaans (2017) prevê que, no futuro, as lojas *figitais* não terão, por exemplo, caixas para pagamento, mas salas e corredores virtuais que complementarão o mundo físico a partir dos *smartphones* dos clientes. Terão, ainda, dispositivos de realidade aumentada, que permitirão aos consumidores visualizar, experimentar ou testar produtos e ofertas em simulações virtuais. Além de interferir nas soluções do design de varejo, as lojas *figitais* impactarão o comportamento de compra do consumidor.

Petermams e Kent (2017) enfatizam que, em um contexto de *omnicanalidade*, a atuação do design de varejo se dá em qualquer ponto de contato varejista oferecido ao consumidor, seja ele físico ou digital, onde o design é o modo como as mensagens são comunicadas ao público, ou seja, por meio de uma abordagem completa e coordenada de tudo que o comprador vê, agregando valor à estratégia de varejo,

influenciando na decisão de compra e na fidelidade do consumidor (PETERMANS; KENT, 2017).

Por meio de uma revisão de literatura, Claes, Quartier e Vanrie (2017) também destacam que a atividade de design de varejo pode colaborar na integração das diferentes interfaces presentes no processo de compra atual. Essa integração, segundo esses autores, deve proporcionar uma experiência prazerosa ao usuário e transmitir uma mensagem única do varejista, a partir de todo e qualquer canal de venda.

Atender às demandas acima requer, do designer de varejo, competências e habilidades específicas. Esse será o assunto abordado no subcapítulo a seguir.

2.3 COMPETÊNCIAS HOLÍSTICAS DO DESIGNER DE VAREJO

Este subcapítulo apresenta o modelo holístico de competências para a atividade de um designer de varejo (ver anexo), em um contexto *omnichannel*, proposto por Quartier, Claes e Vanrie (2020). O modelo foi desenvolvido a partir de consultas a 20 profissionais do ramo e traz 77 competências divididas em nove categorias temáticas, que traçam o perfil do designer de varejo e podem servir como referência de melhores práticas para a sua formação e atuação (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

Para chegar no modelo holístico de competências, estabelecer os tópicos a discutir e definir o perfil dos profissionais a serem entrevistados, Quartier, Claes e Vanrie (2020) fizeram uma revisão da literatura sobre o assunto, conduzindo às conclusões abordadas a seguir.

Hoje, o design de varejo pode ser considerado uma disciplina transdisciplinar de design, que diz respeito ao design de espaços virtuais ou físicos para venda de produtos, serviços e/ou marcas. Nesse contexto, é papel do designer de varejo criar uma interpretação sensorial dos valores da marca varejista e das necessidades e desejos dos *shoppers*¹¹ (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

O surgimento de novas comunicações e canais de *marketing* (por exemplo, redes sociais, e *e-commerce*) criam novas formas de os *shoppers* comprar produtos e interagir com os varejistas. Conseqüentemente, para os varejistas, tornou-se cada

¹¹ *Shopper*, traduzido para o português é comprador. O termo distingue quem decide a compra daquele que consome a mercadoria.

vez mais difícil controlar o complexo comportamento de compras dos consumidores, o que os impede de criar, gerenciar e controlar a jornada e a experiência do cliente nesses canais (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

Ao assumir que é função do designer de varejo traduzir estratégias de negócios e valores de marca dos varejistas em conceitos viáveis, funcionais e comerciais da loja, pode-se perguntar se as recentes mudanças no comportamento do consumidor interferem nas competências desses profissionais. Como a disciplina de designer de varejo é bastante jovem, um perfil definido e claro dessas competências parece ser escasso (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

A atividade de design de varejo está intimamente ligada à estratégia de marca e *marketing* dos varejistas, revelando seu caráter transdisciplinar e holístico. Cabe a um designer de varejo fazer reuniões e apresentações com clientes, gerar ideias em desenhos técnicos e modelagens tridimensionais, realizados com recursos de projeto assistido por computador e, em alguns casos, gerenciar projetos. Como competências necessárias à atividade, são citadas: habilidades em design de interiores, em design gráfico, bem como habilidades de comunicação. Além disso, como domínios específicos, são requeridas competências de como entender as necessidades dos consumidores, o seu comportamento de compra e as tendências de varejo. Para concluir, as habilidades e atitudes (inter) pessoais estão listadas como: centralização no cliente, capacidade comercial, criatividade, habilidades de gerenciamento de tempo/organização e trabalho em equipe multidisciplinares. Essas habilidades e competências, voltadas à concepção de uma loja física, ampliam-se para além do ambiente físico, quando se somam ao escopo do projeto, às tecnologias digitais e à *omnicanalidade*, questões recorrentes em estudos recentes (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

Na abordagem holística, a competência é considerada como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades, *expertises* e atitudes que são inerentes para executar uma série de tarefas relacionadas a uma determinada profissão. No contexto do varejo *omnichannel*, salienta-se a necessidade de uma nova geração de designers de varejo que entendam de todos os parâmetros do varejo e pensem/trabalhem no nível de comunicações, gráficos, espaço e digital. Trabalhar em design de varejo exige conhecimento da história do varejo, da arte, da dinâmica de mercado, das necessidades dos consumidores e compreender o impacto dos avanços da tecnologia

digital sobre o comportamento de compra dos consumidores e os negócios dos varejistas (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

Para a definição dos tópicos a serem discutidos com os especialistas da área, foi adotada uma abordagem mista que integra aspectos de diferentes metodologias, centradas na identificação, seja das tarefas relacionadas ao trabalho, como também das competências futuras e dos problemas centrais de uma profissão. Os tópicos se referiam à prática projetual, à educação e ao futuro do design de varejo (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas para poder dialogar com os entrevistados e entender as suas experiências, as suas crenças subjacentes e os seus valores. A escolha e seleção de agências de *design* de varejo foi baseada em três critérios: 1) o negócio principal das agências ser o design para objetivos comerciais; 2) o portfólio *online* conter referências de projetos no setor de varejo; 3) a agência estar envolvida no conceito desenvolvimento e design (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

As entrevistas resultaram no modelo de competências para designers de varejo, ilustrado na Figura 5, que divide as 77 competências em nove categorias, a saber: (1) Pesquisa; (2) Design; (3) Ciências socioculturais; (4) *Branding*; (5) *Marketing* e Estratégia; (6) Organização e gestão (7) Comunicação; (8) *Omnicanalidade* e Digital e (9) Metacompetências (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

Figura 5 – Modelo de competências para designers de varejo.



Fonte: Adaptado de Quartier; Claes e Vanrie (2020).

Como o contexto *omnichannel* é o foco principal desta tese, das oito categorias do modelo holístico de competências, as três competências do grupo *Omnicalidade* e Digital serão detalhadas a seguir.

A primeira delas é a **consciência do avanço de tecnologias digitais e a compreensão do funcionamento e da aplicação dessas soluções**. Dentre as tecnologias digitais, destacam-se hologramas, realidade aumentada, realidade virtual, *apps*, tecnologia de dados, etc. Essa competência se justifica para: 1) ser capaz de pensar ou projetar de maneira diferente e ter ideias criativas durante o desenvolvimento do conceito e do processo de design; 2) poder se comunicar com outras pessoas (por exemplo, agências ou especialistas externos); 3) poder aconselhar o varejista (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

A segunda competência é a **capacidade de considerar todos os canais e pontos de contato do shopper**. Além da loja física, é necessário considerar qualquer canal ou ponto de contato do *shopper* com a marca varejista, desde o início do processo criativo, pois tais considerações podem, por exemplo, impactar no *layout* da loja. Para atingir esse propósito, os entrevistados dizem partir de um estudo da jornada do *shopper* no seu processo de decisão de compra. Com base nos resultados do estudo dessa jornada, o varejista e o designer podem discutir quais pontos de contato e quais canais são os mais relevantes para a marca ou quais precisam ser desenvolvidos. Por exemplo: 1) integração do mundo *online* na loja física com a criação de experiências de serviço e marca dentro da loja, e a extensão da experiência fora da loja, através de aplicativos que facilitem o processo de compra; 2) criar consistência entre os canais com experiência, *branding* e identidade visual, que evoquem os mesmos sentimentos do *online* na loja; 3) repensar o papel da loja física. Nesse contexto, os entrevistados, por exemplo, questionam como o conceito de loja física deve diferenciar da experiência *online*. As respostas a essa pergunta levam à reconsideração da função da loja (por exemplo, a loja como um ponto de coleta *versus* a loja como um centro de experiência) (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

A terceira e última competência do grupo *Omnicanalidade* e Digital é a **capacidade de integrar aplicativos digitais no design da loja**. Os entrevistados mencionaram vários aspectos que os *designers* devem levar em consideração ao integrar a tecnologia no *design* da loja: 1) o *layout* e os percursos do *shopper* dentro da loja; 2) o papel da equipe (por exemplo, apoiá-lo ou minimizá-lo); 3) a mudança de função dos elementos da loja (por exemplo, *check-out*); 4) a integração de aspectos

técnicos (por exemplo, cabos ou conduítes elétricos); 5) o valor agregado das soluções tecnológicas; 6) o conteúdo digital; 7) a estética; 8) as necessidades dos consumidores e o seu comportamento de compra; 8) o *branding* do varejista (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

Resumindo, Quartier, Claes e Vanrie (2020) concluem que, do ponto de vista da educação, metade dos entrevistados mencionou explicitamente que os tópicos *omnichannel* e digitalização devem ser integrados ao currículo dos cursos de design de varejo. Com base nas suas descobertas, Quartier, Claes e Vanrie (2020) identificaram um aspecto teórico e outro prático que podem ser integrados. O aspecto teórico diz respeito à tomada de consciência do constante avanço das tecnologias digitais e a compreensão de como estas podem ser aplicadas ou integradas, bem como a compreensão de como elas funcionam. O aspecto prático trata das habilidades de gerar idéias criativas, a capacidade de integrar essas tecnologias para favorecer a jornada de compra do *shopper* (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

Quartier, Claes e Vanrie (2020) evidenciam que não há só uma oportunidade, mas também uma necessidade de que a formação em design de varejo responda aos desafios do varejo atual. A educação em design de varejo deve se esforçar para educar os alunos a se tornarem pensadores holísticos colaborativos, capazes de criar experiências imersivas para o *shopper*. Para tanto, os autores apontam a necessidade de uma abordagem transdisciplinar para a educação em design de varejo, que não se limite ao design físico da loja. Essa formação deve estimular os esforços de *design* que transcendem os limites disciplinares do 2D, 3D e do mundo virtual. Além das competências de design, a educação em design de varejo deve oferecer a oportunidade de adquirir conhecimentos e habilidades nos campos de pesquisa em design, ciências socioculturais, *branding*, *marketing* e estratégia, comunicação, organização e gerenciamento, bem como *omnicanalidade* e tecnologias digitais (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

Em comum, os estudos apresentados até o momento abordam os impactos do modelo *omnichannel* de varejo no comportamento e na experiência de compra do consumidor. Por isso, cabe aprofundar como se dá a experiência de compra nas lojas *figitais*, tema do próximo capítulo.

Em anexo neste estudo, é apresentado um quadro com as 77 competências.

2.4 DESIGN DE VAREJO E EXPERIÊNCIA *FIGITAL*

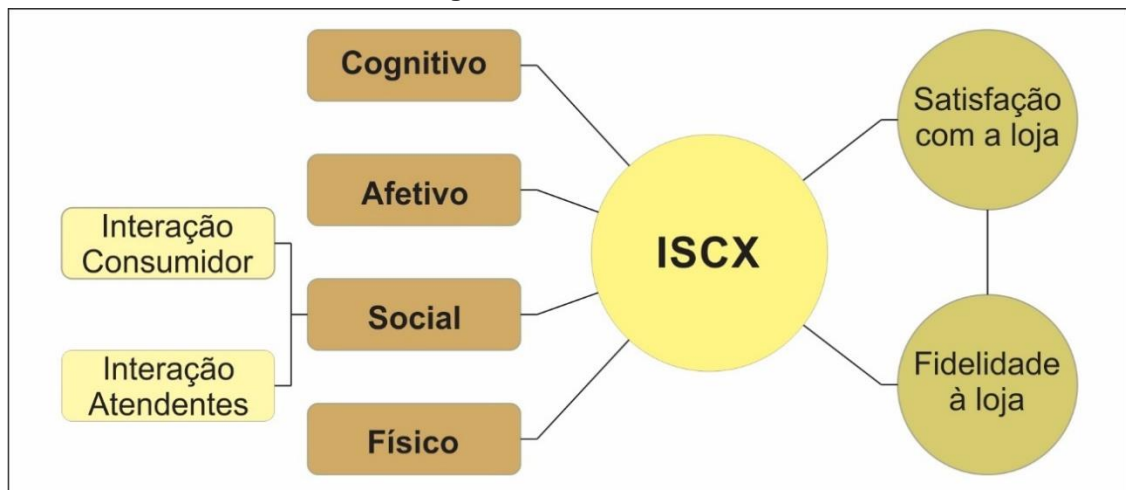
As tecnologias digitais e suas implicações para o design e a experiência no varejo *figital* e *omnichannel* são tema de cinco estudos apresentados a seguir. Na ordem de apresentação, no primeiro artigo, Bustamante e Rubio (2017) propõem uma escala de mensuração para as experiências dos consumidores no varejo. O segundo estudo trata da experiência de compra *figital*, escrito por Belghiti *et al.* (2018). O terceiro estudo mostra o *framework*, denominado Rede de Experiência, formulado por Petermans, Janssens e Van Cleempoel (2013). O quarto trata do ciclo da experiência de Dubberly e Evenson (2008), citado por Davis (2021) em um artigo para a *American Institute of Graphic Arts (AIGA)*¹², uma associação de designers americana, que aborda a tendência de integração das experiências físicas e digitais. O quinto estudo aborda o ciclo da experiência de Dubberly e Everson (2008). No sexto e último artigo, Cervieri Junior *et al.* (2015) dão exemplos de tecnologias desenvolvidas para o varejo.

2.4.1 Escala ISCX

A escala In Store Customer eXperience (ISCX) é um estudo que propõe um instrumento, seja para aprofundar o entendimento conceitual da experiência do consumidor, como para fornecer um instrumento para mensurar essa experiência dentro de lojas físicas. Em poucas palavras, a escala ISCX, ilustrada na Figura 6, é uma ferramenta composta por aspectos cognitivos, afetivos, sociais e físicos. A análise do papel de cada um desses componentes e como eles se combinam oferece informações específicas e necessárias para tornar a experiência de compra mais gratificante para o cliente e mais efetiva para o varejista, desencadeando um comportamento de compra desejado. Esses componentes são detalhados a seguir.

¹² Disponível em: <https://www.aiga.org/>.

Figura 6 – Escala ISCX.



Fonte: Adaptado de Bustamante e Rubio (2017).

A experiência cognitiva é o componente da ISCX que tem a função de proporcionar novidade, relevância e/ou aprendizado ao consumidor, despertando sua curiosidade e inspirando-o. Cabe ao varejista não apenas apresentar os produtos e serviços e torná-los conhecidos pelos clientes, mas também gerar respostas mentais que envolvam os clientes no ato de comprar, através de informações, pensamentos, idéias, curiosidades, estórias, etc.

A experiência afetiva é o componente da ISCX que trata das emoções do consumidor, provocadas por estímulos que influenciam o seu comportamento, em relação à loja ou à marca varejista. Esses estímulos podem ser projetados para despertar no consumidor emoções de felicidade e otimismo, e deixá-lo de bom humor. Respostas afetivas positivas aos estímulos na loja são fundamentais, pois ajudam os clientes a restringir o número de opções e reduzir o tempo necessário para tomar decisões.

A experiência social é o componente da ISCX que está fundamentado na qualidade e na intensidade das relações que emergem entre o indivíduo e outras pessoas que interagem em um ambiente social. No contexto do varejo, o componente social é o relacionamento que um cliente estabelece com a loja, interagindo com seus membros, classificados em dois grupos: cliente-atendente e cliente-cliente. As interações sociais devem ser estimuladas pelo varejista, pois elas podem transformar a loja em uma comunidade, onde os clientes não vão apenas para fazer compras, mas, também, compartilhar opiniões, conselhos, sugestões e, até mesmo, atividades com outros atores envolvidos no encontro de serviço.

A experiência física é o componente da ISCX que dá atenção a como o ambiente pode provocar respostas fisiológicas no indivíduo e que influenciam no seu estado de conforto e bem-estar físico. Esse bem-estar se traduz em maior atração para a loja que, por sua vez, influencia os sentimentos e as crenças sobre ela e sobre as pessoas que interagem lá. Um ambiente negligenciado e pouco atraente pode causar desconforto físico ao cliente e afetar negativamente a jornada de compra.

Todos esses componentes da ISCX, juntos, revelam que uma mercadoria em si não é o fim ou objetivo da relação varejo-cliente. Pelo contrário, é apenas um meio pelo qual os varejistas proporcionam aos seus clientes experiências nos diversos canais de comercialização, sejam estes a loja física, a *internet* ou aplicativos de celular. No contexto atual do mercado, a percepção de valor agregado de uma mercadoria não flui de forma unilateral, do produtor para o consumidor. É sim o resultado de processos de co-criação e colaborativos entre as partes, que deve ser mensurado para conquistar e aumentar a satisfação e a lealdade do consumidor. A ISCX é uma ferramenta completa e robusta para esse fim.

O estudo de Bustamante e Rubio (2017), apesar de abordar as áreas do comportamento do consumidor e do *marketing*, pode contribuir para o design de experiência em ambientes do varejo *phygital*, se analisado sob a perspectiva do design centrado no usuário.

2.4.2 A experiência de compra *figital*

Segundo Belghiti *et al.* (2018), em uma loja *figital*, a experiência de compra é preponderantemente física, apesar da interferência digital. A união entre físico e digital parece ser prerrogativa de uma minoria adepta à tecnologia. Nesse sentido, esses autores reconhecem a necessidade de educar todos os consumidores, e cabe aos assistentes de vendas o papel de intermediar esse aprendizado, que se dá em três etapas: 1) dar visibilidade; 2) orientar; 3) garantir o uso das interfaces digitais.

As dimensões de uma experiência *figital* são espacial, temporal, hedônico-sensoriais, sociais e participativas. A dimensão espacial lança uma nova perspectiva sobre o *merchandising*, a inserção de tecnologias no espaço e a sua apropriação pelos compradores. A dimensão temporal se reflete em um desejo de consumidores e atendentes em otimizar e gerenciar o tempo. A dimensão participativa levanta a questão do grau e das modalidades de intervenção do varejista na produção da

experiência, em particular, na definição de quais ferramentas devem ser oferecidas, evitando, assim, uma “comodização” das tecnologias (BELGHITI *et al.*, 2018).

O Quadro 1 traz um resumo das relações e dos objetivos de uma experiência *phygital* e o papel do varejista nesse contexto.

Quadro 1 – Objetivos da experiência *figital* X Papel do varejista.

Papel do Varejista	Objetivos da Experiência <i>Figital</i>	
	Facilitar a integração físico-digital	Integração físico-digital criativa
Físico	Educação: educar os compradores e treinar os assistentes de vendas	Empatia: assistentes de vendas acolhedores e ponto de venda integrador das tecnologias digitais
Digital	Inovação: tecnologia orientada para as necessidades dos compradores, incentivando elementos digitais para o consumidor	Inspiração: exposição visualmente estética de produtos

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de Belghiti *et al.* (2018).

Cabe destacar que esse artigo foi o único encontrado na revisão de literatura, que aborda aspectos práticos e atuais da integração efetiva das tecnologias digitais nos ambientes físicos de varejo. Abstraindo para o campo do design, o papel do varejista pode se confundir com o do designer de varejo, provocando a análise desse estudo, a partir de conceitos de usabilidade e design centrado no usuário.

2.4.3 A Rede de Experiência

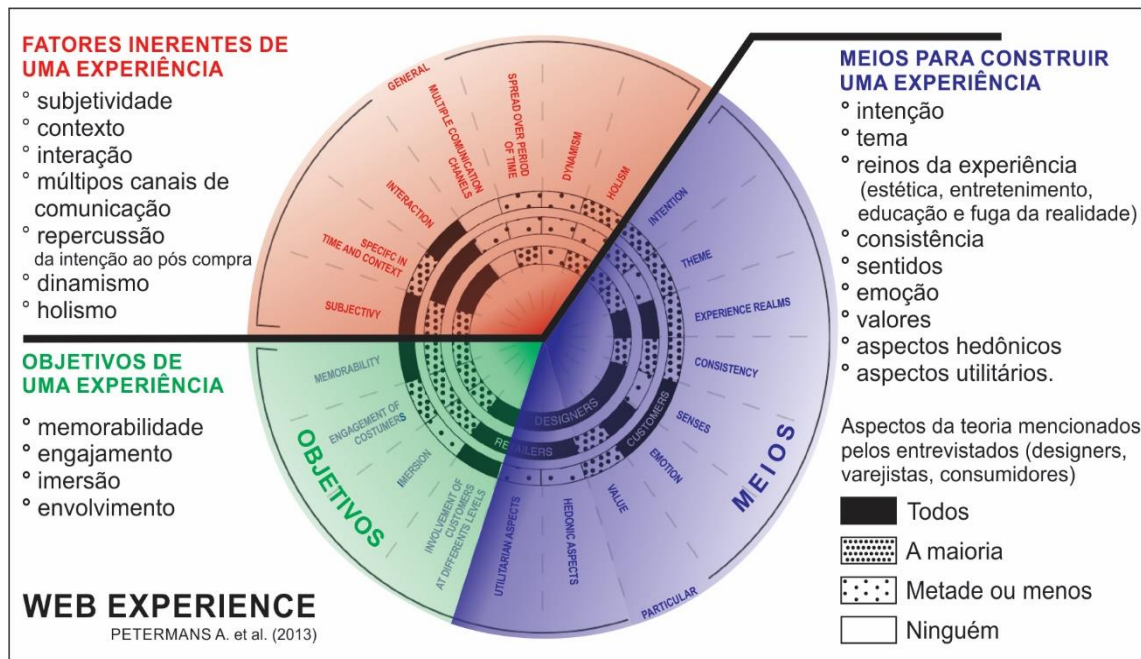
Em um estudo, Petermans, Janssens e Van Cleempoel (2013) constaram a falta de uma conceituação clara da experiência do cliente em ambientes de varejo, e que a pesquisa aplicada sobre essa experiência, sob uma perspectiva holística, parece ser escassa. Para vencer essa lacuna e considerando o design de varejo uma disciplina emergente, os autores consultaram literaturas de diferentes disciplinas adjacentes, com o objetivo de obter informações sobre as configurações de varejo e o relacionamento usuário-ambiente. A partir dessa revisão da literatura existente, seguida de entrevistas etnográficas com varejistas, designers e consumidores, os pesquisadores identificaram um paradoxo: enquanto a literatura, predominantemente, concentra-se na análise de aspectos isolados que influenciam a experiência do consumidor, os designers concebem essa experiência de forma holística, ao projetar espaços de varejo. Esse paradoxo motivou os autores a propor um *framework*, com

uma conceituação própria para essa experiência, a *Experience Web* ou Rede de Experiência.

O *framework*, ilustrado na Figura 7, é composto de 20 fatores, que compõem uma experiência de consumidores em espaços de varejo, e apresenta uma abordagem holística, para a caracterização e a projeção da experiência em qualquer ponto de contato de uma marca de varejo, seja físico ou *online*. Os 20 fatores, identificados na revisão da literatura, foram classificados em “gerais” e “particulares”. Os aspectos gerais são aqueles inerentes a uma experiência e que nem sempre podem ser controlados e influenciados pelo varejista ou pelo designer: subjetividade, contexto, interação, multiplicidade dos canais de comunicação (incluindo os digitais), dinamismo, holismo e repercussão da experiência ao longo do tempo (da intenção de compra ao pós-compra). Já os “particulares” são os fatores que oferecem perspectivas concretas para varejistas e designers no projeto de uma experiência, e são classificados em “objetivos” e “meios”. Os fatores “particulares objetivos” são: tornar a experiência memorável, engajar, envolver e concentrar o foco do cliente na experiência (imersão). Os fatores “particulares meios” são recursos à disposição de designers e varejistas, para o alcance dos objetivos de uma experiência, como por exemplo: a escolha e o desenvolvimento de um tema ou de uma narrativa a ser usada como base para construir uma história consistente para ser contada fora e dentro da loja. Outro exemplo, nesse sentido, é a atenção para a implementação de aspectos hedônicos e funcionais dentro do ambiente de varejo.

Após a revisão da literatura, foram feitas entrevistas etnográficas com seis designers, seis varejistas clientes desses designers e dois consumidores de cada uma de seis lojas projetadas por esses designers para esses varejistas. As entrevistas apontam a consciência dos entrevistados em relação aos fatores encontrados na literatura. Conforme ilustrado na Figura 7 fatores, tais como, “envolvimento”, “interação” e “emoção” foram mencionados pelos três grupos de entrevistados, enquanto o fator “multiplicidade de canais de comunicação” foi mencionado apenas por alguns varejistas. Uma possível explicação para esse fato, segundo Petermans, Janssens e Van Cleempoel (2013), é que apesar de alguns varejistas demandarem soluções para um varejo com múltiplos canais de comunicação, inclusive *online*, poucos designers de varejo estão atentos a essa demanda, especialmente aqueles oferecidos dentro do ambiente real da loja.

Figura 7 – Rede de Experiência.



Fonte: Adaptada pelo autor, a partir de Petermans *et al.* (2013).

Segundo Petermans, Janssens e Van Cleempoel (2013), a Rede de Experiência pode ser considerada um primeiro passo na criação de uma taxonomia de experiência de usuário, pois proporciona a reflexão sobre o papel de cada fator na concepção ou análise da experiência do consumidor em ambientes de varejo. Recomendam essa ferramenta conceitual, seja para analisar com maior profundidade as experiências do cliente nos ambientes de varejo, quanto para ajudar as partes particularmente interessadas no projeto de contextos experienciais.

Esse estudo de Petermans, Janssens e Van Cleempoel (2013) tem relevância pela sua extensa revisão de literatura e pela análise de conceitos da área do comportamento do consumidor no varejo, sob a óptica do design e da experiência. Apesar de não tratar especificamente da integração de canais de vendas, inerentes do varejo *phygital*, os autores mencionam aspectos de recursos *online* como um elemento a ser contemplado no design para experiências de compra nos ambientes de varejo.

2.4.4 Unindo experiências físicas e digitais

Davis (2021) aborda a tendência de integração das experiências físicas e digitais e reflete sobre os desafios do design na mediação dessas experiências,

apresentando exemplos. Atualmente, os consumidores navegam em diversos dispositivos digitais e ambientes físicos para comprar e pesquisar produtos *online*, mesmo quando pretendem fazer suas compras em lojas físicas. Além disso, fazem *check-in* em voos, marcam e confirmam consultas médicas, pedem carona, reservam estadias, entre outras atividades, com a comodidade dos *smartphones*, em qualquer lugar e a qualquer momento. Esse rol de atividades que os usuários fazem antes e depois de interagir com uma tela digital deve ser contemplado em experiências mediadas pelo design (DAVIS, 2021).

Apesar de as plataformas digitais amplificarem as experiências no mundo físico, ainda apresentam lacunas entre os ambientes *online* e *offline*. São nessas lacunas verificadas em dispositivos ou provedores de serviços, que os usuários geralmente perdem o suporte, as informações importantes para concluir uma tarefa e repetem ações desnecessariamente. Esses momentos interrompem a continuidade da experiência da marca, do produto ou do serviço. Para dirimir essas dificuldades, é crucial que os designers desenvolvam sistemas capazes de integrar diversos dispositivos e provedores de serviço, dando suporte e curadoria ágeis para os usuários (DAVIS, 2021)

Click and collect, *in-store experiences*, realidade aumentada, virtual ou mista, são exemplos da tendência da integração de experiências físicas e digitais, detalhadas a seguir.

2.4.4.1 *Click and collect*

Clicar no aplicativo e pegar o produto em um local físico é uma conveniência oferecida pelo varejo aos consumidores. Durante a retirada, os consumidores têm propensão de adquirir outras mercadorias na loja ou nas adjacências. O sistema *click and collect* pode apresentar problemas que impactam na continuidade das experiências de compra e de marca. Imprecisão de informações de estoque, imagens enganosas, dificuldade de estacionar próximo à loja e um horário de funcionamento inconveniente, são exemplos de tais problemas. Já existem soluções para essas deficiências, como o *curbside* e *lockers*. O *curbside* é a possibilidade de retirar as compras na calçada, através de um aplicativo que notifica os compradores da disponibilidade para a retirada das mercadorias. Também gerenciados por aplicativo, os *lockers* são armários distribuídos em pontos estratégicos, onde os vendedores

armazenam as compras para que os clientes possam retirá-las, quando lhes for mais conveniente.

2.4.4.2 *In store experiences*

O *Google Shopper Marketing Council*¹³ indica que um em cada três compradores que usam *smartphones* prefere buscar informações em seus telefones do que consultar um vendedor. As empresas, nesse contexto, prestam cada vez mais atenção à experiência na loja como uma extensão da pesquisa *online*. A Loews, uma loja de decoração, por exemplo, oferece um aplicativo, onde clientes encontram informações sobre o produto e confirmam sua disponibilidade no estoque. Esse aplicativo indica, também, a localização do produto no corredor e na prateleira da loja mais próxima, apresentando um mapa da rota mais rápida para retirar os itens escolhidos. Os funcionários da Loews usam o mesmo recurso para atender os clientes presencialmente e a empresa está aprimorando o aplicativo, testando possibilidades de realidade aumentada, que venham a facilitar ainda mais esse processo.

2.4.4.3 *Realidade aumentada, virtual e mista*

Recursos de **realidade aumentada**, usados em aplicativos de dispositivos móveis, acrescentam textos e imagens gerados por computador ao ambiente, em tempo real. Exemplo dessa tecnologia é o *IKEA Place*, um aplicativo de *smartphone* que coloca virtualmente qualquer um dos 2.000 produtos *IKEA* na casa do cliente, dando a possibilidade de mover o objeto a ser adquirido pelo ambiente. Uma fidelidade de 98% dessa simulação aumenta a confiança do comprador ao efetivar seus pedidos, sejam *online* ou na loja (DAVIS, 2021).

A **realidade virtual** se limita a uma imersão em simulações, onde a tecnologia induz sons e imagens gerados digitalmente, exibidos através de *displays* estereoscópicos, como óculos especiais para a realidade virtual. Já a **realidade mista** ou híbrida existe ao longo de um *continuum* entre o totalmente real e o totalmente virtual. Ao contrário da realidade aumentada, que sobrepõe objetos virtuais no mundo

¹³ O *Google Shopper Marketing Council* é um grupo de especialistas em *marketing*, conhecidos por promover as marcas dos clientes ao longo do caminho digital até a compra.

real, a realidade mista os ancora no ambiente real, permitindo que os usuários interajam com eles, com o uso de modelos holográficos, por exemplo (DAVIS, 2021).

Essas novas tecnologias e eventuais lacunas que elas possam apresentar na integração das experiências digitais e físicas conferem oportunidades ao design e apresentam conceitos e princípios fundamentais. Davis (2021) explicita esses conceitos, a partir do modelo do ciclo da experiência do usuário, proposto por Dubberly e Evenson (2008). A seguir uma síntese do estudo.

2.4.5 O ciclo da experiência

Projetar para a experiência, segundo Davis (2021), significa estar orientado pelo comportamento e pelos objetivos dos usuários. O usuário entra na experiência por meio de uma primeira impressão bem-sucedida, que chama a atenção e captura a sua imaginação. A orientação segue fornecendo uma prévia do que é possível. Os clientes da *Starbucks*, por exemplo, aprendem a pedir café observando e ouvindo as interações de outras pessoas antes deles na fila. Isso ocorre por design. Os termos “grande” e “venti”, usados pelos baristas da *Starbucks*, para referir embalagens médias e grande, reforçam a natureza especial do produto. A linguagem e o comportamento da marca estão incorporados ao sistema, portanto, quando os clientes da *Starbucks* voltam ou vão para outra *Starbucks*, eles têm uma experiência equivalente. Com o tempo, a consistência na qualidade do produto e na experiência do serviço retém os clientes. E, eventualmente, os clientes defendem ativamente a marca (DAVIS, 2021). Assim, uma interação atraente não apenas entrega algo de valor de maneiras agradáveis e informativas, mas também representa a organização que fornece o produto ou serviço (DAVIS, 2021).

Embora a experiência típica da *Starbucks* ocorra inteiramente dentro de um ambiente físico, cuidadosamente gerenciado por meio do design, o desafio, na maioria das experiências digitais para físico, é que elas atuam no tempo e no espaço. O sistema deve manter o sucesso consistente sem perder o suporte aos usuários à medida que eles passam de um estágio do ciclo de experiência para o próximo. E, na maioria dos casos, os serviços *digitais* devem contemplar variações dos objetivos e dos comportamentos dos usuários, além das opções de embalagens.

Nesse contexto, Dubberly e Evenson (2008) apresentam o ciclo da experiência, que é composto por pontos de contato, pontos de alavancagem e mapa de jornada.

Pontos de contato – Pontos de contato constituem a variedade de canais digitais e físicos, onde um usuário orientado a objetivos ou a uma marca iniciam uma interação. Experiências eficazes de ponto de contato permitem que o usuário adquira informações, interaja com produtos, participe de serviços ou atividades e obtenha *feedback* que afirma ou redireciona o seu comportamento ao longo do caminho. Os pontos de contato são, frequentemente, momentos de tomada de decisão, onde o usuário avança em direção à satisfação de uma meta. Com relação ao ciclo de experiência, os pontos de contato devem proporcionar a experiência certa no momento certo (DUBBERLY; EVENSON, 2008).

Pontos de alavancagem – Os pontos de alavancagem são oportunidades de produzir mudanças positivas no ciclo da experiência, com pouco esforço. Por exemplo, enviar um *e-mail* informando que o pedido foi recebido, ou fornecer *feedback* que confirma que uma etapa do processo foi concluída, torna o usuário mais confiante para prosseguir para a próxima etapa da experiência (DUBBERLY; EVENSON, 2008).

Mapa de jornada – Um recurso onde os designers, geralmente, representam os pontos de contato, identificando as decisões e as interações do usuário, desde a necessidade de informações sobre produtos e serviços, até as ações necessárias para concluir uma tarefa. Os mapas de jornada podem refletir as perspectivas de usuários específicos, muitas vezes definidas por meio de personas ou usuários extremos, cujos caminhos podem variar. Embora seja tentador mostrar uma jornada tranquila do início ao fim, os melhores mapas também mostram pontos de conflito para o usuário e as consequências de erros. No mapeamento de experiências de digital para físico, é especialmente importante pensar sobre as lacunas onde os usuários possam perder suporte ou tenham atritos na transição de um ponto de contato para o outro (DUBBERLY; EVENSON, 2008).

Dubberly e Evenson (2008) recomendam que os designers prestem atenção ao ciclo completo e entendam que projetar para a experiência é realmente sobre o comportamento orientado pelos objetivos das pessoas, não sobre objetos e espaços. Isso significa que a pesquisa e os métodos que enfocam as atividades das pessoas são fundamentais para projetar experiências satisfatórias.

2.4.6 Tecnologias digitais aplicadas ao varejo

Na publicação de Cervieri Junior *et al.* (2015) é salientada que a relação do consumidor com o varejo está passando por uma transformação, devido às possibilidades que os consumidores têm com o uso de *smartphones*. Comparar preços e condições de pagamento na concorrência, pesquisar informações e avaliações sobre os produtos, são exemplos de ações feitas de forma mais completa e abrangente, a partir da *internet*, do que consultando um vendedor. Além disso, estão sendo exigidas do varejo experiências de compra cada vez mais diferenciadas, maior conjugação entre loja física e *online*, diferentes opções de entrega e retirada de produtos. Essas demandas, aliadas às iniciativas que explorem o conceito de “engajamento” dos consumidores com as marcas, são exemplos práticos da transformação em curso no setor. Segundo os autores, as respostas a essas demandas serão obtidas a partir da interpretação do comportamento e do enriquecimento da experiência dos consumidores, pela aplicação das tecnologias digitais, elencadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Principais tecnologias digitais aplicáveis ao varejo.

Tecnologia	Aplicação	Propósito Básico
RFID – <i>Radio Frequency Identification</i>	Rastreamento de produtos	Melhorar a eficiência operacional/logística
<i>Beacons</i>	Geoposicionamento <i>indoor</i> de <i>smartphones</i>	Ofertar interação e atendimento personalizados ao consumidor
NFC – <i>Near Field Communication</i>	Débito e crédito, via <i>smartphones</i>	Gerar conveniência e agilidade no pagamento
<i>Big data</i>	Análise de grandes bases de dados	Entender o comportamento do consumidor
Digital <i>signage</i>	Geração e distribuição de conteúdo em telas digitais	Ter rede de mídia própria e ofertar interação ao consumidor
<i>Cloud computing</i>	Memória e processamento computacional, via <i>internet</i>	Integrar o varejo e as suas tecnologias

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de Cervieri Junior *et al.* (2015).

A contribuição desse estudo foi a de tornar mais tangível as tecnologias aplicadas na construção de experiências no varejo *phygital*.

Para finalizar esse tópico cabe ressaltar as recomendações de Forte (2019). Segundo esse autor, para projetar a **experiência do cliente**, é necessário ir além dos elementos de design físico que tradicionalmente definem o design da loja. Recomenda-se que as equipes de design tenham um conjunto de habilidades mais

amplo que possibilite traduzir os objetivos de negócios em soluções de design. É necessária uma maior colaboração entre as equipes de design, a liderança corporativa e as funções comerciais que afetam a experiência do cliente. (FORTE, 2019)

O subcapítulo a seguir aborda textos do *marketing*, que abordam assuntos referentes ao design de varejo.

2.5 DESIGN DE VAREJO E *MARKETING*

Como o design de varejo é uma disciplina emergente, as disciplinas de fundo, como o *marketing* e o comportamento do consumidor podem, na visão de Petermans e Van Cleempoel (2010), oferecer inspiração para abordagens metodológicas de pesquisas na área de design de varejo. Em uma reflexão crítica sobre a literatura dessa área, esses autores argumentam que os pesquisadores de disciplinas relacionadas à área, como *marketing* e comportamento do consumidor, conduziram estudos empíricos sobre os efeitos dos estímulos ambientais da loja, no comportamento do consumidor. A seguir, serão apresentados conceitos de *marketing* que estão envolvidos no presente estudo.

O *marketing* sugere ou, de certa forma, demanda para o design estratégias que têm por objetivo atrair e induzir o consumidor à compra. Dentre elas, destacam-se os conceitos de *branding*, de Gomez *et al.* (2011); de diferenciação e posicionamento, de Kotler (2000); de atmosfera do ponto de venda (PDV), de Kotler (1973); de cenário de serviços, de Zeithaml e Bitner (2011); de economia da experiência, de Pine II e Gilmore (1998).

2.5.1 Branding

Para Gomez *et al.* (2011), o *branding* está relacionado com o conjunto de ações e práticas de uma empresa para gerar valor de marca, trazendo segurança e facilitando a decisão de consumo. Conta com o *marketing* como gestor da marca, com a publicidade para comunicação da marca e com o design para dar forma e funcionalidade aos produtos, às instalações e a outros elementos que compõem a identidade da uma marca. Essa afirmação vai ao encontro da posição de Council (2019) de que o design tem muitas definições diferentes, mas, em sua essência, trata-

se do processo de traduzir ideias em realidade, tornando os pensamentos abstratos tangíveis e concretos.

2.5.2 Diferenciação e posicionamento

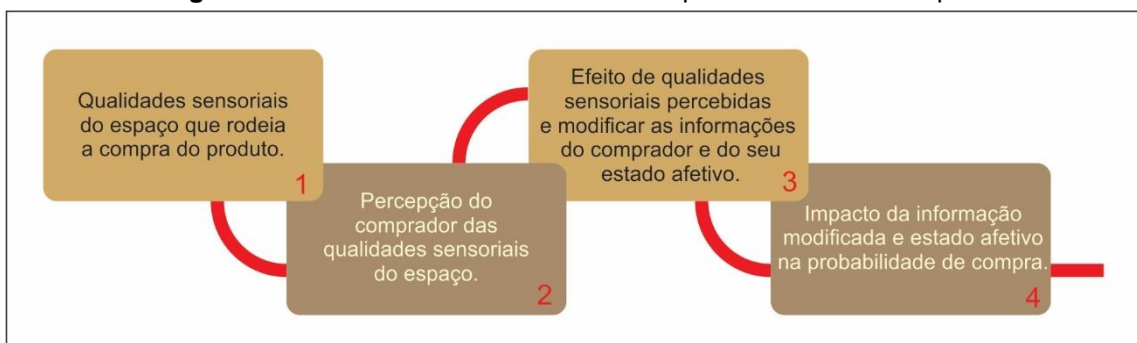
O design contribui, também, com estratégias competitivas para a diferenciação e o posicionamento de produtos e serviços. Cabe à diferenciação desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta de uma empresa da oferta da concorrência (KOTLER, 2000). O posicionamento é um conjunto de ações para que a oferta e a imagem de uma empresa tenham local de destaque na mente dos consumidores (KOTLER, 2000).

2.5.3 Atmosfera do ponto de venda

Dentre as estratégias de *branding*, Kotler (1973) destaca a atmosfera do ponto de venda como o esforço de conceituar os ambientes, para que influenciem no comportamento de compra, servindo como meio de chamar a atenção e como meio de criação de uma mensagem.

Na Figura 8, observa-se a relação entre a atmosfera do ponto de venda e a probabilidade de compra. Primeiramente, o produto é disposto num espaço caracterizado por qualidades sensoriais diferenciadoras. Cada comprador perceberá apenas algumas dessas qualidades, a sua percepção estará sujeita à atenção seletiva, à distorção e à retenção individuais. As qualidades percebidas da atmosfera podem alterar a ideia que o comprador tem da marca ou do produto e podem, ainda, modificar a sua ligação afetiva para com ambos. Por fim, essa alteração de opinião pode resultar no aumento da probabilidade de compra.

Figura 8 – O fluxo casual da atmosfera e a probabilidade de compra.



Fonte: Adaptado de Kotler (1973)

2.5.4 Cenário de serviços

Com o mesmo objetivo de induzir o comportamento, não só dos consumidores como também o dos colaboradores, Zeithaml e Bitner (2011) trazem o conceito de cenário de serviços. As autoras defendem que, diferente dos produtos, os serviços têm um caráter intangível. Para contratar um plano de saúde, escolher um hotel, frequentar determinadas lojas, os consumidores se valem de indícios para formar primeiras impressões e expectativas de como será a experiência de compra. Os cenários de serviços são um exemplo desses indícios, ou evidências físicas que ajudam a tangibilizar um serviço como o varejo. Nesse sentido, um cenário de serviços tem objetivos de acondicionar, diferenciar, facilitar e socializar.

2.5.4.1 Acondicionar e diferenciar

Os objetivos de acondicionar e diferenciar dos cenários de serviços, propostos por Zeithaml e Bitner (2011), confundem-se, respectivamente, com os conceitos de posicionamento e diferenciação, propostos por Kotler (2000), e, em conjunto, contribuem para formatar a atmosfera do ponto de venda, proposto por Kotler (1973). Ambos os objetivos são responsáveis por dar indícios a respeito do serviço a ser consumido, como o de um varejo, tema desse artigo. O objetivo de acondicionar contribui para comunicar, assim como uma embalagem, a imagem externa de um serviço. A aparência da fachada, da vitrine e dos interiores do ponto de venda é essencial à formação de uma primeira impressão ou à definição das expectativas dos clientes. Já o papel de diferenciador tem a capacidade de comunicar a diferenciação do ponto de venda em relação aos seus concorrentes (ZEITHAML; BITNER, 2011; KOTLER, 2000; KOTLER, 1973).

2.5.4.2 Facilitar

O modo como o cenário de serviço é projetado tem o poder de aumentar ou inibir o fluxo eficiente de atividades, o que dificulta ou facilita, tanto para clientes quanto para funcionários, a concretização dos respectivos objetivos. No varejo, o

layout ou a exposição dos produtos são responsáveis por facilitar um processo de compra (ZEITHAML; BITNER, 2011).

O objetivo de facilitar, em um ponto de venda, é determinado por suas características. As lojas de pisos e revestimentos, por exemplo, devem ser amplas e oferecer um suporte para que os clientes possam visualizar com facilidade a composição de diversos revestimentos a serem escolhidos. A exposição de produtos junto aos caixas pode induzir uma compra por impulso. A existência de filas pode inibir um consumidor apressado. *Displays* interativos ou a oferta de *QR-Codes* junto aos expositores podem fornecer informações adicionais sobre um produto, facilitando o processo de decisão de compra.

2.5.4.3 Socializar

O projeto de um cenário de serviços auxilia na socialização, tanto de funcionários quanto de clientes, no sentido de ajudar a revelar papéis, comportamentos e relacionamentos específicos. O projeto da instalação pode indicar ao cliente o papel que ele tem em relação aos funcionários, as seções do cenário onde são bem-vindos e aquelas de uso exclusivos dos funcionários, a maneira como deve comportar-se no ambiente e os tipos de interações que são encorajadas (ZEITHAML; BITNER, 2011).

A oferta de espaços *kids* em restaurantes, locais de espera para homens em uma loja de *lingeries* ou para mulheres em oficinas mecânicas, revelam empatia com os acompanhantes dos clientes e constituem elementos socializadores de um cenário de serviços. Zeithamal e Bitner (2011) advertem que muitas das experiências atuais do varejo podem ser efetivadas ou reproduzidas via *internet*, dando ao consumidor uma noção prévia do que podem esperar na loja física, onde o *site* se constitui em mais uma evidência física do serviço.

Baseado nesses e em outros autores do *marketing*, Sanzi (2006) desenvolveu, sua dissertação de mestrado, com o tema: percepção de valor do consumidor, a partir de evidências físicas presentes em ambientes de autosserviço (supermercados, livrarias, etc.). No tópico a seguir serão apresentadas as principais conclusões desse estudo e a de estudos semelhantes.

2.5.5 Influência de fatores visuais de design na percepção de valor de consumidores de autosserviço

Fatores visuais de design, tal como fachada, sinalização, *layout* e iluminação são exemplos de evidências físicas que, segundo Zeithaml e Bitner (2011), tangibilizam o caráter intangível dos serviços¹⁴. Baseado nesses e em outros autores, em um estudo quantitativo, Sanzi (2006) concluiu, dentre uma amostra de 274 consumidores de autosserviço, que a percepção de um *layout* limpo e organizado, aliada à sinalização e iluminação adequadas, impacta preponderantemente no valor percebido.

Estudos com tema semelhante têm sido realizados recentemente, como, por exemplo: os de Anderson, Palmblad e Prevedan (2012), de Tamashiro *et al.* (2017) e de Backstrom e Johansson (2017). O primeiro relata os efeitos da atmosfera da loja em relação aos valores hedônicos e utilitários do consumidor. O segundo aborda quais dimensões de imagem de loja explicam a avaliação e a satisfação dos consumidores em uma rede de varejo de cosméticos do interior paulista. O terceiro, comentado em seguida, replica um estudo de 2006, feito por esses mesmos autores, agregando as novas tecnologias digitais.

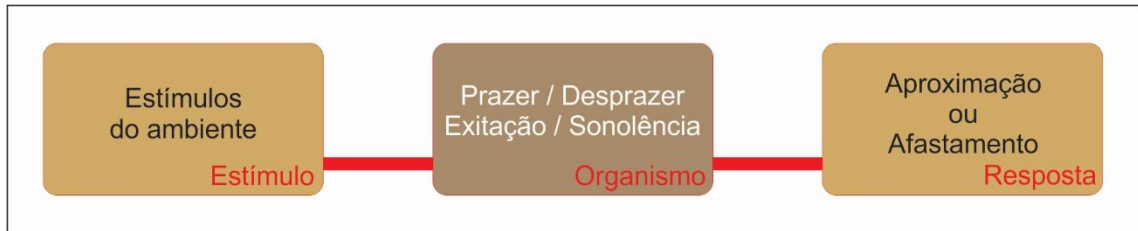
Em seu estudo comparativo, Backstrom e Johansson (2017) constataram que tanto os consumidores quanto os varejistas reconhecem que a experiência de compra é influenciada, em grande parte, pelo atendimento e pela atmosfera da loja, corroborando com o resultado do estudo anterior. Os varejistas, no estudo de 2016, apesar de oferecerem canais de venda *online* de forma limitada e precoce, salientam a importância dessas tecnologias na experiência de compra. Os autores recomendam que, em estudos futuros, sejam aprofundados os aspectos multidimensionais da experiência dos consumidores nas lojas físicas, incluindo a presença das tecnologias *online* e os benefícios em utilizá-las (BACKSTROM; JOHANSSON, 2017).

Cabe destacar que a maioria dos autores acima usa como referência um estudo de Mehrabian e Russell (1974) sobre psicologia ambiental. Os autores identificaram que existe um impacto da atmosfera varejista sobre as emoções e a relação destas com o comportamento dos compradores e atendentes. O modelo

¹⁴ Diferente de um produto que se pode manusear, para construir uma primeira impressão sobre o serviço de um hotel, por exemplo, o consumidor se vale das suas instalações, pois diferente dos produtos, os serviços são intangíveis.

intitulado Estímulo-Organismo-Resposta (EOR), além de autores do *marketing*, é referência, também, para autores do design, como mostra a Figura 9.

Figura 9 – Estímulo-Organismo-Resposta (EOR).



Fonte: Adaptado de Mehrabian e Russell (1974).

2.5.6 Economia da experiência

Em um sentido amplo, a experiência proporcionada aos consumidores de serviços vem sendo considerada uma ferramenta estratégica, colocada a serviço da vantagem competitiva. Pine II e Gilmore (1998) sustentam que, depois das *commodities*, bens e serviços, a experiência pode ser definida como a quarta oferta econômica. Inquestionavelmente, os consumidores as desejam e, cada vez, mais empresários as projetam e promovem. São exemplos disso: lojas, restaurantes e parques temáticos. Esses autores defendem que, enquanto as *commodities* se gastam com seu uso, os bens são tangíveis e os serviços intangíveis, as experiências são memoráveis, existem internamente na mente de um indivíduo que as vivenciou, seja emocional, física, intelectual, ou mesmo, espiritualmente.

Para projetar experiências memoráveis, Pine II e Gilmore (1998) definem cinco princípios-chave: 1) definir um tema para a experiência e escolher um nome que traduza esse tema, servindo de guia para todos os elementos a serem projetados; 2) harmonizar as sensações com pistas positivas – enquanto o tema forma as bases, a experiência deve ser feita com sensações indestrutíveis; 3) evitar pistas negativas; 4) ter um *mix* de lembranças; 5) empregar os cinco sentidos – quanto maior o número de sentidos empregados na sustentação e valorização do tema, tanto mais efetiva e memorável será a experiência. Pine II e Gilmore (1998) recomendam, ainda, que experiências devem ir ao encontro das necessidades do consumidor, assim como os bens e os serviços.

2.6 OUTROS ESTUDOS PERTINENTES

A seguir, serão apresentados outros dois estudos em áreas próximas ao design de varejo, ou seja, o design gráfico ambiental e a arquitetura de interiores, que podem inspirar e contribuir na pesquisa aqui proposta. São eles:

- A Sistematização e proposição de Metodologia de projeto de sinalização. Espaço – Usuário – Informação, de Scherer (2017), baseada no design centrado no usuário;
- Design para o bem-estar subjetivo na arquitetura de interiores, de Petermans e Pohlmeier (2014), que usa como plano de fundo o *design* positivo de Desmet e Pohlmeier (2013).

O design centrado no usuário e o design positivo são abordagens que podem ser detalhadas e contextualizadas no âmbito do design de varejo, para poder alcançar os objetivos, fundamentar os procedimentos e as conclusões da pesquisa proposta. Apresenta-se uma breve noção desses conceitos.

2.6.1 Design centrado no usuário

Segundo Scherer (2017), a noção de design centrado no usuário parte do pressuposto de que o objetivo do design não é a produção de objetos, mas a geração de reações desejadas nas pessoas. Centrado no usuário, pode ser entendido como um processo que é dirigido e formado a partir dos dados obtidos em observações e/ou avaliações, realizadas com os usuários. A expressão “design centrado no usuário”, surgiu nos âmbitos da ergonomia, ergonomia cognitiva e interfaces digitais (SCHERER, 2017).

2.6.2 Design positivo

O design positivo tem como missão principal projetar produtos que contribuam, de forma deliberada, para o bem-estar e o florescimento humano das pessoas. O modelo proposto por Desmet e Pohlmeier (2013) apresenta três componentes: (1) as experiências prazerosas; (2) as experiências virtuosas; (3) as experiências de significados pessoais, entendidas como experiências positivas. Ao centro do modelo, está o objetivo do design positivo, que é o de contribuir para o bem-estar e o

florescimento humano dos usuários. Apresenta, ainda, cinco características: (1) é orientado por possibilidades, ou seja, privilegia as potencialidades; (2) busca um equilíbrio entre seus três componentes – prazer, significado e prazer. Necessariamente, nem todos devem estar presentes na solução, mas nenhum deles é considerado prejudicial; (3) permite ajustes pessoais, seu método é centrado no usuário; (4) é um facilitador; (5) tem o objetivo de impactar em longo prazo (DESMET; POHLMAYER, 2013).

Apesar de ter sido elaborado no contexto de produtos, o modelo do design positivo também vem sendo empregado em outros contextos como o da arquitetura de interiores, presente no estudo de Petermans e Pohlmeier (2014). Esses autores sugerem que os ambientes internos devem ter como objetivo estimular experiências que proporcionem prazer e significado a seus usuários, e salientam que o bem-estar subjetivo é um tópico de pesquisa emergente no campo das ciências do design (PETERMANS; POHLMAYER, 2014).

O capítulo seguinte aborda o planejamento e a aplicação de metodologia de pesquisa desse estudo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo está dividido em duas partes: a primeira parte aborda o planejamento com a proposição dos instrumentos de pesquisa e a segunda descreve a metodologia aplicada nesta tese.

3.1 PLANEJAMENTO DA METODOLOGIA

Esta tese tem caráter qualitativo e exploratório, e sua metodologia de pesquisa foi orientada em diretrizes propostas por Petermans e Van Cleempoel (2010). Segundo esses autores, o design de varejo é uma disciplina emergente e, por isso, as disciplinas de fundo oferecem inspiração para abordagens metodológicas de pesquisa. Para atender aos requisitos da pesquisa no contexto do design, esses autores destacam quatro aspectos importantes para se levar em consideração, ao fazer pesquisas nessa disciplina: 1) a pesquisa de design de varejo deve estar em conformidade com o seu caráter holístico, isto é, as lojas precisam ser abordadas e estudadas como tal, onde múltiplos estímulos interagem e influenciam a experiência do cliente; 2) a pesquisa deve agregar vários métodos de levantamentos, desde estudo de caso, entrevistas em profundidade, até a aplicação de questionários a amostras maiores; 3) diferentes públicos interessados precisam estar envolvidos na pesquisa de design de varejo. Dessa forma, os pesquisadores devem procurar revelar conhecimento das partes envolvidas no projeto e no funcionamento de uma loja e, por último; 4) adoção de metodologias e vocabulário mais próximos ao design (PETERMANS; VAN CLEEMPOEL, 2010).

Corroborando com os autores acima, Agarwal e Dixt (2020) advertem que o estudo e a exploração das disciplinas de fundo ou temas que se relacionam com o design de varejo, como o *branding* e a integração de canais de venda, estão se tornando cada vez mais cruciais no mundo competitivo, e afirmam que essas questões de pesquisa, apesar de relevantes, aparecem primeiro na prática e depois na literatura acadêmica.

Com o intuito de atingir os objetivos geral e específicos deste estudo, além das diretrizes acima, foram escolhidos, como principais ferramentas de pesquisa: 1) revisão de literatura nas áreas de design de varejo e disciplinas correlatas, como o *marketing*, para fundamentar e trazer o conhecimento teórico existente no âmbito do

design de varejo; 2) participação em eventos e em grupos de pesquisa e de negócios, para conhecer as práticas na pesquisa e no mercado para o setor varejista; 3) entrevistas semiestruturadas, seguidas de uma análise de conteúdo, para conhecer as posições e a prática de designers de varejo e outros profissionais envolvidos no projeto e implementação de ambientes comerciais, especialmente aquelas que integram tecnologias digitais.

O Quadro 3 traz essas ferramentas relacionadas com os objetivos.

Quadro 3 – Objetivos X Ferramentas de pesquisa.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Técnicas de Pesquisa/Procedimentos
Estabelecer indicativos para a atuação de designers de varejo, em um contexto <i>mnichannel</i>	Levantar, na literatura acadêmica, indicativos da atuação de designers de varejo, em especial em um contexto (<i>omnichannel</i>)	Revisão de literatura
	Buscar, junto a profissionais com experiência na concepção e implantação de ambientes de varejo e/ou tecnologias digitais, indicativos de sua prática nesse setor;	Participação em Grupos de Pesquisa e em Grupos de Negócios e eventos; Entrevistas semiestruturadas;
	Identificar os impactos do emprego de tecnologias digitais em lojas físicas, na função dessas lojas, na experiência do consumidor, e consequentes demandas para os designers de varejo;	Revisão de literatura; Entrevistas semiestruturadas
	Contextualizar a atuação de designers de varejo em empresas de médio e pequeno porte;	Entrevistas semiestruturadas
	Identificar os impactos do emprego de tecnologias digitais em lojas físicas, na função dessas lojas, na experiência do consumidor, e consequentes demandas para os designers de varejo;	Revisão de literatura; Participação em Grupos de Pesquisa e em Grupos de Negócios e eventos; Entrevistas semiestruturadas
	Identificar a contribuição de outras especialidades do design e outras disciplinas na atuação de designers de varejo, especialmente para lojas físicas que integram tecnologias digitais.	Revisão de literatura; Entrevistas semiestruturadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Durante o processo de pesquisa, desde a compreensão do contexto que envolve o tema, passando pela definição dos objetivos, pela categorização da análise de conteúdo, pela definição de questões a serem aprofundadas nas entrevistas semiestruturadas, até chegar nas conclusões, foram aplicados os conceitos relativos ao pensamento divergente e convergente. Esses conceitos estão presentes em metodologias de design, como o Duplo Diamante (CONCIL, 2019) e o Design *Thinking* (BROWN, 2010).

De acordo com Brown (2010), uma característica que permeia o *Design Thinking* é o raciocínio abduutivo que envolve o pensamento divergente e o convergente. Esse raciocínio permite registrar, ponderar e associar diferentes possibilidades de conexões, ora conceituais, ora simbólicas, onde o pensamento divergente é um processo de desconstrução e o pensamento convergente, de reconstrução. Conforme Nitzsche (2012, p. 15), no processo "divergente, a gente explora possibilidades, amplia repertório"; e no processo "convergente, a gente faz as escolhas".

Nesse contexto, segundo Efeoglu *et al.* (2013), o pensamento divergente é a capacidade de obter possíveis respostas para um desafio geral, por meio de dados existentes, tais como notícias, entrevistas, depoimentos de especialistas, entre outros. Nesse sentido, Brown e Wyatt (2010) recomendam que, para alcançar o pensamento divergente, é importante contar com um grupo diverso de pessoas envolvidas no processo. Neste estudo, a revisão de literatura e a participação em eventos e grupos de pesquisa e de negócios foram ferramentas adotadas para o pensamento divergente.

Já o pensamento convergente identifica padrões e tendências, a partir da reunião dos dados obtidos no pensamento divergente. A simbiose divergência-convergência contribui para o aprendizado sobre um determinado tema (EFEOGLU *et al.*, 2013). Neste estudo, o pensamento convergente estabeleceu parâmetros para as entrevistas semiestruturadas e análises.

A Figura 10 demonstra a articulação das ferramentas de pesquisa utilizadas para o alcance dos objetivos propostos nesta tese. A forma de mandala do desenho de pesquisa ilustra, de forma sistêmica, um processo holístico de reflexão, onde cada instrumento de pesquisa é conduzido pela simbiose divergência-convergência. No centro, um alvo, onde a expressão "design de varejo holístico" se refere aos diferentes objetivos desta tese, assim como seus resultados

No tópico que segue, é apresentada a aplicação dessa metodologia, detalhando o rol de ferramentas de pesquisa, ilustradas na Figura 10.

Figura 10 – Desenho de Pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

3.2 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

A aplicação da metodologia, apresentada em termos gerais no tópico anterior, sofreu algumas adaptações, a partir de março de 2020, devido à pandemia da COVID-19. Nesse período, as atividades presenciais previstas foram interrompidas, fato compensado pela oportunidade de assistir eventos *online*, que agregaram ao estudo depoimentos e vivências de especialistas do setor varejista. O detalhamento e a sequência são abordados nos tópicos seguintes.

3.2.1 Revisão de literatura

A revisão de literatura revelou o contexto e o estado da arte de pesquisas sobre o tema desta tese, em publicações acadêmicas e profissionais sobre o design de varejo holístico. Além disso, a revisão bibliográfica ajudou a conduzir a formulação dos objetivos, a fundamentar a metodologia, as considerações finais e as conclusões deste trabalho.

A buscas foram feitas, alternadamente, por uma revisão de literatura simples e por meio da revisão bibliográfica sistemática, seguindo as orientações de Conforto, Amaral e Silva (2011). Em ambos os métodos, foram pesquisadas bases de dados

científicos, como o Periódico da CAPES e o *Google Acadêmico*, e se deu por meio de palavras-chave: *retail* design, combinada com as palavras *experience* e *phygital*. A princípio, a busca considerou publicações feitas a partir de 2010, e quando houve a necessidade de aprofundar questões trazidas nessas publicações, foram também consultadas referências anteriores a 2010. Além dessa busca, a revisão contemplou publicações em *sites* de associações profissionais em design, como o AIGA¹⁵, e de *sites* especializados em varejo, além de livros sobre o assunto. O resultado desse procedimento é abordado no Capítulo 4, da apresentação de resultados.

No tópico a seguir, são detalhadas atividades que tiveram por objetivo a troca de informações com pesquisadores da área de *marketing* e profissionais de tecnologia da informação, voltados a soluções digitais para o varejo, disciplinas subjacentes ao design de varejo.

3.2.2 Participação em grupos de pesquisa e em grupos de negócios

Paralelamente à revisão da literatura, o pesquisador participou, em 2019, de três grupos de pesquisa: o Centro de Pesquisas em Administração de *Marketing* (CMARK)¹⁶, do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), o Grupo Experiencialismo e Comportamento do Consumidor (GPECC), da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e o Grupo de Varejo-Negócio (GN-Varejo), da Associação dos Usuários de Informática e Telecomunicações do Rio Grande do Sul (SUCESU-RS)¹⁷.

CMARK – O CMARK foi formado em 2019 por professores e estudantes do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, além de profissionais de empresas locais. Tem como objetivos: fomentar a troca de conhecimento e experiências no campo da pesquisa em administração de *marketing* entre os meios acadêmico e profissional; desenvolver pesquisas acadêmicas na área da administração de *marketing*; promover a interação com empresas públicas, privadas e outras instituições de pesquisa.

GPECC – Esteve ativo durante os anos de 2017, 2018, 2019 e 2020. Este grupo tem caráter multidisciplinar buscando compreender e estudar diversas facetas das

¹⁵ Disponível em: <https://www.aiga.org/>.

¹⁶ Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/cmark-ufrgs/about/>.

¹⁷ Disponível em: <http://www.sucesurs.org.br/grupos/gn-varejo>.

experiências de consumo. O grupo tinha encontros quinzenais nos quais eram discutidos artigos e projetos de pesquisa com pesquisadores interessados na temática e alunos matriculados da graduação ao pós-doutorado. Como parte das atividades do grupo destaca-se a construção e elaboração do projeto do Laboratório de Experiências de Consumo (LABEX)¹⁸, inaugurado em dezembro de 2019 junto à Escola de Negócios (PUCRS, 2019).

GN-Varejo SUCESU-RS – A SUCESU-RS é uma entidade com atuação nacional, sem fins lucrativos, que representa usuários e profissionais das áreas de tecnologia da informação do Rio Grande do Sul. Tem como propósito promover o uso da tecnologia para o bem, conectando pessoas, empresas e a sociedade. É composta por Grupos de Negócios (GNs), uma iniciativa da entidade fomentar verticais de mercado, através da tecnologia. O GN-Varejo da SUCESU-RS tem por objetivos: aproximar profissionais, academia e mercado; identificar desafios e oportunidades; propor inovações e otimização de processos e desenvolver projetos, tendo a tecnologia como meio. As reuniões desse grupo, em 2019, eram mensais.

A participação nesses grupos proporcionaram, dentro do pensamento divergente, subsídios acadêmicos e práticos do objeto de pesquisa, e o contato com diversos públicos envolvidos com o tema de pesquisa. A escolha desses grupos se deu por conveniência do pesquisador, aproveitando a oportunidade de aproximação com acadêmicos da área de *marketing*, de onde provém referências relevantes para a construção da fundamentação teórica deste estudo. Já o grupo de varejo da SUCESU RS oportunizou a aproximação com varejistas, profissionais de *User Experience (UX)*¹⁹ e tecnologia da informação que contribuíram para o entendimento do contexto prático que envolve as tecnologias digitais voltadas ao varejo, incluindo as lojas *digitais*.

Essas atividades presenciais foram interrompidas devido à necessidade de distanciamento social para mitigar a propagação da pandemia da COVID-19. Nessas circunstâncias, foi preciso rever os critérios para a coleta de dados deste estudo.

Esse isolamento compulsório afetou, também, o varejo físico, o comportamento de compra, acelerando as compras pelo *e-commerce* e o aprimoramento de tecnologias digitais existentes, voltadas ao varejo (TERRA, 2022). O varejo, assim

¹⁸ Disponível em: <https://www.pucrs.br/revista/labex-estuda-comportamento-experiencias-e-consumo-2/>.

¹⁹ UX é uma disciplina que estuda a experiência do usuário de um produto ou serviço, com o objetivo de estimular melhorias.

como todos os setores da economia mundial, passou a experienciar o *digital* a partir do uso intenso de recursos digitais na rotina diária. Entidades ligadas ao varejo passaram a oferecer eventos *online*, dando a oportunidade de compartilhar da experiência e da opinião de *experts* do setor. Essas “*lives*” se somaram à participação em grupos de pesquisa e passaram uma importante fonte para a coleta de dados deste estudo.

3.2.3 Eventos *online*

Eventos *online* realizados de abril de 2020 a janeiro de 2023 ajudaram a compreender os desafios impostos ao varejo pela COVID-19, traduzir eventuais mudanças no contexto de pesquisa, utilizando as premissas do pensamento divergente, e perceber a necessidade ou não de rever parâmetros para a sequência do estudo. O Quadro 4 traz a relação dos eventos seguidos, com seus respectivos realizadores e datas de realização.

Quadro 4 – Eventos *online* submetidos à análise de conteúdo.

	Eventos Online	Data	Organizador
1	Mercado e Consumo em Alerta	de 1 abril a 21 de agosto de 2020	<i>Gouvêa Ecosystem</i> ²⁰
2	<i>Global Retail Show</i>	de 13 a 19 de setembro de 2020	<i>Gouvêa Ecosystem</i>
3	<i>Latam Retail Show 2021</i>	de 14 a 16 de setembro 2021	<i>Gouvêa Ecosystem</i>
4	<i>Latam Retail Show 2022</i>	de 13 a 15 de setembro 2022	<i>Gouvêa Ecosystem</i>
5	Pós NRF 2023	18 de janeiro de 2023	<i>FFX Group</i> ²¹

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A partir de abril de 2020, o ecossistema de consultorias, soluções e serviços para o varejo, o *Gouveia Ecosystem*²² organizou dois eventos:

Mercado e consumo em alerta – Uma série de 36²³ *webinars*, realizados nas quartas e sextas-feiras, de 1 de abril a 21 de agosto de 2020. Nos encontros da

²⁰ Consultoria e serviços empresariais para consumo, varejo e distribuição. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/gouvea-de-souza/>.

²¹ *Fast Forward Xperience Group* – Consultoria e serviços empresariais. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/ffxgroup/>.

²² Disponível em: <https://gouveaecosystem.com/sobre-a-gouvea/>.

²³ Até a data da defesa desta tese, esses eventos estavam disponíveis em: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7>.

Mercado & Consumo em Alerta, presidentes e executivos *sêniores* das maiores empresas varejistas do Brasil debateram e dividiram com a audiência as estratégias e as ações que foram aplicadas em suas empresas, além de suas expectativas em relação ao futuro, diante da rápida propagação da COVID-19. Essa série antecedeu e deu subsídios à realização do *Global Retail Show* (MERCADO E CONSUMO, 2020).

Global Retail Show – Essa iniciativa ocorreu entre os dias 13 e 19 de setembro de 2020. O evento trouxe nomes relevantes do mundo para debater a retomada do varejo pós COVID-19, o futuro do consumo na perspectiva global e as mais importantes tendências na reinvenção dos negócios. O evento contou com palestras, discussões, em sessões com temas distribuídos em 19 trilhas de conhecimento e com curadoria de 14 países no conteúdo, incluindo tecnologia, finanças, *big data*, digital, *marketing*, *shopping center*, *franchising*, *foodservice*, *e-commerce*, *startup*, logística, pessoas, entre outros²⁴ (IDV, 2020).

Nesses dois últimos eventos, dentre as diferentes palestras e painéis oferecidos foram selecionados 118 depoimentos de especialistas, varejistas e gestores setor varejista, dentre os quais, 11 arquitetos e/ou designers associados, na sua maioria, ao *Retail Design Institute* (RDI Brasil). A seleção dos depoimentos foi feita a partir dos objetivos deste estudo e evidenciaram a experiência e o conhecimento tácitos desses profissionais, o que permitiu uma visão holística do setor varejista, especialmente o brasileiro.

Latam Retail Show 2021 – O *Latam Retail Show* é um evento anual de varejo e consumo da América Latina, que reúne líderes do setor varejista. É um congresso promovido e organizado pelo *Gouvêa Ecosystem*, grupo de consultorias, soluções e serviços para o comércio e o consumo. Conta com palestrantes nacionais e internacionais e reúne, em média, 100 horas de conteúdo e dá acesso a pesquisas sobre varejo e consumo. A edição de 2021 foi realizada entre os dias 14 e 16 de setembro de 2021, de forma 100% virtual e debateu o impacto das novas tendências de consumo no pós-pandemia, com o tema “a Sociedade 5.0, uma síntese da integração dos recursos tecnológicos à vida humana” (MERCADO E CONSUMO, 2021). Neste evento foram selecionados oito depoimentos.

Latam Retail Show 2022 – Esta edição de 2022 ocorreu de forma presencial e virtual, nos dias 13, 14 e 15 de setembro de 2021, com o *slogan* “Admirável mundo

²⁴ Até a data da defesa deste estudo, um resumo desse evento, em *podcasts*, estava disponível em: <https://open.spotify.com/episode/3aC2Km6kLEcJ0sSJwdOILA?si=dTdirkGtS5aWCnJTzhvf5Q&nd=1>.

novo, de novo”, abordando os reflexos da pandemia no setor varejista, no Brasil e no mundo (MERCADO E CONSUMO, 2022). Neste evento foram selecionados sete depoimentos.

Pós National Retail Federation (NRF) 2023 – Fast Forward Xperience Group (FFX Group)²⁵ – A NRF (entidade americana de varejistas) promove anualmente, em Nova York, o NRF *Big Show*, evento que debate tendências do setor de varejo americano e mundial. A edição de 2023 ocorreu entre os dias 15 e 17 de janeiro (NRF, 2023). Para reunir, de forma resumida, os principais conteúdos abordados na NRF 2023, a FFX Group organizou, em 18 de janeiro de 2023, uma pós NRF, evento presencial e transmitido direto de Nova York, por meio de uma plataforma *online* (FFX, 2023). No Pós NRF da FFX, foram apresentadas soluções para experiências imersivas para o varejo na *Web 3*²⁶ e *Metaverso*²⁷. Foi apresentado, também, o *case* do aplicativo *IKEA – Place*²⁸. Neste evento foram selecionados dois depoimentos. A figura 11 ilustra as telas dos diferentes eventos online.

²⁵ Consultorias e serviços empresariais. Disponível em:

<https://www.linkedin.com/company/ffxgroup/?originalSubdomain=br>.

²⁶ *Www* ou *web* é um sistema hipertextual que opera através da *internet*. A *web 2.0* foi a fase em que a experiência de navegar ficou mais interativa, com uma produção de conteúdo descentralizada e em tempo real. Na *web 3.0*, o controle sobre os dados pessoais é descentralizado, dando mais privacidade e segurança aos usuários.

²⁷ *Metaverso* é um ambiente virtual imersivo, construído por meio de diversas tecnologias, como realidade virtual, realidade aumentada e hologramas, que integra os mundos real e virtual.

²⁸ *IKEA Place* é um aplicativo de realidade aumentada (AR), que permite aos usuários testar os produtos da *IKEA* (indústria e varejo de móveis e utensílios domésticos) em tempo real, por meio da tecnologia.

Figura 11 – Eventos *online*



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de prints (2023).

A participação nesses cinco eventos *online* propiciou relacionar a teoria com o conhecimento tácito e a prática profissional de do setor varejista, especialmente a dos designers de varejo e a construção de um *networking* com varejistas e especialistas do setor. Foi possível, também, perceber os impactos da pandemia no varejo, de forma transversal, de meados de 2020 a janeiro de 2023. Esses eventos *online* foram gravados e disponibilizados, temporariamente, nas plataformas digitais dos organizadores. Isso permitiu a transcrição dos depoimentos. O conjunto dos 136 trechos de depoimentos, transcritos no Apêndice A, foram submetidos a uma análise de conteúdo, cujo resultado trouxe subsídios para a construção de um roteiro para as entrevistas semiestruturadas, assunto do próximo tópico.

3.2.4 Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas ou em pautas são compostas por um conjunto predeterminado de questões abertas, conduzindo o diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, para que todos os pontos de interesse do entrevistador sejam abordados. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente. Quando este se afasta delas, o entrevistador intervém de maneira suficientemente sutil para preservar a espontaneidade do processo (GIL, 2008).

A escolha por esse procedimento, bem como a definição do número de participantes se baseou no estudo de Quartier, Claes e Vanrie (2020), que propõem um modelo holístico de competências para o designer de varejo, a partir de entrevistas com profissionais envolvidos com a concepção de lojas *digitais* ou responsáveis pelo desenvolvimento da definição de tecnologias digitais aplicadas a lojas físicas (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

Para atingir os objetivos propostos nesta tese, foram convidados profissionais com formação em arquitetura, design e administração de empresas, envolvidos na concepção e na gestão de lojas *digitais*. Por indicação de pessoas com esse perfil, foram entrevistados, também, dois profissionais com formação em publicidade, envolvidos na concepção de lojas *digitais*: um especialista em experiências imersivas, por meio de dispositivos digitais, e outro especializado em visual *merchandising*. Cada um dos profissionais trabalha com diferentes perfis de varejistas, desde multinacionais, rede de lojas de empresas familiares a pequenas e médias empresas.

Foram convidados 20 profissionais, sendo que 12 responderam às questões propostas. A escolha dos entrevistados foi feita por conveniência do pesquisador e o convite explicava sucintamente sobre a pesquisa em curso e seus objetivos. O Quadro 5 traz a relação dos respondentes com o correspondente perfil.

Todos os respondentes autorizaram a divulgação de seus nomes e empresa por meio de um termo de consentimento livre e esclarecido, conforme modelo disponível no apêndice B. Os formulários foram preenchidos e assinados pelos entrevistados de forma online por meio do site <https://forms.app/myforms> e cópias impressas encontram-se em poder do pesquisador.

Quadro 5 – Relação e perfil dos respondentes das entrevistas semiestruturadas.

	ENTREVISTADO	PERFIL	Vi/F*
01	Roberto BASTOS	Designer Gráfico/Sócio, cofundador e diretor de design na <i>SCENO Environmental Graphic Design</i>	Vi
02	Paula COSTA	Publicitária/ <i>Passion Economy/People & Innovation/Colaboradora Vimer (Visual Merchandising)</i>	Vi
03	Renato FREGNANI	Arquiteto, diretor da Aquadrado Arquitetura/ Presidente da <i>Retail Design Institute (RDI Brasil)</i>	Vi
04	Leonardo FREIRE	Arquiteto, pesquisador de experiência do usuário em rede varejista de vestuário e acessórios de moda	Fo
05	Rogério Fernandes GASPAR	Arquiteto, Diretor acadêmico da RDI da <i>Retail Design Institute (RDI Brasil)/Diretor da FGaspar Arquitetura</i>	Vi
06	Rafael MARIN Bortolotto	Bacharel em Desenho Industrial/Diretor de Design na <i>Work & Co</i> , que desenvolveu o <i>Ikea Place</i>	Fo
07	Rubem PECHANSKY	Arquiteto/Sócio e Diretor de Tecnologia e Design da <i>Hypervisual</i>	Fo
08	José Luís Ripoli STRÖHER	Arquiteto/Saúde PAS Medicina e Odonto/ <i>CDA Branding e Design (Anterior)</i>	Fo
09	Cláudio STRÜSSMANN	Arquiteto/Sócio Gerente da 9DEA Design Projetos e Assessoria Ltda	Vi
10	Alexandre (Alê) VALDÍVIA	Publicitário/Diretor de experiências e eventos da <i>Retail Design Institute (RDI Brasil)/Co-Founder & Co-CEO – Alice Wonders</i>	Vi
11	Vera ZAFFARI	Arquiteta/Diretora na <i>Vera Zaffari & Co/Arquitetura Comercial/Novos Negócios</i>	Fo
12	Fabiano Bassani ZORTEA	Administrador de Empresas/Coordenador de Varejo do SEBRAE-RS	Vi

* Vídeo/Formulário *online*

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As entrevistas foram realizadas por meio de ferramentas *online*, de videoconferência na plataforma *Teams* e gravadas com a anuência do entrevistado, para posterior transcrição e análise. Cinco entrevistados solicitaram responder às perguntas através de formulário *online*, conforme o Quadro 6.

As perguntas foram feitas, a partir de indicadores das análises de conteúdo dos eventos *online* e por uma entrevista informal e em profundidade com uma arquiteta especializada na concepção e execução de lojas, com 20 anos de experiência. O questionário *online* (QUADRO 6) foi submetido a um pré-teste pelo primeiro respondente, que sinalizou pleno entendimento das perguntas. O questionário *online* serviu como roteiro para as entrevistas realizadas por videoconferência.

As respostas fornecidas pela amostra revelaram um consenso entre os entrevistados quanto às principais questões referentes aos objetivos desta tese, indicando uma tendência que validou o número de entrevistas obtidas.

Quadro 6 – Formulário *online* e roteiro de entrevistas semiestruturadas.

Design de varejo para ambientes <i>digitais</i> Olá, sou doutorando no Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS, com o tema design de varejo. Este questionário busca correlações entre teoria e prática da atuação do designer de varejo em ambientes <i>digitais</i> , ou seja, lojas que integram tecnologias digitais aos seus espaços físicos. Conto com a sua colaboração a respeito de sua experiência profissional na área. Fique à vontade para escrever o quanto quiser, qualquer informação será valiosa. Muito obrigado pela sua participação, ela será de grande valia para o desenvolvimento da tese. Gianpietro Sanzi @arqsanzi			
Dados Pessoais do Respondente			
Nome		E-mail	
Formação		Local de Trabalho	
Qual seu cargo? Indique as principais atividades que você exerce como profissional.			
Vamos às respostas – DA TEORIA...			
As lojas são digitais , ou seja, integram tecnologias digitais aos espaços físicos e a se tornaram um entre tantos canais de venda oferecidos ao consumidor. Segundo teóricos dessa área, esse contexto desafia o design de varejo a pensar para além de aspectos estéticos, funcionais e comunicativos, a rever as fronteiras da usabilidade para integrar interfaces, seja <i>off</i> ou <i>online</i> , e a assumir a necessidade de uma formação holística e atuação transdisciplinar (CLAES, QUARTIER; VANRIE, 2017; CHRISTIAANS, 2017; PETERMANS; VAN CLEEMPOEL, 2010). Para efetivar essa formação e atuação holística e transdisciplinar, Quartier, Clas e Vanrie (2020), por meio de uma revisão da literatura e entrevistas com profissionais do setor, propõem um “ modelo holístico de competências ”, que elenca 77 competências, divididas em oito categorias, a saber: 1) Pesquisa; 2) Design; 3) Ciências socioculturais; 4) <i>Branding</i> ; 5) <i>Marketing</i> e Estratégia; 6) Organização e Gestão; 7) Comunicação; 8) <i>Omnicanalidade</i> (integração dos diferentes pontos ou canais de venda). ...PARA A PRÁTICA			
As afirmações acima fazem sentido?			
<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	NÃO
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	EM PARTE
Por favor, explicita sua visão a respeito das proposições da teoria. Por exemplo, as oito categorias descritas acima, do modelo holístico de competências, são demasiadas, suficientes ou insuficientes para que um designer de varejo possa atuar em projetos de espaços físicos que integram tecnologias digitais?			
Na prática, como são reunidas essas competências?			
<input type="checkbox"/>	Em um único profissional	<input type="checkbox"/>	Em equipe multidisciplinar
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Outro
Se em equipe, descreva o perfil de uma equipe ideal. Se a resposta foi “outro”, especifique qual.			
Qual o papel do profissional que concebe lojas físicas que integram tecnologias digitais?			
Quais as responsabilidades do profissional que concebe lojas físicas que integram tecnologias digitais, caso ele faça parte de uma equipe?			
Quais demandas da jornada do consumidor e dos atores esses dispositivos digitais atendem?			

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Assim como os depoimentos dos eventos *online* (APÊNDICE A), as entrevistas semiestruturadas foram transcritas (APÊNDICE B) e submetidas a uma análise de conteúdo, ferramenta de pesquisa explicitada no tópico que segue.

3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2016), é um conjunto de técnicas para a análise das comunicações. Utiliza procedimentos sistemáticos, objetivos, de descrição do conteúdo das mensagens, e adaptáveis a um campo vasto de aplicações. Os procedimentos ocorrem em três fases sucessivas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A fase de pré-análise tem como tarefas a escolha de documentos a serem submetidos à análise, a formação de objetivos e a elaboração de indicadores. Essas tarefas não se sucedem, necessariamente, de forma cronológica, mas estão vinculadas umas às outras. O conteúdo escolhido seguiu quatro regras, sugeridas por Bardin (2016): 1) exaustividade: foram considerados todos os depoimentos, elementos obtidos; 2) representatividade: os depoimentos selecionados devem ser representativos do objeto de estudo; 3) homogeneidade: os depoimentos atenderam a critérios precisos de escolha; 4) pertinência: Os depoimentos foram categorizados por indicadores, conforme a frequência com que determinado tema (índice) foi mencionado.

Neste estudo, foram feitas três análises de conteúdo consecutivas, considerando as três fontes distintas de depoimentos. A primeira abarcou os depoimentos obtidos nos eventos *online* de 2020. A segunda contemplou os depoimentos dos eventos *online* de 2021 a 2023. E a terceira, os depoimentos obtidos nas entrevistas semiestruturadas e a fala sobre o *case IKEA Place*, apresentado no Pós NRF 2023 da FFX, pois, o palestrante desse *case* foi um dos entrevistados. Seguindo a simbiose divergência-convergência (BROWN, 2010), a primeira análise forneceu os critérios para a seleção dos depoimentos da segunda e estabeleceu os temas das perguntas a serem inquiridas nas entrevistas semiestruturadas. Esse procedimento é previsto por Gibbs (2009), que afirma que o foco, ponto-chave para a organização dos dados, não é claro no princípio e sim no decorrer da análise.

Nas três situações acima, os depoimentos foram obtidos de gravações audiovisuais e foram transcritos para textos, pois segundo Gibbs (2009), o texto é a forma mais fácil de registro. Segundo esse autor, transcrições organizadas e gramaticais abstraem detalhes de expressões corporais e de uso de linguagem que não são relevantes para o estudo, sendo considerado apenas o conteúdo factual do

que foi dito. Para garantir a precisão dos dados, as transcrições foram conferidas com o original, conforme orientação de Gibbs (2009). Esse autor recomenda o uso de *softwares*, como o MAXQDA²⁹, quando a quantidade de registros é significativa. Foi o caso da primeira análise de conteúdo deste estudo, que contou com 226 depoimentos. As transcrições das duas primeiras análises de conteúdo estão no Apêndice A. As transcrições das entrevistas semiestruturadas estão no Apêndice B.

No capítulo seguinte são apresentados os resultados da revisão de literatura e as fases de exploração e interpretação dos dados das três análises de conteúdo.

²⁹ MAXQDA é um *software* para análise de dados qualitativos, como textos, entrevistas, transcrições, gravações em áudio/vídeo, revisões de literatura, etc. Disponível em: <https://www.maxqda.com/>.

4 RESULTADOS

Este capítulo traz os resultados da aplicação das ferramentas de pesquisa, ou seja, da revisão de literatura e análises de conteúdo;

4.1 REVISÃO DA LITERATURA

O resultado da busca por referências bibliográficas para atender os objetivos deste estudo foram divididos em dois grupos, conforme descrito abaixo.

O primeiro grupo reúne as referências bibliográficas selecionadas sobre design de varejo em um contexto *omnichannel* ou comércio unificado, conforme os objetivos deste estudo. Para tanto para busca, foram usadas as palavras-chave foram *retail design*, *omnichannel* e *phygital*. O conteúdo dos textos obtidos revelou o caráter transdisciplinar e holístico do design de varejo, o que oferece a esta disciplina uma identidade própria. A abordagem recorrente desta literatura é no sentido de trazer este assunto para o campo do design contribuindo para a atuação dos designers de varejo e para preencher a lacuna existente de referências do assunto sob a óptica do design, já que o referencial bibliográfico sobre o tema, em sua maioria, é feito sobre a óptica do marketing e comportamento do consumidor. Os textos abordam também o universo *figital* das lojas, que pelas facilidades tecnológicas e o crescente acesso à Internet, oportuniza as lojas físicas agregar interfaces digitais e conexões com o comércio online, entre outros canais de venda. Os autores e os títulos das referências selecionadas para este estudo estão relacionados no Quadro 7.

O segundo grupo de referências da revisão de literatura, complementam as referências do primeiro grupo com publicações que abordam a experiência de consumo em um universo *fiigital*. As tecnologias digitais presentes nas lojas físicas, a popularização do uso de smartphones e o acesso ao comércio eletrônico impactou a jornada, a experiência de compra do consumidor, a atuação dos atendentes e agregou novas funções para as lojas físicas. Esta abordagem é adjacente ao tema desta tese e trouxe subsídios para a análise dos depoimentos das lives, das respostas das entrevistas semiestruturadas e para as conclusões deste estudo. Os autores e os títulos das referências selecionadas para este estudo estão relacionados no Quadro 8.

Quadro 7 – Grupo 1 da revisão da literatura.

Design de Varejo e lojas no contexto omnichannel (Comércio unificado)		
Palavras-chave: <i>retail design, omnichannel e phygital</i>		
	Referências	Títulos
01	(AGARWAL; DIXIT, 2020)	<i>From e Retail to “omni” Channel Retail: a Strategic Initiative of a Fashion Retailer</i>
02	(CLAES; QUARTIER; VANRIE, 2017)	<i>The Retail Designer in the Age of Phygital Retail: a Practice-based Retail Design Competence Framework for Retail Design Education</i>
03	(CLAES; QUARTIER; VANRIE (2017)	<i>Thinking across Channels: Retail Designers Competencies in the context of Omni-Channel in Retail.</i>
04	(CHRISTIAANS; ALMENDRA, 2012)	<i>Retail Design: a new discipline</i>
05	(CHRISTIAANS, 2017)	<i>The future of retail and retail Design</i>
06	(FORTE, 2019)	<i>From Bata to Prada: Appraisal approach in new retail design.</i>
07	(GAGGIOLI, 2017)	<i>Phygital Spaces: When Atoms Meet Bits</i>
08	(NETO; SANTOS; VANDERSEN, 2017)	Criatividade e Transdisciplinaridade no Design
09	PETERMANS; CLEEMPOELI, 2010)	<i>Research in Retail Design: Methodological Considerations for an Emerging Discipline</i>
10	(TEUFEL; ZIMMERMAN, 2017).	<i>Holistic Retail Design Reshaping Shopping for the Digital Era</i>
11	(VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015)	<i>From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quadro 8 – Grupo 2 da revisão da literatura.

Experiência de compra do consumidor em ambientes digital de varejo		
Palavras-chave: <i>retail design, phygital e experience</i>		
	Referências	Títulos
12	(BALLANTINE <i>et al.</i> , 2010)	<i>Atmospheric cues and their effect on the hedonic retail experience</i>
13	(BELGHITI S <i>et al.</i> , 2018)	<i>The Phygital Shopping Experience: An Attempt at Conceptualization and Empirical Investigation</i>
14	(BUSTAMANTE; RUBIO, 2017)	<i>Measuring customer experience in physical retail environments</i>
15	(CERVIERI JUNIOR <i>et al.</i> , 2015)	<i>Tecnologias emergentes aplicáveis ao varejo</i>
16	(DAVIS, 2021)	<i>Bridging Digital and Physical Experiences. Design Futures Trend</i>
17	(DENNIS, 2021)	<i>Remarkable Retail: How to Win and Keep Customers in the Age of Disruption.</i>
18	(PETERMANS, JANSSENS, VAN CLEEMPOEL (2013)	<i>A Holistic Framework for Conceptualizing Customer Experiences in Retail Environments</i>
19	(PETERMANS; VAN CLEEMPOEL, 2010)	<i>Designing a Retail Store Environment for the Mature Market: a European Perspective</i>
20	(TERRA, 2017)	Varejo, transformação digital e pandemia: um panorama das mudanças do setor mais dinâmico da economia e do que o futuro nos trará
17	(ZURLO <i>et al.</i> , 2018)	<i>Designing acculturated phygital experiences</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O tópico seguinte traz os resultados das análises de conteúdo.

4.2 RESULTADOS DAS ANÁLISES DE CONTEÚDO

Este tópico traz os resultados das duas análises de conteúdo, realizadas neste estudo. A primeira analisa o conteúdo de 136 depoimentos, obtidos a partir de eventos *online*, do setor varejista; e a segunda analisa o conteúdo de 12 entrevistas semiestruturadas, com profissionais envolvidos na concepção e execução de lojas *digitais*. Ambas as análises associam a prática e o conhecimento tácito de especialistas do setor varejista e a teoria obtida a partir da revisão de literatura.

4.2.1 Análise de conteúdo dos eventos *online*, de 2020 a 2023

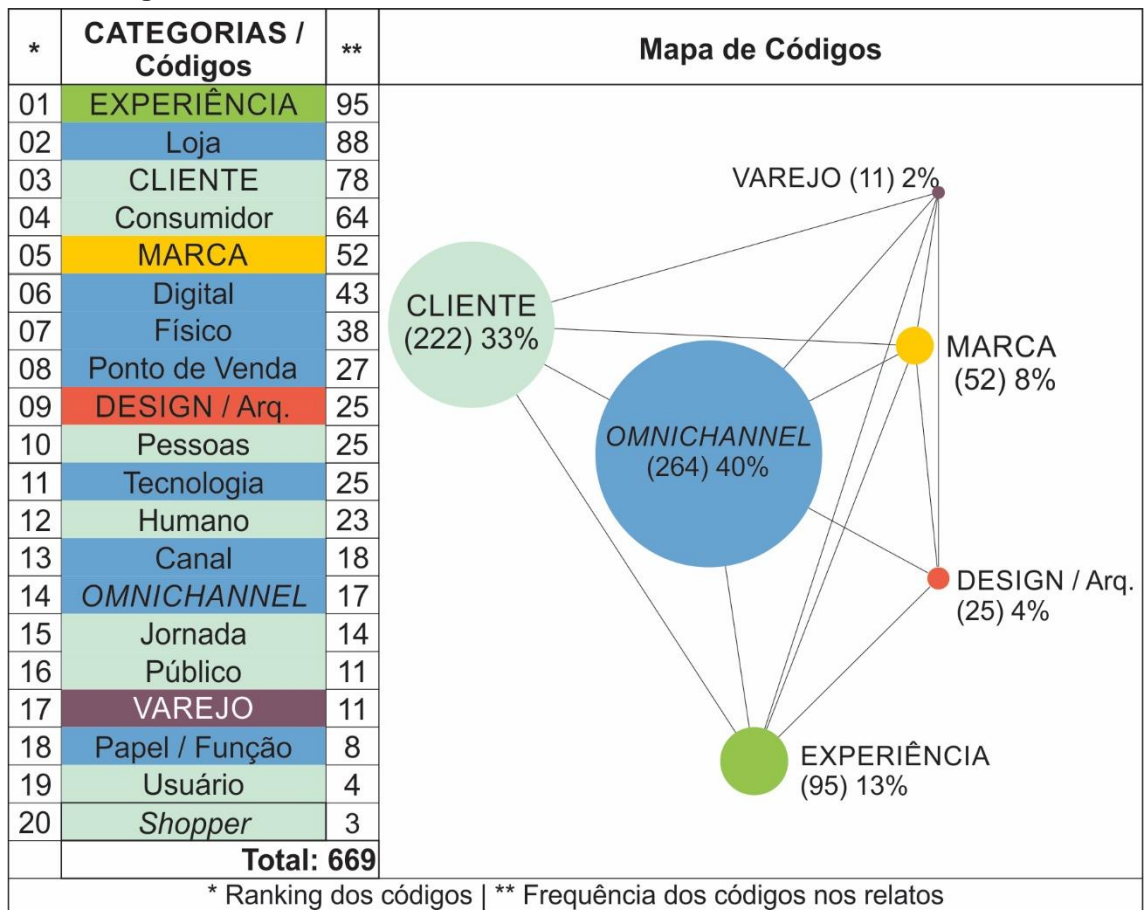
Esta análise de conteúdo foi feita seguindo as orientações de Bardin (2016) e Gibbs (2009) e com a ajuda do *software* MAXQDA 2022, analisando os 136 depoimentos obtidos durante os eventos *online*, no período de abril de 2020 a janeiro 2023, conforme referido anteriormente, no capítulo da metodologia.

Cabe ressaltar o contexto do setor varejista nesse período. A COVID-19, segundo Terra (2022), trouxe para meados de 2020 uma transformação digital do varejo brasileiro, prevista para ter início em apenas 2023 ou 2024. O fechamento das portas das lojas, por alguns meses, forçou o questionamento do papel da loja física e da diferença desta em relação ao conceito de ponto de venda. O uso exponencial dos *smartphones*, a partir de 2020, revelou um consumidor muito mais digitalizado que as empresas e o “ponto de venda” passou a referir qualquer “lugar” para efetivar uma compra. Além da loja física, a jornada de compra pode começar, ter sequência e terminar em *sites*, em *marketplaces*, em aplicativos, em redes sociais, no *WhatsApp* e, também, na loja física (TERRA, 2022). Esse cenário reflete a necessidade identificada por Christiaans e Almendra (2012), de o designer de varejo integrar interfaces digitais às lojas físicas.

Os 136 depoimentos testemunham o atual contexto do setor varejista e foram selecionados e analisados sob a óptica do design e dos objetivos deste estudo. A definição dos códigos, recomendada por Bardin (2016) e Gibbs (2009), deu-se a partir da frequência de palavras, identificada pelo *software* MAXQDA 2022, associada aos objetivos e ao referencial teórico deste estudo. Com esses critérios, foram definidos 20 códigos, posteriormente, agrupados em seis categorias.

A Figura 12 ilustra, com dados estatísticos obtidos a partir do *software* MAXQDA 2022, as relações entre as categorias e os seus respectivos códigos, que, por sua vez, refletem uma visão sistêmica da dinâmica do setor varejista. Destaca-se, no mapa de códigos, as interseções entre as categorias, incluindo a do Design, que é discutida em tópico específico na sequência deste estudo, a partir do caráter holístico e transdisciplinar do design de varejo, identificado em estudos anteriores (PETERMANS; JANSSENS; VAN CLEEMPOEL, 2013; CLAES; QUARTIER; VANRIE, 2017; QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

Figura 12 – Estatísticas da análise de conteúdo dos eventos *online*.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados obtidos pelo *software* MAXQDA 2022 (2023).

A visão sistêmica se evidencia, em grande parte dos 136 selecionados para análise, onde códigos de diferentes categorias aparecem juntos, a exemplo do relato abaixo.

[...] a resignificação da loja física passa por ela traduzir, de verdade, um centro de experiência, e explorar o que ela tem de melhor, que é a humanização das relações. A gente está falando de um novo consumidor,

hiper conectado, super ambientado em uma multi canalidade, e a cada nova geração cada vez mais aberta a mudanças (informação verbal)³⁰.

A análise de conteúdo dos eventos *online* está detalhada, nos tópicos abaixo, a partir das seis categorias identificadas com seus códigos específicos, na ordem decrescente do percentual da frequência desses códigos em cada uma delas, ou seja, *Omnichannel* (40%), Cliente (33%), Experiência (13%), Marca (8%), Design (4%) e, por último, Varejo (2%). Ao final, é apresentado um resumo dos resultados.

4.2.1.1 *Omnichannel*

A categoria *omichannel* agrupa os códigos que se referem aos pontos de contato do consumidor com a marca varejista, ou seja: canais físicos e digitais; lojas e suas funções (papéis); ponto de venda e a tecnologia, que permite a integração de todos esses canais de venda. Os códigos foram determinados, seguindo as indicações de Sant’Anna (2019) sobre o conceito do “modelo *omnichannel* de varejo”.

O modelo *omnichannel* de varejo contempla, entre outros canais de venda, a loja *figital*, que integra à loja física interfaces digitais, foco da análise da categoria *omnichannel*. Essa categoria contribui para a resposta a um dos objetivos específicos deste estudo, que é o de identificar os impactos do emprego de tecnologias digitais nas funções das lojas físicas, na experiência do consumidor e as consequentes demandas para os designers de varejo.

A pandemia da COVID-19 acelerou a integração de tecnologias digitais às lojas físicas, que não vão desaparecer, e sim se adaptar a um modelo de varejo *omnichannel*. Esse é o testemunho dos varejistas que vem ao encontro da posição de Terra (2022) e corroboram com os estudos de Agarwal e Dixit (2020), Claes, Quartier e Vanrie (2017), Christiaans (2017) e Gaggioli (2017), relacionados na revisão de literatura deste estudo, no que se refere aos desafios do design de varejo.

A pandemia obrigou os varejistas a rapidamente se adaptarem ao varejo digital, trazendo mais conveniência para o consumidor. Por outro lado, ficou claro que o varejo físico possui competências específicas que trazem muito valor para a experiência de compra dos consumidores. Esses fatores serão

³⁰ Fala de Hiago Hering, CEO da *Cia Hering*, no painel “Ressignificando o ponto de venda, com foco na experiência do consumidor”, durante o *Latam Retail Show 2021*.

fundamentais para uma estratégia equilibrada entre varejo físico e digital (informação verbal)³¹.

Assim como o depoimento acima, outras falas de varejistas, gestores e designers de varejo, reavaliam o papel das lojas físicas em um contexto *omnichannel*, e indicam novos formatos e funções para elas, como *hub* de distribuição, lojas ao vivo, loja como mídia, lojas autônomas, lojas laboratório, *showrooming* – *webrooming* e lojas como ponto de experiência, detalhadas nos subtópicos a seguir.

Lojas como *hub* de distribuição

Hub de distribuição é uma loja que atua como apoio logístico para a entrega rápida e sem custo de frete para a entrega de mercadorias compradas *online*. O cliente pode escolher retirar a mercadoria no endereço mais conveniente, que traz a necessidade de prever um setor de estoque para essas lojas, conforme o seguinte depoimento: “Atendendo à função de centro de distribuição de mercadorias compradas *online*, as lojas têm mais área de estoque do que de exposição” (informação verbal)³². O próximo depoimento ilustra esse modelo misto, que mescla duas diferentes funções para uma loja. As *dark stores*, que são lojas fechadas ao público, com o único objetivo de armazenar e agilizar a entrega das mercadorias, e as *open stores* (lojas abertas): “Nosso intuito é fazer uma ‘loja física-digital’, para atender o cliente digital e aqueles que preferem ir presencialmente escolher os seus produtos. Será uma *open store* com a digitalidade de uma *dark store*” (informação verbal)³³.

A Figura 13 ilustra a ação definida como *click and collect*, por Davis (2021), dentro da função da loja como *hub* de distribuição. As mercadorias compradas *online* ficam disponíveis em *lokers*, em pontos acessíveis, cuja localização e senha para abri-los são fornecidas pelo lojista, por meio de um aplicativo de celular.

³¹ Fala de Stefano Arpassy, da WGSN (autoridade global em previsão de tendências), durante o *webinar* do dia 21 de agosto de 2020, do Mercado e Consumo em Alerta.

³² Fala de Vera Zaffari, Diretora na Vera Zaffari & Co/Arquitetura Comercial, no painel “O efeito fênix: o renascimento das lojas física”, durante a Latam *Retail Show 2022*.

³³ Fala de Fausto Severino, sócio fundador da rede Tenda Atacado, durante o *webinar* do Mercado e Consumo em Alerta, realizado no dia 31 de junho de 2020.

Figura 13 – Lokers para retirada de mercadorias



Fonte: Acervo do autor

Loja ao vivo

O uso de plataformas de *live streaming* nas mídias sociais para demonstrar produtos, envolver consumidores e vender, é uma iniciativa, também conhecida por *live commerce* ou *live shopping* (loja ao vivo). O formato se aproxima aos canais de TV dedicados a vendas, mas pode ser uma simples chamada de vídeo por aplicativo de *smartphone*, para oferecer produtos. As transmissões, porém, partem de uma loja física, que passa a agregar a função de estúdio ou de palco. A ação se tornou uma alternativa para alavancar as vendas durante a pandemia, quando as lojas estavam fechadas, mas que, segundo os relatos dos especialistas citados abaixo, veio para ficar.

A ideia de que o varejo físico está morrendo é uma noção antiquada. [...] As lojas têm e continuarão a ter importância, e assumem outras funções, tais como, clique e retire, centro de distribuição de mercadoria, *showroom*, cenário para *live commerce* (informação verbal)³⁴.

Tudo que a gente iniciou na pandemia abriu caminhos para novas oportunidades. Por exemplo, o *live commerce* veio para ficar. Nós vamos

³⁴ Fala de Ravi Bagal, *Head WW Business Development Amazon Web Services*, durante a *Latam Retail Show 2022*, realizada em setembro.

inaugurar uma loja daqui alguns meses, que já está adaptada para o *live commerce*. A loja como estúdio (informação verbal)³⁵.

Loja como mídia

“Atuar como canal de mídia é uma das funções ampliadas para as lojas físicas” (informação verbal)³⁶. Esse relato repercute a posição de Kotler (1973), de que a atmosfera do ponto de venda é uma importante ferramenta de *marketing*. Desde então, a loja física é vista como “a voz” da marca varejista, como referida nos depoimentos abaixo.

A evolução da loja física, que ganha novas tecnologias de mensuração e se estabelece como ponto de conexão emocional com o consumidor e comunidades, configura um novo palco para a criação de estratégias de mídia inovadoras, para otimizar investimentos e potencializar o tom de voz das marcas (informação verbal)³⁷.

Do *online* para o físico: lojas nativas digitais, como a Amaro e a Amazon, passaram a investir em lojas físicas para proporcionar a visualização e a experimentação de mercadorias, além de ser um elemento físico de comunicação da marca (informação verbal)³⁸.

Nesse contexto, porém, há quem questione o custo-benefício de manter uma loja, apenas com esse fim, conforme o relato a seguir de um gestor da Amaro, uma loja de vestuário que começou com operações *online* e passou a investir em lojas físicas, para criar um ponto de experimentação e guia para suas mercadorias.

Eu sempre brinco com os shoppings, que para mim Google e Facebook é a mesma coisa que Multiplan e Iguatemi, tudo é mídia. O custo do aluguel por metro quadrado no *shopping* e o CPC (Custo por Clique) na Google pesa na tomada de decisão de manter ou não uma loja no *shopping* (informação verbal)³⁹.

³⁵ Fernanda Dalben, diretora de *Marketing* da Dalben Supermercados, durante a *Global Retail Show*, realizada em setembro de 2020.

³⁶ Fala de Janice Mendes, sócia diretora da Gouvêa *Malls*, durante sua fala no painel “O efeito fênix: o renascimento das lojas física”, do *Latam Retail Show 2022*, realizado em setembro.

³⁷ Fala de Camila Salek, sócia Fundadora *Vimer Retail Experience*, durante sua participação no painel “*Media Stage*: a loja como espaço de mídia para marcas”, no *Latam Retail Show 2021*, realizado em setembro.

³⁸ Fala de Vera Zaffari, diretora na Vera Zaffari & Co/Arquitetura Comercial, no painel “O efeito fênix: o renascimento das lojas física”, durante o *Latam Retail Show 2022*.

³⁹ Fala de Dominique Olivier, fundador e CEO da Amaro, durante o *Global Retail Show*, realizado em setembro de 2020.

A Figura 14 ilustra uma loja do O Boticário, no parque Ibirapuera, em São Paulo, para divulgar ações de sustentabilidade da marca.

Figura 14 – O Boticário no Parque Ibirapuera em São Paulo.



Fonte: Acervo do autor.

Lojas autônomas, lojas itinerantes e de conveniência

Corroborando com as previsões de Christiaans (2017), as lojas autônomas são pontos de venda sem a presença de atendentes, caixas ou gerentes, onde os clientes interagem através de um aplicativo de celular que os identifica, permitindo seu acesso à loja. Os produtos retirados das prateleiras são automaticamente debitados no cartão do cliente ao deixar a loja. As lojas autônomas podem ser itinerantes e são encontradas também em condomínios residenciais e complexos industriais, proporcionando conveniência a moradores e funcionários. A rede de lojas *Zaitt* é um exemplo de lojas autônomas (FIGURA 15).

Muitos acreditam que o *omni* é basicamente iniciar um *e-commerce*, muito pelo contrário, antes de ter um *e-commerce* estabelecido, é preciso fortalecer outras alternativas também de canais físicos, como micro lojas (autônomas) em complexos industriais (*Omnibox*) e pontos de autoatendimento, sempre integrando digital e físico (informação verbal)⁴⁰.

⁴⁰ Fala de Rodrigo Barros, CEO da Boali, durante o *webinar Omnichannel pós 2020*, em 05 de junho de 2020, do Mercado e Consumo em Alerta.

Figura 15 – Loja Zaitt em São Paulo.



Fonte: Acervo do autor.

Lojas-laboratório ou *retail labs*

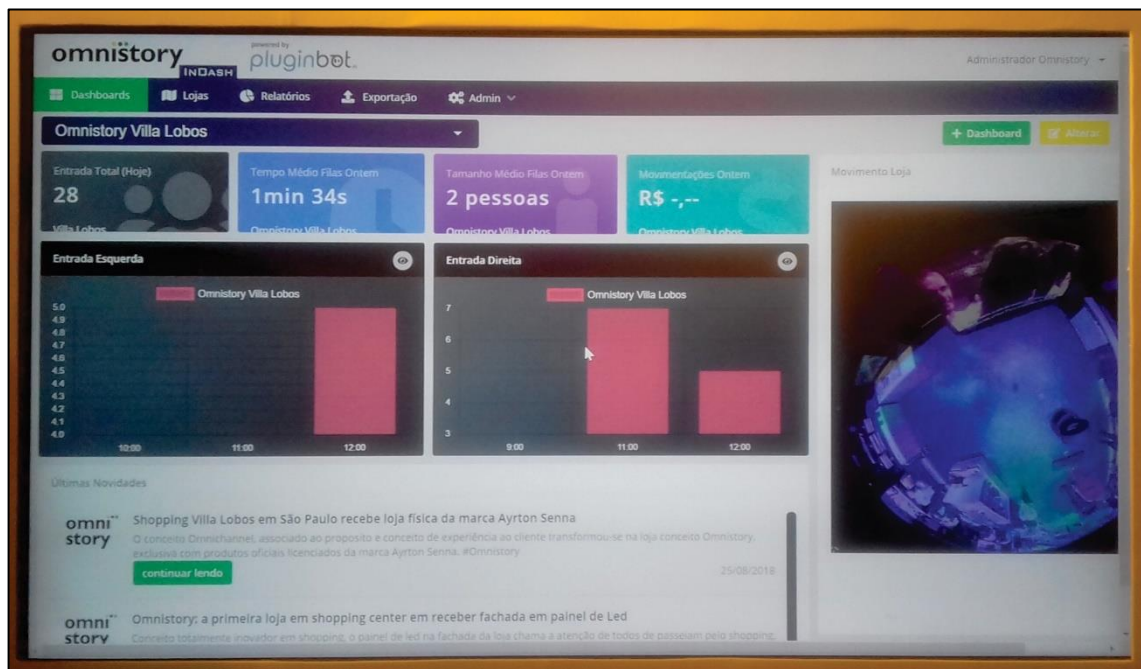
As lojas-laboratório têm por objetivo conhecer melhor quem é o consumidor. Contam com instrumentos que unem o varejo físico ao mundo digital, como: câmeras que detectam as reações dos consumidores e geram mapas de calor, identificando os pontos de maior interesse da loja; realidade virtual e espelhos interativos nos provadores.

A *Ornare* desenvolveu um novo modelo de negócios, dedicado à personalização de projetos em realidade virtual, o *Ornare Lab*. Trata-se de um novo perfil de unidade de negócios da marca, com uma moderna sala de 70m², que recebe toda a estrutura exclusiva da marca para criar uma experiência única no atendimento ao cliente, que se adapta às novas rotinas de segurança que o momento que vivemos pede. O *Lab* é como um atelier, onde o projeto é costurado e visualizado, com base na percepção visual do cliente (informação verbal)⁴¹.

A Figura 16 ilustra um painel eletrônico, com o monitoramento da *Omnistory*, uma loja laboratório de tecnologias digitais para o varejo, patrocinada por fornecedores dessas tecnologias.

⁴¹ Fala de Esther Schattan, diretora executiva da *Ornare*, durante o *webinar* de 27 de maio de 2020, do Mercado e Consumo em Alerta.

Figura 16 – Loja Omnistory.



Fonte: Acervo do autor.

Showrooming – Webrooming

Showrooming e *webrooming* são funções que, segundo Verhoef, Kannan e Inman (2015), salientam a tênue fronteira entre o físico e digital. Esses autores esclarecem as funções. *Showrooming* é a possibilidade de o cliente encontrar e experimentar um produto na loja física e finalizar a compra em canais digitais. Já o *webrooming* é a possibilidade de o cliente encontrar o produto *online* e finalizar a compra na loja tradicional. O depoimento abaixo ilustra esses conceitos e recomenda ambientes calmos para as lojas físicas.

São necessários três ajustes nos pontos de venda: primeiro, a era *digital* faz da loja física um *Showrooming*, que proporciona experiência e curadoria especializada dos produtos oferecidos, e complementa o *Webrooming*, onde o consumidor pesquisa e assiste *reviews* na *internet* sobre a mercadoria desejada. O ponto de venda tem o papel de oferecer experiência por m² e desestressar o consumidor em um ambiente calmo, com soluções antirruídos, sinalizações discretas e conceitos minimalistas (informação verbal)⁴².

⁴² Fala de Fernando Rodrigues, *Head of Business Engage VM*, durante o painel “Ressignificando o ponto de venda, com foco na experiência do consumidor”, no *Latam Retail Show 2021*, realizado em setembro.

Ponto de eXperiência (PDX)

As lojas físicas estão ganhando relevância, por oferecerem a possibilidade de entregar ao consumidor uma experiência de compra e entretenimento como complemento e suporte aos canais de vendas *online*.

Uma coisa é fato: não adianta ser só transacional. A gente pode muito bem colocar vários robôs, capturar dados e devolver com recomendações, mas isso todos nós podemos fazer [...] A loja física tem diversos papéis, e um papel fundamental nessa aproximação é o emocional. Ela passa de uma lógica tradicional de PDV (ponto de venda) para PDX. Mas o X não é só de eXperiência, e sim de multiplicidade nos diversos objetivos que ela tem. Logística, assistência e conteúdo, centro de experiência e solução de problemas. A solução de problemas é uma questão muito importante. Muitas vezes, a gente confia muito mais na parte física do que no digital, para resolver um problema (informação verbal)⁴³.

As lojas físicas servem de suporte e complementam os canais de vendas digitais.

A *Le Postiche* está sempre de olho em oferecer ao consumidor a melhor experiência de compra, seja em lojas físicas por todo o Brasil ou no ambiente *online*, que pode ser acessado pelos clientes onde quer que eles estejam. [...] Na minha visão, a loja vai ser um ponto de experiência, porque as pessoas gostam de experimentar e tocar os produtos. Por isso, a integração dos dois canais vai ser fundamental neste momento (informação verbal)⁴⁴.

É recomendável que as expectativas que o consumidor tem a partir de sua jornada digital encontrem eco na loja física.

Oferecer a mesma experiência *online* nas lojas físicas: isso se reflete em algumas tecnologias. *Displays* interativos nos provadores permitem verificar a disponibilidade de outros tamanhos e outras cores de uma determinada mercadoria, sem a necessidade de chamar um vendedor. Esteiras ergométricas aliadas a dispositivos que avaliam digitalmente as passadas do cliente e a performance de um determinado calçado. *Totens* de autoatendimento para consultas e finalização de uma compra. Equipamentos que permitem a customização de produtos (informação verbal)⁴⁵.

⁴³ Fala de Juliano Otha, CEO Telhanorte Tumelero, durante o painel “Impactos no Consumo da Sociedade 5.0”, no *Latam Retail Show 2021*, realizado em setembro.

⁴⁴ Fala de Alessandra Restaino, Superintendente de Produto e *Marketing* da *Le Postiche*, durante o *webinar* do dia 17 de junho de 2020, do Mercado em Consumo em Alerta.

⁴⁵ Fala de Vera Zaffari, diretora na *Vera Zaffari & Co/Arquitetura Comercial*, no painel “O efeito fênix: o renascimento das lojas física”, durante o *Latam Retail Show 2022*, realizado em setembro.

Antes de passar para a próxima categoria, cabe destacar dois aspectos. O primeiro é quanto a experiência em si, cujo termo é referido 98 vezes nos depoimentos analisados, segundo os dados estatísticos extraídos a partir do *software* MAXQDA, e, por isso, constitui uma categoria a parte, que é detalhada em um tópico específico, adiante. O segundo aspecto é quanto ao uso dos termos *omnicanalidade* ou *omnichannel*. Usando a expressão em inglês “*channel-agnostic and section-aware*” (informação verbal)⁴⁶, esse especialista constata que o consumidor está condicionado a níveis elevados de conveniência e agnóstico a canais, recomendando que os varejistas adotem uma abordagem independente de canal, para garantir que a experiência do cliente permaneça consistente em todas as plataformas, seja *online*, via celular ou na loja física, e sugere substituir o termo *omnicanalidade* pela expressão “comércio unificado”. A experiência, a *omnicanalidade* ou o “comércio unificado” estão atrelados a empatia com o cliente (consumidor), categoria que é foco do tópico a seguir.

A Figura 17 ilustra um ponto de experiência para cães e para seus donos. A iniciativa é de uma *petshop* de São Paulo. Esse *play ground* está localizado no terraço da loja, forçando o percurso no seu interior para acessá-lo.

Figura 17 – Ponto de experiência em uma *petshop*.



Fonte: Acervo do autor.

⁴⁶ Fala de Ravi Bagal, *Head WW Business Development Amazon Web Services*, durante a palestra “Consumidor do amanhã no admirável mundo novo”, no *Latam Retail Show 2022*, realizado em setembro.

4.2.1.2 Cliente

Esta categoria se refere a relatos que evidenciam tomadas de decisões e estratégias centradas no consumidor. A categoria “cliente” concentra os depoimentos onde aparecem os códigos: cliente, consumidor, pessoas, humano público, jornada, usuário e *shopper*, “Há oito itens essenciais para ser um varejo extraordinário: Conexão, Centrado no Humano, Digitalmente Ativo, Pessoal, *Mobile*, Radical, Memorável e Harmonizado” (informação verbal)⁴⁷. Esse depoimento chama a atenção para o uso da palavra humano, para concentrar diferentes papéis de um indivíduo, enquanto consumidor, usuário, cliente, entre outros. Já os dois depoimentos que seguem esclarecem a jornada do cliente, os seus anseios e as suas expectativas diante das possibilidades digitais, as quais têm acesso, a partir de seu *smartphone*.

“A jornada do cliente é muito mais ampla. Ele pesquisa na *internet*, checa no *marketplace*, vai na loja física. O brasileiro gosta desse negócio de ser atendido, de ter experiência no ponto de venda, de tocar, de fazer degustação, etc.” (informação verbal)⁴⁸.

“A loja do futuro pelo *shopper*: uma loja prática, fácil, resolutiva, que eu encontre o que eu fui buscar, entre e saia rapidamente, facilite meu processo de compra e decisão. O básico bem-feito!” (informação verbal)⁴⁹.

Os depoimentos abaixo revelam que as estratégias dos varejistas partem, ou deveriam partir, das expectativas dos clientes em cada ponto de sua jornada de compra, da consciência de que o varejo vai muito além de uma transação e aposta em relações como meio para a recorrência dos clientes nos pontos de venda. “Hoje as lojas entregam muito mais que uma simples transação, onde o cliente entrega o dinheiro e a loja o produto” (informação verbal)⁵⁰.

Seguimos expandindo lojas físicas de forma padronizada, focados em volume e não na qualidade. Hoje, temos uma realidade de varejo que reflete exposição de estoques. Demoramos para compreender que canais físicos

⁴⁷ Fala de Stive Dennis, colaborador sênior da *Forbes* e autor do *best-seller* “*Remarkable Retail*”, durante a palestra “Varejo Extraordinário”, no *Latam Retail Show 2022*, realizado em setembro.

⁴⁸ Fala de Claudia Abreu, CEO Mundo Verde, durante o *webinar* de 15 de abril de 2020, do Mercado e Consumo em Alerta.

⁴⁹ Fala de Fatima Merlin, CEO *Connect Shopper*, durante a *Global Retail Show*, realizada em setembro de 2020.

⁵⁰ Fala de Renato Fregnani, presidente da RDI Brasil, durante o painel “Inovação no formato de loja física orientada à marca: um conceito holístico”, no *Latam Retail Show 2022*, realizado em setembro.

são um ecossistema único e que deve ser centrado na experiência do consumidor. Agora, entramos definitivamente na corrida de uma nova era do consumo, que nos exige entender e estabelecer o papel de lojas físicas como coração de conexão de marcas com pessoas (informação verbal)⁵¹.

O varejo não acontece na transação nem no ponto de venda, o varejo acontece durante a jornada de compra do cliente. É preciso saber onde o cliente se encontra na jornada e oferecer serviços relevantes naquele ponto da jornada onde o cliente está (informação verbal)⁵².

As lojas físicas não vão desaparecer, o que vão desaparecer são as lojas físicas que não se atualizarem, as lojas físicas que não gerem uma experiência e que não sejam capazes de se converter e se transformar em uma plataforma que consiga suportar essa jornada do cliente (informação verbal)⁵³.

O uso da tecnologia nos pontos de venda deve ser adequado às expectativas e às necessidades do consumidor.

O uso da realidade aumentada será muito importante para os consumidores terem uma prévia e experimentar as coisas, ou o uso de sistemas de voz para fazer compras. [...] Não é sobre tecnologia, é sobre o que o cliente quer e precisa. Falamos sobre varejo como sendo produtos e serviços, mas no cerne, varejo é uma experiência social. Compramos não apenas para obter algo, mas para nos conectar com a nossa comunidade (informação verbal)⁵⁴.

A partir da análise dos depoimentos acima, verifica-se a constância do termo experiência atrelado ao consumidor. A experiência é a categoria analisada no tópico seguinte.

4.2.1.3 Experiência

A categoria experiência é composta por um único código: “experiência”, termo que é o primeiro no *ranking*, por ser citado 95 vezes nos 136 depoimentos analisados.

⁵¹ Fala de Camila Salek, sócia fundadora da *Vimer Retail Experience*, durante a sua participação no painel “*Media Stage: a loja como espaço de mídia para marcas*”, no *Latam Retail Show 2021*, realizado em setembro.

⁵² Fala de Ravi Bagal, *Head WW Business Development Amazon Web Services*, durante a palestra “Consumidor do amanhã no admirável mundo novo”, no *Latam Retail Show 2022*, realizado em setembro.

⁵³ Fala de Priscila Altamirano, presidente da *Almacenes De Prati*, durante o *Global Retail Show*, realizado em setembro de 2020.

⁵⁴ Fala de Ravi Bagal, *Head WW Business Development Amazon Web Services*, durante a palestra “Consumidor do amanhã no admirável mundo novo”, no *Latam Retail Show 2022*, realizado em setembro.

Fato que denota a importância da experiência como estratégia para os varejistas, especialistas e gestores do setor, conforme as citações abaixo:

“Em um curto espaço de tempo, o amadurecimento da *omnicanalidade* transformará lojas físicas em *hubs* sociais, onde a venda por metro quadrado será complementada pela monetização da oferta de experiências” (informação verbal)⁵⁵.

“A gente pode comunicar e a gente pode gerar uma transação, a gente pode gerar uma compra, mas o que a vai gerar a recorrência é a experiência” (informação verbal)⁵⁶.

“O varejo é um processo de encantamento e não podemos deixar que isso se perca. Focar na CX é descobrir o propósito associado com à celebração de viver” (informação verbal)⁵⁷.

A conveniência e a experiência do cliente estão mudando de forma muito rápida e drástica. O grande desafio que o varejo tem é como a gente integra esses aspectos. Conveniência, experiência e saudabilidade são pontos fundamentais, e eu enxergo como uma oportunidade enorme. Você pode usar a sua infraestrutura física, para ter uma experiência de compra melhor com uma conveniência maior (informação verbal)⁵⁸.

Apesar de recente, as afirmações acima enfatizam uma estratégia defendida por Trevisan e Pegoraro (2007), de que o design de varejo considere incluir serviços nas lojas para diferenciar a oferta, atrair clientes e mantê-los por mais tempo na loja, no intuito de aumentar as vendas. O depoimento abaixo ilustra, na prática, essa estratégia.

Nosso maior desafio é entender como integrar o físico com o digital e fazer com que essa *omnicanalidade* aconteça com eficiência. [...] Apostando na experiência do cliente, os supermercados Dalben disponibilizam serviços atraentes, como uma choperia para se manter relevante (informação verbal)⁵⁹.

⁵⁵ Fala de Camila Salek, sócia fundadora da *Vimer Retail Experience*, durante o painel “*Media Stage: a loja como espaço de mídia para marcas*”, durante a *Latam Retail Show 2021*.

⁵⁶ Fala de Felipe Diniz, gerente executivo de *Marketing* da *Kopegnhagen*, durante a sua participação no painel “*Media Stage: a loja como espaço de mídia para marcas*”, no *Latam Retail Show 2021*, realizado em setembro.

⁵⁷ Fala de Manoel Alves Lima, CEO e diretor de Estratégia da *FAL Design*, durante o *webinar* do dia 29 de maio de 2020, do Mercado e Consumo em Alerta.

⁵⁸ Fala de Maurício Morgado, Fundação Getúlio Vargas, durante a *Global Retail Show*, realizada em setembro 2020

⁵⁹ Fala de Fernanda Dalben, diretora de *Marketing* da Dalben Supermercados, durante o *webinar* do dia 31 de julho de 2020, do Mercado e Consumo em Alerta.

Essa abordagem vale para todos os canais de venda, onde a loja física serve de suporte aos canais de venda *online*. “O digital pode ser uma boa extensão das ofertas, fazendo com que o ponto de venda funcione principalmente como um local de CX, onde ele vai testar e ter contato com os produtos” (informação verbal)⁶⁰.

A estratégia de oferecer serviços e experiência é partilhada por designers de varejo.

Eu sempre falo para os meus clientes, quando me procuram: eu não faço loja de roupas, eu não faço loja de bijuteria, eu faço varejo. Isso significa criar um lugar que vai proporcionar uma experiência, que vai gerar emoção, que vai gerar memória, que vai gerar lembrança, que vai gerar uma ligação do consumidor com aquela marca [...]. E os seres humanos não querem produtos, eles usam produtos, eventualmente, os seres humanos querem ter conhecimento, querem ter relacionamento, querem viver experiência, tudo, menos produto, então não importa o produto. Quem faz varejo faz, um ponto que vai servir como *hub* de serviços, de entretenimento, de experiência com propósito (informação verbal)⁶¹.

A citação anterior sugere que os canais de vendas são a ligação da marca com o consumidor. Estratégias de marca é a abordagem do tópico a seguir.

4.2.1.4 Marca

A categoria marca se traduz por depoimentos que se referem ao conjunto de ações e práticas de uma empresa, para gerar valor e facilitar a decisão de consumo. Entre essas práticas, elementos de design dão forma, funcionalidade e identidade a um empreendimento que, segundo Gomez *et al.* (2011), compõem uma estratégia de *branding*. O depoimento a seguir ilustra esses elementos.

Todos os detalhes somados traduzem a experiência de uma loja, que devem ser planejados e implementados com todo esmero e cuidado. [...] A Dengo Chocolates planejou, durante três anos, a implantação da Fábrica de Dengo, uma *flagship store* que comunica os valores da marca, ligados à sustentabilidade e ao mercado premium de chocolates. No projeto, foram contemplados elementos, tais como, a iluminação que remete ao pôr do sol da Bahia, o local da produção do cacau para a marca, um piso craquelado que remete ao chocolate Quebra-Quebra, carro chefe da marca. O local

⁶⁰ Fala de Vivian Broge, diretora de RH do Iguatemi, durante o *webinar* do dia 10 de julho de 2020, do Mercado e Consumo em Alerta.

⁶¹ Fala de Pedro Caribé, designer de varejo, durante a *Global Retail Show*, realizada em setembro de 2020.

conta, ainda, com equipamentos que demonstram a produção de um chocolate personalizado pelo cliente (informação verbal)⁶².

O varejo é um ponto de conexão não apenas da marca varejista, é, também, ponto de conexão das marcas dos produtos à venda.

O varejo precisa estar aberto a uma nova era, onde se colocar no lugar do outro para construir a melhor oferta de produtos, serviços e experiências, é essencial. Enquanto espaço de conexão entre pessoas e marcas, o varejo se transforma em um meio de harmonizar a marca e sua oferta (informação verbal)⁶³.

O design que define e tangibiliza a forma para essas conexões. Essa é a abordagem do tópico a seguir.

4.2.1.5 Design

Essa categoria contém depoimentos com os códigos que reúnem os termos design, designer, arquitetura e arquiteto(a). Esses depoimentos traduzem, na prática, os estudos de Agarwal e Dixit (2020), Claes, Quartier e Vanrie (2017), Claes, Quartier e Vanrie (2017), Christiaans (2017), Gaggioli (2017) e Verhoef, Kannan e Inman (2015), que tratam do caráter holístico e transdisciplinar do design de varejo e do seu papel estratégico para o setor varejista.

Caráter transdisciplinar e holístico do Design de Varejo

“O arquiteto de varejo é um *tudólogo*” (informação verbal)⁶⁴. Essa fala resume a consciência de que o designer de varejo tem uma atuação transdisciplinar, e representa o mesmo entendimento de outros profissionais do setor.

O trabalho de projetar espaços físicos para o varejo vai muito além de uma questão técnico-construtiva. É uma disciplina realmente muito abrangente, muito interessante. A multidisciplinaridade é o que mais caracteriza a nossa profissão. Temos que estar preparados, primeiro para atender todo o tipo de

⁶² Fala de Samira Bolson, *Head Brazil* na Dengo Chocolates, durante o painel “Inovação no formato de loja física orientada à marca: um conceito holístico”, no *Latam Retail Show 2022*, realizado em setembro.

⁶³ Fala de Camila Salek, designer de varejo, durante o *Global Retail Show*, realizado em setembro 2020.

⁶⁴ Fala de Pedro Caribé, designer de varejo, durante a *Global Retail Show*, realizada em setembro de 2020.

varejo e todo tipo de varejista que nos procura. Antes de colocar a mão na massa, é necessário traçar o perfil do cliente, saber o comportamento do consumidor, decodificar muitas informações administrativas do comércio e saber como lidar com isso. E agora, nesse ano de 2020, surge um caminhão de novas incógnitas para nossa difícil equação do varejo (informação verbal)⁶⁵.

A gente tem a bagagem de um monte de coisas, sem ser bitolado em um assunto específico. Tem por trás, conhecimentos de neurociência, de psicologia, de *marketing*, de todos os aspectos da arquitetura, e mais o viés de varejo, que se aprende ao longo da experiência profissional com os clientes (informação verbal)⁶⁶.

Alguns depoimentos falam explicitamente do papel estratégico do design de varejo para o setor varejista como um todo, especialmente em um contexto *omnichannel*.

Papel estratégico do design de varejo e o modelo *omnichannel* de varejo

Foi identificado, nos depoimentos de designers de varejo, a prerrogativa de participar das decisões estratégicas da marca varejista para alinhar as soluções propostas a essas estratégias, oferecendo novas nuances ao conceito de design de varejo ou *retail* design, proposto por Trevisan e Pegoraro (2007).

Retail Design é basicamente a integração de arquitetura, interiores, design gráfico, comunicação visual e visual *merchandising*, agindo de uma forma sinérgica, para traduzir estrategicamente objetivos dos departamentos comercial e de *marketing*, o posicionamento e representar a marca (informação verbal)⁶⁷.

Eu vejo cada vez mais o *retail* designer participando das decisões estratégicas, cada vez mais se sentando nas mesas de decisão para ajudar a conduzir para esse novo mundo, muito a ver com a fisicalidade que a gente tangibiliza nos espaços. E não chegar ao fim do processo só para materializar todas essas decisões (informação verbal)⁶⁸.

⁶⁵ Fala de Flavio Radamarker, designer de varejo, durante a *Global Retail Show*, realizada em setembro de 2020.

⁶⁶ Fala de Rafaela Dal'Maso, designer de varejo, durante a *Global Retail Show*, realizada em setembro de 2020.

⁶⁷ Fala de Manoel Alves Lima, CEO e diretor de Estratégia da *FAL Design*, no *webinar* "Transformação Digital", no dia 29 de maio de 2020, do Mercado e Consumo em Alerta.

⁶⁸ Fala de Tatiana Romero, designer de varejo, durante a *Global Retail Show*, realizada em setembro de 2020.

Em um contexto *omnichannel*, a atividade de design de varejo pode ter como método unir as disciplinas de concepção do mundo físico com as disciplinas do mundo digital.

Unir as disciplinas de construção de mundos digitais (UX, UI, *Service Design*, *Journey Design*, *Design Sprint*, *Lean Design*) com as disciplinas de construção de mundos físicos (*Design de Interiores*, *Arquitetura*) para planejar e projetar espaços físicos é uma forma simples e poderosa de criar experiências verdadeiras, completas e memoráveis (informação verbal)⁶⁹.

Um dos designers alerta, porém, que não há esse mesmo entendimento por parte de alguns clientes que o procura.

A gente vem com uma vontade de apresentar uma série de informações, uma série de referências, análise de consumo para o empreendedor [...], mas um ponto bem importante é saber se esse empreendedor, se esse operador desse negócio está apto, ou mais, disposto a implementar tudo isso (informação verbal)⁷⁰.

A visão do setor varejista do modelo *omnichannel* de varejo é foco do tópico a seguir.

4.2.1.6 Varejo

A categoria varejo contém os códigos que reúnem os termos varejo e varejista, e trata das expectativas, da gestão e dos planos do setor, como ilustram os seguintes depoimentos: “É preciso reavaliar o tamanho das lojas, porte de redes, número de lojas, papel da experiência física e das abordagens de relacionamento, em função do crescimento repentino de multicanais integrados” (informação verbal)⁷¹.

O projeto para o pós-pandemia é implementar lojas próprias e *flagships*. [...] Nelas, pode-se implantar o uso de *QR codes*, para levar conteúdo informativo e de curadoria sobre as mercadorias, e de realidade virtual, para complementar a experiência do cliente (informação verbal)⁷².

⁶⁹ Fala de Tatiana Romero, designer de varejo, durante a *Global Retail Show*, realizada em setembro de 2020.

⁷⁰ Fala de Rafaela Dal’Maso, designer de varejo, durante a *Global Retail Show*, realizada em setembro de 2020.

⁷¹ Fala de Ivan Murias, diretor presidente e CEO da *Tok&Stok*, durante o *webinar* de 27 de maio de 2020, do Mercado e Consumo em Alerta.

⁷² Fala de Claudia Abreu, CEO Mundo Verde, durante *webinar* de 15 de abril de 2020, do Mercado e Consumo em Alerta.

Pequenos formatos de loja e interiorização das grandes redes de varejo: o recurso de vitrines infinitas⁷³ proporcionou diminuir a área de exposição das lojas e, conseqüentemente, reduziu os custos de implantação. Esse pequeno formato de loja viabilizou a expansão nacional de grandes redes de varejo, com presença da marca em cidades do interior. Essa operação aproxima a marca do consumidor e agiliza a entrega de mercadorias, por meio do clique e retire (informação verbal)⁷⁴.

4.2.1.7 Resumo dos Resultados

Pode-se dizer que a posição dos painelistas e palestrantes dos eventos *online* é unânime quanto ao fato de que a loja física não perde relevância no modelo *omnichannel* de varejo. Argumentam que, além de tangibilizar a proposta de valor da marca varejista, as lojas físicas passam a cooperar com os canais de venda *online*, por meio de novas funções e formatos que merecem a atenção dos designers de varejo.

Verifica-se, nas citações reportadas nessa análise de conteúdo, uma sintonia entre os referenciais teóricos obtidos na revisão de literatura e a prática do mercado. As citações indicam as demandas e as expectativas dos varejistas em relação ao futuro do setor. Os desafios impostos pela pandemia da COVID-19 mostram a resiliência do setor, que soube, mais uma vez, reinventar-se. Durante a pandemia, a loja *digital* se consolidou como um importante canal de venda e divide seu protagonismo com os canais de vendas *online*. Uma loja *digital* integra um modelo de varejo *omnichannel*, assume funções estratégicas e tem como objetivo contribuir para que o consumidor tenha uma jornada de compra fluida e uma experiência de compra prazerosa e satisfatória. O modelo *omnichannel* de varejo requer uma interação plena entre os diversos canais, e um dos desafios parece estar na integração das interfaces envolvidas, presentes nos ambientes físicos ou canais digitais.

Um debate entre designers de varejo, durante a *Global Retail Show*, revela um caminho para a integração dessas interfaces, ao referirem uma adaptação de metodologias associadas à interação homem-computador, tal como a experiência do usuário (UX) para os projetos das lojas *digitais*. Os depoimentos não permitem detalhar essa prática, mas sugerem que esses profissionais tentem adaptar estratégias de

⁷³ Também conhecida por prateleira infinita, a vitrine infinita é um *display* digital que permite a visualização de mercadorias não disponíveis em uma loja física.

⁷⁴ Fala de Vera Zaffari, diretora na *Vera Zaffari & Co/Arquitetura Comercial*, no painel “O efeito fênix: o renascimento das lojas física”, durante o *Latam Retail Show 2022*, realizado em setembro.

interações das interfaces digitais aos espaços físicos. Assim, cabe, aqui, trazer uma breve contextualização teórica a respeito.

A expressão experiência do usuário, ou UX, foi concebida, originalmente, segundo Salazar (2019), para descrever a totalidade das interações que os usuários têm com uma organização e, na visão de Soegaard (2018), o design de UX visa proporcionar a melhor experiência possível nas interações dos usuários com um serviço, produto ou ambiente. No entanto, as soluções de UX, por terem sido propostas em uma época em que computadores ou produtos baseados em computador, como *sítes*, aplicativos e sistemas, eram a principal forma de interação, ficaram associadas apenas às interações digitais. Salazar (2019) sugere que o termo experiência do consumidor, ou CX, seja usado para descrever essa totalidade das interações que um usuário tem com uma organização ao longo do tempo, resgatando os propósitos originais da UX em um contexto organizacional, como o setor varejista.

Norman e Nielsen (2006) esclarecem que a UX engloba todos os aspectos da interação do usuário final com a empresa, seus serviços e seus produtos, e recomendam que, a fim de alcançar uma experiência de usuário de alta qualidade nas ofertas de uma empresa, deve haver uma fusão perfeita dos serviços de várias disciplinas, incluindo engenharia, *marketing*, design gráfico e de produtos e design de interface. Nesse sentido, corroboram com os autores que renunciaram o caráter interdisciplinar do design de varejo.

As considerações teóricas, aliadas aos depoimentos obtidos, indicam a necessidade de buscar mais subsídios que orientem a prática e a reavaliação das competências necessárias para a atuação dos designers em um contexto *omnichannel* de varejo e, assim, atender às demandas dos varejistas. Esse é o objetivo da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas, assunto do tópico a seguir.

4.2.3 Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas

Esta análise de conteúdo abrange as entrevistas semiestruturadas com profissionais envolvidos na concepção de lojas que integram dispositivos digitais, conforme previsto no capítulo da metodologia deste estudo. Foi feita seguindo as orientações de Bardin (2016) e Gibbs (2009) e com a ajuda do *software* MAXQDA 2022. Foram concedidas, no mês de fevereiro 2023, 12 entrevistas, sete de forma

online, por meio do *Microsoft Teams*, e cinco por meio do *Google Forms*. As entrevistas foram transcritas e seu conteúdo completo está reportado no Apêndice B.

As entrevistas tiveram três objetivos principais: 1) verificar a posição dos entrevistados sobre o caráter holístico e transdisciplinar do design de varejo, defendido pelos estudos de Christiaans e Almendra (2012), Claes, Quartier e Vanrie (2017) e Quartier, Claes e Vanrie (2020); 2) analisar como se efetivam as 77 competências do modelo holístico de Quartier, Claes e Vanrie (2020), se por um único profissional ou em equipe; 3) estabelecer indicativos para a atuação de designers de varejo em contexto de comércio unificado (*omnichannel*) e contextualizar essa atuação em empresas de médio e pequeno porte.

A definição de categorias de análise recomendadas por Bardin (2016) e Gibbs (2009) se deu a partir dos grupos, onde se distribuem as 77 competências do modelo holístico formulado por Quartier, Claes e Vanrie (2020). Cada grupo desse modelo corresponde a uma categoria de análise, onde trechos dos depoimentos dos entrevistados foram agrupados, conforme as definições apresentadas no Quadro 9.

Esse procedimento buscou exemplificar, com trechos de depoimentos dos entrevistados, os grupos do modelo de competências holísticas de Quartier, Claes e Vanrie (2020), ou seja: Design, Pesquisa, Ciências Socioculturais (Experiência), *Branding*, *Onmicanalidade*, Comunicação e Organização e Gestão (Equipe). Quartier, Claes e Vanrie (2020) elaboraram seu modelo, a partir de entrevistas com 20 profissionais do setor, com metodologia similar a este estudo. Para atender aos objetivos do presente estudo, foi necessário criar outras três categorias: Pequeno varejo, Processo e Intersecções.


A categoria Pequeno Varejo contextualiza, a partir dos depoimentos dos entrevistados, a atuação do designer de varejo para médios e pequenos varejistas. A categoria Processo ilustra, a partir de *cases* ilustrativos, o relato da experiência de dois entrevistados na participação em projetos específicos, o processo de criação execução e acompanhamento de um projeto de design de varejo depois de sua implantação. A categoria intersecções evidencia cruzamentos entre as disciplinas envolvidas no processo de design de varejo.

O *software* auxiliou na codificação e na seleção de trechos de depoimentos para cada categoria de análise, cruzando as entrevistas com o modelo holístico de Quartier, Claes e Vanrie (2020), e forneceu, também, o *ranking* de frequências das palavras, onde a palavra “experiência” se destaca em quarto lugar depois dos temos

“varejo”, “competência” e “design”. Assim como na análise de conteúdo dos eventos *online*, a elevada frequência do termo “experiência” nos depoimentos, associada às palavras cliente, consumidor, usuário e compra, revela a importância dada para a experiência pelo setor varejista.

Quadro 9 – Grupos de competências para o designer de varejo.

Metacompetências	
As metacompetências são competências de natureza mais genérica, com o potencial de estimular o desenvolvimento ou a aquisição de outras competências. Por exemplo, empatia, resolução de problemas, pensamento holístico, pensamento analítico e pensamento comercial.	
Competências ligadas ao ato de projetar, divididas em dois subgrupos:	
Design	Disciplinas de design: refere-se a competências relacionadas a domínios específicos em design (por exemplo, design gráfico, design espacial, etc.).
	Atividades de design: refere-se a habilidades no contexto de desenvolvimento de conceito, propostas de solução, desenvolvimento e detalhamento técnico do projeto.
Pesquisa	A pesquisa inclui todas as competências relacionadas à atividade de análise, à reflexão crítica, à avaliação do projeto de design (por exemplo: marca, produtos, localização, ambiente da loja, tendências, etc.). Essas atividades podem ocorrer desde o <i>briefing</i> inicial até a avaliação do projeto finalizado e implantado.
Ciências Socioculturais Experiência	Competências relacionadas ao campo das ciências sociais (por exemplo: sociologia, psicologia, antropologia) e culturais (história da arte e da arquitetura, história do varejo e do design do varejo). Competências que se relacionam ao domínio do comportamento do consumidor, design centrado no usuário e design para a experiência.
Branding	Competências que abrangem a compreensão de desenvolvimento, posicionamento e comunicação da marca.
Estratégia e Marketing	Competências relacionadas a estratégias de <i>marketing</i> e à compreensão do setor varejista como um todo, bem como dos processos e das atividades que ocorrem em um determinado ambiente (o funcionamento de uma loja).
Omnicanalidade	Competências relacionadas ao modelo <i>omnichannel</i> de varejo, ou seja, a interação e a integração dos canais de vendas, sejam estes digitais ou físicos, e a inserção de tecnologias digitais nas lojas físicas como ferramentas de gestão e, principalmente, para aprimorar a experiência do consumidor.
Comunicação	Competências de expressar, partilhar e defender ideias de forma verbal, escrita e visual, com colegas, fornecedores, clientes e demais partes envolvidas na concepção e execução de um projeto.
Organização, Gestão e Equipe	Competências necessárias para a gestão e a organização eficaz de pessoas, equipes, processos e responsabilidades, bem como competências interpessoais para colaborar com os outros, como colegas, clientes ou partes externas.
Competências holísticas do designer de varejo	



Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de Quartier, Claes e Vanrie (2020).

A análise cumpre o objetivo geral de “estabelecer indicativos para a atuação de designers de varejo em um contexto *omnichannel* (comércio unificado)” e o objetivo

específico de “contextualizar a atuação de designers de varejo em empresas de médio e pequeno porte”.

Antes de prosseguir com a apresentação dos resultados desta análise de conteúdo, cabe destacar dois aspectos:

1) Há uma recorrência entre os respondentes em mencionar profissionais com formação em arquitetura, como atuantes do campo de design de varejo. Isso, talvez, deve-se ao fato de que a maioria dos entrevistados tem essa formação, ou pelo desconhecimento, por parte do mercado brasileiro, do perfil profissional do designer de varejo como referido no seguinte depoimento: *“o profissional designer de varejo parece não existir para as pessoas no Brasil”* (BASTOS, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023). De qualquer forma, este estudo não tem como objetivo discutir a formação de profissionais que atuam no design de varejo. Como se trata de uma área holística e transdisciplinar, esse mercado abrange profissionais de formações distintas, representadas, nesta análise, por depoimentos de um designer de produto, um designer gráfico, dois publicitários, um administrador de empresas e sete arquitetos.

2) Muitos dos depoimentos abordam a integração do varejo físico com o digital, fato estimulado pelo pesquisador para atender os objetivos deste estudo.

Um primeiro resultado global é a constatação de que o caráter holístico e transdisciplinar do design de varejo, defendido por Christiaans e Almendra (2012), entre outros autores, é corroborado pelos 12 profissionais entrevistados, como exemplifica o depoimento abaixo.

Um arquiteto (enquanto designer de varejo) precisa conhecer sobre gestão de pessoas, por ter que lidar com equipes e fornecedores [...]; ter uma boa noção de custos; conhecer o que há disponível no mercado em termos de tecnologias e materiais, para propor soluções viáveis e adequadas a cada situação; saber de psicologia, antropologia, comportamento do consumidor, para saber como gerar um ambiente; precisa ter conhecimento de comunicação visual, de design gráfico, para saber como posicionar uma comunicação; precisa de conhecimento em moda e história, para saber como os ambientes se desenvolveram ao longo do tempo (BASTOS, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

A seguir, os resultados desta análise de conteúdo, a partir das categorias/grupos mencionados acima.

4.2.3.1 Organização e gestão – Trabalho em Equipe

Em seu modelo holístico de competências para o designer de varejo, Quartier, Claes e Vanrie (2020) constatam que devido à crescente complexidade do varejo e à natureza transdisciplinar do design de varejo e seus diferentes objetivos, há uma necessidade crescente de conhecimento e habilidades para conceber e executar projetos para ambientes de lojas. Conseqüentemente, isso causa a necessidade de um trabalho em equipe transdisciplinar, uma vez que um único profissional não é capaz de atender às diferentes demandas, por conta própria.

A constatação da necessidade de trabalhar em equipe, no âmbito do design de varejo, é compartilhada por todos os profissionais entrevistados para este estudo, conforme destacam os depoimentos abaixo.

[...] por ser necessária uma composição de muitas habilidades e que extrapola a formação que a gente tem na faculdade, na graduação. E as tais 77 competências não cabem em uma pessoa de jeito nenhum. Aqui (na Aquadrado), na prática do dia a dia, a gente se divide em equipes (FREGNANI, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Quando eu falo de 77 competências (para o designer de varejo), eu olho e falo: gente eu não espero, é claro, que nenhum ser humano que entre para trabalhar com varejo apresente um currículo com 77 competências, que é quase um número cabalístico. Não dá, eu acho, esperar isso de alguém. Eu acho que a gente acaba entrando num lugar muito desafiador e muito frágil do mundo de hoje, que é a superficialidade (COSTA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Na nossa experiência servindo negócios de varejo, vemos na prática as mudanças de comportamento do consumidor no que diz respeito às expectativas de conveniência e fluidez entre os meios digitais e físicos. Desde comparar preços com concorrentes digitais dentro de uma loja física, até novos formatos de loja focadas em tangibilizar a experiência de marcas até então apenas digitais. Fica clara a necessidade de considerar a naturalidade com que os consumidores transitam entre esses espaços durante a jornada de compra, possíveis apenas através de uma estratégia integrada e holística. Para atingir tais níveis de integração, desde a estratégia até operações, é desejável uma organização transdisciplinar, para que as diferentes áreas de competência trabalhem com objetivos comuns e tenham espaço para influenciar decisões e garantir execução e operação (MARIN, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Quartier, Claes e Vanrie (2020) identificaram que cabe ao designer de varejo a competência de resguardar as diretrizes e os conceitos previamente estabelecidos a um projeto, ao compartilhar demandas a diferentes especialistas. Nesse sentido, há um consenso entre os profissionais entrevistados em recomendar que a equipe

construa e partilhe das diretrizes do projeto desde o seu início, como no seguinte depoimento:

O ideal é que o ponto de partida disso tudo é que todas essas frentes, todas essas inteligências, estejam juntas. Assim, você consegue definir um roadmap, indicando o momento dessas inteligências conversarem para que o protagonismo de cada uma delas esteja acontecendo. É preciso evitar chegar em um determinado momento da execução, em que o responsável pelo visual merchandising esteja dando o seu melhor para fazer o projeto acontecer e tal, e esqueça do protagonismo do profissional da tecnologia. O que vai acontecer? A gente vai ter uma arara maravilhosa que não vai ter a implementação da experiência tecnológica. E, isso, lá na ponta, como resultado, é basicamente uma loja que não performa dentro daquilo que pode performar (COSTA ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Os tópicos a seguir enquadram os depoimentos em relação a temas abordados nas falas dos profissionais entrevistados. São eles: a formação de equipes, o papel de regente do designer de varejo e o desafio de um *mindset* colaborativo entre os membros da equipe.

Formação da equipe

A equipe pode ser formada de acordo com as demandas do projeto, o que pressupõe que as 77 competências identificadas por Quartier, Claes e Vanrie (2020) não ocorrem necessariamente ao mesmo tempo e em qualquer projeto.

Acredito que a equipe mínima de um projeto deste tipo necessite de um arquiteto e um desenvolvedor de sistemas. Dependendo da amplitude e da ambição do projeto, um profissional de pesquisa também é fundamental. Mas acho que não existe uma equipe padrão, ela deve ser montada sempre em função das características de cada projeto (STRÖHER, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Então, no meu processo de desenvolvimento aqui dentro do escritório [...] muitas vezes, eu trago pessoas especialistas de fora da minha equipe para compor o projeto. Por exemplo, a iluminação é um caso. Eu acho um projeto muito específico, muito técnico, e então eu trago um profissional especializado nisso para compor a equipe. Às vezes, contrato, também, assessoria de visual merchandising, dependendo se eu tenho ou não as habilidades necessárias para um determinado tema (se moda, alimento, etc.). [...] Eu tenho uma equipe própria que faz a maior parte do trabalho, mas conforme a necessidade, outros profissionais específicos são contratados para compor essa equipe (FREGNANI, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

O depoimento abaixo exemplifica a divisão de tarefas num escritório entre diferentes equipes.

Um projeto, necessariamente, começa com uma equipe criativa que faz uma imersão sobre o negócio, sobre o cliente, sobre as expectativas dele, de onde ele quer chegar com a loja. [...] Depois (dessa imersão), a equipe criativa passa o projeto para a equipe técnica desenvolver toda a parte de especificação e detalhes [...] Eu falo sempre que se você colocar um profissional técnico num momento criativo nada será possível ser executado, vai falar: isso aí não, para construir que o tipo de solução encontrada não funciona. O técnico não vai deixar a criatividade acontecer. E se você coloca um profissional criativo na técnica, a obra nunca acaba (FREGNANI ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Regência do designer de varejo

Três profissionais entrevistados usaram a analogia com o regente de uma orquestra, o maestro, para se referir à atuação do designer de varejo.

O papel do arquiteto é o de maestro de um projeto, onde ele deve integrar todas as disciplinas complementares e os diversos especialistas, a partir de um conceito criado. Todas as disciplinas e especialidades são importantes para que as tecnologias digitais, implementadas no varejo, efetivamente funcionem (ZAFFARI, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

O depoimento abaixo ressalta que cabe ao maestro conduzir e fazer parte do processo, e que o protagonismo é de todos.

Agora, ao tempo, eu acredito nisso e acho que o maestro é parte da orquestra e ele não pode ser visto como essa pessoa que organiza uma marionete, e sim alguém que faz parte do processo. Eu acredito que todos esses núcleos, as 77 competências, são parte do processo e um processo em que se a gente trabalhar protagonismo e pertencimento de forma bem esclarecida, então eu sou uma marca e tenho essa demanda, e eu tenho uma clareza de qual é o gol (COSTA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

No mesmo sentido, foram usadas, pelos profissionais entrevistados, as figuras do diretor de cinema e do técnico de um time, para comparar a atuação do designer de varejo dentro de uma equipe transdisciplinar, como nos depoimentos a seguir: *"Nesse caso, o maestro deva saber quem chamar para integrar a equipe, como um coach, um treinador sabe quem colocar em determinada posição em campo para melhorar a performance do time e ganhar o jogo"* (BASTOS, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Percebe-se a existência de um roteiro para essa experiência assim como num filme. [...] Não importa qual seja a formação de um diretor de cinema, pois

esse profissional é reconhecido por qualquer cinéfilo [...] porém, diretores diferentes fazem filmes diferentes, cada qual com sua autoria, há uma coisa relacionada com arte e, obviamente, tem linguagem. Tudo bem, mas se eu pudesse convidá-los para fazer uma loja? Teríamos, quem sabe, lojas diferentes. O que eu quero dizer é que existe um roteiro, existe um cenário que precisa ser construído, como no teatro (BASTOS, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

O desafio de um *mindset* colaborativo dos membros da equipe

Então, a gente precisa criar, realmente, uma visão mais colaborativa, isso é mindset, não é como a banda toca. É muito mais um mindset da intenção que a gente coloca num projeto e de, realmente, fazer as coisas fluírem mais. E isso falta, e esse é um desafio. Então, eu não te tenho essa resposta de forma mais prática e objetiva, porque se você me perguntar: você conhece alguma empresa que está conseguindo construir essa narrativa hoje? Eu vou falar: não, eu não conheço. Ainda mais no Brasil, que a gente ainda tem uma força tão grande da palavra competitividade, e onde se tem muita dificuldade de falar de colaboração, apesar da gente ser Brasil. A gente está o tempo inteiro concorrendo (COSTA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

No mesmo sentido, o depoimento abaixo ressalta a necessidade de colaboração entre os membros da equipe.

Cada profissional irá cuidar de sua atividade específica, mas é imprescindível que cada um saiba ouvir, seja flexível e colaborativo e experiente no trabalho com equipes interdisciplinares (PECHANSKY, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

A seguir é abordado o grupo Design.

4.2.3.2 Design

Segundo Quartier, Claes e Vanrie (2020), esse grupo abrange competências divididas em dois subgrupos: disciplinas de design e atividades de design.

As disciplinas de design se referem a conhecimentos de design de serviços, design de produtos, design de embalagem, visual *merchandising* e design de varejo (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

As atividades de design se referem a conhecimentos em tecnologias de fabricação de móveis, técnicas de construção, desenho técnico, projeto assistido por computador, luminotécnica, materiais, sustentabilidade, uso da cor, ergonomia e legislação (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

Para esse grupo, não houve menções relevantes por parte dos entrevistados.

4.2.3.3 Pesquisa

Esse grupo, segundo Quartier, Claes e Vanrie (2020), reúne as competências dos designers de varejo para analisar e definir a loja e/ou marca, a partir de perguntas relevantes, capazes de compreender as necessidades do varejista e definir as estratégias e os objetivos do projeto.

Os entrevistados desta análise também referem a necessidade de pesquisar, junto ao cliente, aspectos da essência do varejista, para que o projeto tenha aspectos assertivos para o sucesso do empreendimento. Nos depoimentos abaixo, a questão de pesquisa com o cliente, contratante do projeto, aborda a preocupação de entender as conexões do varejo físico com o varejo digital.

Eu parto do seguinte, a loja tem que ser imersiva. Eu costumo, no escritório, quando tem algumas dúvidas em relação ao perfil do varejista, eu tenho que ir no DNA dele. E muitas vezes, o que ele fala não é aquilo que se procede mesmo dentro da empresa. Então, eu procuro fazer um workshop. A hora que você faz um workshop com todos os envolvidos (minha equipe, o proprietário, o comprador, o pessoal de marketing dele, stakeholders⁷⁵), aí você começa a partir do princípio: espera um pouquinho, é uma loja imersiva, mas a minha loja física vai funcionar como uma plataforma digital? Quais são as necessidades? (GASPAR, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

A gente precisou, de fato, virar um time. Só então a gente abriu um escritório em Copenhague para conseguir ficar próximo das lideranças da empresa (IKEA), para conseguir entender a complexidade do tamanho desse desafio de transformar uma empresa, que era historicamente tão baseada no varejo físico [...] Foi um processo diário de pesquisa, de conversar com diferentes partes da organização e também gerar ideias de construir uma visão única (MARIN, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

4.2.3.4 Ciências Socioculturais – Experiência

No grupo Ciências Socioculturais, do modelo holístico de competências de Quartier, Claes e Vanrie (2020), consta habilidades do designer de varejo referentes à aplicação de conhecimentos da psicologia ambiental, psicologia comportamental, psicologia da percepção e psicologia das compras, para influenciar o comportamento do consumidor, a partir do conceito da ambientação adotada no design da loja.

⁷⁵ *Stakeholders* são grupos e indivíduos que, de uma forma ou de outra, apresentam algum nível de interesse nos projetos, nas atividades e nos resultados de uma determinada organização. Em outras palavras, seriam todas as partes interessadas de uma empresa.

Entre os entrevistados do presente estudo, apenas um se referiu a ciências socioculturais: “Cada visão pode construir uma experiência, e para um ambiente de varejo, um antropólogo talvez seja fundamental” (BASTOS, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

A declaração acima enfatiza, também, a experiência do usuário. Essa expressão foi, então, usada para detectar outros depoimentos para esse grupo.

Desde então, a experiência do usuário, ou daquele que vai ser o beneficiário de um produto, ganha relevância. [...] Hoje, um designer especialista em “UX” ou em experiência do usuário é contratado pelas empresas, mas com foco nas interações digitais. [...] Sabemos, porém, que a experiência do usuário não é só isso, a experiência é um composto. Parece-me que o varejo é um templo de experiência. Se abordada só pelo aspecto físico, sem entrar no digital, a experiência já envolve todos os sentidos. Ao entrar numa loja de roupa de cama, por exemplo, se tem a necessidade de toque, aroma, de climatização, som, enfim uma de série de elementos. [...] Junto a esses elementos, surge um novo componente, que é a questão digital a agregar essa experiência (BASTOS, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Hoje todo mundo só fala em experiência. E no meu ponto de vista, a experiência é necessária? Sim. Eu tenho que montar uma jornada desse consumidor, desse usuário. Mapeio (a jornada) e, a partir do momento que eu mapeio, [...] eu vou detectar quais são os pontos de contatos mais relevantes e qual a experiência que vai ser oferecida naqueles pontos, que é emocional. Então, qual o grau de emocionalidade eu quero tocar naquela hora, mas além da experiência, o que importa é o relacional (GASPAR, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Na nossa experiência servindo negócios de varejo, vemos na prática as mudanças de comportamento do consumidor, no que diz respeito às expectativas de conveniência e fluidez entre os meios digitais e físicos. Desde comparar preços com concorrentes digitais dentro de uma loja física, até novos formatos de loja focadas em tangibilizar a experiência de marcas até então apenas digitais. Fica clara a necessidade de considerar a naturalidade com que os consumidores transitam entre esses espaços durante a jornada de compra, possíveis apenas através de uma estratégia integrada e holística. Para atingir tais níveis de integração, desde a estratégia até operações, é desejável uma organização transdisciplinar, para que as diferentes áreas de competência trabalhem com objetivos comuns e tenham espaço para influenciar decisões e garantir execução e operação (MARIN, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Em 2010, a gente percebeu que o varejo estava quebrado e havia a ideia de apocalipse do varejo. Então, a gente começou a estudar e entendeu que o que poderia salvar o varejo era um negócio chamado experiência. A gente começou a chamar de PDV digital, mas logo a gente percebeu que tinha um outro nome, que era experiência (VALDÍVIA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

4.2.3.5 Branding

O estudo de Quartier, Claes e Vanrie (2020) traz a relevância da compreensão e do conhecimento de *branding* para os designers de varejo, ou seja, cabe a esses profissionais a capacidade de analisar a marca de um varejista, de traduzir sua identidade e comunicá-la nos diversos canais e mídia. O grupo de competências em *branding* indica, ainda, que os designers de varejo precisam saber como uma marca é desenvolvida, a sua capacidade estratégica de evocar significado e valor competitivo para o comportamento e a experiência de compra.

Esses aspectos foram corroborados pelos entrevistados desse estudo.

Hoje, se fala em storytelling, ou seja, qual é a narrativa da marca, o que essa marca vai contar, qual é a jornada do consumidor. [...] A arquitetura cobre bem aspectos de mobilidade, de layout, mobiliário. Ou seja, a estrutura está pronta, mas tem um tempero que, muitas vezes, é entender um pouquinho mais da marca, como ela se posiciona, quais são os diferenciais (BASTOS, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Toda empresa tem uma essência, toda marca tem uma história, e cabe ao designer preservar essa história. [...] Eu acho que se partirmos do princípio de que o designer entenda a loja física como a principal mídia da marca, aí ele começa a ter uma visão, um olhar diferente (GASPAR, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

4.2.3.6 Marketing e Estratégia

No modelo de competências holísticas para o design de varejo de Quartier, Claes e Vanrie (2020), esse grupo destaca a importância de o designer de varejo ter conhecimentos sobre *marketing* e estratégias de varejo. A estratégia envolve a definição de ações viáveis para dar competitividade e diferenciação ao varejista. Essas ações são feitas pelo varejista ou por consultores contratados. Nesse contexto, cabe ao designer de varejo saber interpretar resultados de tais ações e fazer perguntas pertinentes para adequar o projeto a essas ações. Existe, ainda, a oportunidade de os designers intervirem no início do negócio e ajudarem os varejistas a traduzirem suas ideias comerciais iniciais em histórias conceituais viáveis (QUARTIER; CLAES; VANRIE, 2020).

Nas entrevistas, a oportunidade de o designer de varejo colaborar com o modelo de negócios do varejista é identificada como uma prerrogativa importante. “O

arquiteto vai perceber que precisa subir um nível e se envolver no negócio do cliente” (VALDÍVIA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

O design tem que estar intrinsecamente ligado à estratégia da empresa. Não adianta eu fazer um projeto se eu não sei, digamos, qual é a proposta de valor da empresa. [...] Se você não entender o perfil da empresa, a proposta de valor, você faz design pelo design, quando na verdade é preciso fazer um design pensando no amanhã (GASPAR, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Eu acho que o designer de varejo teria o papel quase de psiquiatra, disposto a sentar, escutar, extrair para depois, com base do seu conhecimento de mercado maior ou com mais opções, começar a integrar essas duas situações do mercado menor, com estratégias que possibilitem uma alavancada dos negócios (STRÜSSMANN ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Eu costumo brincar fazendo uma comparação com tijolo. O tijolo é maciço, é robusto, ele tem uma essência, mas a gente esconde essa essência do tijolo ao rebocar uma parede. Dentro da área de retail design, em toda sua amplitude, a gente reboca a essência. A gente tem que ter o pé no chão. Eu seria muito leviano de trazer e puxar para o design toda a responsabilidade de liderança da equipe. O mercado tem de tudo, mas eu acho que o arquiteto tem que ser amplo e multidisciplinar, mas ele não pode ser dono da palavra final. Ele tem de partilhar com um modelo de negócio, e aí entra o empresário (GASPAR, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Cabe destacar, neste último depoimento, a metáfora de “rebocar a essência” usada pelo entrevistado. De nada adianta rebocar algo cuja estrutura (essência) não seja firme. Para o sucesso de seu projeto, cabe ao designer de varejo conhecer profundamente a essência, ou seja, o modelo de negócios do cliente. Varejista e designer constroem e rebocam essa essência juntos.

4.2.3.7 Onminicanalidade

No estudo no Quartier, Claes e Vanrie (2020), nesse grupo de competências se destacam a consciência do desenvolvimento digital, a compreensão do funcionamento e a aplicação de soluções digitais e a noção de como tais soluções funcionam e se integram no ambiente de loja.

Os profissionais entrevistados contribuem para a compreensão do conceito de *omnicanalidade* e presença do emprego de tecnologias digitais.

A gente está vivendo um momento de transição de era, onde a gente está saindo de uma era analógica para uma era digital. E o varejo, não é de hoje que vem trabalhando essa evolução, que é a tal da evolução omnicanal, onde

a gente já entendeu que na era digital, o varejo não ocupa um tempo e um espaço. Quando a gente rompe com essa dimensão de tempo e espaço da era digital, eu te pergunto: o que é o varejo? Onde acontece o varejo? O que não é varejo? Se eu estou aqui, hoje, na minha casa, no meu sofá, na minha cama, dentro do banheiro, podendo fazer uma compra, onde está esse varejo? Ele está em todos os lugares e a qualquer hora (COSTA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

De fato, é um momento de transição. Mas, uma coisa que já é realidade é essa questão da omnicanalidade, que já acontece sem que necessariamente se reflita em loja. Mas, importante a possibilidade de acessar uma loja a partir de vários canais. Hoje, as lojas que não estão adequadas a essa mentalidade, tendem a sofrer muito (FREGNANI, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Um dos profissionais entrevistados informa dois tipos de tecnologias digitais para as lojas físicas: as ligadas à gestão das atividades das lojas e as ligadas à experiência de compra. Quanto às ferramentas de gestão, um dos entrevistados argumenta que *“cabe um pouco a nós, designers, entender como ela funciona, mas não necessariamente como a gente tem que geri-la ou implantá-la”* (FREGNANI, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

É no âmbito de tecnologias digitais ligadas à experiência de compra em lojas físicas, os depoimentos que seguem.

Eu já me pego, às vezes, em rodas de discussão, e o pessoal fala: precisa ser digital; e eu digo: o digital já é, não é do amanhã, não é do futuro, é de hoje, já está acontecendo. A gente está sendo digital, falando no online, agora. [...] Quando você incorpora o digital no espaço físico, o digital tem que fazer parte da atmosfera, ele não pode ser algo invasivo. E depende muito do modelo de negócios. [...] Eu acho (o digital) que deva estar incorporado na atmosfera, uma vez incorporado, é para propiciar prazer, conexão. [...] a gente está falando de algo que é tangível, que está ali junto no espaço (GASPAR, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Nesse contexto, o papel do designer é de *“conceber espaços, em conjunto com equipes multidisciplinares, desde o início do projeto, tendo em vista a omnicanalidade como cerne do espaço, e não como acessório”* (FREIRE, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023). Cabe, também, ao designer de varejo, avaliar, junto ao lojista, a viabilidade da implantação de tecnologias digitais na loja.

Vamos aplicar a tecnologia, vamos trabalhar com digital, e qual é a necessidade do meu usuário final? Não a minha necessidade como lojista. [...] Isso passa a colaborar com a venda, mas principalmente com a experiência naquele momento. Ou é simplesmente um mimo? Se não colaborar com a venda e com a experiência, pode virar um mimo muito caro, um investimento muito alto (GASPAR, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Eu acho que essa questão da tecnologia, ainda mais aqui no Brasil, que tudo é um pouco mais limitado, a gente acaba tendo algumas limitações financeiras e de implementação. Considero que seja, ainda, uma atividade que depende muito do empreendedor, e não da gente enquanto designer. [...] No meu processo, quando eu entendo que aquela loja tem uma vocação para algum tipo de tecnologia, eu apresento isso para o meu cliente e proponho, por exemplo, caberia um provador inteligente, onde que você pode consultar quais os tamanhos disponíveis, cores de uma determinada peça e ter sugestões de possíveis combinações (FREGNANI, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Outra habilidade do designer de varejo é a escolha dos fornecedores para a implantação de tecnologias digitais no espaço da loja.

Por exemplo, quando eu vou programar uma reunião com o cliente, ainda na fase inicial de conceito e na formação de ideias, eu consulto uma dessas empresas de tecnologias aplicáveis ao varejo (não programadores), que sabe muito melhor do que eu quais são as tecnologias que eu posso aplicar naquela loja, e a gente monta uma estratégia de implantação de tecnologia para aquele cliente (FREGNANI, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Aí o arquiteto atua como um intermediador. E tem que ter jogo de cintura, para não deixar a raposa tomar conta da galinha. Por exemplo, eu preciso contratar uma assessoria técnica e não uma empresa que vende o digital, porque este vai vender o peixe dele e não me traz subsídios para não errar. Já aconteceu de eu contratar uma empresa e, de repente, ela oferece a tela mais bonita e mais cara, quando na verdade o cliente almejava algo adequado e mais barato. A opção mais bonita e cara tinha um efeito não recomendável pelas dimensões limitadas do ambiente em questão (GASPAR, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Outro aspecto importante abordado por um dos profissionais entrevistados é em relação à sustentabilidade, especificamente quanto à diminuição de resíduos com o uso de tecnologias digitais nas lojas físicas.

A perenidade da tecnologia consegue diminuir resíduos, a geração de lixo. Um exemplo simples é por uma faixa de gôndola de LCD, ela vai custar 100 vezes mais do que uma de papel, mas, ela vai durar mil vezes mais, e no final de dois anos você vai ter sei lá quantas toneladas de papel para descartar. E as telas de LCD vão continuar na gôndola durante cinco anos, funcionando super bem (VALDÍVIA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

4.2.3.8 Comunicação

Segundo Quartier, Claes e Vanrie (2020), o grupo de competências “Comunicação” concentra as habilidades de o designer se expressar de forma escrita, verbal e visual, para demonstrar e defender suas ideias e negociar com o cliente e

com a equipe. Entre os entrevistados, só houve uma manifestação nesse sentido: “*nós, designers, arquitetos, falamos muito ‘arquitetes’ e a gente tem que aprender a falar ‘negocias’, que é a língua que o varejista entende*” (GASPAR, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

As referências a comunicação, pelos entrevistados, referem-se à capacidade de o designer de varejo se comunicar com o cliente final, ou seja, o cliente do cliente, para quem toda a exposição e comunicação da loja é dirigida.

Acho que outro ponto muito importante é o visual merchandising, atrelado um pouco com a comunicação visual. Aqui, surge a questão de você saber expor os produtos da maneira correta e no local correto e saber comunicar o cliente desse produto. Essa é também uma atividade, e é complementar a tudo isso que a gente está falando. Hoje, você não consegue ter uma loja que seja, de fato, vendedora, se você não sabe se comunicar muito bem com o seu cliente, ainda mais com essa exposição de tecnologia que a gente tem hoje, onde a comunicação extrapola o físico. A comunicação vai para o digital, pois é muito comum, hoje, você estar num ambiente físico e, através do celular ou algum outro dispositivo, ser levado para o mundo digital, onde você acaba tendo mais conhecimento sobre o produto, sobre a marca (FREGNANI, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Então a gente, de novo, vai buscar, ao longo das diferentes partes da experiência digital, reinventar a forma de trazer a comunicação sobre os produtos, usando vídeos, usando fotos, onde você pode comprar através da foto, tentando encontrar os momentos na jornada de compra, no funil de compra, onde essa inspiração faz sentido (MARIN, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

4.2.3.9 Pequeno Varejo

Segundo o Atlas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), os pequenos negócios correspondem a 99% das empresas brasileiras, onde a atividade do comércio representa oito dentre as 20 atividades com o maior número de micro e pequenas empresas (CODMKT, 2022). Esse número indica um mercado potencial para designers de varejo, sendo que contextualizar a atuação desses profissionais para varejistas de médio e pequeno porte é um dos objetivos deste estudo. Nesse sentido, é apresentada, a seguir, a visão de seis entrevistados sobre essa atuação. Os depoimentos se dividem em quatro tópicos: 1) motivação dos pequenos varejistas na contratação de designers de varejo; 2) recomendações para a atuação de designers de varejo para pequenos varejistas; 3) pequenos varejistas, design de varejo, lojas *figitais* de hoje e do futuro.

Motivação dos pequenos varejistas na contratação de designers de varejo

Como todo investidor, o pequeno e médio varejista anseia um retorno financeiro com seu investimento. E, para o pequeno varejista, esse retorno pode se dar “no momento em que ele experiencie uma prática boa, que melhorou, que ele conseguiu medir lucros, a penetração no mercado ou o posicionamento” (STRÜSSMANN, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

O depoimento abaixo explicita outros indicadores para avaliar o retorno do investimento em design de varejo e o perfil do pequeno em relação ao varejista de grande porte. Cabe ressaltar que o pequeno varejista anseia por soluções ágeis e uma curadoria completa do designer de varejo.

A motivação principal de um varejista de pequeno e médio porte, ao investir em design de varejo, é por soluções que contribuam no giro do estoque, aumento das vendas, do faturamento e do ticket médio. Eles têm necessidade de soluções ágeis. São versáteis em relação aos grandes varejistas. E a agilidade, a versatilidade são seus maiores diferenciais diante da concorrência. Anseia por um profissional que lhe dê uma curadoria no assunto e que lhe proponha e realize soluções completas (ZORTEA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Para efetivar uma solução completa para o pequeno varejista, “cabe ao profissional designer de varejo dispor uma rede de profissionais que possa contemplar todas as demandas identificadas” (ZORTEA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Uma sugestão para composição dessa rede “é o que muitos escritórios de design estão tentando fazer, que é investir nas startups, em empresas que procuram eles para fazer marcas, enfim, ajudar a desenvolver o produto” (VALDÍVIA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Abaixo, outras indicações para a atuações de designers de varejo para pequenos varejistas.

Indicações para a atuação de designers para pequenos varejistas

Quando a métrica para a avaliação do resultado do projeto de design de varejo é o faturamento do pequeno lojista, é desejável que, no papel de curador, esse profissional se envolva na definição do modelo de negócios desse lojista, pois

decisões estéticas e funcionais são estratégicas e atreladas ao modelo de varejo que o empreendedor pretende implantar. Nesse sentido, os entrevistados recomendam que: *“o designer de varejo não pode ser só o designer de varejo, ele tem que interferir no negócio, tem que fazer parte do negócio”* (VALDÍVIA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Segundo Zortea e Gaspar (ENTREVISTAS CONCEDIDAS EM FEVEREIRO 2023), o *“pequeno varejista é ágil, intuitivo e versátil”* em relação ao grande, mas é fato que não conta com a mesma estrutura gerencial do grande. Nesse contexto, os entrevistados ponderam sobre os quesitos que o profissional designer de varejo deve ter para atuar na área. Cabe ressaltar que os entrevistados se referem a arquitetos na função de designers de varejo (ZORTEA e GASPARG, ENTREVISTAS CONCEDIDAS EM FEVEREIRO 2023).

De fato, quem coordena isso (o design de varejo), hoje, no pequeno varejo, é o arquiteto. Nos cursos que eu ministro pelo país, 99% dos alunos têm formação em arquitetura. [...] e a maioria desses profissionais atuam sozinhos, de forma autônoma, nas áreas de arquitetura de interiores residenciais e/ou comerciais. Os arquitetos que, digamos assim, trabalham como o aspecto comercial (tanto entre os alunos dos cursos como também no mercado), poucos pertencem a um time, a uma estrutura, quando muito são dois sócios que trabalham juntos. Os que tem um viés comercial atuam na área com pouca especialização, e isso é muito comum. [...] Quando tu falas com esses arquitetos sobre marca, posicionamento, identidade, acende neles uma luz e começam a dizer: puxa, não tinha pensado nisso. E se abre uma possibilidade, mais um componente a agregar no serviço. Quero salientar que isso não é uma crítica, é só uma leitura, não uma observação maldosa [...] Acredito, porém, que esses arquitetos vão continuar a trabalhar sozinhos e caberia a eles a responsabilidade de coordenar ações de design para o pequeno varejo, mesmo que com pouca especialização (BASTOS, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Abaixo as recomendações de dois profissionais com formação em arquitetura, que atuam no setor, para ações de design para o pequeno varejo. O primeiro depoimento enfatiza a importância de compreender as necessidades do pequeno varejista para propor soluções alinhadas, onde *“o varejista conhece o negócio dele e tem que fornecer todos os subsídios em relação à operação”* (GASPARG, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023). O segundo depoimento destaca o papel de intermediador do designer de varejo na proposição e na efetividade de soluções, principalmente na escolha de fornecedores e parceiros, além da necessidade de o designer de varejo ter uma visão holística e transdisciplinar, defendida no estudo de Christiaans e Almendra (2012) e estudos sucessivos, nessa disciplina.

Nesse contexto (do pequeno varejo), a atuação desses profissionais partiria de um briefing inicial, onde se tem as expectativas do cliente, e poderia, num segundo momento, estreitar esse briefing, sugerindo novas propostas ou novas visões de negócio, e verificar a aceitabilidade ou não do lojista varejista para esse tipo de trabalho. Às vezes, ele tem uma equipe interna, como no caso de um Mcdonalds, que sabe resolver isso, mas no caso de não ter essa equipe, [...] uma conversa, digamos assim, esclarece muitas coisas, ao sugerir outros caminhos, consolidando o briefing e dirigindo o resultado final para alguma situação que seja prazerosa para o designer, completa, na medida do possível no tamanho de nicho de mercado que ele se propõe a atuar. [...] Eu acho que o designer de varejo teria o papel quase de psiquiatra, disposto a sentar, escutar, extrair, para depois, com base no seu conhecimento de mercado, maior ou com mais opções, começar a integrar essas duas situações do mercado menor, com estratégias que possibilitem uma alavancada dos negócios (STRÜSSMANN, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

[...] pela falta de conhecimento e pela falta de budget (do pequeno varejista), você tem que adaptar, mostrar para ele o que é essencial, o que traz efeito para loja dele. Aí o arquiteto atua como um intermediador. E tem que ter jogo de cintura, para não deixar a raposa tomar conta da galinha. Por exemplo, eu preciso contratar uma assessoria técnica e não uma empresa que vende o digital, porque este vai vender o peixe dele e não me traz subsídios para não errar. Já aconteceu de eu contratar uma empresa e, de repente, ela oferece a tela mais bonita e mais cara, quando na verdade o cliente almejava algo adequado e mais barato. A opção mais bonita e cara tinha um efeito não recomendável pelas dimensões limitadas do ambiente em questão. Então, tecnicamente, eu preciso entender de pixel. O arquiteto tem que entender um pouquinho de tudo, ser meio Google (GASPAR, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

O tópico a seguir trata da inserção de dispositivos digitais nas lojas físicas do pequeno varejo e soluções via tecnologia, que podem viabilizar a atuação de designers de varejo para pequenos e médios varejistas.

Pequenos varejistas, design de varejo, lojas digitais de hoje e do futuro

Antes de analisar a posição dos entrevistados sobre o assunto, cabe contextualizar a existência de três categorias de tecnologias para o varejo: uma que diz respeito à gestão e à integração de canais digitais ao físico; outra que insere *displays* digitais interativos nas lojas; e uma terceira em posse dos consumidores e colaboradores das lojas, que, a partir dos seus *smartphones*, podem acessar rede sociais, pesquisar a concorrência, ler códigos *QR* para acessar informações do produto, consultar cardápios, etc.

O acesso popular a dispositivos digitais móveis faz com que o consumidor esteja, digitalmente, à frente de muitas empresas. Diferente dessa última categoria de

tecnologia digital, as outras duas dependem da existência de um propósito, de um sentido e da avaliação de viabilidade financeira para serem aplicadas no varejo como um todo e, principalmente, para o pequeno varejista.

As tecnologias digitais disponibilizam dados que ajudam na gestão da loja, tais como o conhecimento do cliente, suas preferências e a identificação de áreas da loja, que tem maior visita e a efetividade de promoções. Há, também, soluções digitais gratuitas para o varejista, como as redes sociais e o WhatsApp. Por meio do Instagram, por exemplo, é possível fazer um live commerce. Há soluções de diversos tipos e bolsos, mas qualquer solução a ser adotada deve ter um propósito e sentido para o negócio (ZORTEA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Existe, também, um desafio e uma oportunidade para os designers de varejo, na criação de uma plataforma única, que seja acessível a todo varejo, integrando demandas de gestão do negócio e contribuindo para uma melhor experiência do consumidor.

Eu acho que tem uma oportunidade muito grande para o designer de varejo, mas ele vai ter um desafio grande, também, porque ele vai ter que encontrar uma plataforma única. E ainda não tem uma solução pronta que resolva e ele possa chegar na lojinha aqui na esquina e propor ao varejista formas dele ser omnichannel. [...] Ele vai viajar no que isso possa significar, enquanto a preocupação dele é vender mais. Como vender mais? Tendo uma loja online no Shopify? Mas aí, como integrar isso com o estoque loja física? Aí tem que tentar uma API⁷⁶? [...] Mas você tem uma Avtex⁷⁷ e tem que integrar o seu sistema do caixa com o sistema do e-commerce [...] entendeu o que eu quis dizer? E por que não integrar com a iluminação da loja, também? Ter uma plataforma única que agregue todas essas ferramentas. [...] seria uma solução mais viável para o pequeno varejista (VALDÍVIA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

A integração ou a “regência” de todas as interfaces presentes na loja física seria da responsabilidade “*de uma pessoa, de um cargo, de uma tecnologia, de plataforma, uma inteligência artificial?*” (COSTA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Segundo o depoimento abaixo, a criação de uma plataforma única poderia viabilizar a atuação de designers de varejo para o pequeno e médio varejista. Ou seja, “*a tecnologia é a única coisa que vai resolver, em escala, para poder chegar no custo*

⁷⁶ API significa *Application Programming Interface* (Interface de Programação de Aplicação). No contexto de APIs, a palavra Aplicação se refere a qualquer *software* com uma função distinta. A interface pode ser pensada como um contrato de serviço entre duas aplicações.

⁷⁷A Avtex é uma empresa de tecnologia digital, que auxilia e fornece soluções de experiência do cliente (CX), com foco em ajudar as organizações a construir conexões significativas com seus clientes, membros e parceiros.

que o pequeno e o médio conseguem pagar [...] O designer tem uma oportunidade bárbara de ser o gestor dessa transformação real do varejo” (VALDÍVIA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

4.2.3.10 Processo – Cases Ilustrativos

Este item tem o intuito de elucidar etapas do processo do design de varejo, a partir de *cases* ilustrativos referidos por dois profissionais entrevistados para este estudo. Ambas as entrevistas foram concedidas em fevereiro de 2023 e se encontram no Apêndice B. Os entrevistados foram: Alexandre Valdívia, co fundador da *Alice Wonders*, que compôs a equipe da concepção e execução da *KitKat Chocolatory*, e Rafael Marin, diretor de design da *Work & Co*, que desenvolveu dispositivos digitais para a *IKEA*. Ambas as lojas são *cases* ilustrativos de ambientes comerciais que agregam tecnologias digitais e foram apresentadas na introdução desta tese.

KitKat Chocolatory

A equipe para concepção e execução da *KitKat Chocolatory* do Morumbi Shopping, na capital paulista, foi composta, segundo Valdívia (ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO DE 2023), por aproximadamente 150 pessoas distribuídas por atividades, conforme mostra o Quadro 10.

Quadro 10 – Equipe *KitKat Chocolatory*.

Atividade	Responsável
Gestão	<i>Nestlé</i>
Design de varejo	<i>Ficht</i> , uma empresa de design inglesa
Interfaces digitais	<i>Ficht</i> e <i>Alice Wonders</i>
Projeto Executivo – Montagem	empresa de arquitetura local
Execução:	equipe de uma construtora
Infraestrutura de apoio	TI da <i>Nestlé</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

“A equipe da *Alice Wonder* é composta por: um arquiteto, gerente de projeto, pessoal de tecnologia, engenheiro eletrônico e técnico eletrônico” (VALDÍVIA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO DE 2023). Valdívia defende a necessidade da participação de especialistas em áreas específicas, compondo a

equipe de uma obra como essa, destacando que a experiência com a equipe dessa loja foi positiva. Porém, isso não é a regra.

A gente necessita de uma cultura multidisciplinar, mas para uma obra como essa, é preciso envolver especialistas de cada disciplina. E tudo deu certo, sem confusão e conflito algum. Foi incrível, mas não é regra, já tive outra experiência em que, ao contrário, o pessoal era daqueles que jogam a culpa do que não dava certo, para o outro (VALDÍVIA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO DE 2023).

No depoimento acima, foi usado o termo “multidisciplinaridade”, e não transdisciplinaridade como sugerem Christiaans e Almendra (2012), ente outros autores referidos nesta tese. Esse fato evidencia que não há a consciência do que é a transdisciplinaridade e que o trabalho em equipe ainda ocorre, conforme Iribarry (2003), no nível da multidisciplinaridade, onde não existe cooperação e diálogo entre as disciplinas envolvidas, apenas uma sobreposição de especialidades, já que, segundo o entrevistado, uma experiência sem conflitos em trabalhos em equipe não é frequente. O fato suscita maior aprofundamento e será abordado novamente nas considerações finais desta tese.

Um trabalho em equipe, transdisciplinar e harmônico, parece ter ocorrido no case ilustrativo da *IKEA*, assunto do próximo tópico.

IKEA

O aplicativo desenvolvido pela *Work & Co* para a *IKEA* trouxe, de forma integrada, para o digital, o que a marca oferece na loja física, ou seja, a possibilidade de o consumidor planejar seus móveis junto com os funcionários, a partir de espaços configurados, onde os produtos falam entre si, criando, para o consumidor, momentos de inspiração e descoberta.

Na etapa inicial para o desenvolvimento do aplicativo, a equipe da *Work & Co*, composta por aproximadamente 60 pessoas, procurou entender, de perto, às necessidades da empresa:

[...] stakeholders representando os mais variados aspectos da organização de varejo e do digital, desde a etapa inicial de pesquisa primária em oito regiões, para desenvolver uma compreensão profunda dos fluxos existentes, das ferramentas atuais, dos pontos problemáticos e das oportunidades. Entrevistamos dezenas de colaboradores, gerentes, líderes do varejo na Suécia, e clientes. Também, realizamos uma auditoria das ferramentas e

fluxos de trabalho existentes e definimos um plano para identificar e priorizar momentos-chave na experiência dos colaboradores e clientes (MARIN, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO DE 2023).

O aplicativo transcendeu a sua função remota quando utilizado no interior das lojas. Nesse sentido, Marin destaca:

E aí a gente começa a falar da necessidade de olhar holisticamente para experiência, para jornada do usuário, pensar os canais diferentes e como é que eles se complementam. Para então saber quais são os papéis de telas digitais que estão instaladas da loja e como ela se compara com o próprio device que o usuário já traz no próprio bolso, e também com as telas digitais que estão no bolso dos funcionários. [...] Poder usar as telas digitais não interativas para comunicar outros aspectos e motivos para você visitar a loja, como a programação de eventos que tanto ajudam a te inspirar e aprender sobre como se escolher a cama ideal, etc. O aplicativo afetou também o dia a dia dos colaboradores da loja, agilizando tarefas corriqueiras, permitindo que eles pudessem dedicar mais tempo para ajudar os consumidores (MARIN, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO DE 2023).

O aplicativo foi estendido para o *e-commerce*. Em se tratando de uma marca presente em mais de 40 países, e do *e-commerce* ser um canal de vendas já conhecido pelos consumidores, para levar para a *web* a experiência de compra proporcionada pelo aplicativo, foi preciso, segundo Marin, reinventar a forma de comunicação sobre os produtos, usando vídeos e fotos, com a possibilidade de realizar a compra por meio de uma foto e adequar as soluções, olhando para 40 países e para 950 categorias de produtos de uma organização global. Assim, Marin explica:

[...] A gente construiu um sistema muito modular e muito flexível, que permite aos diferentes times de merchandising mudar a apresentação do conteúdo, a quantidade de informação que existe em cada categoria de produto, no intuito de experimentar novas formas de apresentação e aumentar a conversão (das vendas). [...] Para exemplificar: comprar lâmpada de um dólar é diferente de comprar um sistema de cozinhas e isso afeta toda a jornada de compra (MARIN, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO DE 2023).

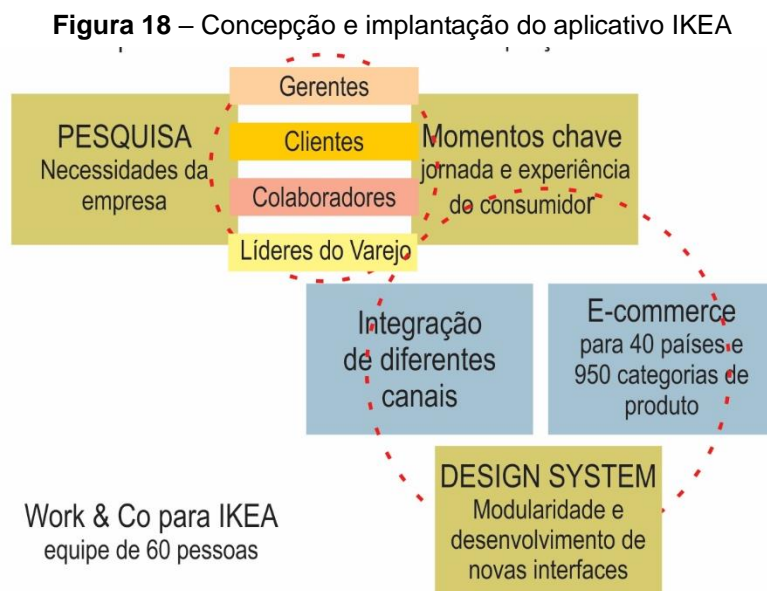
Foi preciso dar flexibilidade às soluções encontradas para adequá-las a diferentes necessidades e ao uso gradual do aplicativo, no futuro.

Trabalhando em tantas frentes diferentes e olhando para tantas experiências diferentes, existe a necessidade, tanto dos nossos times, quanto da própria organização, de entender como é que a gente escala isso para que as milhares de pessoas que trabalham na organização digital possam construir experiências digitais com a mesma qualidade. Com os ganhos que a gente vem adquirindo em termos de acessibilidade e performance foi concebido um Design System, um conjunto de linguagem visual e interfaces que ajudam os diferentes times de desenvolvimento a proporem novas interfaces e aprimorar

as existentes, além de convencê-los a incorporar essas soluções (MARIN, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO DE 2023).

Destaca-se, nos depoimentos de Marin, o envolvimento dos colaboradores das lojas no desenvolvimento das soluções propostas, que contemplam ferramentas para as necessidades desse público, além dos consumidores e da administração da *IKEA*. Ambos os *cases* ilustrativos apresentados revelam um processo de design de varejo protagonizado por uma equipe.

A Figura 18 ilustra o processo para a concepção e implantação do aplicativo da *IKEA* descrito acima.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na equipe da *IKEA* não parece ter havido uma hierarquia para a proposição de soluções. Os relatos referem diálogo e cooperação entre os profissionais de design, funcionários e dirigentes da *IKEA*, o que segundo Iribarry (2003), caracteriza uma equipe transdisciplinar. Na equipe da *KitKat*, houve a coordenação da marca *Nestlé*. Ainda assim, baseado pelo relato de Valdivia de que o processo se desenvolveu sem conflitos, se pode inferir que a equipe tenha adotado uma postura transdisciplinar.

Nos dois *cases* ilustrativos se constata que o design de varejo tem caráter holístico e transdisciplinar. Corroborando com essa afirmação, a existência de intersecções entre diferentes disciplinas envolvidas, como ilustra o tópico a seguir.

4.2.3.11 Intersecções

A partir dos depoimentos dos entrevistados, este tópico identifica intercessões entre as competências e demandas para o design de varejo. Os depoimentos destacam o cruzamento entre iluminação e *displays* digitais (referidos também por outros três entrevistados), dispositivos digitais e *layout* da loja e as relações entre designers de varejo e designers digitais.

Iluminação x Dispositivos digitais

A gente fez um projeto muito legal para a Stella Beauty, uma loja super bonita, que foi transformar um painel de madeira numa superfície touch, com projeções interativas (quando se tocava em determinados elementos do painel de madeira, ativava diferentes projeções em cores vivas). Quando a gente chegou, a loja era 100% laca cor-de-rosa. E isso refletia rosa para todo lado. A loja tinha uma luz super bonita, também, bem iluminada, mas refletia também rosa. Essa foi a primeira vez que eu percebi isso ao vivo, assim, num projeto. Os reflexos rosas mudaram totalmente a percepção das cores do que a gente tinha feito, ao ponto de mudar um tom de azul para uma cor complementar. Foi uma aula de óptica o negócio. Tivemos que mudar as cores do projeto, para, somadas ao rosa existente, termos as cores desejadas para as projeções (VALDÍVIA, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Dispositivos digitais x Layout (na IKEA)

A implantação de dispositivos digitais afeta aspectos fundamentais do design de interiores, pois transforma os fluxos de ambos consumidores e colaboradores e suas interações, necessitando considerações sobre posicionamento, dimensões, conteúdo e funcionalidade. Por exemplo, a existência de terminais físicos para colaboradores previne sua habilidade de circular livremente pela loja com clientes, que, em escala, diminui o tempo disponível para atendimento. Outro exemplo diz respeito ao conteúdo exibido de acordo com o posicionamento dentro da loja: em dispositivos presentes, próximos às vias de navegação principais, há menor predisposição a ler informações sobre produtos específicos e mais a buscar localização de departamentos e produtos dentro da loja. Terminais de autoatendimento próximos ao caixa podem acelerar os fluxos de pagamento e, inclusive, impactar no número de itens comprados (MARTIN, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Designers de varejo X Designers digitais (na IKEA)

O relacionamento com designers de varejo foi construtivo, trazendo inúmeras contribuições sobre as realidades operacionais e experiências anteriores, e inspirando nosso time de design digital com ideias já implementadas no meio físico (técnicas de merchandising sobre quais produtos exibir em conjunto, entre outras) (MARTIN, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

Os depoimentos dos profissionais entrevistados referendam o caráter holístico e transdisciplinar identificado, entre outros, pelo estudo de Quartier, Claes e Vanrie (2020), e exemplificam parte das competências previstas no modelo holístico de competências desse mesmo estudo. Essa e outras considerações são o foco principal das conclusões, próximo capítulo deste estudo.

5 CONCLUSÕES

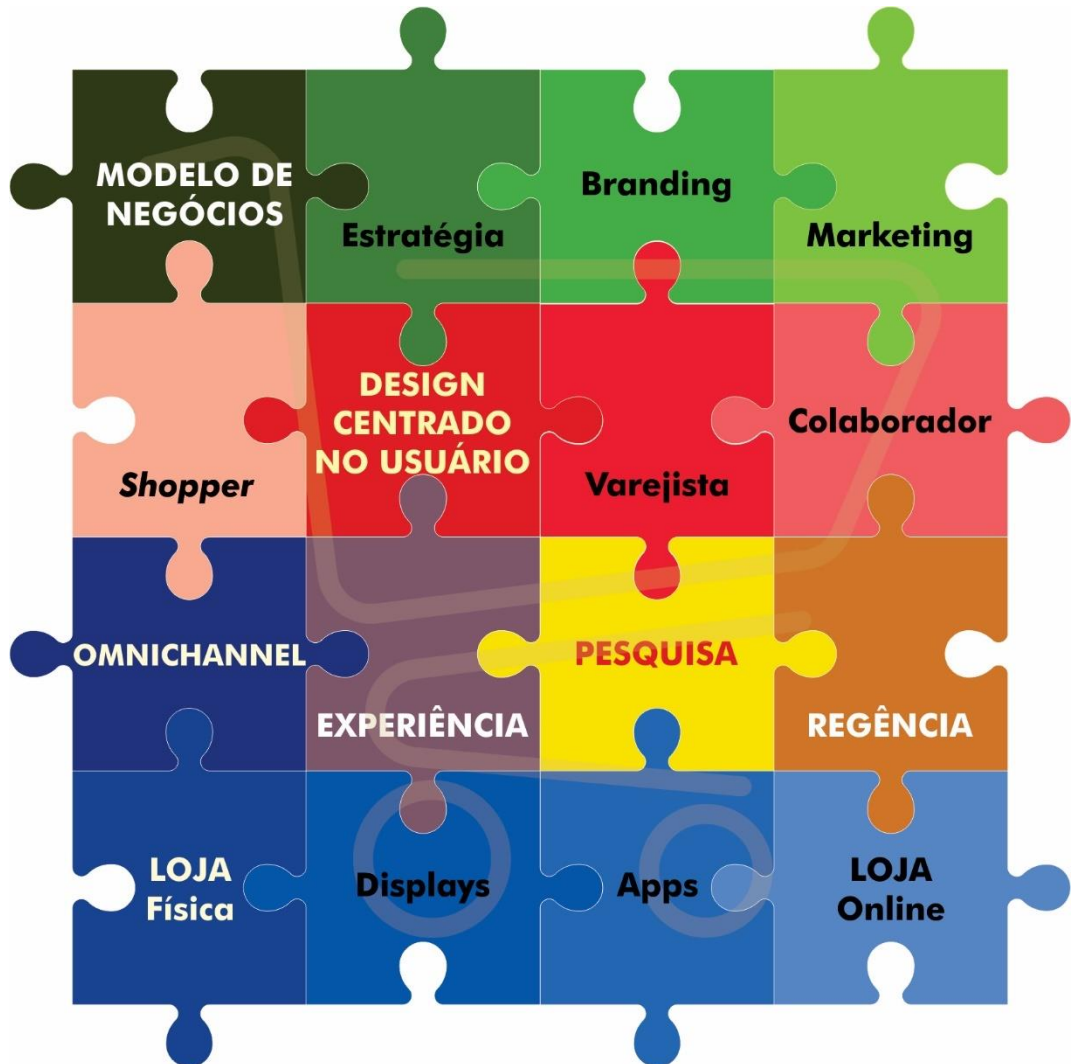
Este capítulo apresenta as conclusões deste estudo, a começar pelos indicativos para a atuação de designers de varejo, objetivo geral desta tese, seguido pelos resultados dos objetivos específicos.

5.1 INDICATIVOS PARA A ATUAÇÃO DE DESIGNERS DE VAREJO

A partir da revisão de literatura, dos depoimentos colhidos nos eventos *online* e das entrevistas semiestruturadas, é possível indicar que a atuação de designers de varejo em um contexto *omnichannel* parte, em primeiro lugar, de um pensamento holístico, em outras palavras, parte de uma visão sistêmica sobre todos os elementos e as competências envolvidos no processo de design de varejo. O pensamento holístico permite ao designer de varejo a compreensão do nível de complexidade do desafio proposto, o rol de competências necessárias para solucioná-lo e a necessidade ou não de formar uma equipe com outros profissionais. Cabe destacar que o trabalho em equipe foi mencionado pela totalidade dos entrevistados, o que evidencia o caráter transdisciplinar do design de varejo, referido na revisão de literatura.

Atendendo o objetivo geral dessa tese, ou seja, trazer indicativos para a atuação de designers de varejo e, o pesquisador propõe uma releitura do modelo holístico de competências para o design de varejo do estudo de Quartier, Claes e Vanrie (2020). Esta releitura (FIGURA 19) associa os indicativos a 16 peças de um quebra-cabeça, uma analogia que representa o caráter holístico e transdisciplinar do design de varejo, em um contexto *omnichannel*. Dentre as 16 peças, seis são peças-chave, definidas para agrupar os vários indicativos, são elas: 1) Modelo de Negócios, na qual estão associadas as peças: *branding*, *marketing* e estratégia; 2) Design centrado no usuário, na qual estão associadas as peças: varejista, colaboradores e *shopper*; 3) Experiência; 4) *Omnichannel*, na qual estão associadas as peças: *apps* (aplicativos para celular), *displays*, loja *online* e loja física; 5) Pesquisa e, por último, 6) Regência.

Figura 19 – O caráter holístico e transdisciplinar do design de varejo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A definição das peças do quebra-cabeça tem a prerrogativa de ressaltar elementos a serem considerados em projetos de design de varejo e salientam de forma objetiva, seu caráter transdisciplinar. Um quebra-cabeça tem a flexibilidade de encaixar outras peças que se revelem necessárias conforme especificidade de cada projeto ou que venham a ser demandados no futuro.

A montagem de um quebra-cabeça tem como prerrogativa a construção de uma imagem prévia, que neste estudo é associada a uma visão sistêmica ou holística necessária para o designer de varejo, e um importante indicativo para sua atuação, para atender

Em síntese, a analogia do quebra-cabeça sugere que cabe ao designer de varejo junto a seu cliente, vislumbrar os resultados desejados com o investimento da

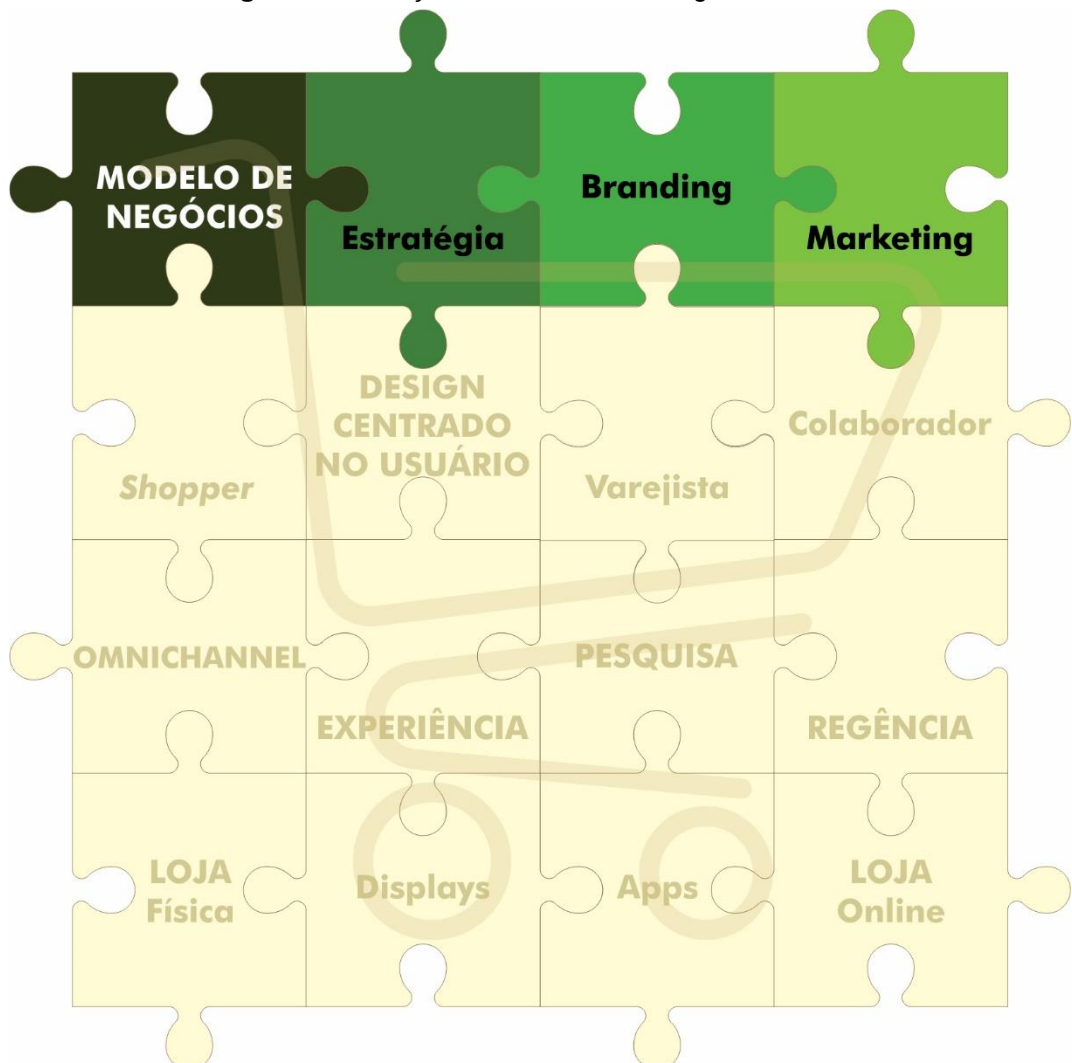
concepção e execução de um design de varejo e as competências a serem alocadas. O quebra-cabeça proposto neste estudo evidencia a necessidade de compreender o modelo de negócios do cliente, as demandas dos colaboradores, a jornada e a experiência de compra dos consumidores, a integração dos canais de venda *online* com a loja física para, assim, fundamentar, apresentar, debater e defender as propostas com o contratante do projeto, o varejista.

Nos tópicos seguintes são abordadas, a partir das peças-chave, as indicações para a atuação de designers de varejo em um contexto *omnichannel*.

5.1.1. Modelo de Negócios

A esta peça-chave estão associadas as peças “Branding”, “Marketing” e “Estratégia” e “experiência”. (FIGURA 19a)

Figura 19a – Peça-chave Modelo de Negócios



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

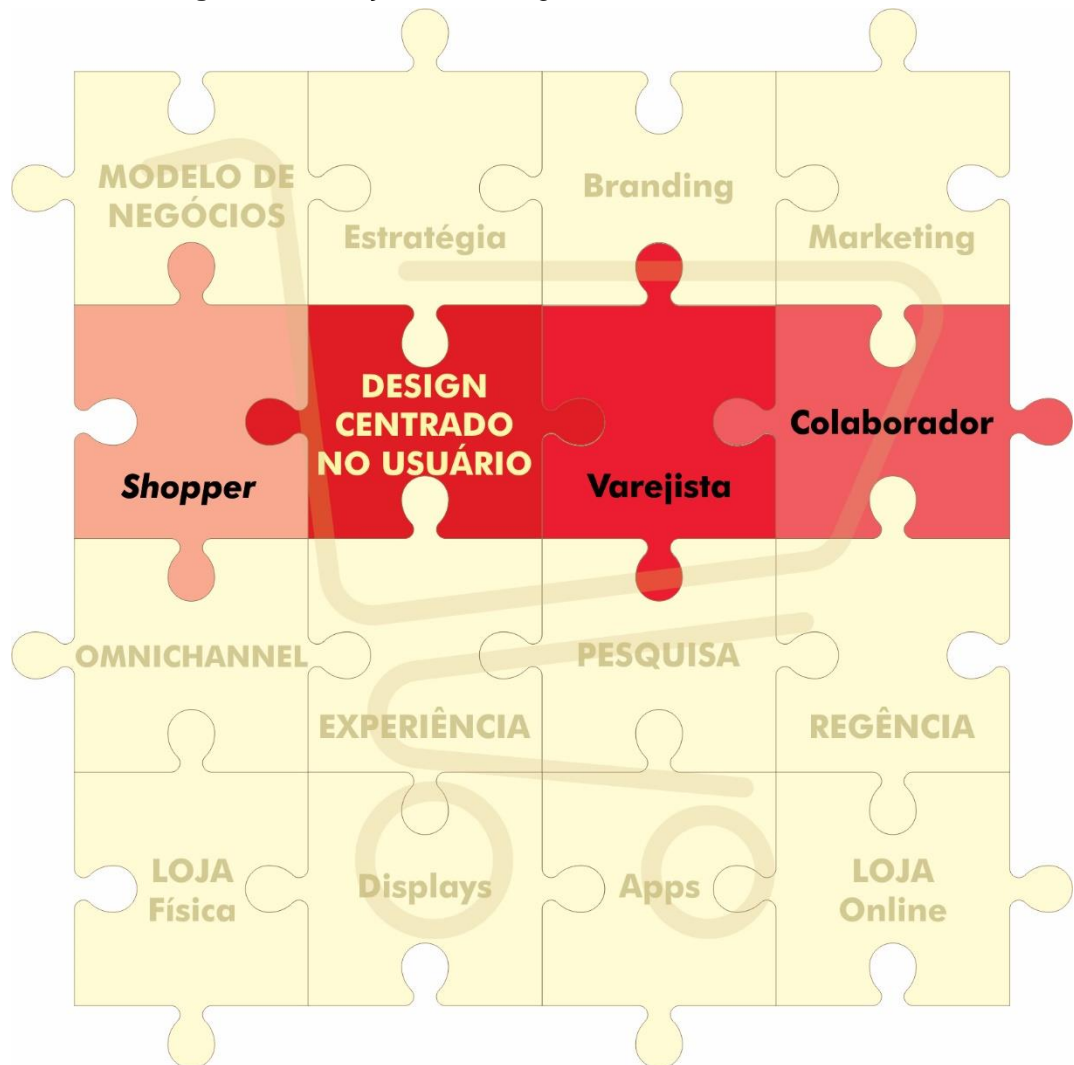
Como mencionado por um dos entrevistados, a motivação principal para o investimento em design de varejo é o giro das mercadorias e o aumento de faturamento do varejista. Essa motivação faz do design de varejo uma ferramenta **estratégica** para o alcance de resultados e, conseqüentemente, estabelece uma parceria responsável entre o designer e o varejista. A loja física é uma das ferramentas de comunicação do posicionamento e da diferenciação do varejista em relação aos seus concorrentes para o seu público-alvo. É preciso que o designer “tenha os pés no chão”, para propor soluções que se enquadrem no orçamento do varejista, com bom custo-benefício, e que estejam alinhadas com as ações de **branding** e **marketing**. Com o propósito, de conhecer melhor ou definir o modelo de negócios do cliente, um dos entrevistados propõe a realização de um *workshop*, envolvendo as equipes tanto do varejista quanto a do designer. Esse e outros entrevistados aconselham que a iniciativa de compreender o modelo de negócios, seja feita antes da fase de concepção do projeto, para que todos participem da formulação de diretrizes e estejam alinhados e cientes dos parâmetros e objetivos do projeto.

Esse esforço visa atender às expectativas, às necessidades e aos desejos de três públicos-alvo distintos, simultaneamente. Esse é o foco da peça-chave a seguir.

5.1.2. Design centrado no Usuário

A esta peça-chave estão associadas as peças “varejista”, “*shopper*” e “colaborador” (FIGURA 18b). É com base nos princípios do design centrado no usuário é que os anseios destes três públicos simultâneos são contemplados pelo designer de varejo.

Figura 19b – Peça-chave Design Centrado no Usuário



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O **varejista** é o contratante do designer de varejo, e tem como motivação principal o êxito de seu empreendimento, a partir do investimento em design de varejo. Para tanto, o designer precisa conhecer a jornada de compra, o estilo e as expectativas do principal público-alvo do design de varejo: o **shopper**. O desafio é proporcionar ao **shopper** uma experiência de compra fluida e prazerosa, que facilite a sua decisão de compra. Interfere, nessa experiência de compra, um terceiro público-alvo: os **colaboradores** da loja. Cabe ao designer de varejo contribuir com a performance desses funcionários do varejista, que lidam diretamente com o consumidor, facilitando a demonstração das mercadorias, e com mecanismos que agilizem o atendimento. Um design centrado nesses dois usuários de um ambiente de varejo – o **shopper** e o **colaborador** – contribui para uma experiência de compra satisfatória. A experiência é a peça-chave abordada no próximo tópico.

5.1.3. Experiência

O termo experiência ficou entre os mais citados, tanto nos depoimentos dos eventos *online* quanto pelos profissionais entrevistados para este estudo. Isso evidencia uma preocupação recorrente dos varejistas pela experiência de compra. Os pontos de venda (PDV) são considerados hoje como pontos de experiência (PDX). O comércio eletrônico proporciona conveniência a transação de compra. A loja física, por meio da experiência, constrói uma relação entre o varejista e o *shopper*. É recomendável que a experiência de compra seja positiva, memorável e surpreender o *shopper*, para gerar recorrência, ou seja, o retorno e a recomendação da marca varejista.

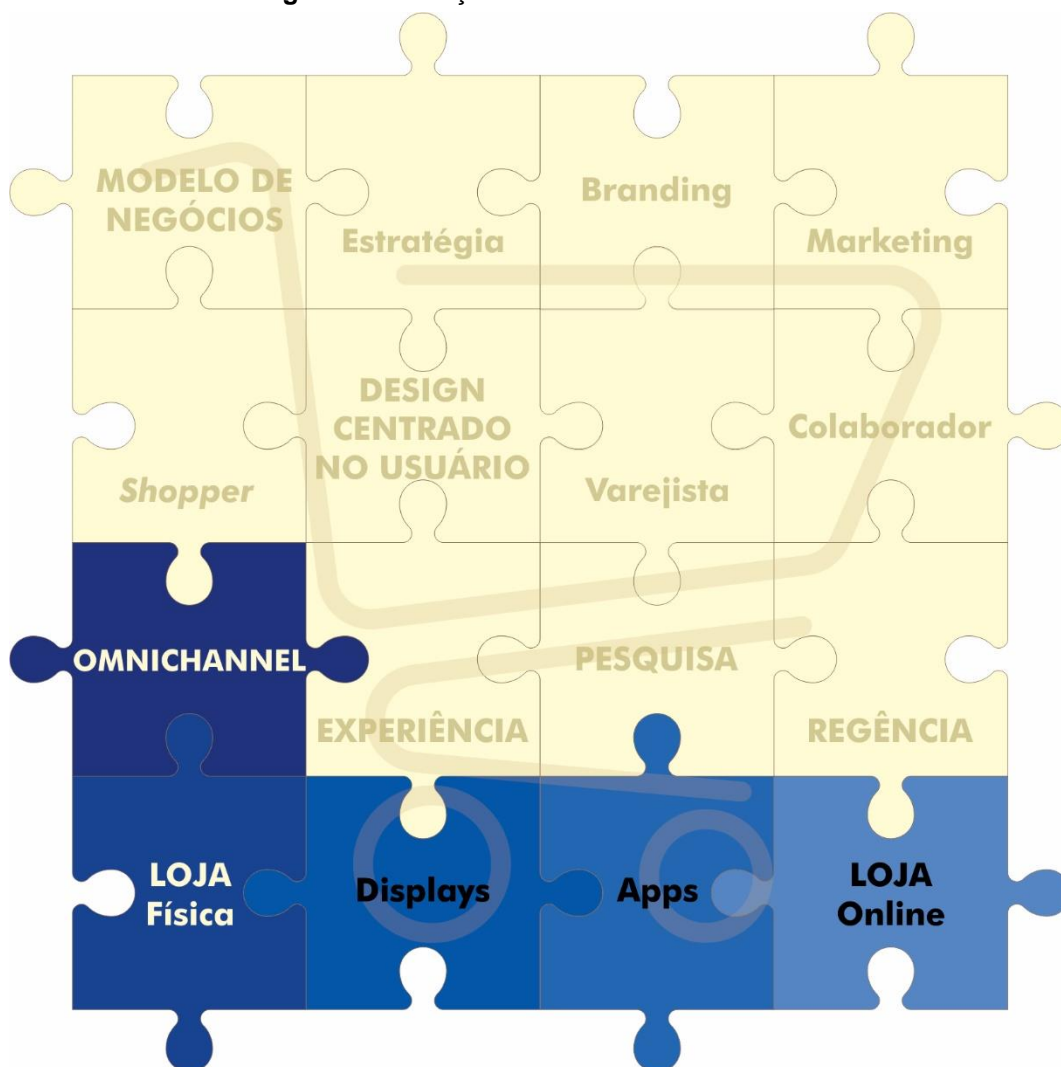
Em um modelo *omnichannel* de varejo, a experiência de compra não é restrita apenas à loja física. Os canais de vendas *online*, os dispositivos digitais presentes nas lojas físicas e nos *smartphones* dos consumidores também impactam na experiência de compra do consumidor. Essas peças estão vinculadas à peça-chave *Omnichannel*, assunto do próximo tópico.

5.1.4. Omnichannel

A peça-chave *Omnichannel* estão vinculadas as peças Loja Física, Loja Online, Apps e Displays (FIGURA 19c)

Hoje, por meio de um *smartphone*, o consumidor pode comprar onde, como e quando ele quiser. Essa conveniência faz com que o varejo ocorra a qualquer hora e lugar. A soma de diversos canais de venda é o que caracteriza a *omnicanalidade*. Possibilidades de compra *online*, por meio de aplicativos para celular, *marketplaces* e *sites*, tirou o protagonismo absoluto das lojas físicas, mas não a sua relevância. É na loja física que o comércio transcende a transação para tornar-se relação. A tecnologia digital fornece ao varejista dados para a gestão da loja. É possível, entre outros recursos, saber, por meio de mapas de calor, os pontos mais visitados da loja e os menos explorados. É possível, também, o gerenciamento logístico das mercadorias e conhecer o cliente coletando dados, em uma escala exponencial do que faziam os antigos cadernos dos armazéns de bairro, onde se anotavam as despesas de cada cliente.

Figura 19c – Peça-chave *Omnichannel*



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para o consumidor, são disponibilizados recursos que levam para a loja física as conveniências dos canais de venda *online*, a leitura de códigos *QR* fornecem informações detalhadas das mercadorias. Expositores que simulam, por meio de realidade aumentada ou virtual, os benefícios dos produtos. *Displays* interativos, localizados em pontos estratégicos da loja, permitem ao consumidor consultar preços, a disponibilidade e a oferta de produtos, mesmo os não disponíveis na loja. Todos são dispositivos digitais que customizam os produtos e impactam na experiência de compra. Não há limites para o desenvolvimento de novos recursos: segundo Linx (2022) está em estudo a possibilidade de experiências de compras imersivas no metaverso, uma realidade paralela. Entretanto, é inequívoco, que mesmo para os pequenos varejistas existe a possibilidade de promover e gerar vendas por meio das redes sociais, recurso acessível e popular.

Qual o papel dos designers de varejo nesse contexto? Os profissionais entrevistados recomendam serenidade no assunto. Dizem que é preciso avaliar o sentido e o custo-benefício do uso dessas tecnologias digitais, que devem ter o propósito de alavancar as vendas e proporcionar experiência relevante para o consumidor, para que não se torne um simples “mimo” para o consumidor e um item oneroso para o varejista.

Assim como a luminotécnica, a implantação dessas tecnologias cabe a especialistas da área. O designer de varejo deve estar atualizado e com repertório para encontrar as soluções adequadas e os parceiros certos, quando essa demanda se torne viável e faça sentido para o varejista. Depoimentos dos *cases* ilustrativos alertam algumas interseções do uso de dispositivos digitais em ambientes de varejo, como a iluminação, o *layout* e o *visual merchandising*. O gerenciamento e a harmonização dessas interseções podem ser conduzidos por um designer de varejo.

O avanço de tecnologias digitais para o varejo promove mudanças no comportamento do consumidor e abre possibilidades e oportunidades ao varejista. O recurso das vitrines infinitas, por exemplo, permitiu à *IKEA* oferecer lojas compactas no centro e em *shoppings* de grandes cidades. Para outro conhecido varejista, a possibilidade de lojas compactas viabilizou a interiorização da marca. Com as tecnologias digitais, as lojas físicas ganharam novas funções, que foram explicitadas no capítulo de resultados das entrevistas *online*, cumprindo um dos objetivos específicos desta tese.

Nas lojas físicas, os dispositivos digitais se somam às demandas de design de interiores corriqueiras de qualquer ambiente, tais como: *layout*, acabamentos, iluminação, técnicas de *visual merchandising*, sinalização, acessibilidade, sustentabilidade, acústica, atendimento a normas para a obtenção de alvará e demais legislações pertinentes, entre outros. As demandas do design de interiores não foram foco deste estudo, mas fazem parte do complexo quebra-cabeças do design de varejo. É válido destacar que a escolha e a composição desses elementos, além de questões funcionais e estéticas, devem compor uma identidade corporativa alinhada à linguagem das telas digitais, para, assim, cumprir com um importante requisito do design de varejo, que é projetar a imagem e comunicar o posicionamento e a diferenciação da marca varejista em questão.

Se o designer de varejo tem como propósito agregar valor ao seu trabalho, ele não pode ficar alheio às dinâmicas do setor varejista. A *omnicanalidade*, hoje, é o vetor dessas dinâmicas e afeta a qualidade e a perenidade das soluções propostas.

O conhecimento prévio das nuances de cada uma das peças do quebra-cabeça, evidencia outra peça-chave, a pesquisa, tópico do tópico a seguir.

5.1.5. Pesquisa

Ao partir da fala de um dos entrevistados para este estudo: “Nós rebocamos a essência”, a analogia do resultado de uma ação do design de varejo, com o reboco, remete para a importância de que esse acabamento seja feito em estruturas e paredes sólidas, condição para que ele continue a cumprir sua função. São inúmeros os segmentos de varejo, desde lojas de aviamentos até concessionárias de automóveis, com suas especificidades, como a legislação para a obtenção de alvará, os critérios para a exposição de produtos, entre outros requisitos que devem ser do domínio do designer de varejo.

A atividade de pesquisa permeia todas as áreas do quebra-cabeça aqui proposto. Além do que foi exposto acima, é preciso conhecer as tecnologias digitais disponíveis, os concorrentes do cliente, os desejos e as necessidades do cliente e dos consumidores daquele segmento de varejo, enfim, todos os aspectos para a discussão e a defesa das soluções estéticas, estratégicas e funcionais propostas, além da condução das equipes envolvidas.

A montagem do quebra-cabeça do varejo não é simples e necessita, pelas falas dos entrevistados, de alguém que conduza e gerencie as disciplinas envolvidas, este é o foco do tópico a seguir.

5.1.6. Regência

Durante as entrevistas com os profissionais, foram feitas algumas analogias quanto a uma das atribuições do designer de varejo na condução ou na coordenação dos diversos especialistas envolvidos na equipe. Os profissionais entrevistados, ao se referirem ao papel do designer de varejo, fazem analogias com outros profissionais, tais como: *coach* de um time, diretor ou roteirista de cinema e maestro. A analogia do designer de varejo com a regência de um maestro foi referida por cinco dos 12

profissionais entrevistados, por isso a denominação dessa peça-chave como Regência. Não se espera que um maestro saiba tocar todos os instrumentos de uma orquestra, mas que ele saiba conduzir os instrumentistas. O mesmo se espera do designer de varejo, ou seja, ele tem a prerrogativa de conduzir as diferentes especialidades envolvidas na solução proposta, sem necessariamente ser um especialista em todas essas áreas.

Em outras palavras: cabe ao designer de varejo ter um pensamento holístico, ou seja, perceber o grau de complexidade de um projeto como um todo, seu propósito e como efetivá-lo. Quando necessário, formar uma equipe transdisciplinar com profissionais com competências específicas, que contemplem as diferentes demandas do projeto e conduzir essa equipe. Conduzir não significa liderar, mas sim colaborar. Em equipes transdisciplinares não há hierarquia, pois todas as disciplinas envolvidas têm a mesma importância.

Nesse contexto, cabe, também, ao designer de varejo a tarefa de apresentar, negociar e defender suas ideias para os parceiros da equipe e para o varejista que o contactou, de forma verbal, escrita e visual.

Estes indicativos foram submetidos a apreciação de dois dos entrevistados das entrevistas semiestruturadas, foco do próximo tópico.

5.2 APRECIÇÃO DOS INDICATIVOS

Os indicativos para a atuação holística e transdisciplinar de designers de varejo (FIGURA 19) foram submetidas a apreciação pelos profissionais de número 3 e 5, do Quadro 5 (lista de entrevistados das entrevistas semiestruturadas).

Estes renomados especialistas da área do em design de varejo, deram parecer favorável aos indicativos propostos e recomendaram a sua divulgação para os colegas e varejistas em geral como elemento elucidativo da atividade de design de varejo.

A submissão se deu de forma presencial, em seus respectivos escritórios em São Paulo entre os dias 05 e 06 de setembro de 2023.

Durante os encontros foi mostrado aos especialistas um material impresso com um resumo do processo de pesquisa e os principais resultados obtidos. Foi dada ênfase, pelo pesquisador, ao objetivo geral deste estudo, ou seja, estabelecer indicativos para a atuação de designers de varejo em lojas físicas que agregam

tecnologias digitais e constituem um canal de vendas em um contexto *omnichannel* de varejo e os indicativos estabelecidos por meio deste estudo.

Para tanto lhes foi apresentado a Figura 19 (p.125) e discutido os indicativos.

Especificamente o entrevistado 5 sugeriu uma nova ordem para as peças da primeira fila de peças do quebra-cabeça. Seguindo a peça “Modelo de Negócios”, viria a peça “Estratégia”, seguidas das peças ‘Branding’ e “Marketing, pois é nessa ordem que as decisões de projeto devem ser tomadas. O entrevistado 3 concordou com essa nova ordem e a sugestão foi acatada pelo pesquisador.

Ambos os entrevistados salientaram a importância do entendimento do modelo de negócios do cliente para a efetividade dos resultados pretendidos com o investimento de design de varejo, mas consideram que todas as demais peças têm relevância para a compreensão de todo o processo de design de varejo.

O quebra cabeça proposto por esta tese, segundo estes dois especialistas, é um elemento didático para a compreensão do processo de design de varejo, tanto para os clientes quanto para aqueles que atuam ou pretendem atuar na área.

Durante a conversa, surgiu a sugestão para estudos futuros: de ampliar o número de peças do quebra-cabeças, contemplando outras demandas ou tendências do design de varejo, tais como IA (Inteligência Artificial) e ESG (*Environmental, Social and Governance* – Ambiental, Social e Governança). E que a peça “Loja Física”, pudesse ter um quebra-cabeças próprio para contemplar elementos de design de interiores comerciais, tais como layout, visual merchandising, luminotécnica entre outros.

Após detalhar os indicativos e assim cumprir com o objetivo geral desta tese, o próximo tópico aborda o cumprimento dos objetivos específicos.

5.3 ALCANCE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esta tese teve como objetivos específicos: 1) Levantar, na literatura acadêmica, indicativos para a atuação de designers de varejo, em especial em um contexto *omnichannel* de varejo; 2) Buscar as mesmas indicações do objetivo 1, junto a profissionais que atuam na área; 3) Identificar os impactos do emprego de tecnologias digitais na função das lojas físicas, na experiência de compra do consumidor e na demanda dos designers de varejo; 4) Contextualizar a atuação de designers de varejo, em empresas de médio e pequeno porte; 5) Identificar a contribuição de outras

especialidades do design e de outras disciplinas na atuação de designers de varejo, especialmente para lojas físicas que integram tecnologias digitais.

O primeiro e o segundo objetivos específicos contribuíram para o alcance do objetivo geral, e foram explicitados no tópico anterior.

O terceiro objetivo específico, ou seja, elencar as funções das lojas *digitais*, foi alcançado a partir da análise de conteúdo dos eventos *online*, o que foi detalhado no tópico 4.2.1.1 deste estudo. Resumidamente, as lojas físicas, em um contexto *omnichannel*, servem de apoio e complementam os canais de venda *online*, funcionando como *hubs* de distribuição das mercadorias; como cenário para vendas ao vivo nas redes sociais; como mídia da marca varejista; como pontos de vendas autônomos, onde o cliente se serve sem a presença de funcionários; como laboratório para testes de novas tecnologias digitais; como *showrooming* e *webrooming*; e como pontos de experiência, onde prevalece a relação com os consumidores e não a transação da venda.

O quarto objetivo específico, que trata da atuação de designers de varejo em médias e pequenas empresas, foi atingido por meio das entrevistas com profissionais do setor e está descrito no item 4.2.3.10 deste estudo. Em resumo, essa atuação deve atender à motivação maior do pequeno varejista em fazer esse investimento, ou seja, o aumento do faturamento da loja. Para tanto, cabe ao designer de varejo oferecer uma solução completa e adequada à demanda solicitada.

As especialidades do design e outras disciplinas envolvidas no design de varejo, em um contexto *omnichannel*, foco do quinto objetivo específico, foram listadas, resumidamente, por um dos profissionais entrevistados:

Um designer de varejo precisa conhecer sobre gestão de pessoas, por ter que lidar com equipes e fornecedores [...]; ter uma boa noção de custos; conhecer o que há disponível no mercado em termos de tecnologias e materiais, para propor soluções viáveis e adequadas a cada situação; saber de psicologia, antropologia, comportamento do consumidor, para saber como gerar um ambiente; precisa ter conhecimento de comunicação visual, de design gráfico, para saber como posicionar uma comunicação; precisa de conhecimento em moda e história, para saber como os ambientes se desenvolveram ao longo do tempo (BASTOS, ENTREVISTA CONCEDIDA EM FEVEREIRO 2023).

O depoimento acima corrobora com as 77 competências identificadas por Quartier, Claes e Vanrie (2020), no seu modelo holístico de competências (ver anexo)

para o designer de varejo. Os depoimentos das entrevistas semiestruturadas e dos eventos *online* complementam essa lista, com conhecimentos de UX Design.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados obtidos, a partir do método aplicado nesta tese, confirma, na prática, o caráter holístico e transdisciplinar para o design de varejo, defendido pelos estudos encontrados na revisão de literatura.

Com o intuito de analisar os conteúdos teóricos sob a óptica da prática do varejo e dos profissionais que atuam na concepção e na implantação de ambientes comerciais que integram tecnologias digitais, buscou-se, em um primeiro momento, participar de grupos de pesquisa e de negócios do setor. Esse processo foi interrompido pelas recomendações de distanciamento social para evitar a propagação da COVID-19. Esse distanciamento compulsório, durante os anos de 2020 e 2021, desafiou o varejo, e os propósitos desta tese passaram a refletir esse momento. As circunstâncias levaram a buscar fontes alternativas de pesquisa, sendo os eventos *online* uma dessas alternativas. Ouvir e registrar os pareceres de varejistas, gerentes, consultores e especialistas ligados ao setor foi uma oportunidade de vivenciar de perto a busca de alternativas para os desafios impostos pela pandemia. Foi possível conhecer *cases* e profissionais envolvidos, principalmente conectar possíveis colaboradores para aprofundar conceitos e atingir os objetivos deste estudo. Esse processo permitiu compreender o contexto do setor varejista e estabelecer o foco de estudo e os indicadores para serem aprofundados e debatidos em entrevistas com profissionais ligados ao design de varejo.

A experiência foi gratificante, alcançou os objetivos propostos e permitiu refletir aspectos a serem aprofundados em estudos futuros. Esses aspectos serão apresentados nos tópicos que seguem, a começar pelos indicativos para a atuação de designers de varejo, objetivo geral desta tese.

Esta tese traz para o contexto brasileiro o estudo de Quartier, Claes e Vanrie (2020) quanto ao modelo holístico de competências para o designer de varejo, realizado nos Países Baixos. Os entrevistados brasileiros corroboram com o caráter holístico e transdisciplinar do design de varejo. Não foi foco desde trabalho identificar, entre os entrevistados, as competências necessárias para a atuação na área, mas de certa forma evidenciam a necessidade das 77 competências, elencadas pelos autores acima citados. Ponderam, porém, que essas competências são alcançadas em equipe. O conceito de transdisciplinaridade, onde as disciplinas interagem e colaboram entre si parece não estar claro entre os entrevistados. Os relatos refletem

um caráter mais multidisciplinar, onde as disciplinas apenas se justapõem. Referem um comportamento competitivo e enxergam o comportamento colaborativo como um ideal a ser atingido entre os profissionais envolvidos em uma equipe.

Assim, esta tese evidenciou o caráter holístico e transdisciplinar referido na revisão de literatura. A transdisciplinaridade, porém, pressupõe um trabalho em equipe para agregar as diferentes competências necessárias para conceber e executar um projeto de design de varejo na omnicanalidade.

A reflexão acima sugere temas para estudos futuros, pois esta tese, de caráter qualitativo e exploratório, apesar de ter respondido aos seus objetivos, deixa algumas lacunas em aberto. Estudos futuros podem:

- Aprofundar a analogia com o quebra-cabeça para a caráter holístico e transdisciplinar, proposta neste estudo para o design de e varejo, capaz de torná-lo um modelo de práticas para o setor e validado por profissionais atuantes na área.
- Estabelecer bases para a formação de designers de varejo, para atuar em equipes transdisciplinares, com visão sistêmica e holística e postura colaborativa;
- Adequar os conhecimentos e metodologias de UX design para os ambientes físicos;
- Contemplar uma metodologia para a elaboração de ambientes de varejo virtuais e imersivos no metaverso;
- Criar uma plataforma com uso de inteligência artificial ou de outras tecnologias, que facilite e torne mais rentável a condução de designers de varejo, nas pequenas e médias empresas.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, H.; DIXIT, S. From “e” Retail to “omni” Channel Retail: a Strategic Initiative of a Fashion Retailer. **International Journal of Business Analytics (IJBAN)**, IGI Global, [s.l.], v. 7, n. 2, p. 54-68, 2020.

ANDERSON, M.; PALMBLAD, S.; PREVEDAN, T. Atmospheric effects on Hedonic and Utilitarian Costumers. Suécia, 2012. Disponível em: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:531689/FULLTEXT02>. Acesso em: 15 maio 2018.

BACKSTROM, K.; JOHANSSON, U. An exploration of consumers experiences in physical stores: comparing consumers and retailers perspectives in past and present time. **The International Review of Retail**, [s.l.], v. 27, n. 3, p. 241-259, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09593969.2017.1314865> Acesso em: 15 maio 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BALLANTINE, P. W. *et al.* Atmospheric cues and their effect on the hedonic retail experience. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [s.l.], v. 38, n. 8, p. 641–653, 2010.

BELGHITI, S. *et al.* The Phygital Shopping Experience: an Attempt at Conceptualization and Empirical Investigation. **Springer International Publishing**, [s.l.], p. 61-74, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-68750-6_18. Acesso em: 05 jun. 2019.

BEZERRA, S. **Varejo ESG**: Renner cria novo conceito de loja sustentável. Startse-Califórnia, 11 maio 2022. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/sustentabilidade-lojas-renner/>. Acesso em: 12 jul. 2022.

BISTAGNINO L. **Design sistemico**. Progettare la sostenibilità produttiva e ambientale Bra (Italia): Slow Food Editore, 2009.

BOLSON, S. **Inovação no formato de loja física orientada à marca**: um conceito holístico. Palestra no Latam Retail Show. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://painel.gogou.com.br/grupo/1109/Congresso-Engajamento>. Acesso em: 15 out. 2022.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BROWN, T.; WYATT, J. Design Thinking for social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford-Califórnia, v. 8, n. 1, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.48558/58Z7-3J85>. Acesso em: 19 abr. 2023.

BUSTAMANTE, J. C.; RUBIO, N. Measuring customer experience in physical retail environments. **Journal of Service Management**, [s.l.], v. 28, n. 5, p. 884-913, 2017.

CERVIERI JÚNIOR, O. *et al.* Tecnologias emergentes aplicáveis ao varejo. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 42, p. 131-166, set. 2015.

CHRISTIAANS, H. The future of retail and retail Design. *In*: QUARTIER, K. **Retail Design**. New York: Routledge: 2017. p. 212–226.

CHRISTIAANS, H.; ALMENDRA, R. A. Retail Design: a new discipline. *In*: CHRISTIAANS, H.; ALMENDRA, R. A. **Proceedings of Design**. Dubrovnik, Croatia: International Design Conference, 2012. Disponível em: <https://www.designsociety.org/publication/32158/RETAIL+DESIGN%3A+A+NEW+DI+SCIENCE>. Acesso em: 19 set. 2022.

CLAES, S., QUARTIER, K.; VANRIE, J. **Thinking across Channels: Retail Designers Competencies in the context of Omni-Channel in Retail**. [s. l.], 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/332319962>. Acesso em: 18 maio 2021.

CODMKT. **Atlas dos pequenos negócios SEBRAE**. [S.l.], 2022. Disponível em: <https://www.codmkt.com.br/blog/atlas-dos-pequenos-negocios-sebrae/>. Acesso em: 25 jul. 2022.

CONFORTO E. C.; AMARAL D. C.; SILVA S. L. Roteiro para Revisão Bibliográfica Sistemática: Aplicação no Desenvolvimento de Produtos e Gerenciamento de Projetos. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8., 2011, Porto Alegre. **Anais [...]** Porto Alegre, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/267380020_Roteiro_para_Revisao_Bibliografica_Sistemica_Aplicacao_no_Deenvolvimento_de_Produtos_e_Gerenciamento_de_Projetos. Acesso em: 25 jul. 2022.

COSTA, J. **A imagem da marca: um fenômeno social**. São Paulo: Rosari, 2008.

COUNCIL. **The Double Diamond: a universally accepted depiction of the design process?** [S.l.], 2019. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process/>. Acesso em: 23 jul. 2022.

DAVIS, M. Bridging Digital and Physical Experiences. **Design Futures Trend**, [s.l.], p. 1-8, 2021. Disponível em: <https://www.aiga.org/sites/default/files/2021-02/Bridging%20Digital%20and%20Physical%20Experiences.pdf>. Acesso em: 19 set. 2022.

DENNIS, S. **Remarkable Retail: How to Win and Keep Customers in the Age of Disruption**. Canada: Wonderwell, 2021.

DESMET, P. M. A.; POHLMAYER, A. E. Positive Design: an introduction to design for subjective well-being. **International Journal of Design**, [s.l.], v. 7, n. 3, p. 5-19, 2013.

DICIO. **Dicionário online de Português**. Porto, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/holistico/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

DUBBERLY, H.; EVENSON, S. The experience cycle. **Interactions**, [s.l.], v. XV.3, 2008. Disponível em: <http://www.dubberly.com/articles/interactions-the-experience-cycle.html>. Acesso em: 27 jul. 2022.

EFEUGLU, A. *et al.* Thinking: Characteristics and Promises. *In: PROCEEDINGS 14TH INTERNATIONAL CINET CONFERENCE ON BUSINESS DEVELOPMENT AND CO-CREATION*, 14., 2013, Holanda. **Anais [...]** Holanda: University Nijmegen, Netherlands, 2013, p. 241-256. Disponível em: cinet 2013 nijmegen - efeoglu et al - cinet version. Acesso em: 20 abr. 2023.

FORTE, F. From Bata to Prada: appraisal approach in new retail design. **IOP Conference Series: materials science and engineering**, [s.l.], v. 603, n. 3, 2019.

FFX. **NRF 2023**: assista a pós NRF/2023. Nova York, 2023. Disponível em: <https://ffxgroup.com.br/>. Acesso em: 01 maio 2023.

GAGGIOLI, A. Phygital Spaces: When Atoms Meet Bits. **Cyberpsychology, Behavior and Social Networking**, Milan, v. 20, n. 12, p. 774, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1089/cyber.2017.29093.csi>. Acesso em: 30 abr. 2021.

GATTO, S. L'atmosfera del punto vendita quale strumento di differenziazione dell'insegna: una verifica empirica degli effetti della variabile olfativa. *In: Congresso Internazionale Le tendenze Del Marketing*, 2002, Venezia. **Anais [...]** Venezia, nov. 2002. Disponível em: http://www.realcommerz.it/real/images/wissenschaft/atmosfera_del_punto_vendita_stefania_del_gatto.pdf. Acesso em: 15 abr. 2021.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GIULIANI, A. C. **Administração de varejo para pequenas e médias empresas**. Jundiaí: Paco Editorial, 2014.

GOMEZ, L. *et al.* Fashion Branding: uma relação emocional com o consumidor. **Modapalavra E-periódico**, [s.l.], Ano 4, n. 8, p. 24, jul./dez. 2011

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas Comerciais e de Serviços no Brasil**. [S.l.], 2001. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2022.

IDV – INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DE VAREJO. **Global Retail Show vai reunir líderes do varejo e consumo no mundo**. São Paulo, 2020 Disponível em: <https://www.idv.org.br/sala-de-imprensa/global-retail-show-vai-reunir-lideres-do-varejo-e-consumo-no-mundo/>. Acesso em: 01 mai. 2023

IRIBARRY I. N. Aproximações sobre a Transdisciplinaridade: algumas linhas históricas, fundamentos e princípios aplicados ao trabalho de equipe. **Psicologia-Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 16 n. 3, p. 483-490, 2003.

KOTLER, P. Atmospherics as a marketing tool. **JRetail**, [s.l.], v. 49, p. 48–64, 1973.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: edição do novo milênio. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LINX. **Metaverso**: muito além do hype. [S.l.], 2022. Disponível em: <https://www.linx.com.br/blog/metaverso-tendencia-varejo-mundial/>. Acesso em: 27 jul. 2022.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARINHO, L. A. **Varejo não é mais como antigamente**: destaques da NRF. Mercado e Consumo, 2022. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2022/01/20/varejo-nao-e-mais-o-que-era-antigamente-destaques-da-nrf-2022/>. Acesso em: 12 jul. 2022.

MEHRABIAN, A.; RUSSELL, J. A. **An approach to environmental psychology**. Cambridge: MIT Press, 1974.

MERCADO E CONSUMO. **Mercado & Consumo em Alerta**. YouTube, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7>. Acesso em: 01 maio 2023.

MERCADO E CONSUMO. **Latam Retail Show 2021 vai debater consumo e varejo na sociedade 5.0**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/09/07/2021/destaque-do-dia/latam-retail-show-2021-vai-debater-consumo-e-varejo-na-sociedade-5-0/> Acesso em 01 mai. 2023.

MERCADO E CONSUMO. **Latam retail show reúne 200 líderes em 100 horas de conteúdo**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/12/09/2022/noticias-varejo/latam-retail-show-reune-200-lideres-em-100-horas-de-conteudo-a-partir-de-amanha/>. Acesso em: 01 mai. 2023.

NETO, P. D.; SANTOS, F. A. N. V.; VANDRESEN, M. **Criatividade e Transdisciplinaridade no Design**. [S.l.], 2017. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/neto-santos-vendresen-2017-criatividade-transdisciplinaridade.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2021.

NORMAN, D.A.; NIELSEN, J. The Definition of UserExperience (UX). [S.l.], 2006. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>. Acesso em: 17 maio 2023.

NITZSCHE, R. **Afinal, o que é design thinking?** São Paulo-SP: Rosari, 201

NRF – NATIONAL RETAIL FEDERATION. **NRF Retail's Big Show 2023**. Nova York, 2023. Disponível em: <https://nrfbigshow.nrf.com/>. Acesso em: 01 maio 2023.

OGDEN, D. T.; OGDEN, J. R. **Retailing: Integrated Retail Management**. Boston: Houghton Mifflin, 2005.

OLDENBURG, R.; BRISSETT, D. The third place. **Qualitative Sociology**, [s.l.], v. 5, p. 265-284, 1982. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00986754>. Acesso em: 15 maio 2023.

OLIVEIRA S. **Da inspiração à compra: IKEA um modelo de sucesso**. 2020. 131 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Escola Superior de Artes e Design Matosinhos-ESAD, Portugal, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/34091>. Acesso em: 01 jun. 2023.

PETERMANS, A.; JANSSENS, W.; VAN CLEEMPOEL, K. A Holistic Framework for Conceptualizing Customer Experiences in Retail Environments. **International Journal of Design**, [s.l.], v. 7, n. 2, p. 1-18, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263808726_A_Holistic_Framework_for_Conceptualizing_Customer_Experiences_in_Retail_Environments/citation/download. Acesso em: 26 jun. 2023.

PETERMANS, A.; KENT, A. **Retail Design Theoretical Perspectives**. [s.l.], 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/310618910_Retail_Design_theoretical_perspectives. Acesso em: 30 abr. 2021.

PETERMANS, A.; VAN CLEEMPOEL, K. Research in Retail Design: Methodological Considerations for an Emerging Discipline. *In: PROCEEDINGS OF THE 7TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON DESIGN AND EMOTION*, 7., 2010, Chicago. **Anais [...]** Chicago, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263888184_Research_in_Retail_Design_Methodological_Considerations_for_an_Emerging_Discipline. Acesso em: 28 abr. 2023.

PETERMANS., A.; VAN CLEEMPOEL, K. Retail Design and the Experience Economy: Where Are We (Going)? **Design Principles and Practices: an International Journal**, [s.l.], v. 3, n. 1, p. 169-181, 2009.

PETERMANS, A.; POHLMAYER, A. E. Design for subjective well-being in interior architecture. *In: CONFERENCE PROCEEDINGS OF THE 6TH SYMPOSIUM OF ARCHITECTURAL RESEARCH*, 6., 2014, Finlândia. **Anais [...]** Finlândia, 2014, p. 206-218. Disponível em: <https://journal.fi/atut/article/view/45378/13930>. Acesso em: 10 maio 2018.

PINE II, J. P.; GILMORE, J. H. Welcome to the Experience Economy. **Harvard Business Review**, [s.l.], p. 97-105, July-August 1998.

PRESLEY, M. **The science of shopping: leveraging in-store analytics and shopper marketing in a "phygital" paradigm.** Finlândia, 2021. Disponível em: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/78735>. Acesso em: 15 jan. 2023.

PROMOVIEW. **Kitkat lança loja com experiências únicas da marca.** [S.l.], 6 fev. 2023. Disponível em: <https://www.promoview.com.br/blog/redacao/brand-experience/kitkat-lanca-loja-com-experiencias-unicas-da-marca.html>. Acesse em: 23 abr. 2023.

PUCRS – *Pontifícia Universidade Católica*. **Labex estuda comportamento, experiências e consumo.** Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://www.pucrs.br/revista/labex-estuda-comportamento-experiencias-e-consumo-2/>. Acesso em: 01 maio 2023.

QUARTIER, K. **Retail design: lighting as a design tool for the retail environment.** 2011. PhD Thesis (Doctorate in Architecture) – Hasselt University Belgium, Bélgica, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332320028_What_is_retail_design. Acesso em: 13 maio 2023.

QUARTIER K. Retail Design Theoretical Perspectives. *In: QUARTIER, K. **Reta Retail design: what's in the name?*** New York: Routledge, 2017. p. 31-48.

QUARTIER, K.; CHRISTIAANS, H.; VAN CLEEMPOEL, K. Retail design: lighting as an atmospheric tool, creating experiences which influence consumers' mood and behaviour in commercial spaces. *In: DURLING, D. et al. (Eds.). **Undisciplined!*** Sheffield, United Kingdom: DRS International Conference, 2008. p. 16-19.

QUARTIER, K.; CLAES, S.; VANRIE J. A holistic competence framework for (future) retail design and retail design education. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [s.l.], v. 55, 2020, Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101914>. Acesso em: 23 abr. 2023.

SANT'ANNA, R. **O novo varejo e transformação digital.** Porto Alegre: Buqui, 2019.

SALAZAR K. **User Experience vs Costumer Experience: Whats The Diference,** 2019. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/ux-vs-cx/> Acesso em: 24 jun. 2021.

SANZI, G. **A influência dos fatores visuais de design na percepção de valor de compra no varejo de auto-serviço.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Pontifícia Universidade Católica-PUCRS, 2006. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/5610> Acesso em: 24 jul. 2022.

SBVC – SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **Papel do varejo na economia brasileira.** [S.l.], 2022. Disponível em: <https://sbvc.com.br/o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-atualizacao-2022-sbvc/>. Acesso em: 31 jul. 2022.

SCHERER, F. V. **Sistematização e proposição de Metodologia de projeto de sinalização.** 2017. Tese (Doutorado em Design) – Programa de Pós-Graduação em Design, Escola de Engenharia/Faculdade de Arquitetura, Universidade Federal do

Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre, 2017.

SOEGAARD, M. The basics of user experience (UX) design. **Interaction Design Foundation**, [s.l.], p. 58–64, 2018.

TAMASHIRO, R. S. H. *et al.* Dimensões de imagem de loja que explicam a avaliação e a satisfação dos consumidores: um estudo empírico em uma rede de varejo de cosméticos do interior paulista. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 20-46, 2017. Disponível em: www.revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/1022. Acesso em: 10 maio 2018.

TERRA E. **Varejo, transformação digital e pandemia**: um panorama das mudanças do setor mais dinâmico da economia e do que o futuro nos trará. São Paulo-SP: Literare Books International, 2022.

TEUFEL P.; ZIMMERMAN, R. **Holistic Retail Design Reshaping Shopping for the Digital Era**. Amsterdam: Frame Plubisher, 2017.

TREVISAN, M.; PEGORARO, M. **Retail design**: progettare la shopping experience. Milão: FrancoAngeli, 2007.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, [s.l.], v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>. Acesso em: 12 set. 2022.

ZEITHAML V. A.; BITNER M. J. **Marketing de Serviços**: a Empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZURLO, F. *et al.* **Designing acculturated phygital experiences**. Itália, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363107250_Designing_acculturated_phygital_experiences. Acesso em: 30 set. 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE A – DEPOIMENTOS

Este apêndice apresenta 136 trechos de depoimentos selecionados, a partir dos objetivos deste estudo, durante a participação de varejistas, especialistas e designers de varejo, em cinco eventos *online* ou híbridos, realizados de abril 2020 a janeiro de 2023.

O quadro abaixo traz as informações desses eventos.

Eventos *online* submetidos à análise de conteúdo.

	Eventos <i>online</i>	Data	Organizador	Depoimentos
1	Mercado e Consumo em Alerta	de 1 abril a 21 de agosto de 2020	Gouvêa Ecosystem ⁷⁸	de 1 a 89 Pág. 141-165
2	<i>Global Retail Show</i>	de 13 a 19 de setembro de 2020	Gouvêa Ecosystem	de 90 a 119 Pág. 166-185
3	<i>Latam Retail Show 2021</i>	de 14 a 16 de setembro 2021	Gouvêa Ecosystem	de 120 a 127 Pág. 186-189
4	<i>Latam Retail Show 2021</i>	de 13 a 15 de setembro 2022	Gouvêa Ecosystem	de 128 a 134 Pág. 190-196
5	Pós NRF 2023	18 de janeiro de 2023	FFX Group	135 e 136* Pág.199-203

* O depoimento de nº 135 inclui uma entrevista com o palestrante sobre a *IKEA*

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A numeração dos depoimentos se deu de modo independente de cada evento, e os eventos são apresentados em ordem cronológica.

Desses depoimentos, 136 foram submetidos a uma análise de conteúdo, e o depoimento de nº 136, palestra e entrevista com Rafael Marin, trouxe subsídios ao case ilustrativo deste estudo.

⁷⁸ Consultoria e serviços empresariais para consumo, varejo e distribuição. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/gouvea-de-souza/>.

1 MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Uma série de *webinars*⁷⁹, realizados em duas edições semanais, de 01 de abril a 21 de agosto de 2020. Nos encontros da Mercado e Consumo em Alerta, presidentes e executivos *sêniores* das maiores empresas varejistas do Brasil debateram e dividiram com a audiência as estratégias e as ações que foram aplicadas em suas empresas, além de suas expectativas em relação ao futuro, diante da rápida propagação da COVID-19. Essa série antecedeu e deu subsídios à realização do *Global Retail Show*.

Segue a transição dos depoimentos.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA		Data:	01/04/2020
Tema	Primeiro <i>webinar</i> da série – Estratégias para hoje e para o futuro		
Link	https://www.youtube.com/watch?v=366oRgg3dr4&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=36&t=446s		

1. Artur GRYNBAUM – Presidente do Grupo Boticário

O momento de crise é diferente e tem outras características, como evitar o contato físico, por exemplo. As nossas franquias são ligadas diretamente aos sentidos humanos, por exemplo, o tato e o olfato. O toque em nossas lojas é uma coisa muito normal, já que a forma de sentir a linha de cremes está diretamente relacionada com a sensibilidade das mãos.

2. Paulo CORREA – CEO da C&A

Hoje, o nível de digitalização do brasileiro está brutal e isso gera um engajamento exponencial para a transformação nesse ambiente, que já vinha acontecendo antes dessa crise.

3. Marcelo MAIA – CEO do Grupo Dia

Com o aumento de vendas por *internet*, o consumidor será mais exigente para o bom funcionamento das ferramentas.

⁷⁹ *Webinar* é um formato de distribuição de um conteúdo através de uma transmissão ao vivo e interativa, por vídeo.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA**Data: 03/04/2020**

Tema	Edição <i>Shopping Center</i>
Link	https://www.youtube.com/watch?v=lkzvhIhMwNo&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=35&t=146s

4. *Vicente AVELLAR – COO da brMalls*

Nossa ideia não é aumentar o número de vendas, mas aproximar lojistas e consumidores, tornando o ambiente um grande ponto de encontro. [...] é uma briga se posicionar como um *player* relevante num mundo com tantas opções no mercado.

Estratégias *ominichannel*, transformar os *shoppings* em *hub* de distribuição urbana e fazer com que a experiência do consumidor seja ainda mais completa e relevante são planos que a administradora já vinha colocando em prática, e que agora serão fortalecidos no período pós-crise.

5. *Vander GIORDANO – Vice-presidente Institucional da Multiplan*

O consumidor, que já estava inserido em um mundo digital, com experiências e quebra de paradigmas, depois de toda a experiência vinda da crise, as pessoas precisarão dar valor a três itens fundamentais: senso de liberdade, gentileza e solidariedade.

6. *Rodrigo CASELI – CEO do Grupo Avenida*

O cliente está no centro, e com público essencialmente das classes C e D, o contato pessoal é valioso. Porém, não abrimos mão de estarmos antenados e olhando para a esse novo consumidor digital, que acessa e compra por meio no *site*.

7. *Jae HO – CEO do Grupo Ornatus (Morana, Balonè, Jin Jin Wok)*

A tendência que podemos observar é de que no pós-crise, o cliente terá acesso, ainda mais, às multiplataformas, sabendo operá-las sem muita dificuldade. Os relacionamentos entre os empresários e o público deverão ser melhor trabalhados, tanto nos pontos de venda direta, quanto será necessário melhorar a experiência do usuário em plataformas digitais, como sites e aplicativos. Tudo deverá ser ainda mais estudado nos mínimos detalhes, pensando sempre no seu tipo de público e facilidade de uso”, concluiu o empresário.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 08/04/2020

Tema	Estratégias para hoje e para o futuro
Link	https://www.youtube.com/watch?v=11Inv4XIIIU&list=PLIr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWImtzmLys7&index=34

8. *Flavio ROCHA – Presidente do Conselho de Administração do Grupo Guararapes (Riachuelo)*

Com as nossas lojas físicas fechadas, o *e-commerce* se tornou o grande canal de vendas, que até então representava cerca de 3% do faturamento da empresa. Hoje, podemos dizer que tudo está em 100% no *online*.

9. *Marcílio POUSADA – CEO da Raia Drogasil (RD)*

Então, em momento como esse, é necessário, além de trabalhar ativamente, ouvir as novas exigências e observar as mudanças, para criar novas parcerias e oportunidades de mercado.

10. *Juliano OHTA – Diretor-geral do Grupo Saint-Gobain, responsável pelas marcas Telhanorte e Tumelero*

Acreditamos que mesmo depois da crise, as pessoas terão um novo pensamento, muito mais focado no bem-estar físico, mental e social e, principalmente, na prevenção de doenças, o que acaba proporcionando longevidade e qualidade de vida, tanto para os colaboradores quanto para os nossos clientes.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 09/04/2020

Tema	Edição especial <i>food service</i>
Link	https://www.youtube.com/watch?v=tarYj7IID1g&list=PLIr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWImtzmLys7&index=33

11. *Camila VELZI – Diretora Comercial da Rappi*

Eu acredito que os estabelecimentos irão, cada vez mais, pensar em como levar (*delivery*) esse momento para a casa das pessoas.

12. *Ely MIZRAHI – Presidente do Instituto Foodservice Brasil (IFB)*

Eficiência, capacitação da mão de obra e reengenharia do cardápio são, por exemplo, pontos que podem ser revistos e atualizados em meio a esse cenário incerto que o país enfrenta.

13. *Pierre BERENSTEIN – CEO da Bloomin’ Brands Inc. (Outback e Abraccio)*

Com a maior parte da rede física fechada para atendimento ao público e aberta apenas para *delivery*, buscamos alternativas para atender o nosso cliente da mesma forma. Criamos uma cartinha, com o passo a passo dos procedimentos que os nossos produtos precisam ter para chegar até a mesa. Para viver o mesmo ambiente, também orientamos deixar a casa com a meia luz e acessar a nossa *playlist* do *Spotify*. Algumas lojas também estão participando no momento dos parabéns com os clientes, por chamada telefônica.

14. *Ricardo MARQUES – Vice-presidente de FoodSolutions da Unilever*

Em resumo, precisamos aprender a fazer melhor, com menos.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA		Data: 15/04/2020
<i>Tema</i>	Mundo Verde – IDV – Ypê	
<i>Link</i>	https://www.youtube.com/watch?v=ImSamX9Um08&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=31	

15. *Claudia ABREU – CEO Mundo Verde*

No grande varejo, a gente vê pouco uso de tecnologia. No caso específico do Mundo Verde, o franqueado tinha muita resistência com *e-commerce*, pois acreditava que tiraria público das lojas físicas. O que a gente percebe é que isso não acontece. A jornada do cliente é muito mais ampla. Ele pesquisa na *internet*, checa no *marketplace*, vai na loja física. O brasileiro gosta desse negócio de ser atendido, de ter experiência no ponto de venda, de tocar, de fazer degustação, etc. Então, a loja física continua a existir. O que a gente precisa pensar é como atender melhor o cliente final e garantir uma jornada de consumo consistente em todos os canais. Não pode ter experiências diferentes na loja física e na loja *online*. A pandemia vai ser um acelerador na adoção de tecnologia.

Outras modificações necessárias nas operações de loja física: redução de contato físico (ex: pagamentos por aproximação); adequar a comunicação com o cliente, especialmente em redes sociais, nosso cliente fala “nutricionês”. A gente, como empresa, tem o papel social de ensinar ao cliente o que é importante ele consumir, o que vai fazer bem, o que ajuda ele na manutenção da saúde, etc. Temos um projeto, pós-pandemia, de levar esse tipo de conteúdo para as lojas, através de *QR Code*. Outro projeto é de implementar lojas próprias e *flagships*. Quando a gente

fala de *flagship*, a gente está falando de um ponto de venda onde o cliente tem experiência com a marca e com o produto. A gente tem uma relação afetiva com comida, não é uma relação processual. Eu não como só por tenho fome. Eu como por que aquilo me conforta, que aquele alimento me dá prazer, etc. Como a gente cria no ponto de venda (no caso das *flagships*) novas experiências com os clientes. Então, eu vou ter, provavelmente, uma aula de culinária, vou ter alguma coisa com realidade virtual, etc.

16. *Waldir BEIRA Júnior – Presidente Executivo da Ypê*

A troca de informações e *feedbacks* entre ambos (cliente e marca) terá uma velocidade maior, e com isso é necessário que as empresas ouçam o seu público, de forma mais ativa. Essa fase permite um amadurecimento mais rápido, já que clientes e colaboradores contribuem de uma forma coletiva para o bem comum.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 16/04/2020

Tema	<i>E-commerce</i>
Link	https://www.youtube .

17. *Luiz Henrique A. ESCOBAR – Head de E-commerce do Carrefour Brasil*

Atualmente, o *e-commerce* alimentar está muito bem estabelecido no mundo inteiro. Por aqui, notamos uma forte aceleração registrada em São Paulo, assim como a repetição de compras também, mas não conseguimos precisar, neste momento, se esse comportamento vai se estender no futuro.

18. *Júlio RODRIGUES – Diretor Executivo de E-commerce da Magazine Luiza*

A busca por projetos diferenciados, parcerias e *networking*, estão sendo altamente estimulados. A capacidade do brasileiro de fazer diferente, buscando alternativas para sair dessa crise é um dos caminhos para o retorno saudável da economia do país. [...] O varejo requer muito trabalho.

19. *Leonardo CAVALCANTI – Diretor de Tecnologia do Supermercado Nordestão*

No varejo tradicional, nós implantamos uma nova loja observando duas variáveis. Definir se a construção será feita em rua ou *shopping*. A localização, depende de diversos fatores, como público e poder aquisitivo, também realizamos uma pesquisa de ruas movimentadas, verificar a viabilidade do projeto. Já dentro de

centro comercial, estudamos outra série de fatores, como estacionamento, posição da loja no mapa do *shopping* e tráfego de clientes dentro da estrutura. Na *internet*, a analogia é quase a mesma, porém temos ferramentas e estratégias digitais para atingir o público, permitindo, de certa forma, mais flexibilidade e velocidade.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA
Data: 22/04/2020

Tema	Pernambucanas – Nutty Bavarian – Portobello
Link	https://www.youtube.com/watch?v=E6gmNwYR0IU&list=PLlr5b4vIBenzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=29&t=1076s

20. *Adriane AURIEMO – Diretora e fundadora da Nutty Bavarian*

Nosso *e-commerce* ainda era novo e pequeno, então aproveitamos o momento para acelerar a digitalização da nossa marca e operar, também, com o *delivery*.

21. *Sérgio BORRIELLO – CEO da Pernambucanas*

A Pernambucanas vem investindo para lançar cada vez mais serviços e se tornar mais próxima do consumidor. Um exemplo é a plataforma financeira de crédito. O serviço já existe há 40 anos, mas nos últimos meses se tornou mais digital. A conta digital foi lançada em abril do ano passado e é possível usá-la para pagamentos no *Uber*, *Netflix* e *iFood*, por exemplo.

22. *Mauro do VALLE Pereira – Grupo Portobelo*

Tudo está mudando e a tendência é combinar a experiência de loja com a venda a distância. Como o nosso produto é uma compra que não tem uma decisão imediata, mesclar multiplataformas é essencial (a experiência de compra tende a ser ampliada e modificada com o digital).

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA
Data: 24/04/2020

Tema	Especial Franquias
Link	https://www.youtube.com/watch?v=pbINADAKNHY&list=PLlr5b4vIBenzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=30

23. *Andrea KOHLRAUSCH – Presidente da Calçados Bibi*

Acelerar projetos de integração de canais. A gente não acredita somente no canal físico ou *online*. Nós não estamos tratando o *e-commerce* como mais uma loja, mas sim como uma frente de loja, porque hoje o consumidor é digital. Ele que vai escolher onde ele quer comprar ou retirar a compra. O cliente que vai estar no centro

cada vez mais. O nosso foco deve ser cada vez mais o consumidor e trazer mais experiência para ele. No físico, cada vez mais calor humano e trabalhar esta integração, preparando os times para desenvolver mais essa competência (trabalhar os canais *online* dentro do físico). No nosso caso, qual pai não valorizaria um local onde suas crianças são bem tratadas, com carinho e atenção.

24. *Marcelo FARREL – Diretor da rede AMPM da Ipiranga*

Esse novo normal deixará alguns legados para o *delivery*, por exemplo, que se fortalece cada vez mais por conta das ações digitais. Mas é importante que a empresa tenha o domínio de quem é o seu consumidor.

(1) Ambiente agradável é um fator crítico de sucesso.

(2) Jornada fluida do consumidor, mas sem perder o foco em resultado. Pesquisa de mercado é fundamental para quem está no varejo, ouvir o consumidor antes. A partir disso, mudamos o *layout* das nossas lojas. Antes, o consumidor entrava e dava de frente para o *checkout*, nas novas lojas ele entra e dá de frente para o *foodservice*, que dá a maior rentabilidade para o franqueado. E ele (consumidor) sai passando pelo *checkout*, onde tem a predominância de produtos com uma margem muito baixa, mas que gera fluxo. O fluxo gerado por esse cara vai continuar acontecendo, mas ele passa por uma área de alta margem, ele circula por outras categorias dentro da loja e a última seção que ele passa é o *checkout*, gerador do fluxo, mas com produtos de baixa margem.

(3) Redução de atrito. A nova loja conceito resolveu alguns pontos, mas ainda não atingimos o nosso alvo.

25. *Caito MAIA – Fundador e CEO da Chilli Beans*

O *online* nunca irá substituir o *offline*, por isso vamos usar a tecnologia para humanizar cada vez mais o negócio. [...] Só não sei ainda como será isso, se *online* ou na televisão, mas nós teremos. [...] Quando você tem, como consumidor, a opção de comprar *on* ou *off-line*, ok! Quando eu tiro seu direito de ter uma experiência física em *shopping*, de sentir o produto, de sentir o cheiro do produto e experimentar. Quando eu te tiro esse direito, você vai valorizar mais do que nunca. A aposta que eu tenho é que conforme as coisas forem voltando, o físico, com experiência, o consumidor vai voltar e vai valorizar mais do que nunca. Eu aposto em uma demanda reprimida de que o físico vai voltar como uma experiência altamente deliciosa. Ah, o

mundo *offline* vai acabar? De jeito nenhum. Isso é uma bobagem que não tem tamanho. Em resumo: eu vou usar cada vez mais a tecnologia para humanizar o meu negócio e me deixar cada vez mais próximo do meu cliente.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA
Data: 30/04/2020

Tema	Competências e Desenvolvimento de Pessoas, depois do Corona Virus (D.C.)
Link	https://www.youtube.com/watch?v=0ovjhMcJ9m0&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=27&t=3s

26. *Claudia ELISA – Conselheira de Administração da e IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa)*

As empresas aprenderam a tomar decisões mais rápidas e falar mais francamente, devido à necessidade de tomar decisões rápidas e mudar na mesma velocidade.

27. *Alessandra MORRISON – Diretora de RH da Kimberly-Clark e membro do Conselho da Hering*

Líderes devem assumir o papel de protagonistas no desenvolvimento e na implementação de projetos, fortalecendo valores e cultura corporativa.

28. *Cássio NORONHA – Fundador e CEO da Constance*

O *e-commerce* vai crescer, sem dúvidas, mas isso pode afetar diretamente as lojas físicas e a indústria de *shopping centers*.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA
Data: 06/05/2020

Tema	PROCTER & GAMBLE, MONDEL e CARREFOUR
Link	https://www.youtube.com/watch?v=ulBlge8iVQA&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=26

29. *Noel PRIOUX – CEO do Grupo Carrefour*

Com essa crise, percebemos que o consumidor está realizando mais compras *online*. No nosso caso, esse comportamento triplicou no último mês. Na nossa visão, isso veio para ficar e a ideia é ampliar ainda mais nossa presença no *online*.

30. *Juliana AZEVEDO – Presidente da P&G*

As marcas não são apenas produtos, elas oferecem experiência.

31. *Liel MIRANDA – Presidente da Mondelez Brasil*

Demos início à estratégia de *e-commerce*, até então vista de forma muito isolada, para tentarmos vender os 10 milhões de ovos de chocolate produzidos. [...] Ficamos mais ágeis como empresa e mais voltados para a execução de novas parcerias com o varejo, um comportamento que vai ficar para sempre. Com tudo isso, estamos descobrindo novos músculos no varejo.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 13/05/2020

Tema	Marisol, Ri Happy e SAP Brasil
Link	https://www.youtube.com/watch?v=WHt8k_mun0Q&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=25

32. *Giuliano DONINI – Diretor-presidente da Marisol*

Adaptar-se a partir do “consumir” para o “usar” também passa por um processo de conscientização, que vai desde o dinheiro, respeito e impactos enquanto cidadão. Essa será uma trajetória de transparência necessária.

A tecnologia é algo importante, mas as pessoas são indispensáveis, e o equilíbrio entre esses dois ativos não pode ser negligenciado.

33. *Héctor NUNEZ – Presidente do Grupo Ri Happy (Ri Happy e PB Kids)*

Não é só ter um *e-commerce* ou uma loja. É a junção dos dois ativos. A loja vai passar por uma transformação. Vai ser onde o consumidor terá uma experiência e onde vai servir como um centro de distribuição.

34. *Cristina PALMAKA – Presidente SAP Brasil*

Neste momento não há um modelo ideal, mas precisamos ser rápidos. Precisamos ter soluções imediatas, em tempo real. As ferramentas de conectividade e digitalização vieram para ficar e elas têm ajudado governos e empresas a poder suportar, da melhor forma, esse momento de crise.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 15/05/2020

Tema	Retomada das Vendas
Link	https://www.youtube.com

35. *Felipe DELLACQUA – Vice-presidente de Vendas e sócio da VTEX*

Hoje, 97% do varejo está nas lojas físicas e o restante em operações digitais, ou seja, do dia para a noite o setor perdeu praticamente quase toda sua força de vendas *offline*. Nesse caso, tivemos que agir rápido para colaborar com os nossos clientes, que passaram a ver o varejo operando apenas no canal digital.

36. *Enio GARBIN – Diretor de Desenvolvimento de Negócios, Tecnologia e Inovação da IBM*

Fomos forçados a viver uma nova experiência digital e mesclar o aspecto humano, trazendo mecanismos digitais para conectar clientes e vendedores [...].

É preciso saber como o cliente se sente sendo atendido pela empresa, ou que tipo de tecnologia o meu representante gostaria de usar. Isso é a transformação.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 22/05/2020

Tema	Retomada Alimentação e Entretenimento
Link	https://www.youtube.com/watch?v=3rJX3xssR_8&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=24

37. *Adrian AGUILERA – Diretor de Expansão do Cinépolis (Brasil e Argentina)*

Preferimos estabelecer aquilo que já estávamos fazendo para que a operação retorne redonda. Nosso foco agora é continuar inovando e pensar em como agregar questões de experiência ao nosso público.

38. *João Augusto FUGIWARA – Diretor Regional da Subway (América Latina e Caribe)*

Esse cenário de guerra nos faz anteciparmos e estarmos abertos a diversos tipos de interação com o público.

39. *Ricardo GARRIDO – Sócio fundador da Cia Tradicional de Comércio*

Nessa retomada, vamos precisar estar preparados para atender às novas demandas de um novo consumidor ainda mais exigente, que sai de casa em busca de ambiente e alimentação seguros.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 27/05/2020

Tema	Ornare – Tok&Stok – Bob's-Yoggi
Link	https://www.youtube.com/watch?

40. *Ivan MURIAS – Diretor presidente e CEO da Tok&Stok*

É preciso reavaliar o tamanho das lojas, porte de redes, número de lojas, papel da experiência física e das abordagens de relacionamento, em função do crescimento repentino de multicanais integrados.

41. *Esther SCHATTAN – Diretora executiva da Ornare*

A *Ornare* desenvolveu um novo modelo de negócios dedicado à personalização de projetos em realidade virtual, o *Ornare Lab*.

Trata-se de um novo perfil de unidade de negócios da marca, com uma moderna sala de 70m², que recebe toda a estrutura exclusiva da marca para criar uma experiência única no atendimento ao cliente, que se adapta às novas rotinas de segurança que o momento que vivemos pede. O *Lab* é como um ateliê, onde o projeto é costurado e visualizado, com base na percepção visual do cliente.

42. *Ricardo BOMENY – CEO da BFFC, Holding que controla as marcas Bob's, Yoggi*

Temos, também, que pensar nos pequenos empreendedores que possuem mais dificuldades para implantar o *e-commerce* e novas modalidades ao seu negócio, assim todos conseguem prosperar.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 29/05/2020

Tema	Transformação Digital
Link	https://www.youtube.com/watch?v=0qhNqmfZnDk&list=PLIr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWImtzmtLYs7&index=23

43. *Ilca SIERRA – Diretora de Marketing Multicanal da Via Varejo*

Antes da pandemia, cerca de 30% das vendas *online*, em nossas operações, eram na modalidade *retire na loja*. O modelo *omni* tem um poder muito grande e pode se intensificar ainda mais no pós-COVID.

44. *Manoel Alves LIMA – CEO e diretor de Estratégia da FAL Design*

O varejo é um processo de encantamento e não podemos deixar que isso se perca. Forçar na experiência do consumidor é descobrir o propósito associado com a celebração de viver.

Retail Design é, basicamente, a integração de arquitetura. Interiores, design gráfico, comunicação visual e visual *merchandising* agindo de uma forma sinérgica para traduzir, estrategicamente, objetivos do departamento de comercial, de *marketing*, de posicionamento e representar marcas.

A nossa preocupação na FAL é: como conquistar o consumidor? Como eu vou chamar a atenção dele? Como, em chamando à atenção dele, eu vou passar uma imagem positiva e criar uma forma de impacto, o que possa causar “match”, para usar uma palavra da moda? Entre as expectativas do consumidor e a minha proposta, como varejista. Depois disso, é como eu vou traduzir essa imagem para o meu consumidor para que ele entenda qual é o meu posicionamento, qual é minha proposta de marca. Qual é o propósito da empresa. O que eu vendo, como eu vendo, como eu me relaciono, qual a minha proposta para preencher todas as interrogações que vem na cabeça da gente, quando a gente quer comprar alguma coisa. Como é que eu declaro o meu amor por aquela pessoa. Como é que eu falo: cara eu fiz essa loja para você. Você tem tudo a ver comigo. Veja como a minha proposta é aderente as suas expectativas e necessidades. A pessoa entrando, ela ficar maravilhada com a experiência. Conduzir a sua jornada, a partir de todo esse processo de uma maneira produtiva. O varejo assumindo a sua função didática e a sua função de encantamento.

Quando a gente fala da transformação do varejo pós-pandemia, nós temos que ter inúmeras preocupações. A preocupação principal no sentido de atualização do ponto de venda físico. Serão as possibilidades de integrar as nossas atitudes digitais. Como é que a gente viabiliza isso.

A nossa criatividade tem que estar orientada para que passos vamos dar em direção a retomar o varejo como destino de prazer, de celebração, de encantamento, para as pessoas que amam e prestigiam as nossas marcas

45. *Alexandre CANATELLA – CEO de Cybercook do Carrefour*

O digital não é um canal, mas sim uma habilidade a ser disseminada e difundida dentro e fora da organização, não importa onde será realizada a compra.

Mercado & Consumo em Alerta – junho/2020

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 05/06/2020

Tema	<i>Omnichannel Pós-2020</i>
Link	https://www.youtube.com/watch?v=2c9FeOfqToQ&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=21

46. *Rodrigo BARROS – CEO da Boali*

O *omnichannel* nada mais é do que a experiência que o cliente tem com a sua marca e você precisa saber qual solução entregar para ele.

Muitos acreditam que o *Omini* é basicamente iniciar um e-commerce, muito pelo contrário, antes de ter um e-commerce estabelecido é preciso fortalecer outras alternativas também de canais físicos, como micro lojas em complexos industriais, *Ominibox* (operada pelo franqueado) e pontos de autoatendimento [...] sempre integrando digital e físico.

47. *Demetrio TEODOROV – Head de P&D Tech e Inovação da Riachuelo*

O *omni* não é mais só uma opção adicional de conforto para o consumidor, mas sim uma questão de sobrevivência e obrigatoriedade, que vai desde o RFID para controle de estoque até as tecnologias de voz como novo comportamento de compra, e tantas outras inovações que hoje fazem parte do cotidiano das pessoas. Será preciso perder o preconceito e trazer o futuro para o presente.

48. *Erik NAKANDAKARE – Head of Sales, Internet of Things & Big Data da Vivo*

Você sabia que nove em cada 10 compras são iniciadas na *internet* e que mais de 60% delas o consumidor mudava o canal e finalizava sua compra por meio de um canal físico?

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 10/06/2020

Tema	Luiza Helena Trajano e Rhanna Carvalho
Link	https://www.youtube.com/watch?v=yhloKe59QEw&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=20

49. *Luiza Helena TRAJANO – Presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza e, também, do Grupo Mulheres do Brasil*

O digital é uma cultura que você tem que entender que não é apenas um sistema de tecnologia, mas sim uma cultura de ensaio e erro.

50. *Rhanna CARVALHO – CEO do Grupo Audiolar*

Com a crise, em uma semana, estávamos com um aplicativo nas mãos dos vendedores. Não adianta ter tudo no *online* e não ter na loja. As duas pontas precisam conversar.

A humanização foi o que eu vi de mais importante, porque às vezes você investe tanto no *online*, no *omnichannel*, e esquece a loja, que é o principal. O mais importante que eu vi foi essa parte da humanização, investida em treinamento, o vendedor estar com aquele sorriso aberto para atender o cliente. Isso sempre fará a diferença.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 17/06/2020

Tema	Arcos Dourados, Petz, Le Postiche
Link	https://www.youtube.com/watch?v=Scb0_ZG_5II&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=19

51. *Paulo CAMARGO – Presidente da Arcos Dorados (McDonald's)*

Temos ampliado o nosso portfólio e estamos desenvolvendo diferentes parcerias para entregar soluções que descomplicam a vida das pessoas. A palavra de ordem, agora, é diminuir complexidade.

52. *Sergio ZIMERMAN – CEO da Petz*

Dos produtos que vendemos no digital, entre 70% e 80% são expedidos da loja mais próxima. [...] Essa visão multicanal nos dá condições de ganhar participação no *online*, mas sem comprometer a saúde da operação.

53. *Alessandra RESTAINO – Superintendente de Produto e Marketing da Le Postiche*

A *Le Postiche* está sempre de olho em oferecer ao consumidor a melhor experiência de compra, seja em lojas físicas por todo o Brasil ou no ambiente *online*, que pode ser acessado pelos clientes onde quer que eles estejam. [...] Na minha visão, a loja vai ser um ponto de experiência, porque as pessoas gostam de experimentar e tocar os produtos. Por isso, a integração dos dois canais vai ser fundamental neste momento.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA**Data: 19/06/2020**

Tema	Nada será como antes, inclusive o <i>marketing</i>
Link	https://www.youtube.com/watch?v=Z8CYmgpwmK0&list=PLIr5b4vIBenzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=18

54. Fabio NETO – Diretor de Marketing da brMalls

Hoje em dia o cliente é multicanal, e essa ordem (comprar, estocar, promocionar e vender) vem se invertendo fortemente. Agora, são os varejistas que precisam ir até o cliente e não os clientes até as lojas. O *shopping* é uma plataforma, porque somos *sellers* e *buyers*,

Não podemos dialogar com o consumidor apenas nas datas tradicionais do varejo. É necessário estar presente em toda a jornada de vida dele. A relação dos lojistas com o consumidor mudou drasticamente e a tendência é que todos se adaptem a essa nova realidade, na medida em que vão ganhando ainda mais confiança. [...] A maior crise do século 21 é a desconfiança.

55. Allan BARROS – Presidente da Pullse

Sabemos que, durante a pandemia, praticamente todos os negócios foram impactados diretamente e as estratégias precisam ser revistas, o que inclui a comunicação, ferramenta tão fundamental em tempos que exigem cuidados redobrados com a saúde, empatia, a criatividade e a agilidade, na tomada de decisões, para driblar a crise.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA**Data: 24/06/2020**

Tema	Livraria Cultura, ADCOS, Lukscolor
Link	https://www.youtube.com/watch?v=mC-xdbVTb0c&list=PLIr5b4vIBenzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=17

56. Sérgio HERZ – CEO da Livraria Cultura

As lojas físicas não vão deixar de ser frequentadas, mas, precisamos entender como esse consumidor quer gastar, pois o entendimento desse comportamento no pós-pandemia ainda é um ponto de interrogação.

57. Ada MOTA – Sócia fundadora da ADCOS

Para aumentar a relação das nossas vendedoras com os clientes, ampliamos os canais de comunicação entre eles. Agora as duas pontas se falam por telefone,

mensagem e até vídeo, algo que estávamos prevendo implementar apenas mais no futuro.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 26/06/2020

Tema	Reinvenção e inovação do varejo de moda
Link	https://www.youtube.com/watch?v=bneNI4UHdn4&list=PLlr5b4vIBenzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=16

58. *Fernanda ROMANO – Diretora executiva de Marketing da Alpargatas*

A pandemia anabolizou e antecipou alguns processos que levariam mais tempo que o previsto para serem aplicados em muitas empresas. Nosso papel é ajustar e preparar nossa equipe de varejo e ensinar o usuário final a estar inserido nesse novo momento do setor. [...] O brasileiro é muito São Tomé e que só acredita vendo. Tangibilizar os valores da marca também acontecem no varejo físico.

59. *Florence SCAPPINI – Diretora de Marketing e Performance de Canais Digitais da Netshoes*

Todos os setores da empresa precisam estar envolvidos e o importante é ter a agilidade e a sensibilidade que os dados oferecem, mas não podemos nos tornar reféns deles. [...] O cliente quer que a tecnologia e os dados facilitem a vida dele, não importa como.

60. *Andrea SANCHES – diretora de Marketing da Marisa*

Nas lojas físicas, o foco é como ter espaço, agilidade de atendimento e principalmente conscientizar funcionários e consumidores da importância em respeitar essas normas (em relação aos cuidados da pandemia). E tudo isso sem esquecer de proporcionar experiência e benefícios aos consumidores, para que eles se sintam seguros e atraídos a retornar às lojas.

A forma de se relacionar com a cliente vai mudar. Não daremos mais foco apenas ao produto e às promoções, mas sim na conversa e no relacionamento com o cliente, que irá permanecer para sempre. Precisaremos ouvir e não mais deduzir o que o cliente quer.

61. *Sandro BERTOTTI – Executivo de Transformação Digital (Cia. Hering e do Grupo Lunelli)*

A *omnicanalidade* é, antes de tudo, uma mudança de cultura amparada pela tecnologia. Ela não começou com a pandemia e quem está iniciando a sua aplicação agora já está atrasado.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA
Data: 01/07/2020

Tema	Kopenhagen
Link	https://www.youtube.com/watch?v=CJ2bEByQUoo&list=PLIr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWImtzmtLYs7&index=15

62. *Renata Moraes VICHi – CEO do grupo CRM (Kopenhagen e Chocolates Brasil Cacau)*

As lojas físicas não deixarão de ganhar relevância. Ir a uma loja vai ser cada vez mais uma escolha do consumidor, que busca por experiência. Sabemos que o digital veio para ficar e ele será o grande ponto de contato entre as marcas.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA
Data: 03/07/2020

Tema	Centros comerciais de proximidade
Link	https://www.youtube.com/watch?v=8Qe6Sp_G4wA&list=PLIr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWImtzmtLYs7&index=14

63. *Marcos SAAD – Cofundador da MEC MALLS e presidente da Abmalls*

Os centros de proximidade têm potencial de desenvolvimento acelerado, no novo contexto, seja no aprimoramento da experiência por meio da tecnologia e integração *omnichannel*, seja na expansão de serviços. [...] Quem não tiver a visão de tecnologia vai ficar de fora.

64. *Luiz Fernando Ferraz BUENO – CEO da Unitah*

Buscamos aquilo que tinha de mais qualificado para oferecer. O nosso ponto focal é dar sensação do ambiente com experiência dos espaços temporários, como *pop-ups stores*, nesses terminais (de ônibus ou metrô), previstos até o final do ano.

65. *Dorival OLIVEIRA – Vice-presidente de Desenvolvimento do McDonald's*

(Sobre a importância dos centros de vizinhança). Tem que ser fácil para chegar, estacionamento amplo e limpo, ambiente aconchegante e refeição de qualidade. Se não tiver esses pontos, a abertura de algum restaurante em determinado lugar não é concluída. [...] Quando você tem locais com a possibilidade em ofertar conveniência e experiência ao cliente com segurança, não tem como não estar presente.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 08/07/2020

Tema	Tenda Atacado, Dufry e Fashion Code
Link	https://www.youtube.com/watch?v=lnAXUA-GRks&list=PLlr5b4vIBenzrZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=13

66. *Bel HUMBERG – Cofundadora da FASHION CODE/OQVESTIR*

Eu acredito que a crise ajudou, e ainda vai ajudar mais, o varejo físico de moda a despertar para o *online*. [...] Metade dos funcionários (da Fashion Code) são da área de tecnologia, voltados principalmente à criação do sistema de recomendação. No entanto, o toque humano é fundamental. Por isso, a marca montou uma loja física na cidade de São Paulo.

67. *Gustavo FAGUNDES – COO da Dufry*

Estamos focando na conveniência nas nossas lojas e acreditamos que o *omnichannel* também é muito importante. Além disso, a camada de serviços que já estamos trabalhando, hoje, vai ser mais intensificada. [...] A parte de experiência, muito forte nas lojas, principalmente com os cosméticos, ainda vai demorar um pouco mais, por isso o grupo está buscando soluções digitais com os fornecedores para poder levar a solução mais adequada aos consumidores. O que sabemos é que essa camada, que chamo de serviços agregados, veio para acontecer e estamos decupando o processo para facilitar ao máximo a vida do cliente.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 10/07/2020

Tema	Cultura o que mudou de 2020
Link	https://www.youtube.com/watch?v=IAeRO9itFKM&list=PLlr5b4vIBenzrZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=12

68. *Marina PECHILIVANIS – Sócia fundadora da Umbigo do Mundo*

Não adianta você ter uma operação cheia de tecnologia e não ter o relacionamento olho no olho com as pessoas. Sentir os desejos do consumidor é uma espécie de combustível para fazer a roda girar. Na ponta, se você não souber encantar, todos os ativos perdem o brilho e a sua função.

69. *Vivian BROGE – Diretora de RH do Iguatemi*

O digital pode ser uma boa extensão das ofertas, fazendo com que o ponto de venda funcione principalmente como um local de experiência do consumidor, onde ele

vai testar e ter contato com os produtos. [...] É preciso mudar com velocidade, senão ficaremos para trás.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 17/07/2020

Tema	Os próximos desafios do <i>e-commerce</i>
Link	https://www.youtube.com/watch?v=XQtgNCxTXXw&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=10

70. *Andres MUSTCHLER – CEO do Westwing*

Um dos grandes desafios no *e-commerce*, daqui pra frente, é conseguir construir experiências digitais que levam o consumidor a novas descobertas, e o *live shopping* é um exemplo interessante de tentativa para esse processo. O ecossistema, como um todo, deve avançar neste caminho de navegação por descoberta e não só por necessidade ou impulso, ações mais comuns e vivenciadas no varejo físico.

71. *Kai SCHOPPEN – CEO da Infracommerce*

Vender em *marketplace* é uma boa opção para este momento de enfrentamento da crise gerada pelo novo coronavírus. Lojistas que já vendiam pela *internet* estão, neste momento, sendo muito menos impactados em relação àqueles que apenas operavam fisicamente.

72. *Fábio VERAS – Diretor de TI, E-Commerce e CRM dos Supermercados Nagumo*

O *e-commerce* é composto por quatro macroprocessos: plataforma, logística interna, logística externa e pós-vendas. Para ele, a logística é uma grande barreira atual, mas também chamou a atenção para o pós-vendas, ao citar que muitos não valorizam esse ativo. Não ter uma estrutura de atendimento com identidade e linguagem de comunicação, com o mesmo *approach* da venda, é uma grande falha. Essa linguagem e esse cuidado são fundamentais para manter o sucesso da sua operação.

73. *Thiago OLIVEIRA – Autor do livro “Pense dentro da Caixa”*

Por mais que o *e-commerce* dos EUA seja muito maduro, ainda existe uma necessidade grande em mais lojas físicas. Parceria de lojas grandes, como *Amazon*,

para a compra no *online* e retiradas em lojas parcerias menores, vem crescendo muito por aqui e isso será uma tendência cada vez mais forte.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 22/07/2020

Tema	Pompéia – Gang e Cybelar
Link	https://www.youtube.com/watch?v=wUa3ToS_cZM&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=9

74. *Carmen FERRÃO – Superintendente do Grupo Lins Ferrão (Lojas Pompéia e Gang)*

O caos traz sempre oportunidades. O período tem sido muito salutar para a eficiência dos negócios com iniciativas como integrações de CD's, integrações de *e-commerces* e de lojas físicas, todas as iniciativas que têm sido muito benéficas para o desenvolvimento dos negócios.

75. *Ubirajara PASQUOTTO – CEO da Cybelar*

Novos formatos de lojas vieram para ficar [...] é muito melhor estar próximo do cliente com lojas menores e *mix* que atendam a necessidade daquele local, do que ter lojas maiores, porém afastadas do público. Essa modificação dos espaços de disponibilidade para o novo consumidor deve ser incorporada. Acredito que será preciso mais profusão de ponto de encontro e mais disponibilidade de poder estar próximos do consumidor.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 24/07/2020

Tema	Transformação nos pagamentos – PIX
Link	https://www.youtube.com/

76. *Marcello MIRANDA – Diretor de Produtos Financeiros da Pernambucanas Financiadora SA*

A questão que envolve o digital veio como meio para facilitar a vida do consumidor, mas o ponto físico é fundamental, pois é nele que a Pernambucanas, por exemplo, consegue orientar seus clientes e colaboradores. [...] Os nossos consumidores são os nossos colaboradores. Todo time que trabalha nas lojas entende o cliente que entra, pois está inserido na mesma realidade dele.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA**Data: 29/07/2020**

Tema	Lições para o Mercado
Link	https://www.youtube.com/watch?v=8BruSeV0LY8&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWImtzmtLYs7&index=8 /

77. *Richard STAD – Aramis*

O conceito de *Customer Centric* (ou Cliente no Centro) está cada dia mais integrado. [...] O digital é muito mais que uma plataforma entre o consumidor e o vendedor. [...] A pandemia acelerou em três anos a visão de *consumer centric*. As empresas e os consumidores aceleraram o seu entendimento sobre isso também. Nesse sentido, a cultura ágil veio com relevância.

78. *Paula ANDRADE – Vice-presidente da Natura&Co – grupo de beleza que engloba as marcas Avon, Natura, The Body e Aesop*

Temos utilizado a tecnologia para gerar acessibilidade a produtos e experiência e não perdermos a relevância. Mas eu acredito que a cultura latino-americana não vai incorporar 100% essas tecnologias, no futuro, pois, no Brasil, por exemplo, a questão do toque ainda é muito forte.

79. *Alexandre COSTA – fundador da Cacau Show*

Tudo que sempre foi falado de futuro na NRF está acontecendo, e tivemos que fazer planos saírem do papel em semanas e até dias.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA**Data: 31/07/2020**

Tema	Lições do varejo supermercadista na quarentena
Link	https://www.youtube.com/watch?v=4mXbRz5RCHI&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWImtzmtLYs7&index=7

80. *Fausto SEVERINO – Sócio Fundador da rede Tenda Atacado*

Nosso intuito é fazer uma “loja física-digital”, para atender o cliente digital e aqueles que preferem ir presencialmente escolher os seus produtos. Será uma *open store* com a digitalidade de uma *dark store*. Precisamos eliminar os atritos e barreiras que o cliente possa ter nas nossas lojas físicas e no ambiente digital.

81. *Fernanda DALBEN – diretora de Marketing da Dalben Supermercados – Campinas*

Nosso maior desafio é entender como integrar o físico com o digital e fazer com que essa *omnicanalidade* aconteça com eficiência.

Ela acredita que o cliente precisa ter uma boa experiência nos espaços físicos e disponibilizar serviços atraentes – como é o caso da Choperia Dalben – faz toda diferença para se manter relevante. [...] O físico é a materialização da sua proposta de valor enquanto marca. [...] As lojas físicas não irão morrer, o processo de reinvenção vai ficar cada vez mais evidente, por conta da pandemia, e as novas lojas, a partir de agora, precisarão estar ainda mais integradas com o digital.

82. *Sidney ISIDRO – diretor de Expansão do DIA*

Estamos estudando a melhor forma de integrar essa *omnicanalidade* para nos tornarmos mais disponíveis para o cliente. [...] Qualquer nova loja, hoje, tem que nascer preparada para os clientes das lojas físicas e os entregadores, que vão de moto ou carro, com toda estrutura e *layout* pensados na expansão da digitalização.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA

Data: 05/08/2020

Tema	<i>Netshoes</i>
Link	https://www.youtube.com/watch?v=QrY-PV9HdqY&list=PLlr5b4vIBenzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=6

83. *Márcio KUMRUIAN – CEO da Netshoes*

As principais diferenças entre o mundo digital e físico estão nos dados e nas informações do cliente. [...] No mundo físico, não é possível perguntar (a todo momento) qual produto o cliente está gostando mais. No ambiente *online*, tudo começa com as informações e os dados para melhorar seu *mix*, margem, experiência da loja e atendimento ao cliente. Quem está só no físico não tem todas as informações necessárias.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA**Data: 07/08/2020**

Tema	Transformação digital em <i>shopping centers</i> : muito além do <i>marketplace</i>
Link	https://www.youtube.com/watch?v=_nEk6G8Nwi0&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=5

84. *Bruno ZENATTE – COO da Napp Solutions*

O *online* tem o poder de fazer o físico virar realidade, não importa o caminho que ele escolha. [...] O maior desafio do lojista é ter a conscientização de que agora ele precisa estar preparado para o mundo *online*. [...] Vender no *online* é totalmente diferente do físico. Tudo é muito rápido, a partir de um conceito muito diferente.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA**Data: 12/08/2020**

Tema	Gestão durante a crise
Link	https://www.youtube.com/watch?v=vVqQnvrjWCk&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=4

85. *Sonia HESS – Vice-presidente do Mulheres do Brasil (Dudalina)*

Um dos grandes paradigmas do varejo é chegar verdadeiramente perto do consumidor, conversar, encantá-lo e entendê-lo – essas práticas fazem uma grande mudança. Ouvir o mercado é muito importante e interessante para qualquer operação.

86. *Guilherme COSTA – Diretor superintendente do Grupo Ferreira Costa*

O *e-commerce* não vai tirar os clientes das lojas físicas, uma vez que eles ainda têm, em seu hábito, a necessidade de ir até o local de vendas para sentir o produto.

MERCADO E CONSUMO EM ALERTA**Data: 19/08/2020**

Tema	Os negócios em tempo de pandemia
Link	https://www.youtube.com/watch?v=VRhdeAxVMeQ&list=PLlr5b4vIBenrzZE5H5ahGSWlmtzmtLYs7&index=2

87. *Marcos Bandeira de MELLO Neto – General Manager da Warner Bros Consumer Products*

O varejo físico é fundamental na experiência do consumidor e na lógica do omnichannel. O social commerce, por exemplo, vai ter um papel muito grande nas estratégias de vendas do *e-commerce*, e as empresas precisam, obrigatoriamente, pensar na sua aplicação.

88. *Fabio FACCIO – Diretor-presidente da Lojas Renner*

Essa aceleração (digital) não vai acabar com as lojas, pelo contrário, elas só irão mudar de papel. Hoje, os espaços físicos se transformaram em *showrooms*, campos de pesquisa, locais de lazer e até pontos de retirada e envio de produtos. [...] Atualmente as lojas têm importância muito superior se comparadas há anos atrás, por isso elas se fazem tão necessárias. A integração do digital com o físico é cada vez mais importante, uma vez que a experiência *omni* permite fazer com que as operações estejam mais próximas do seu cliente.

89. *Stefano Arpassy da WGSN (autoridade global em previsão de tendências)*

Destacamos cinco pilares para o varejo do futuro para pensar estratégias para o varejo e conectamos com movimentos correspondentes que estão direcionando as transformações no cenário atual.

(1) Atendimento → Texting como alternativa

Se os consumidores já vinham se acostumando a recorrer à aplicativos de mensagens SMS para realizar transações com as marcas, a chegada da pandemia apenas incentivou o uso deste recurso e outros tais como: *chatbot* e WhatsApp.

(2) Espaço Físico → O valor do Espaço Físico

Com os consumidores mais acostumados a comprar online, o varejo físico deve dar bons motivos para justificar a ida à loja, oferecendo experiências marcantes que o digital não consegue entregar.

A pandemia obrigou os varejistas a rapidamente se adaptarem ao varejo digital, trazendo mais conveniência para o consumidor. Por outro lado, ficou claro que o varejo físico possui competências específicas que trazem muito valor para a experiência de compra dos consumidores. Esses fatores serão fundamentais para uma estratégia equilibrada entre varejo físico e digital.

Há uma oportunidade para varejistas experientes reimaginarem seus espaços comerciais oferecendo uma pequena pausa em um dia agitado de compras evitando compor a loja com dispositivos digitais e telas inteligentes.

(3) Negócio → A Ascensão do D 2 C

Vender diretamente para o consumidor é uma estratégia rentável e capaz de criar mais conexão com a marca.

Muitos consumidores sofreram com a mudança compulsória de varejo físico para varejo online por conta da pandemia. Marcas que entenderam como facilitar esse

processo trouxeram mais confiança e foram capazes de prevalecer, mesmo em segmentos mais avessos ao e-commerce, tal como a moda.

(4) Tecnologia → A hora e a vez da automação touchless

A discussão sobre maior automação no varejo já vem antes da pandemia. Questões sanitárias se unem às demandas por maior conveniência e criam um novo paradigma, garantido higiene durante a experiência de compra.

(5) Relacionamento – > Comunidade em foco

Vimos, durante a pandemia, um aumento considerável de movimentos que convocavam os consumidores a apoiarem negócios locais. Esse movimento deve se manter em alta não só pelo impacto, mas pela comodidade e experiência agradável de não precisar sair de perto de casa. Grandes e pequenos varejistas podem explorar essas possibilidades oferecendo soluções criativas, tais como a venda porta a porta e *pop-ups* itinerantes.

2 GLOBAL RETAIL SHOW

Esse evento ocorreu entre os dias 13 e 19 de setembro de 2020 e trouxe nomes relevantes do mundo para debater a retomada do varejo pós-COVID-19, o futuro do consumo na perspectiva global e as mais importantes tendências na reinvenção dos negócios. O evento contou com palestras, discussões, em sessões com temas distribuídos em 19 trilhas de conhecimento, e com curadoria de 14 especialistas no conteúdo, incluindo tecnologia, finanças, *big data*, digital, *marketing*, *shopping center*, *franchising*, *foodservice*, *e-commerce*, *startup*, logística, pessoas, entre outros.⁸⁰

Abaixo os depoimentos transcritos.

90. *Dominique OLIVIER – Fundador e CEO Amaro*

Eu sempre brinco com os *shoppings*, que para mim *Google* e *Facebook* é a mesma coisa que Multiplan e Iguatemi, tudo é mídia. Tem um custo lá, onde, dependendo do aluguel por metro quadrado, no *shopping*, e o CPC e CPM⁸¹, na *Google*, isso começa a ser arbitrário.

A pandemia mostrou a importância de ter canais maduros, não só de *e-commerce* próprio, mas de *social commerce*, de *live streaming* e de outros formatos, porque tudo é vitrine e acho que agora vai acontecer um ajuste dos preços de *shoppings*, por que a eficiência desse canal piorou *versus* o *online*. Até antes da pandemia, valia a pena, e agora estamos negociando com os *shoppings* e vendo se chegamos em um ponto onde isso faz sentido.

A presença de uma loja física aumenta a venda no *online* e vice-versa.

91. *Priscila ALTAMIRANO – Presidente Almacenes De Prati – Gestor*

Se as lojas de departamento vão desaparecer é a grande questão antes e após a pandemia. Eu tenho um olhar diferente. As lojas físicas não vão desaparecer, o que vai desaparecer são as lojas físicas que não se atualizarem, as lojas físicas que não gerarem uma experiência e que não sejam capazes de se converter e se transformar em uma plataforma que consiga suportar essa jornada do cliente. Na De Prati, o eixo

⁸⁰ Até a data da defesa deste estudo, um resumo desse evento, em *podcasts*, estava disponível em: <https://open.spotify.com/episode/3aC2Km6kLEcJ0sSJwdOILA?si=dTdirkGtS5aWCnJTZhvf5Q&nd=1>.

⁸¹ Custo por Clique (CPC) e Custo por Mil (CPM) são métodos de cobrança, geralmente utilizados por plataformas de mídia online. O CPC é calculado de acordo com o número de cliques nos anúncios e o COM, por impressões.

de operações é a loja física. E essa loja física deve se transformar numa plataforma digital. É dessa forma que as lojas físicas se incorporaram a pequenas lojas virtuais. Nelas os vendedores foram transformados em vendedores digitais. O ponto de retirada na loja é a conexão entre o mundo virtual e o físico.

Para atender os interesses do novo consumidor, é preciso conhecê-lo no seu novo contexto (a pandemia) e ter flexibilidade e adaptação para gerar uma oferta ajustada as suas preferências. em qualidade e preço

O que a De Prati fez diante desse novo consumidor e contexto:

(1) Deixar-se guiar pelo cliente: definição do sortimento (produtos a serem oferecidos), o nível de digitalização e a integração das lojas e cadeias logísticas;

(2) Mudar os indicadores (métricas): de quão rápidos reagimos, mudando o *layout* das lojas em 48h, conforme as demandas do cliente, gerenciamento do estoque, (inventário). Adoção da metodologia ágil;

(3) Alavancar o que funciona: identificar a luz no fim do túnel (“Bright spots”) e gerenciar os problemas;

(4) Trabalhar na cultura organizacional: conceito de *onmi presence*.

92. George HOMER – Designer – RDI

Em 1884, foi encontrado um mosaico dentro da igreja de São George, na Jordânia, que retratava um mapa da região do Mediterrâneo. Na cidade de Jerusalém, já se encontrava o *Cardo Maximus*, local central onde se desenvolviam atividades de varejo como precursor de novos assentamentos e comunidades

Quase tudo começou a partir das atividades que o varejo gera (indústria, financeiro, imobiliário, etc.)

Temos que considerar três fatores importantíssimos.

O ser humano tem uma grande característica que impõe dinamismo ao varejo: busca incessante por novidade. O modo de vida atual apresenta muita agilidade para a investigação e a tomada de decisão sobre o que queremos comprar, onde queremos estar e com quem queremos compartilhar. Esse dinamismo se reflete, também, na velocidade de transformação e interação entre as pessoas. A gente nunca teve tantas gerações, tantos *life styles*, tantas necessidades convivendo simultaneamente no mesmo cenário.

A gente tem, hoje, uma preocupação enorme, exacerbada pela COVID-19, em elevar a qualidade de vida, a todos os momentos e todos os âmbitos que permitem o bem-estar.

Com o emprego da *internet* das coisas (IOT) e da inteligência artificial, as cidades inteligentes estão promovendo uma transformação e uma revolução exatamente na velocidade para promover o bem-estar das pessoas e a qualidade de vida das empresas, também.

O processo de *touchless* começa ao sair de casa, e não só ao entrar em comércio. Quando alguém me fala que é designer de varejo, logo me vem a pergunta: especializado em que? Tal qual um médico.

93. *Regiane Relva ROMANO – Assessora especial MCTI*

Com o corona vírus, que não sabendo que era impossível, foi lá e fez. Fez o que? Fez com que todos os varejistas inovassem, porque tudo ficou transformado. Viramos tele tudo. Tivemos que intensificar o *e-commerce*, o *mobile commerce*, *Tv commerce*, artes digitais. Hoje falar em tele não nos assusta tanto. Tudo devido à inovação, organizada como atividade sistemática para ser bem-sucedida.

Por conta da pandemia do corona vírus, nós tivemos que aprender a olhar as nossas cidades, a olhar o comércio local de uma forma completamente diferente. Afinal de contas, a pandemia nos trouxe restrições absurdas de ir e vir, de conexão física, presencial. E tudo isso teve que ser virtualizado de um dia para outro, fazendo com que a gerência e a gestão, tanto das cidades como do varejo, sofressem um impacto absurdo.

O conceito de IOT traz no bojo uma série de oportunidades para o varejo. O governo tem incentivado fortemente o desenvolvimento de novos projetos, colocando a inovação como uma característica prepotente. Nós temos aí as Universidades, os laboratórios trabalhando fortemente para trazer uma nova condição, depois dessa pandemia. Cabe destacar que nós temos muito dinheiro na mesa. Não é apenas no Brasil que o conceito de IOT foi implantado dentro das lojas, dentro do varejo, dentro da logística, dentro da cadeia de suprimentos, dentro das cidades como um todo.

O ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações desenvolveu, junto com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), um projeto profundo sobre o impacto da IOT sobre os negócios. Foram definidas, então, quatro

áreas prioritárias. Cidade, Saúde, Rural e Indústria. Se vocês prestarem atenção, todas elas, todas, vão impactar diretamente no varejo local, regional e global.

94. *Tatiana ROMERO – Designer*

Retail X – Os 5Es de Larry Keeley (1994)

Esse modelo pode ser usado para projetar serviços, eventos ou experiências significativas, sejam elas digitais ou físicas. Essa técnica ajuda a tangibilizar sua proposta de valor em vivência e memória, pois permite a colaboração e o design em complexidade.

Os 5Es -> Estímulo, Entrada, Engajamento, Exit (Término) e Extensão.

	Estímulo	Entrada	Engajamento	Exit	Extensão
Pontos de interação					
O que o usuário está pensando					
O que o usuário está pensando					
Desafios					
Oportunidades					
Autoconceito, objetivo, proposta de valor					

(1) Estímulo: a maneira que a pessoa se torna consciente e atraída pela experiência. O que chama a atenção;

(2) Entrada: entrando na experiência, cruzando de um contexto para o contexto projetado;

(3) Engajamento: as atividades que imergem o participante na experiência;

(4) *Exit*: o fim claro da experiência projetada;

(5) Extensão: um objeto físico ou digital que o participante pode levar consigo para estender a experiência.

Pontos de contato: (fazendo) interações com o usuário. O que acontece?

Pensamentos e perguntas: o que os usuários estão pensando? Que perguntas eles podem ter?

Sentimentos: qual a essência do que você deseja que os participantes sintam nessa fase?

Autoconceito: como esta etapa reforça o autoconceito?

Desafios/Oportunidades: quais são os desafios potenciais do *marketing* desse ponto de contato? Quais as oportunidades? Quais são as ideias de experiência para este momento? Cenário, cheiros, luz, cores, sons.

Retail X – Peak-end Rule – Daniel Kahneman – A regra de fim de pico

Um truque simples para a complexa tarefa de projetar melhores experiências. O psicólogo e economista vencedor de Nobel Daniel Kahneman mostra que o que lembramos de nossas experiências é mais poderosamente influenciado por duas coisas:

(1) Como as experiências se sentiram quando estavam no auge emocional, (melhor ou pior);

(2) Como eles se sentiram quando eles terminaram.

Kahneman descobriu que temos um eu experiencial e um eu narrador. Como designers de experiência, precisamos sempre manter o eu narrador em mente. Don Norman vai tão longe do que devemos projetar para a memória.

Retail X – How

Tatiana Romero – Unir as disciplinas de construção de mundos digitais (UX, UI, Service Design, Journey Design, Design Sprint, Lean Design) com as disciplinas de construção de mundos físicos (Design de Interiores, Arquitetura) para planejar e projetar espaços físicos é uma forma simples e poderosa de criar experiências verdadeiras, completas e memoráveis.

Journey Design – <https://www.youtube.com/watch?v=mSxpVRo3BLg>.

Design Sprint – <https://www.youtube.com/watch?v=8q-Em1xrdvg>.

Lean Design – <https://www.youtube.com/watch?v=3Wbr1NSR2NE>.

95. *Pedro CARIBÉ – Designer*

O arquiteto de Varejo é um “Tudólogo”.

Eu sempre falo para os meus clientes quando me procuram: eu não faço loja de roupas, eu não faço loja de bijuteria, eu faço varejo. Isso significa criar um lugar que vai proporcionar uma experiência, que vai gerar emoção, que vai gerar memória, que vai gerar lembrança, que vai gerar uma ligação do consumidor com aquela marca, e é isso que faz uma marca. E é por isso que a loja física é tão importante, por isso que a loja física nunca pode ser prescindida pelo varejo eletrônico.

96. *Flavio RADAMARKER – Designer*

Uma cultura, que nós como batalhadores do design do varejo temos que sempre passar para as próximas ações que estão sendo formadas principalmente da especialização do nicho, é que o trabalho com varejo, projetar os espaços físicos, vai muito além de uma questão técnica construtiva. É uma disciplina realmente muito

abrangente, muito interessante. A multidisciplinaridade é o que mais caracteriza a nossa profissão. Temos que estar preparados, primeiro para atender todo o tipo de varejo que nos procura, todo tipo de dono de varejo que nos procura. Antes de colocar a mão na massa para identificar, traçar o perfil do cliente, saber o comportamento do consumidor, temos ali que decodificar muitas informações administrativas do comércio, como lidar com isso. E agora passamos, no ano de 2020, novas incógnitas. Um caminhão de incógnitas que vieram para nossa difícil equação do varejo.

É imprescindível essa tecla, que é muito batida, ainda, que o ponto de venda, o espaço físico onde a experiência vai ocorrer, o contato com o produto vai ocorrer, não é simplesmente um depósito, um estoque que retirou e colocou o produto na gondola. Ali o cliente procura muito mais do que isso. E quando a gente fala de lojas que vão se espalhar por vários pontos de uma cidade, vários pontos pelo estado e redes com cobertura nacional, entender só o mercado local não basta. Entender que o varejo, apesar de diferente em cada lugar, ele é um organismo vivo, que está em constante movimento, em constante mudança, recebe influências políticas, econômicas, locais. E, hoje em dia, nós estamos vivendo as influências climáticas e as influências sanitárias batendo no varejo e empurrando ele para novas possibilidades. Alguns estão sofrendo muito, mas outros aproveitando a oportunidade que está surgindo, aqueles que estão sempre mais atentos e de olho na inovação, com o nível da adrenalina sempre alto e dispostos a mudar rápido de caminho, errar menos, não insistir muito num determinado formato. Que a gente possa, cada vez mais, sentar na mesa dos decisores para mostrar que um investimento em projeto, em conceituação e inovação é um investimento pra qualquer que seja o porte do varejo.

97. *Rafaela DAL'MASO – Designer*

O que o empreendedor vai estar disposto a fazer acontecer. A gente vem com uma vontade de apresentar uma série de informações, uma série de referências [...]. Toda essa conceituação que a gente tem, toda essa análise de consumo que a gente faz. Até analisando o consumidor, pode ser que isso a gente consiga fazer e entenda que o consumidor está apto a receber isso, mas um ponto bem importante é saber se esse empreendedor, esse operador desse negócio está apto, ou mais, disposto a implementar tudo isso. A arquitetura é uma das ferramentas para a gente construir o *retail design*. A gente fala de *marketing*, fala de visual *merchandising*, de neurociência,

de antropologia, de tendências [...]. É muita coisa que tem que ser trabalhada junto para a gente construir isso que a gente está propondo. E a base não é a arquitetura. A arquitetura é uma das ferramentas para construir isso. Se a gente trabalhar só com a arquitetura nós não conseguiríamos fazer uma entrega completa dentro disso tudo que a gente está conversando. O conceito de multidisciplinares é extremamente importante para conduzir isso.

Transição do Capitalismo para o Talentismo. Chamem os designers. Se você não tem um receptor, alguém que entenda de todas essas nuances e faça tudo acontecer, fica só numa vontade.

O varejo eletrônico é um dos pontos de contato de um negócio mais amplo, que tem seu ponto central, ainda na loja física, e vai ser sempre assim. Porque vão ser pessoas, seres humanos que vão comprar. E os seres humanos não querem produtos, eles usam produtos, eventualmente, os seres humanos querem ter conhecimento, querem ter relacionamento, querem viver experiência, tudo menos produto, então não importa o produto. Quem faz varejo faz, um ponto que vai servir como *hub* de serviços, de entretenimento, de experiência com propósito. É bom que se tenha um propósito, um propósito torna o nosso trabalho mais fácil. Se não tiver um propósito, a gente pode participar da mesa de decisão e ajudar a descobrir um propósito daquela empresa, para ver se ela encontra um lugar para não ser mais um saco de arroz na prateleira do mercado.

98. *Tatiana ROMERO – Designer de Varejo*

Eu vejo cada vez mais o *retail* designer participando das decisões estratégicas, cada vez mais se sentando nas mesas de decisão para ajudar a conduzir para esse novo mundo, muito a ver com a fisicalidade que a gente tangibiliza nos espaços. E não chegar no fim do processo só para materializar todas essas decisões.

Rafaela (96), Pedro (94) e Tatiana (97) – É bom que não seja especialista no setor de varejo que se está projetando, porque você tem um olhar apurado, antropológico, etnográfico, um olhar *zoom out*, um olhar fresco, de olhar pela primeira vez, enfatizando a vontade de pesquisar.

99. *Camila CAPARELLI – Designer*

É isso que enriquece o projeto, na verdade, quando a gente está fora do contexto, do cenário e você vem com a cabeça totalmente aberta, sem vícios de nada, e aí você consegue absorver tudo o que tem de informação, para depois conceituar e sintetizar esse projeto. Então, é rico demais, quando a gente vem com a cabeça, de certa forma, vazia, sem preconceito sem ideias travadas. Isso que é contexto de inovação, na medida em que a gente consegue caminhar por todos os cenários e captar o que é importante para aquele projeto de cada cenário.

A gente tem a bagagem de um monte de coisas, mas a gente não é bitolado naquele assunto específico. Tem por trás, conhecimentos de neurociência, de psicologia, de *marketing*, de todos os aspectos da arquitetura, e mais o viés de varejo que se aprende ao longo da experiência profissional com os clientes (contratantes).

100. *Manuel Alves LIMA – Designer – Diretor de Estratégia Fal Design*

Os *totens* com as telas eletrônicas são elementos que, definitivamente, vieram pra ficar, que já se integraram às redes mais antenadas, com ampla aceitação pelo público. Mesmo com segmentos mais populares tem investido pesado nessa integração, cientes de que a facilidade de que brasileiros de todas as classes sociais adotam as novas tecnologias.

As disciplinas de design gráfico e comunicação visual vem assumindo, cada vez mais, a condição de protagonista no processo de projeto, inspirando a criação de ambientes e dando o tom da atmosfera e o clima de espaço onde as marcas abitam. É uma tendência para nós, também, superirreversível. É cada vez mais comum ao ver um projeto materializado, que a gente tenha dificuldade de identificar qual é responsabilidade real de cada uma das disciplinas, de saber onde começa a arquitetura e termina o design gráfico. E o visual *merchandising*.

A loja é o templo da marca, mas todos os canais devem ser explorados. Com objetivos e diretrizes coerentes e consistentes, *match* com os desejos dos clientes, propósito na forma e no conteúdo.

101. *Leninha da PALMA – CEO Caedu Moda e Vestuário*

Nos preocupamos com a ordem. É da desordem, em todos os sentidos, que nossos clientes querem se livrar.

102. *Gustavo FERREIRA – Diretor de Comunicação O Boticário*

Lojas Modelo Ânfora – Formato atual (2020) das lojas do O Boticário, Ânfora porque remete a nossa criação, nossos primeiros produtos mais icônicos (a fragrância Acqua fresca).

Diretrizes da marca: Resgate da história, *Story Telling*, Inovação, Sustentabilidade.

Sustentabilidade – Tecnologia Reversa.

Pilares: *Awareness*, Consideração, Conversão, Loja Segura.

Awareness – (consciência) Os clientes verem e conhecerem o Boticário.

Consideração – A loja inteira está para experimentação.

Conversão – Loja sem caixa, não gera fricção.

Loja Segura: Novo pilar pós-COVID. Cuidados com o time e com os clientes, com a diminuição de ilhas e o uso de espelhos virtuais.

103. *João BRANCO – CMO McDonald's*

Nós não vendemos Big Mac e sim Bons Momentos.

We make delicious few good momests easy for everyone.

Esses bons momentos devem ser relaxantes, práticos, amigáveis (fácil, não necessariamente rápido) Uso de *totens*.

Não é um restaurante. É uma propaganda, onde se entra para comer.

104. *Fatima MERLIN – CEO Connect Shopper*

Apesar do incremento de outros modos de venda, não podemos esquecer o ponto de venda físico, pela relevância de 70 a 90% no negócio de qualquer varejo. Também, temos um *shopper* com necessidades distintas, momentos distintos de compra e necessidades distintas, e que ele opta por um canal, de acordo com uma dessas variáveis.

Pergunta de um estudo sindicalizado sobre o *shopper* do futuro:

Se você pudesse citar um momento da loja que você adora, que te traz inspiração, onde você se sente acolhido e confortável para comprar. Não precisa ser necessariamente uma “loja física”. Qual seria a “loja-modelo” para você?

Experiência (90%). A marca deve trazer algo de valor, permitindo interagir de forma rápida e fluida; Forte apelo à praticidade e à conveniência; Liberdade de escolha, diversidade; Acolher, fazer junto, colaborar; Transparência e

responsabilidade (social, ambiental, econômica e cultural); Feito para mim, a minha cara; personalizar, para isso eu preciso conhecer a fundo meus clientes.

Reinvenção do PDV

Gerar conhecimento fora da loja -> Atrair -> Engajar -> Persuadir -> Comprar -> Experiência Uso Consumo

A loja do futuro pelo *shopper* – Uma loja prática, fácil, resolutiva, que eu encontre o que eu fui buscar, entre e saia rapidamente, facilite meu processo de compra e decisão. O básico bem-feito!

105. *Guilherme BALDACCI – Gestor*

Qualquer rede social é válida para você incorporar a tecnologia, nessa nova era, a sua loja física. A loja física cada vez vai ter mais tecnologia, mas jamais vai deixar de ter a importância do fator humano.

106. *Sharon LESSARD – Gestor*

Eu tenho um histórico bem diverso, trabalhando com várias marcas, tenho tido a oportunidade de criar e você sempre precisa começar com o consumidor, porque se o consumidor não é o centro, tudo o que vem da perspectiva do varejo, nós vamos estar sempre perdendo alguma coisa. Os clientes são aqueles que estão comprando os nossos serviços e os nossos produtos e se engajando com as nossas marcas.

Hoje, eu vou falar um pouco sobre o futuro do varejo. Existem três pontos que vamos discutir, que eu acredito que não são críticos em relação ao passado. Mas são essenciais para o futuro e para garantir que estamos procurando um novo ambiente, um novo design da forma como o consumidor se conecta com a sua marca. Isso tem a ver com uma certa **conveniência, engajamento e lealdade**.

Conveniência

É conseguir aquilo que você quer, quando você quer. Antes da COVID, havia conveniência por uma variedade enorme de razões. Eu compro algo e quero que isso seja entregue no meu escritório, na minha residência, seja onde for. Esse era o formato da conveniência. Com a COVID isso se tornou uma necessidade e tornou a conveniência essencial. Antes, a compra *online* era uma escolha, durante a pandemia essa conveniência se torna uma necessidade.

Engajamento

Os seres humanos querem um engajamento, querem estar juntos, eu acho que isso leva ao próximo tópico de engajamento. A conveniência estará relacionada mais aos itens essenciais, coisas do estilo *commodities*, para coisas que são chatas, que você não quer pechinchar e discutir com outra pessoa. O que falta na conveniência é a conexão humana. Eu acredito que o valor da conexão humana é muito importante, esse engajamento que existe. O fato de estar em um lugar com outras pessoas e produtos e serviços. Eu acho que todos sentem falta disso. Mais uma vez, estamos vendo ao redor do globo todo o esforço que as pessoas fazem para se juntar. Essa necessidade de engajamento humano me faz acreditar que o varejo físico não vai desaparecer. E marcas estão abraçando essa ideia de unir todos os pontos de contato numa loja física, mas pensando principalmente nesse engajamento humano e o engajamento de produtos e serviços que você só consegue quando você vai para uma loja física. As pessoas querem ser entretidas no processo ou querem apreciar alguma coisa que seja fisicamente estimulante e engajante.

Lealdade

Conhecer quem você é naquele país, local ou cidade: existem muitas marcas que fazem isso de forma bem-feita, conquistam lealdade. Eu sou leal às marcas que me conhecem bem, que conhecem as minhas necessidades. Isso permite me engajar com a marca.

Eu preciso pensar no design da loja como um envelope, que basicamente ele (o envelope) abraça a carta, e a carta são os produtos, os serviços e os aspectos humanos da loja. Então, esse design deve ser flexível e adaptável às necessidades do consumidor. Essa forma de contar histórias que você compartilha com o ambiente precisa ser clara e transparente como água. É preciso entender que o consumidor está vindo para comprar alguma coisa. É preciso uma curadoria.

107. Maurício MORGADO – Academia – FGV

Os objetivos da pesquisa foram desvendar:

Qual a opinião dos varejistas sobre seus negócios – O futuro do varejo será determinado por um conjunto de fatores, composto pelos ambientes político e legal, econômico, social, tecnológico e pelo ambiente de negócios do varejo, em si;

Em quais tendências apostaram mais;

Qual a visão de futuro sobre a economia, a sociedade e o ambiente de negócios, de maneira geral.

Amostragem

N= 592 varejistas (onde se destacam os segmentos de supermercados, vestuário e moda); Período de coleta: 26/08 a 8/09; Questionário *online*: plataforma *Qualtrics*, *Mailing FGVcev* e *Gouvêa Experience*; Objetivo: levantar a opinião dos varejistas acerca do futuro do varejo.

Método

Brainstorming com cinco especialistas em varejo, onde foram listados os principais movimentos detectados por eles e verificadas as possibilidades desses movimentos acontecerem na visão de 91 fundadores, 44 presidentes, 149 diretores, 159 gerentes de supervisores, 44 executivos varejistas de outros níveis.

Cada respondente apontou, numa escala de 0 a 100%, qual seria a chance de cada movimento acontecer, de fato, nos próximos três anos,

Para a análise dos dados foram adotados os seguintes critérios: mais de 65% – probabilidade alta; entre 64 e 40% – probabilidade média e abaixo de 40% – probabilidade baixa.

Principais resultados.

O número de consumidores digitais crescerá fortemente.	86,0
A preocupação com a higiene e a contaminação veio para ficar e isso vai impactar a maneira como fazemos negócios.	75,1
O envelhecimento da população trará modificações significativas nos produtos, na comunicação e nas lojas.	74,9
A preocupação com a privacidade crescerá fortemente.	73,0
Consumidores cobrarão, cada vez mais, respeito à diversidade (de gênero, racial, política e social) das empresas.	72,6
Consumidores cobrarão, cada vez mais, Responsabilidade Social das empresas.	70,8
Consumidores cobrarão, cada vez mais, Sustentabilidade das empresas.	69,8
Home Office veio para ficar e muitas empresas e pessoas não retornarão aos escritórios.	69,8
Valorização do consumo de experiência em detrimento às compras de itens de luxo.	68,7
Os consumidores valorizarão a rastreabilidade dos produtos, permitindo que saibam onde, como e quando os produtos foram produzidos.	65,8

Acreditam que o número de consumidores digitais crescerá fortemente (86%) e que a preocupação com a privacidade também crescerá (73%) – As apostas em *omnicanalidade* deverão ganhar mais força nos próximos anos, particularmente depois do intenso processo de digitalização que as empresas varejistas tiveram que passar durante a quarentena.

No que se refere ao tipo de consumo, pensam que os clientes valorizarão gastar seu dinheiro com experiências, em detrimento às compras de itens de luxo (68,7%). Acham, também, que os consumidores valorizam a rastreabilidade dos produtos, permitindo que saibam onde, como e quando os produtos foram produzidos (65,8%).

Com probabilidade média de acontecer, os entrevistados vislumbram que a tecnologia 5G, 100 vezes mais rápida que a 4G, estará disponível nas capitais brasileiras nos próximos três anos (62,7%). Acreditam, também, que o uso de realidade virtual será comum (59,7%) e que o acesso à banda larga atingirá a maioria da população brasileira (57,8%).

Apesar de bastante otimistas em relação à difusão de novidades tecnológicas, quando perguntados sobre a loja autônoma (*Amazon Go*), apostam em uma probabilidade mais baixa de que venha acontecer no país (39%). Super *apps*, inteligência artificial, *big data*, *voice commerce*, realidade virtual, 5G farão parte do arsenal de tecnologias a ser dominado pelo varejista do futuro – e eles já esperam por isso. Além disso, aguardam a concorrência dos ecossistemas de negócios, como *Alibaba* e *Amazon*, e estão temendo pela mudança da votação comercial dos pontos físicos que hoje detêm.

Hábitos de consumo diferentes, a valorização das experiências, as compras *online* e as heranças da pandemia (*home office* e preocupação com a higiene) também dominarão os pensamentos do gestor de varejo. As exigências da sociedade por sustentabilidade, diversidade e responsabilidade social trarão um sabor novo à administração dos negócios.

A conveniência e a experiência do cliente estão mudando de forma muito rápida e drástica. O grande desafio que o varejo tem é como a gente integra esses aspectos. Conveniência, experiência e saudabilidade são pontos fundamentais e eu enxergo como uma oportunidade enorme, você pode usar a tua infraestrutura física, para ter uma experiência de compra melhor com uma conveniência maior.

108. Peter ESTERMAN – GPA

Todos fomos obrigados a adotar a agilidade, e isso passou a fazer parte do DNA da empresa.

109. *Liel MIRANDA – Mondelez*

Não existirá varejo, e sim serviço junto com varejo, esse é ponto. O serviço veio para ficar no nosso negócio com uma força maluca, não tenha dúvida. Faz parte entregar uma experiência maior para esse consumidor como um todo, não só a caixinha de medicamentos. Vamos ser um provedor de tudo.

110. *Juliano OTHA – Telhanorte Tumelero*

Não é mais varejista, é solucionador.

111. *Camila SALECK – Designer*

Varejo físico sendo espaço de conexão entre pessoas e marcas.

Vimer Retail Experience – Inteligência de varejo focada na experiência do *shopper*; *mindset* digital centrado no consumidor.

Feel (sentir) – Mapeamento do mercado e consumo; análise diagnóstica de operação; redesenho da jornada de varejo; mapeamento *indoor* e *analytics*; mediação e avaliação de ações.

Look (olhar) – Arquitetura de lojas e *pop-up*; *shop in shop* e quiosques; redesign de projeto; *omnicanal*; *rollouts* (franquias e próprias).

Talk (conversar) – Campanhas de varejo e *trade*; ativações sazonais; *visual merchandising*; comunicação visual de PDV.

<https://www.facebook.com/watch/vimervm/>

<https://www.youtube.com/watch?v=dm-TppjRYkl>

Empatia – Sentir o que sentiria uma outra pessoa, caso estivesse na mesma situação vivenciada por ela.

O varejo precisa estar aberto a uma nova era, onde se colocar no lugar do outro para construir a melhor oferta de produtos, serviços e experiências, é essencial. Enquanto espaço de conexão entre pessoas e marcas, o varejo se transforma em um meio de harmonizar a marca e sua oferta.

O novo varejo – estratégico para a ressonância das marcas.

Passamos meses buscando alavancar a digitalização e tivemos horas para nos adaptar à transformação digital. Em um ano atípico, aprendemos a renunciar ao planejamento anual e a valorizar a agilidade de recalculando rotas a todo instante. Mais do que nunca, olhamos para dentro das nossas operações e entendemos as

vulnerabilidades e os desafios a serem vencidos para sobreviver em tempos de incerteza, onde a ausência de posicionamento não é uma opção.

O novo varejo – menos físico, mais químico

A aceleração que trouxe evoluções para o campo *online*, também trouxe rompimentos de fragilidades para o universo *offline*. A física que guiou a expansão do varejo nos últimos tempos, de forma fundamental, não é mais suficiente. É preciso retomar o instinto e a visão, os elementos químicos do varejo, para a construção de espaços estratégicos, que se conectam com o público como plataforma de socialização, mídia e pesquisa, envolvendo diálogos com ressonância e atração. 51% dos consumidores passam a valorizar mais as empresas que resolvem problemas reais das pessoas. Os consumidores estão mais conectados a empresas que: apoiam pessoas em vulnerabilidade (47%); que estão em engajadas com o meio ambiente (45%); que cuidam da comunidade e do social (43%) (<https://adnews.com.br/transitioning-o-consumidor-busca-empresas-que-solucionam-problemas/>).

Estamos vendo um movimento muito forte de marcas, considerando os consumidores no centro, colocando-se no lugar dessas pessoas (empatia), tentando conseguir para eles melhores soluções.

Cases

Nike House of innovation (<https://news.nike.com/news/nike-house-of-innovation-paris>).

Goop/Plataform Brand – Quando uma marca se coloca como uma plataforma, ela pode ser o que quiser. A *Goop* é moda, *wellbeing*, *decor*, cosméticos, arte, joias, farmácia e cozinha, ao vivo. Somos, também, vídeo, *podcast*, *blog*. O ponto é: divirta-se (<https://fashionista.com/2020/08/goop-headquarters-architectural-digest-tour>).

Animal Crossing – Estar onde o consumidor está com linguagem proprietária e contextualizada: o mais recente sucesso da Nintendo, o *Animal Crossing* se tornou alvo de marcas como a *Nike*, *Supreme* e *Loius Vuitton* (<https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2020/07/22/como-marcas-de-moda-estao-unindo-fisico-e-digital-para-vender-mais-roupas.htm>) - (<https://www.thereviewerreport.com/post/phygital-animal-crossing-marcas>).

Quando a marca está conectada ao consumidor, ela começa a traçar uma história, um canal de conversa e de voz muito mais próximo. (Dentro deste contexto), não posso deixar de falar de tecnologia. A tecnologia é um fator determinante para o

resultado de sucesso de uma marca hoje, mas ela não vem sozinha. Ela vem como um porta-voz de uma fala, ela vem como parte de um processo. A tecnologia para nós, na *Vimer*, nunca é um fim no projeto, é um meio de melhorar e tornar mais imersiva essa experiência com o nosso consumidor. É importante a gente entender que as marcas têm voz e que o ponto de venda físico é um excelente canal para ser utilizado como mídia e como voz para essas marcas

Mindset Digital: Phygital – agilidade, conveniência, e acesso + imersão, *storytelling* envolvente e inspirador.

Formatos: *Live Streaming, Lab, PopUp, Flag*, itinerante, *compact*.

112. *Estevan SARTORELLI – CEO Dengo*

A Dengo acredita num varejo com causa, mais humano, com foco no relacionamento, conveniência da *omnicanalidade*.

113. *Fabio PURCINO – Global Retail Marketing Lead Motorola*

A gente não pode falar de varejo sem falar de consumidor, de comportamento de consumidor, de tendência de uma série de coisas, de jornada de consumidor. A gente não desenvolve produto se a gente não tiver esse entendimento. Tudo que você cria de jornada, de tecnologia, de integração de sistemas, não vale nada se você não estiver integrado com pessoas, se o *core* e o DNA da marca não for aqui.

O varejo não pode ser visto só como um final de funil. Ele é muito importante como ROI em final de funil, como resultado, obviamente, de faturamento em *botton line*, mas ele é também muito importante para a construção da marca.

Como hoje, a gente falando de varejo físico, a gente pega esse consumidor (ele se refere ao vídeo dos adolescentes da phd), a gente investe tanto em gerar conteúdo, investe tanto em aquisição e atribuição de mídia, em trazer esse cara pra loja e chega na loja e oferece uma experiência simples, por falta de uma palavra melhor. Ele não tem mais barreira, ele precisa ter o mesmo nível de experiência e engajamento que ele tem nessa expectativa digital dele, no mundo *offline*.

Quanto à concepção da nova loja de Milão

Em nenhum momento foi pensado em *hard seller* de produtos. Em todos os momentos, a gente pensou em engajamento, entretenimento em frequência de visita de cliente. Porque é um ponto turístico.

Cocriação

Eu acho que essa área de cocriação deve ser cada vez mais presente, cada vez mais forte. Falando de Motorola. A Motorola tem um ativo muito importante em relação a isso, que são os *Motolovers*, uma comunidade criada pelo consumidor, e não pela empresa. No Brasil, há a comunidade de *Motolovers* dentro da franquia. Usar isso será útil no futuro.

114. *Alexandre RUBIM – CEO Yeves Rocher*

Nós temos que prestar serviço e assistência aos clientes. Nós devemos mudar o que nós conhecemos do varejo há muitos anos, quando o cliente era meio que uma vítima dos varejistas, que queriam vender os seus produtos sem pensar no que o cliente queria, e agora o cliente está numa posição de escolher o que ele quer.

115. *Allan BARROS – CEO Pullse Online*

Antes, o produto era o Centro da estratégia. Atualmente, o cliente é o protagonista.

O Cliente, seus desejos e necessidades são o centro de toda estratégia:

Preço/Pessoas: a valorização e a importância das pessoas na interação e transformação dos negócios;

Produto/Proveniência: de onde vem o produto e principalmente para onde vai;

Ponto/Paixão: a paixão passa a ser mais importante que o P de Ponto;

Promoção/Propósito: contaminação dos colaboradores ao consumidor final.

116. *Luis JUSTO – CEO Rock in Rio*

Retailtainment – 5 CEX insights que unem varejo e Entretenimento

1° *insight* – O *Omni* sempre continuará *omni* (se refere à loja física como um dos canais). O entretenimento sempre foi *omni* [...] e o componente físico construiu a experiência. Ex.: *Rock in Rio* e Futebol. Toda a experiência que acontece no mundo físico se transforma em conteúdo, em campanha e comunicação para o ambiente digital, que pode estar atrelado ao ambiente de venda. O *omni* continuará sendo *omni*, nada vai substituir e está cada vez mais clara que a vida acontece no mundo real.

2° *insight* – Os negócios digitais entendem, também, que a experiência física é fundamental para a construção do conceito, onde o digital vai trazer, obviamente, conveniência da venda.

3° insight – E-Shopping Festivals

Live streaming como plataforma de conteúdo para *e-commerce*.

T-Mall Taobao é uma grande plataforma social, como as redes sociais, focadas em conteúdos *live stream*.

4° insight – Shopping dentro de games.

5° insight – *Rock in Rio* – Proposta de valor - Proporcionar experiências inesquecíveis, através da música e do entretenimento. Ex.: A lama do festival de 85 é vendida a 185 como memória afetiva.

Experiência do cliente como centro da estratégia e aí os seus produtos viram uma consequência da compra memorável, que seu cliente vai querer ter da experiência que ele viveu. A construção de uma experiência no entretenimento deve ser a pauta, especialmente, pelo olhar da presença física do varejo e repensar ele não apenas como um ambiente de venda, mas sim uma construção de experiência de marca, e aí sim, através do *omnichannel*, seja na loja, seja no digital, você embarcar dentro dessa experiência, seu produto e vice-versa.

117. Joni GALVÃO – Founder The Plot

Existe um *gap* enorme de confiança entre o que as marcas contam de história e, na maioria das vezes, o que elas acham que estão contando de história não é história. Nem toda narrativa é uma história, mas toda história é uma narrativa. Tem quatro tipos de narrativa:

Sedutora – Que as agências de publicidade adoram, que muitos comerciais na hora da sua apresentação só falam de coisas positivas. É o mundo cor de rosa, que acabou, não existe.

Coerção – Fazer a pessoa agir pelo medo.

Retórica – Aquela coisa chata, lógica que o mundo obrigou o adulto ser meio racional. São as apresentações de *power point* chatas para caramba.

História – É sempre sobre alguém que tem um desejo, tem um perrengue. Tem uma distância entre o desejo e o perrengue, que pode ser uma experiência que ele quer viver. E no meio do caminho não vai ser fácil essa experiência. Vai ter altos e baixos, vai ter emoção. E quando ele acabar, ele vai lembrar daquilo com muito mais força.

O que as marcas têm feito dentro ou fora do varejo, para deixar um legado?

Slogans do sistema bancário.

O que eu posso fazer por você hoje? (não tem limites para a expectativa)

Invente o seu futuro, que nós ajudamos.

O que você está buscando?

Bom para você, bom para todos.

É preciso ter *story telling* e um *story doing*.

O que é entretenimento?

Do latim *tenere* – *to hold*. O entretenimento existe quando alguém *to hold* a atenção de alguém.

Storytelling tem a ver com legado.

A história ensina, a trama diverte e entretém. A trama segura a nossa atenção. História é sobre valores universais. A trama é como eu costuro o detalhe de cada experiência.

Não existe novo norma, é tudo anormal.

ATO 1 – Setup e incidente incitante

Comece ambientando.

No varejo, pense em que incidente incitante você pode criar na vida de seu cliente para que ele possa ter um desejo. Incidente incitante tem a ver com desejo. Sem desejo a gente não se move.

ATO 2 – Complicações Progressivas

O protagonista vai progredindo para chegar no ato 3.

ATO 3 – Crise, Clímax e Resolução

A vida é caótica, ilógica e frustrante – conviver com as nossas limitações – respostas nas histórias. Se não há transformação antes e depois, a pessoa não vai lembrar da história e você não vai ter deixado o seu legado. A vida não tem uma trajetória linear. Os filmes só fazem sentido se a vida do protagonista for complicada progressivamente, com trajetória emaranhada. A alma de uma história está no lado negativo. Assuma o lado negativo da vida. É mais fácil, porque a gente se prepara como protagonista. Quem quer ser o protagonista é o cliente. Quais são os pontos negativos dentro da vida do cliente e como você pode ser um aliado, para que esse cliente possa ser o protagonista com os desejos que ele tem. Não existe protagonista sem um desejo.

118. *Luiz Rasquilha – CEO Inova Consulting*

Há duas coisas que vão ficar, decididamente, desenhando a conversa: dados e plataformas. Não há como a gente regredir nessa conversa. Dados, porque quanto mais informação mais data eu tenho sobre os meus clientes, mais eu conheço ele e mais eu consigo acertar e afinar as ofertas e plataformas, porque a junção de diferentes *players* tornam as ofertas mais relevantes. Talvez a gente esteja assistindo à transformação do varejo de uma lógica totalmente isolada para uma lógica muito mais colaborativa e de cocriação.

119. *Fernanda DALBEN – Diretor de Marketing Dalben Supermercados*

Educação – Informação – Inspiração – Recompensa – Entretenimento + Vínculo – Engajamento – Fidelização -> CONVERSÃO

Reinvenção do *Trademarketing* – Novo “P” – Proteção

Reinvenção -> Varejo + Indústria + Pessoas no Centro

Se a indústria e o varejo não olharem de quem está por trás daquele consumidor ou daquele *shopper*, a gente não vai conseguir ser assertivo, ainda mais nesse momento (COVID) que está sendo tão delicado. Tudo o que a gente iniciou na pandemia abriu caminhos para novas oportunidades. Por exemplo, o *live commerce* veio para ficar. Nós vamos inaugurar uma loja daqui alguns meses, que já está adaptada para o *live commerce*. A loja como estúdio.

3 LATAM RETAIL SHOW 2021

O *Latam Retail Show* é um evento anual de varejo e consumo, da América Latina, que reúne líderes do setor varejista. É um congresso promovido e organizado pelo *Gouvêa Ecosystem*, grupo de consultorias, soluções e serviços para o comércio e o consumo. Conta com palestrantes nacionais e internacionais e reúne, em média, 100 horas de conteúdo e dá acesso a pesquisas sobre varejo e consumo

A edição de 2021 foi realizada entre os dias 14 e 16 de setembro de 2021, de forma 100% virtual, e debateu o impacto das novas tendências de consumo no pós-pandemia, com o tema “a Sociedade 5.0, uma síntese da integração dos recursos tecnológicos à vida humana”. Segundo Marcos Gouveia, organizador do evento, a Sociedade 5.0 é impactada pela tecnologia e pelo digital e está voltada a uma sociedade cada vez mais diversa e imprevisível, nasceu no Japão em 2016 abraçada pela *Kendarem*, uma entidade que integra todas as entidades empresariais do Japão.

O evento contava com cinco trilhas de conhecimento: Estratégia 5.0; Experiência 5.0; *Marketing* 5.0; Cultura 5.0 e Transformações Estruturais 5.0

PALESTRA DE ABERTURA – LATAM RETAIL SHOW – 2021

Sociedade 5.0

Link | <https://hall.integra.com.br/74838>

120. *Yoko ISHIKURA – Especialista em estratégia global de negócios, competitividade e talento global*

Tecnologias e dados digitais devem ser utilizados para criar uma sociedade onde as pessoas levam estilos de vida diversos e buscam a felicidade a sua maneira. No futuro, os humanos precisarão de imaginação para mudar o mundo e criatividade para materializar suas ideias. A *Society* 5.0 será uma Sociedade da Imaginação.

Sociedade 1.0 (Caça) => Sociedade 2.0 (Agrária) => Sociedade 3.0 (Industrial) => Sociedade 4.0 (da Informação) => Sociedade 5.0 – (da Imaginação).

PAINEL – LATAM RETAIL SHOW – 2021

Media Stage: a loja como espaço de mídia para marcas

Link | <https://hall.integra.com.br/74838/schedules&EXP15>

121. *Camila SALEK – Sócia Fundadora Vimer Retail Experience*

Seguimos expandindo lojas físicas de forma padronizada, focados em volume e não na qualidade. Hoje, temos uma realidade de varejo que reflete exposição de estoques. Demoramos para compreender que canais físicos são um ecossistema único e que deve ser centrado na experiência do consumidor. Agora, entramos definitivamente na corrida de uma nova era do consumo, que nos exige entender e estabelecer o papel de lojas físicas como coração de conexão de marcas com pessoas.

Em um curto espaço de tempo, o amadurecimento da *omnicanalidade* transformará lojas físicas em *hubs* sociais, onde a venda por metro quadrado será complementada pela monetização da oferta de experiências. A evolução desse espaço, que ganha novas tecnologias de mensuração e se estabelece como ponto de conexão emocional com o consumidor e comunidades, configura um novo palco para a criação de estratégias de mídia inovadoras, para otimizar investimentos e potencializar o TOM DE VOZ das marcas.

É hora de aprender com o mundo digital e usar, de forma inteligente e integrada, todos os seus benefícios na construção de lojas físicas:

Halo effect: potencial de aumento nas vendas *online*, nas regiões onde existe uma loja física.

Lab mindset: a inovação depende de um primeiro passo e ele não precisa ser definitivo, mas sim construtivo e pautado em dados. Teste, erre, mensure e aprenda.

Lojas são plataformas de mídia, mídias se tornam plataformas de venda:

Social content: *storytelling* inspirador e atrativo, entretenimento, educação.

Social discovery: interação e socialização, fortalecimento de comunidades, inclusão e diversidade.

Soft sell: empatia, consciência e consistência: o *hard sell* não é tom de voz, mas sim consequência.

122. *Ronaldo PEREIRA – CEO RI Happy*

Eu tenho certeza de se a *RI Happy* for o que ela é hoje, conceitualmente, provavelmente a gente não tenha muitos anos de vida. A gente tem que pensar em

transformar uma companhia de produto, uma companhia transacional em uma companhia relacional. E o primeiro conceito disso é entender que a gente não é um comerciante tradicional, e sim um prestador de serviço.

123. *Felipe DINIZ – Gerente Executivo de Marketing – Kopenhagen*

Quando falamos em *Kopenhagen*, são 93 anos celebrando momentos. [...] quando falamos em *Kopenhagen*, não estamos falando apenas nos produtos (Língua de Gato e Nhá Benta), mas também em pessoas e o momento guardado, relacionado à *Kopenhagen*, junto a uma outra pessoa. [...] A gente pode comunicar e a gente pode gerar uma transação, a gente pode gerar uma compra, mas o que a vai gerar a recorrência é a experiência.

PAINEL – LATAM RETAIL SHOW – 2021

Ressignificando o ponto de venda com foco na experiência do consumidor

Link | <https://hall.integra.com.br/74838/schedules&EXP16>

124. *Fernando RODRIGUES – Head of Business Engage VM*

Três ajustes necessários para o PDV:

(1) *A Era Phygital: Showrooming* – interesse pelo produto, experiência na loja e finalizar a compra pelo *e-commerce*. *Webrooming* – pesquisar na *internet*, assistir *reviews* e finalizar a experiência na loja.

(2) *Curadoria*: consumidores esperam por experiências cada vez mais direcionadas e com muita curadoria.

(3) *Retail Design (calm commerce)*: projetos antirruídos; sinalizações discretas; conceitos minimalistas; novas linhas de exposições e pontos focais; experiência por m². O ponto de venda tem o papel de desestressar o consumidor.

125. *Gabriel BORGES – CSO Ampfy*

Futuro da jornada de consumo (durante e pós-pandemia). Há duas décadas, surge o *e-commerce*, e quem se consolidou nesse canal digital aproveitou estratégias que se baseiam em uma tríade: (1) oferta de preço de um canal com custo de operação mais baixo; (2) conveniência e (3) acessibilidade – a possibilidade de oferecer produtos em qualquer lugar.

Um segundo ponto dessa evolução, foi quando houve a possibilidade de carregar a *internet* no bolso, com a possibilidade de navegar nos pontos físicos. Na pandemia, o *WhatsApp* se torna uma oportunidade para os vendedores entrarem em

contado dos clientes, o aparecimento de *drive-through* com a compra *online*, a retirada na loja e a entrega cada vez mais rápida.

126. *Hiago HERING – CEO Cia Hering*

Hoje em dia, importa muito pouco onde o *lead*⁸² é gerado e onde se consuma a transação. Aliás, a jornada que a gente chama de fluida, intuitiva e sem fricção, ela não deveria deixar nenhuma marca no consumidor, não importando se o consumidor inicia a compra *online* e termina no físico ou vice-versa. [...] Quando a gente se limita à compra funcional, a gente sabe que é sempre muito mais fácil fazer uma compra no sofá de casa, com o *mobile* na mão, acessando os produtos no *e-commerce* e recebendo em casa. Por isso, a loja física precisa fazer muito mais. É ressignificação da loja física passa por ela traduzir, de verdade, um centro de experiência e explorar o que ela tem de melhor, que é a humanização das relações. A gente está falando de um novo consumidor, hiper conectado, superambientado em uma multi canalidade, e a cada nova geração cada vez mais aberto a mudanças [...]. E temos que levar tudo isso em consideração quando a gente pensa em traduzir a melhor experiência física. A gente gosta de pensar a loja física não como um projeto, mas como um produto com uma dinâmica de produto digital com evolução contínua, em cocriação com o cliente.

LATAM RETAIL SHOW – 2021

Impactos no Consumo da Sociedade 5.0

Link | <https://hall.integra.com.br/74838/schedules&TRANS14>

127. *Juliano OTHA – CEO Telhanorte Tumelero*

Uma coisa é fato: não adianta ser só transacional. A gente pode muito bem colocar vários robôs, capturar dados e devolver com recomendações, mas isso todos nós podemos fazer, isso hoje. E a chave é ligação emocional. [...] A loja física tem diversos papéis, e um papel fundamental nessa aproximação emocional. Ela passa de uma lógica tradicional de PDV para PDX. Mas o X não é só de eXperiência, e sim de multiplicidade nos diversos objetivos que ela tem. Logística, assistência e conteúdo, centro de experiência e solução de problemas. A solução de problemas é uma questão muito importante. Muitas vezes, a gente confia muito mais na parte física do que no digital, para resolver um problema.

⁸² *Leads* são os contatos que você gera através das suas ações de *marketing*. Geralmente, qualquer contato que você possua o nome e o número pode ser considerado um *lead*.

4 LATAM RETAIL SHOW 2022

A edição de 2022 da *Latam Retail Show* ocorreu de forma presencial e virtual, nos dias 13, 14 e 15 de setembro de 2021, com o *slogan* “Admirável mundo novo, de novo”, abordando os reflexos da pandemia no setor varejista, no Brasil e no mundo.

PALESTRA – LATAM RETAIL SHOW – 2022

Experiências em lojas do varejo pelo mundo pós-pandemia – Plenária 1

Link | <https://painel.gogou.com.br/inicio> (após *login*)

128. *George HOMER – Designer de Varejo, presidente fundador do RDI Brasil e fundador da GH & Associates*

O problema do varejo é coragem e medo, para a gente não errar, e a gente não faz as coisas. A gente só faz o que é certo, a gente não tenta. Uma das coisas que a pandemia trouxe para gente é a possibilidade de você ser corajoso e criar novas alternativas para o seu varejo.

Novo conceito de loja em Madri

Em Madri, acabou de abrir um novo conceito de loja, do Sr. Dimas, ex-presidente do *El Corte Inglés*. Ele criou um novo conceito de varejo com uma grande promessa. A promessa de ser *omnichannel* de uma experiência de venda total. Ele ocupou o espaço de um hotel que ele transformou em vários lugares. Mas a arquitetura, em si, do local, é um show extraordinário de entretenimento. Na verdade, é uma loja de departamentos, de onde eles trazem produtos que eram só vendidos *online*, para vender nessa loja física. Eles dão oportunidade a novos designers. E eles fizeram uma curadoria especial para poder montar essa loja na busca de que, conforme o tempo vai passando, eles vão melhorando e encontrando a sua forma de fazer o *mix* e o sortimento. [...] Na parte de eletrônicos, no subsolo, não é a quantidade de eletrônicos para vender, e sim o sortimento editado e qualificado para poder atender a venda.

Loja Mango – Barcelona, Nova York, quinta avenida

A Mango era que nem a Zara, carregada, um monte de produtos para vender, agora eu quero que vocês vejam essa transformação. Não é mais a quantidade, é sim a curadoria, a seleção do produto, o espaço para você poder andar. Tem a ver com a COVID.

Uma das coisas que eu notei nessa viagem é alguns comportamentos que a gente está tendo. O primeiro comportamento que eu notei é que a gente continua o mesmo. Não mudou. Você aprendeu a comprar e viver a partir dos dois anos de idade. Isso não muda em 30 dias, em seis meses, não muda. O que mudou foram algumas outras coisas de gestão operacional. Algumas coisas de forma de comprar, maneiras de comprar, mas o nosso comportamento não mudou como ser humano. As nossas adaptações são feitas pela forma, e os canais de compra que são novos. Isso sim é novo. Isso sim nós temos que aprender. E a gestão das empresas mudou muito. Porque elas tiveram que apreender essa nova distribuição de produtos e formas de vender. Então, eu digo para vocês: uma das coisas que eu vejo para o futuro das empresas, e aí vai entrar no nosso processo, é o que nós chamamos de gestão horizontal. E a gestão horizontal obriga todos nós a termos todos participando na mesma igualdade e no mesmo tempo do processo de implantação. Quando você falar em abrir uma loja nova, um negócio novo, todos devem estar participando do projeto desde o início. Porque, assim, todos vão compreender o que vai acontecer, e isso vai permitir que todos os canais de distribuição daquela marca possam trabalhar simultaneamente com a mesma ideia. Você sabe que desenvolvendo um projeto é muito claro. Uma vez que você tem a ideia e o propósito, cada um faz a sua parte, então isso que é importante acontecer.

A experiência é uma palavra muito ampla, como é eu quero amar, eu quero ser feliz, é muito abrangente a experiência. Então, a gente tem que passar por um processo de entendimento de todos os componentes do que seria, de fato, experiência. A gente tem dentro do fator experiência toda a tecnologia que está sendo investida na transformação digital das empresas. E eu vi isso acontecer em uma das lojas que eu vou mostrar para vocês, que a preocupação de ter o produto no lugar certo e na hora certa é básica. Isso já não é mais diferencial. Diferencial é a aplicação das ferramentas que vão permitir você oferecer um serviço adicional melhor, uma qualidade melhor de serviço. Então, o ser humano, juntamente com a parte tecnológica, passa a fazer um papel muito importante nessa entrega. Não é só a tecnologia, muito pelo contrário, a tecnologia junto com o relacionamento humano, que você teria entre as lojas.

PALESTRA – LATAM RETAIL SHOW – 2022

Consumidor do amanhã no admirável mundo novo Palestra Ravi Bagal

Link | <https://painel.gogou.com.br/inicio> (após *login*)

<https://mercadoeconsumo.com.br/14/09/2022/noticias-varejo/nossa-funcao-como-varejista-e-oferecer-uma-experiencia-encantadora-diz-ravi-bagal/>

129. *Ravi BAGAL – Head WW Business Development Amazon Web Services*

Há uma nova realidade para o varejo no pós-COVID, o *unified commerce* (comércio unificado), um conceito que pode ser explicado pela centralização e integração de todos os canais de uma empresa, proporcionando o melhor tipo de jornada possível para o consumidor. “Você começa e termina a transação em qualquer ponto de contato e é bem atendido”. A noção de canais está antiquada. Esteja você *online*, na loja ou nas mídias sociais, é importante que o varejo ofereça uma experiência relevante em todos esses canais. O cliente pode começar, continuar e finalizar a compra em qualquer canal.

Usando a expressão “*channel-agnostic and section-aware*”, esse especialista traz a constatação de que o consumidor está condicionado a níveis elevados de conveniência e agnóstico a canais, recomendando que os varejistas adotem uma abordagem independente de canal, para garantir que a experiência do cliente permaneça consistente em todas as plataformas, seja *online*, via celular ou na loja física. O varejo não acontece na transação, nem no ponto de venda, o varejo acontece durante a jornada de compra do cliente. É preciso saber onde o cliente se encontra na jornada e oferecer serviços relevantes naquele ponto da jornada onde o cliente está.

Para a operação do comércio unificado ocorrer da melhor maneira, são necessárias as seguintes tecnologias: *Internet* das Coisas (IOT); Inteligência Artificial (IA); Análise de Varejo (*Retail analytics*) – Para coletar e analisar dados da mercadoria em toda a cadeia de suprimentos e do consumidor; Automação do Varejo – para simplificar todos os processos, tais como, planejamento de demanda, fornecimento de produtos, serviços para os consumidores, inventário e cumprimento de pedidos; Visão computacional – ramo da inteligência artificial que processa imagens, para monitorar o cliente em sistemas autônomos; Nuvem – permite um CRM integrado, controle de estoque em tempo real.

O digital e físico tem se aproximado e isso é benéfico para as empresas. A ideia de que o varejo físico está morrendo é uma noção antiquada. [...] As lojas têm e continuarão a ter importância, e assumem outras funções, tais como, clique e retire,

centro de distribuição de mercadoria, *showroom*, cenário para *live commerce*, em alguns casos.

O uso da realidade aumentada será muito importante para os consumidores terem uma prévia e experimentar as coisas, ou uso de sistemas de voz para fazer compras. [...] Não é sobre tecnologia, é sobre o que o cliente quer e precisa. Falamos sobre varejo como sendo produtos e serviços, mas no cerne, varejo é uma experiência social. Compramos não apenas para obter algo, mas para nos conectar com a nossa comunidade.

PALESTRA – LATAM RETAIL SHOW – 2022

Varejo Extraordinário

Link | <https://painel.gogou.com.br/inicio> (após *login*)

<https://mercadoeconsumo.com.br/13/09/2022/noticias-varejo/steve-dennis-e-preciso-ter-a-cultura-da-experimentacao-para-ser-memoravel/>

130. Stive DENNIS – Colaborador sênior da Forbes/Autor do best-seller “Remarkable Retail”

A transformação da loja física em centros sociais que combinam vendas a experiências começou bem antes do avanço do *e-commerce* com a pandemia de COVID-19: quando os celulares passaram a fazer parte do dia a dia das pessoas, elas desvincularam o ato de comprar a ir até uma loja.

A partir da popularização dos *smartphones*, a gente não entra mais *online*, a gente vive *online* [...] o que possibilita que uma compra seja feita em qualquer lugar e a qualquer momento. Esse comportamento do consumidor gera, para o varejista, uma imprevisibilidade que precisa ser abraçada pelo varejo, e isso não tem a ver com loja física ou loja *online*, é tudo a mesma coisa.

O varejo que não é extraordinário, que é entediante, está morto ou morrendo.

Há o varejista focado em preço, valor e conveniência, de um lado. Na outra ponta, há varejistas especializados, que têm uma base de clientes menor e preços *premium*. No meio, há varejistas que não têm os melhores preços e não têm nada de particular a oferecer em termos de apoio de vendas ou experiência do usuário. Estes estão em colapso. Em um mundo ruidoso como o atual, mesmo não estando no meio, faz-se necessário se destacar, tornar-se extraordinário para obter o engajamento do cliente, para ele falar bem da marca.

Há oito itens essenciais para ser um varejo extraordinário: Conexão, Centrado no Humano, Digitalmente Ativo, Pessoal, *Mobile*, Radical, Memorável e Harmonizado

Harmonizado é o que chamamos de *onmichannel*, uma marca com muitos canais, e o desafio é como juntar tudo isso. A loja física mudou, ela tem papel no *marketing*, nos anúncios, no preenchimento de pedidos, tornaram-se centros de distribuição, é uma extensão do comércio eletrônico. Com os *smartphones*, não estamos *online*, não vivemos no *online*, sempre conectados.

A imprevisibilidade entre os canais segue aumentando. Pode ser comprado ou apenas pesquisado *online*. É necessário abraçar esta imprevisibilidade, não tem a ver com a loja física ou *online*, é tudo a mesma coisa. Os consumidores não podem se confundir com diferentes estratégias da marca nos diferentes canais. Para eles existe a marca, não importa em qual canal estejam. Para ser memorável, uma marca tem que ser única para se destacar da concorrência, e relevante para o cliente, de maneira intensa e emocionante.

Ser radical, na cultura da experiência, se o fracasso não for uma possibilidade, o sucesso também não será.

PAINEL – LATAM RETAIL SHOW – 2022

Inovação no formato de loja física orientada à marca: um conceito holístico

<i>Link</i>	https://painel.gogou.com.br/inicio (após login)
-------------	--

131. Renato FREGNANI – A Quadrado – Presidente da RDI Brasil

Nunca acreditei que as lojas físicas morreriam, a vida acontece no físico, é onde você precisa gerar experiência. Hoje, você compra qualquer coisa do lugar que você estiver, com o celular no bolso. Para ir a uma loja, hoje, tem que valer muito a pena, tem que ser muito legal, tem que ter experiência, e não somente design, sim a soma de uma série de coisas.

132. Samira BOLSON – Head Brazil na Dengo Chocolates

Todos os detalhes somados traduzem a experiência de uma loja, que devem ser planejados e implementados com todo esmero e cuidado. A Dengo Chocolates planejou, durante três anos, a implantação da Fábrica de Dengo, uma *flagship store* que comunica os valores da marca, ligados à sustentabilidade e ao mercado *premium* de chocolates. No projeto, foram contemplados elementos, tais como: a iluminação, que remete ao pôr do sol da Bahia; o local da produção do cacau para a marca; um piso craquelado, que remete ao chocolate Quebra-Quebra, carro chefe da marca. O local conta, ainda, com equipamentos que demonstram a produção de um chocolate

personalizado pelo cliente. Essa loja tem como objetivos gerar frequência e engajamento do cliente, além de receita.

A grande tendência de experiência é a personalização de produto.

PAINEL – LATAM RETAIL SHOW – 2022

O efeito fênix: o renascimento das lojas física

Link | <https://painel.gogou.com.br/inicio> (após login)

133. *Janice MENDES – Sócia diretora da Gouvêa Malls*

Lojas Físicas: novas e ampliadas funções

1. Facilitar a logística; 2. Adquirir novos clientes; 3. Capturar informações dos consumidores; 4. Prover serviços; 5. Permitir interação com produtos; 6. Oferecer mais conveniência; 7. Possibilitar descobertas; 8. Atuar como canal de mídia para marcas; 9. Engajar consumidores; 10. Vender.

Não tem muito tempo, que, ao montar uma gôndola em uma loja, a referência era o consumidor lendo jornal físico. Hoje, o *mindset* é o consumidor passeando na loja com total autonomia, em posse de um aplicativo para celular, e descobrindo serviços exclusivos nessa navegação.

134. *Vera ZAFFARI – Diretora na Vera Zaffari & Co/Arquitetura Comercial*

Tendências para as lojas físicas

(1) Oferecer a mesma experiência *online* nas lojas físicas: isso se reflete em algumas tecnologias. *Displays* interativos nos provadores permitem verificar a disponibilidade de outros tamanhos e outras cores de uma determinada mercadoria, sem a necessidade de chamar um vendedor. Esteiras ergométricas aliadas a dispositivos que avaliam digitalmente as passadas do cliente e a performance de um determinado calçado. *Totens* de autoatendimento para consultas e finalização de uma compra. Equipamentos que permitem a customização de produtos.

(2) Pequenos formatos de loja e interiorização das grandes redes de varejo: o recurso de vitrines infinitas⁸³ proporcionou diminuir a área de exposição das lojas e, conseqüentemente, reduziu os custos de implantação. Esse pequeno formato de loja viabilizou a expansão nacional de grandes redes de varejo, com presença da marca

⁸³ Também conhecida por prateleira infinita, a vitrine infinita é um *display* digital que permite a visualização de mercadorias não disponíveis em uma loja física.

em cidades do interior. Essa operação aproxima a marca do consumidor e agiliza a entrega de mercadorias, por meio do clique e retire.

(3) Aumento de área de estoque: atendendo à função de centro de distribuição de mercadorias compradas *online*, as lojas têm mais área de estoque do que de exposição.

(4) Do *online* para o físico: lojas nativas digitais, como a Amaro e a Amazon, passaram a investir em lojas físicas para proporcionar a visualização e a experimentação de mercadorias, além de ser um elemento físico de comunicação da marca.

5 PÓS-NRF 2023 DO FFX GROUP

Organizado pela *FFX Group*, em 18 de janeiro de 2023, esse evento trouxe a visão sobre a NRF 2023, encerrado no dia anterior, e foi transmitido direto de Nova York, por meio de uma plataforma *online* (FFX, 2023). Dentre as palestras apresentadas neste Pós-NRF da FFX, foram destacadas, para este estudo, a apresentação sobre soluções para experiências imersivas para o varejo na *Web3* e Metaverso, e a respeito do *case* do aplicativo *IKEA – Place*, abordados abaixo.

PALESTRA – PÓS-NRF 2023 (FFX GROUP)

Web3 in Retail

<i>Link</i>	https://ffx.eventials.com/fast-forward-your-business-01
-------------	---

135. *Doug SCOTT – Cofundador e diretor-gerente da Subnation Media*

O metaverso e a *Web3* vieram do setor de *games*, que foi a porta de entrada para o metaverso. O metaverso não é digital, é um ambiente ininterrupto que está entre nós. Os jovens têm moedas, fichas para comparar roupas para seus avatares. Eles, assim, interagem com seus amigos.

Subnation é uma das empresas referência na construção da *Web3*, na interseção do físico e do digital. A empresa cria ativações originais, experiências imersivas e conteúdo para que as marcas que alimentam o Metaverso revolucionem as indústrias. Fundada como um estúdio criativo e uma incubadora de empreendimentos com serviços internos de desenvolvimento, produção e *marketing*. A empresa se especializou em construir novos mundos, fazendo parcerias estratégicas com empresas de tecnologia, ligas esportivas profissionais, estúdios de produção, destinos e organizações do setor, para construir novos mundos.

PALESTRA — PÓS-NRF 2023 (FFX GROUP)

IKEA

<i>Link</i>	https://ffx.eventials.com/fast-forward-your-business-01
-------------	---

136. *Rafael MARIN – diretor de design da Work & Co*

Oi gente! Bom dia! Sou Rafael Marin, trabalho na *Work & Co*, na sede do *Brooklin*, em Nova York, como diretor de design há 10 anos. Vou falar do nosso *case* com a *IKEA*, e estou aqui representando o trabalho de 60 e poucas pessoas da *Work & co*, que há alguns anos vem trabalhando com esse grande varejista.

Queria começar dando um pouquinho de contexto para quem não é familiar com a marca. A *IKEA* já era um caso de sucesso do varejo há muitas décadas. Eles inventaram uma série de modelos muito revolucionários no setor de utilidades domésticas. Eles têm algo interessante, eles não só vendem, mas fazem o design e fabricam os produtos. Eles pensam desde o garfo até um sistema de armários de cozinha e tudo que há nessa grande linha de produtos para transformar e melhorar o dia a dia do maior número possível de pessoas, através do produto. E aí claro, além de fabricar e vender os próprios produtos, eles, ao longo dos anos, inovaram, lá na década de 60, com catálogo impresso e na loja física, onde eles construíram um modelo de você navegar entre espaços configurados, onde os produtos que eles vendem falam entre si. Então, a loja deixa de ser só um ponto de venda e vira um ponto de inspiração, de descoberta, de planejar seus móveis junto com os funcionários, e por aí vai [...].

A *IKEA* é uma empresa global gigantesca, presente em 38 países, com 200 mil funcionários, com mais de 350 mil itens de produtos. Tem aproximadamente 3,6 milhões de visitas anuais, mesmo antes da pandemia (aqui eu estou combinando as visitas digitais e nas lojas). Isso fala um pouco da complexidade de construir soluções em escala, quando a gente olha tanto para as diversas localizações, como para a grande diversidade de produtos.

[...] Comprar um sistema planejado de cozinha é diferente de comprar um garfo ou um abajur. Então, a gente começa a pensar como otimizar essa experiência de compra e pensar, também, essa interação entre o digital e físico. Essa é uma das grandes transformações que a empresa está tentando fazer, dado esse histórico do varejo físico, que é se adaptar aos hábitos novos do consumidor, que é basicamente ter a flexibilidade de começar (o processo de compra) num ponto de venda e terminar em outro. Ir do digital para o físico, comparar produtos *online* e ir para loja, ou comparar produtos na loja e finalizar a transação no digital. Então, é superimportante que o digital não esteja à margem dessa experiência de loja, mas inteiramente integrado, onde o usuário consiga transitar da forma com que ele bem entender, seja no metaverso ou não no metaverso, onde quer que seja. Quem escolhe é o consumidor.

Então, como é que a gente constrói uma experiência que seja totalmente integrada dessa forma? E aí a gente começou esse relacionamento com a equipe da *IKEA* durante essa transformação, onde eles buscam, de fato, integrar o digital de

forma nativa da experiência do consumidor e repensar os modelos de loja física. Eles eram, tradicionalmente, baseados na periferia de grandes centros urbanos, com alta densidade populacional, em grandes galpões que, com o passar do tempo, passaram a dificultar o acesso de consumidores que não dirigem mais ou não queiram pegar o carro para dirigir 35 minutos até a loja. Então, nesse repensar de modelos de loja física, também, veio o repensar de como é que o digital faz parte dessa transformação. E, a partir da definição dessa estratégia e com esse norte, foi cair na prática e repensar quais são os canais e o papel de cada canal nessa experiência, e lançar, ou seja, colocar o produto no ar. Isso é um pouco do trabalho que a gente desenvolveu ao longo de quatro anos com eles (*IKEA*), pensando o *mobile*, a *web*, experiências digitais dentro da loja, tanto para o consumidor quanto para o funcionário. [...] Talvez, o aprendizado, a moral da história, é que mesmo numa organização tão grande, tão complexa, é possível fazer uma transformação dessa acontecer. Então, eu vou falar um pouco mais em detalhes desses projetos, mas a gente saiu de uma visão de 12 semanas para um MVP de um aplicativo inteiro em seis meses. O que está por trás para fazer isso acontecer? O resultado hoje está no ar com uma variedade de diferentes canais, onde a gente teve oportunidade de relançar o *e-commerce* a nível global, relançar o aplicativo e trazer um pouco da capacidade da marca de inspirar e de educar os consumidores, sobre a linha de produtos, de uma forma superintegrada no meio digital. [...]. O início dessa conversa foi um processo de imersão no universo da marca, onde a gente teve um primeiro aprendizado: a gente precisou virar um time, só então a gente abriu um escritório em *Kopenhagen* para conseguir ficar próximo das lideranças da empresa, para conseguir entender a complexidade do tamanho desse desafio de transformar uma empresa, que era historicamente tão baseada no varejo físico [...]. Foi um processo diário de pesquisa, de conversar com diferentes partes da organização e, também, gerar ideias de construir uma visão única. E parece óbvio, mas não é, que para uma organização tão tradicional fosse necessário comprovar o potencial do digital estar integrado com a experiência de loja [...]. Foi feito um vídeo como uma ferramenta superimportante para liderança da *IKEA* conseguir criar essa vontade das milhares de pessoas que trabalham lá, de entrar e apoiar essa transformação. E aqui a gente começa a mostrar muitas ideias que caberiam num *roadmap* de cinco ou seis anos. E a partir daí, a gente quer, na verdade, foi ver resultados e, para tanto, a gente partiu para um plano ambicioso de ter algo no ar para provar que essa integração dá certo e vale a pena investir. E aí de novo, nesse modelo

superintegrado de trabalhar diariamente e diretamente com os times da *IKEA*, foi possível, em seis meses, projetar e desenvolver uma primeira versão de um *app* da *IKEA* comprável. [...]. Foi pensado no caso de um consumidor que quer planejar uma visita em uma loja distante de sua casa, por meio de um aplicativo que desse a oportunidade de fazer um pouco do que ele faria na loja pelo aplicativo antes mesmo de ir à loja e poder comprar. E aí a gente enxergou essa oportunidade de, através desse produto, desse canal de vendas que não existia, lançar essa ideia e testar, por exemplo, momentos de inspiração que têm muito a ver com a experiência da loja física, onde você vai ver os produtos situados em contexto e, a partir disso, você consegue rapidamente adicionar (uma mercadoria) no seu carrinho (de compras virtual). Por meio desse canal do *mobile*, começou-se a pensar na estratégia *omnichannel*, de qual é o papel do aplicativo. Talvez seja o canal mais pessoal por estar no bolso. Eu tenho que convencer o usuário a baixar esse aplicativo. Por que alguém baixaria esse aplicativo? Então, como é que a gente usa esse canal que demanda um certo trabalho. Como é que a gente transforma esse canal mais pessoal, onde eu consiga capturar preferências, interesses. E esse veículo da inspiração foi uma forma de fazer isso (ou seja), aprender, através do uso, quais são os interesses do usuário em termos de estilo de tipos de produtos que ele está interessado, e a partir daí criar um momento de compra.

A primeira versão desse projeto foi lançada em seis meses. Depois a gente continuou trabalhando por um bom tempo, para construir um novo canal de vendas. Os resultados do aplicativo motivaram o interesse em levar os aprendizados obtidos para o canal seguinte, que foi a *web*. Esse foi um desafio maior de todos, porque a gente não estava mais falando de um canal novo, e sim com um canal existente há décadas, que já apresentava integrações ao redor do mundo, e pensar a *IKEA* como uma empresa presente em mais de 40 países. A gente não estava falando de um *website*, mas de 40 *Websites*. O desafio maior foi de como a gente mantém escalabilidade para soluções locais, para países com hábitos de consumo diferentes, com plataformas diferentes, com anos de soluções de tecnologia desenvolvidas especificamente para cada país. Mas, que em contrapartida, perdia em termos de eficiência, de ter as melhores práticas de implementação de tecnologia, de ter um *site* rápido, onde experimentação e teste AB conseguissem reverter em melhorias para esses mercados. E aí a gente passou por um processo longo de pensar, enfim, maneiras de construir uma plataforma global, onde a gente consegue entender as

variações de uso em cada país e criar um sistema comum de comunicação de *merchandising* de personalização e recomendação, que funciona de uma forma que possa beneficiar todos esses mercados e que permitisse uma integração, uma unidade. Em resumo, uma experiência rápida e fácil para qualquer consumidor, em qualquer lugar do mundo. E isso passa por um processo de comunicação e como cada mercado tem as suas necessidades e, também, por tradução, e por aí vai. E isso fala um pouco dos requisitos de design para criar uma linguagem que seja fácil de traduzir, que seja adaptável e modular. A segunda parte foi levar os aprendizados do aplicativo móvel, ou seja, levar (para a *web*) a ideia da inspiração que as lojas físicas proporcionam, em conjunto com os catálogos impressos. Mostrar como os produtos (a venda) funcionam entre si, tanto ponto de vista funcional, mas também do ponto de vista de estilo. E eu já vinha fazendo isso em outros canais. Mas, como é que isso que pode estar num *blog*, numa outra *url* ou, sei lá, no *pdf* que um usuário pode baixar, pode virar parte da jornada do usuário onde quer que ele esteja? Então, a gente de novo vai buscar a experiência digital, é reinventar a forma de trazer a comunicação sobre os produtos, usando vídeos, usando fotos, onde você pode comprar através da foto, tentando encontrar os momentos na jornada de compra, no funil de compra, onde essa inspiração faz sentido. Levando em conta que a inspiração para comprar uma almofada possa ter a ver com preferência de estampa e cor e a inspiração para comprar um colchão tem a ver com conhecimento. Como aprender a comparar os produtos e diferenciar as características técnicas deles. Isso leva a pensar em otimização por categoria. Como é que a gente permite, olhando para 40 países e para 950 categorias de produto, que essa organização, agora global, consiga otimizar as categorias diferentes, que tem necessidades muito diferente. Então, a gente construiu um sistema muito modular e muito flexível, que permite, aos diferentes times de *merchandising*, mudar a apresentação do conteúdo, a quantidade de informação que existe em cada categoria de produto, no intuito de experimentar novas formas de apresentação e aumentar a conversão (das vendas). [...] Para exemplificar: comprar lâmpada de um dólar é diferente de comprar um sistema de cozinhas, e isso afeta toda a jornada de compra.

[...] A pandemia, é óbvio, impulsionou ainda mais essa mudança (digital), mas eu acho que bom que a *IKEA* já estava nesse processo de repensar e de se preparar para o que consumidor precisa e pode colher alguns desses frutos através dessa experiência como menor atrito e que ajuda o usuário a navegar. Em paralelo, a gente

também estava olhando para uma iniciativa que já existia, dentro da *IKEA* de repensar a formato de loja. E aí nosso papel foi o de pesquisa imersão para tentar encontrar, de novo, os pontos de contato entre o físico e o digital ao longo dessa transformação.

A gente encontrou mais de 70 soluções de quiosques existentes. Cada uma com sua função e muitas delas com a mesma função. Eu considero que não precisa pensar muito para concluir que essa experiência não necessariamente seja a que ajude um maior número possível de usuários e provavelmente que não há o que justifique uma quantidade tão grande de soluções existindo. E aí a gente começa a falar da necessidade de olhar holisticamente para experiência, para jornada do usuário, pensar os canais diferentes e como é que eles se complementam. Para então saber quais são os papéis de telas digitais que estão instaladas da loja e como ela se comparam com o próprio device que o usuário já traz no próprio bolso e também com as telas digitais que estão no bolso dos funcionários. E aí isso vem também faz repensar o papel dos colaboradores da loja pois, quanto mais tempo eles passam lidando com tecnologia ou tecnologias menos tempo eles têm para ter interações de maior qualidade com o consumidor na vida real. Então a gente construiu essa plataforma e tenta dar conta desses papéis diferentes dentro da loja de ajudar o usuário a navegar e descobrir os eventos e encontrar especificamente produtos que ele está buscando dentro da loja. O conceito de *endless shelf* (prateleira infinita) que permite expandir o limite do que é possível mostrar dentro da loja e mostrar a linha completa de produtos, sempre pensando em qual a hora certa do usuário deixar de interagir com quiosque e completar a pesquisa no celular. A forma de pensar holisticamente só foi possível uma vez que a gente identificou essa jornada do usuário e, a partir disso, encontrar outras possibilidades e oportunidades, como por exemplo o *scan and go* que aumentou em 20% o tamanho da cesta de média dos usuários no nosso piloto pois permite que eles, ao invés de pegar fila [...] e se você já teve a chance de visitar uma *IKEA* sabe que pode demorar às vezes até 40 minutos – poder escanear e pagar a própria compra. [...] Poder usar as telas digitais não interativas para comunicar outros aspectos e motivos para você visitar a loja como a programação de eventos que tanto ajudam a te inspirar e aprender sobre como se escolher a cama ideal, etc. O aplicativo afetou também o dia a dia dos colaboradores da loja agilizando tarefas corriqueiras permitindo que eles pudessem dedicar mais tempo para ajudar os consumidores.

Trabalhando em tantas frentes diferentes e olhando para tantas experiências diferentes, existe a necessidade tanto dos nossos times, quanto da própria organização de entender como é que a gente escala isso para que as milhares de pessoas que trabalham na organização digital possam construir experiências digitais com a mesma qualidade. Com os ganhos que a gente vem adquirindo em termos de acessibilidade e performance foi concebido um Design System, um conjunto de linguagem visual e interfaces que ajudam os diferentes times de desenvolvimento a propor novas interfaces e aprimorar as existentes além de convencê-los a incorporar essas soluções.

[...] Muito obrigado pelo tempo de vocês.

Recorte da entrevista de Rafael Marin, com perguntas específicas sobre a IKEA

SANZI – Quais os dispositivos digitais presentes na loja da *IKEA*?

MARIN – Das cerca de 75 diferentes soluções encontradas na pesquisa primária que conduzimos em dezenas de mercados *IKEA*, os dispositivos digitais encontrados se dividem em três grupos: dispositivos de autosserviço para o consumidor – como variados formatos de quiosques para localização de produtos na loja, para configurações de certas linhas de produtos, dispositivos para o uso de colaboradores em variados formatos (computadores *desktop*, *laptops*, *tablets*, quiosques e impressoras), e dispositivos de sinalização digital como monitores e quiosques *touch screen*.

SANZI – Quais demandas da jornada do consumidor e dos atendentes esses dispositivos digitais atendem?

MARIN – As diferentes soluções existentes atendem uma gama de necessidades, como localização de itens na loja, verificação de disponibilidade em estoque, configuração e customização de produtos, criação de conta fidelidade, contratação de cartão de crédito da loja, sinalização para eventos e ofertas temporárias.

SANZI – Qual o nível de participação dos designers de varejo da *IKEA* no processo de criação, concepção, implantação e acompanhamento do uso do aplicativo? O relacionamento foi fluido ou houve resistência? Comente.

MARIN – O processo da *Work & Co* envolve profunda colaboração com nossos clientes, efetivamente, virando um time único com objetivos comuns. Com a *IKEA* não foi diferente, onde tivemos *stakeholders* representando os mais variados aspectos da organização de varejo e digital, desde a etapa inicial de pesquisa primária, em oito regiões, para desenvolver uma compreensão profunda dos fluxos existentes, das ferramentas atuais, dos pontos problemáticos e das oportunidades. Entrevistamos dezenas de colaboradores, gerentes, líderes do varejo na Suécia e clientes. Também, realizamos uma auditoria das ferramentas e fluxos de trabalho existentes e definimos um plano para identificar e priorizar momentos-chave na experiência dos colaboradores e clientes. E a colaboração se estendeu durante as fases de design, desenvolvimento e acompanhamento após lançamento para otimizações subsequentes. O relacionamento com designers de varejo foi construtivo, trazendo inúmeras contribuições sobre as realidades operacionais e experiências anteriores, e inspirando nosso time de design digital com ideias já implementadas no meio físico (técnicas de *merchandising* sobre quais produtos exibir em conjunto, entre outras).

SANZI – A implantação de dispositivos digitais presentes nas lojas da *IKEA* gera condicionantes na concepção do design de interiores dessas lojas? Quais?

MARIN – A implantação de dispositivos digitais afeta aspectos fundamentais do design de interiores, pois transforma os fluxos de ambos consumidores e colaboradores e suas interações, necessitando considerações sobre posicionamento, dimensões, conteúdo e funcionalidade. Por exemplo, a existência de terminais físicos para colaboradores previne sua habilidade de livremente circular pela loja com clientes, que em escala diminui o tempo disponível para atendimento. Outro exemplo diz respeito ao conteúdo exibido, de acordo com o posicionamento dentro da loja: em dispositivos presentes próximos às vias de navegação principais, há menor predisposição a ler informações sobre produtos específicos e mais a buscar localização de departamentos e produtos dentro da loja. Terminais de

autoatendimento próximos ao caixa podem acelerar os fluxos de pagamento e, inclusive, impactar no tamanho da cesta.

APÊNDICE B – ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Este apêndice contém a transcrição de sete entrevistas semiestruturadas, realizadas por meio de vídeo conferência *online*, a partir do *Microsoft Teams*. E de cinco entrevistas realizadas por meio de formulário online. O quadro abaixo, apresenta o roteiro para as entrevistas semiestruturadas, usado para ambos os meios, ou seja, vídeo conferência e formulário *online*.

Após o quadro, é apresentado o termo consentimento livre e esclarecido submetido aos entrevistados, em seguida as transcrições.

Roteiro das entrevistas semiestruturadas.

Design de varejo para ambientes <i>figitais</i>			
Olá, sou doutorando no Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS, com o tema design de varejo. Este questionário busca correlações entre teoria e prática da atuação do designer de varejo em ambientes <i>figitais</i> , ou seja, lojas que integram tecnologias digitais aos seus espaços físicos. Conto com a sua colaboração a respeito de sua experiência profissional na área. Fique à vontade para escrever o quanto quiser, qualquer informação será valiosa.			
Muito obrigado pela sua participação, ela será de grande valia para o desenvolvimento da tese.			
Gianpietro Sanzi @arqsanzi			
Dados Pessoais do Respondente			
Nome:			
Formação:		Local de Trabalho:	
Qual seu cargo? Indique as principais atividades que você exerce como profissional.			
Vamos às respostas – DA TEORIA...			
As lojas são <i>figitais</i> , ou seja, integram tecnologias digitais aos espaços físicos e se tornaram um entre tantos canais de venda oferecidos ao consumidor. Segundo teóricos dessa área, esse contexto desafia o design de varejo a pensar para além de aspectos estéticos, funcionais e comunicativos, a rever as fronteiras da usabilidade para integrar interfaces, seja <i>off</i> ou <i>online</i> , e a assumir a necessidade de uma formação holística e de uma atuação transdisciplinar (CLAES; QUARTIER, VANRIE, 2017; CHRISTIAANS, 2017; PETERMANS; VAN CLEEMPOEL, 2010).			
Para efetivar essa formação e essa atuação holística e transdisciplinar, Quartier <i>et al.</i> (2020), por meio de uma revisão da literatura e de entrevistas com profissionais do setor, propõem um “modelo holístico de competências”, com que elenca 77 competências, divididas em oito categorias, a saber: 1) Pesquisa; 2) Design; 3) Ciências socioculturais; 4) <i>Branding</i> ; 5) <i>Marketing</i> e estratégia; 6) Organização e gestão; 7) Comunicação; 8) <i>Omnicanalidade</i> (integração dos diferentes pontos ou canais de venda) ... PARA A PRÁTICA			
As afirmações acima fazem sentido?			
SIM		NÃO	
EM PARTE			
Por favor, explicita a sua visão a respeito das proposições da teoria. Por exemplo, as oito categorias descritas acima, do modelo holístico de competências, são demasiadas, suficientes ou insuficientes para que um designer de varejo possa atuar em projetos de espaços físicos que integram tecnologias digitais?			
Na prática, como são reunidas estas competências?			
Em um único profissional		Em equipe multidisciplinar	
Outro			
Se em equipe, descreva o perfil de uma equipe ideal. Se a resposta foi “outro”, especifique qual.			
Qual o papel do profissional que concebe lojas físicas que integram tecnologias digitais?			
Quais as responsabilidades do profissional que concebe lojas físicas que integram tecnologias digitais, caso ele faça parte de uma equipe?			
Quais demandas da jornada do consumidor e dos atendentes esses dispositivos digitais atendem?			

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Por meio deste termo os entrevistados autorizaram a divulgação de seus nomes e empresas neste estudo.

Disponível em: <https://view.forms.app/gianpietrosanzi/informed-consent-form>



**DESIGN
UFRGS**

Programa de Pós-Graduação
Mestrado | Doutorado

Entrevista sobre design de varejo para ambientes *figitais*

Você foi convidado a participar de uma pesquisa que tem como objetivo:

Estabelecer indicativos para a atuação de designers de varejo de modo a contemplar soluções que integrem tecnologias digitais aos espaços físicos varejistas, à partir da verificação das convergências teóricas (provenientes da literatura técnica) e práticas (provenientes de profissionais do setor) sobre design de varejo.

Ao participar da pesquisa, você foi entrevistado pelo pesquisador de forma on-line. Quando autorizada previamente, a entrevista foi gravada para que o pesquisador possa transcrever citações do entrevistado para posterior análise e inserção de depoimentos no texto da tese e eventuais artigos futuros.

Agradeço a participação e a generosidade de compartilhar informações que contribuirão para atingir os objetivos do estudo, cujo resultados poderão ser usados em benefício do exercício profissional do designer de varejo.

Você não terá nenhum tipo de despesa por participar deste estudo, bem como não receberá nenhum tipo de pagamento por sua participação. No entanto são necessárias as autorizações que seguem.

Gianpietro Sanzi | (51) 99335-2620 | dimartinosanzi@gmail.com

Identificação do entrevistado

1. Nome:
2. Empresa:
Caso não esteja vinculado a uma empresa, responda *profissional* liberal ou autônomo
3. e-mail:
4. Telefone:

Autorizações

5. Autorizo a citação do **meu nome** no corpo da tese e em eventuais artigos futuros.

Sim Não

6. Autorizo a citação do **nome da empresa** onde trabalho no corpo da tese e em eventuais artigos futuros.

Sim Não Não se aplica

7. Observações, e eventuais esclarecimentos
8. Local e Data
9. Assinatura

01/12 – Roberto BASTOS – Entrevista Semiestruturada (Vídeo)

Data da entrevista: 23 de fevereiro de 2023, às 9h

Perfil do entrevistado: <https://www.linkedin.com/in/roberto-bob-bastos/>
<https://www.linkedin.com/company/sceno-environmental-graphic-design/>.

SANZI – Em primeiro lugar, muito obrigado pela sua disponibilidade. Para começar, eu gostaria de saber da sua formação e a principal atividade que você exerce na tua empresa.

BASTOS – Em primeiro lugar, quero dizer que para mim é uma satisfação poder compartilhar aqui contigo, Gianpietro, algumas ideias. A minha formação é bacharel em comunicação visual, [...] o equivalente do que hoje chamam de habilitação em *design* gráfico. Eu costumo dizer que sou *designer* gráfico, que é mais fácil, porque essa terminologia, hoje é mais compreendida que do que dizer bacharel Comunicação Visual. Também, tenho uma especialização em gestão de projetos e tenho intenção de cursar um mestrado na área. [...] Profissionalmente, desde o início dos anos 1990, comecei a me interessar, em função das oportunidades que surgiram, pelo pela sobreposição, diria assim, do *design* gráfico com a arquitetura. A arquitetura sempre esteve muito próxima da minha trajetória pessoal e profissional, pois tenho familiares que são arquitetos ou foram arquitetos. Cheguei a fazer vestibular para arquitetura, mas anos depois eu descobri o *design* gráfico e percebi que tinha um componente importante, que era a aplicação do *design* gráfico no ambiente construído, seja ele corporativo, de serviços ou de varejo. O *design* gráfico trabalha com textos e imagens, com a função de comunicação nos ambientes. A primeira oportunidade de trabalhar nesse setor com bastante intensidade, com grandes clientes e conhecer esse mercado foi no GAD⁸⁴, onde fiquei até 2009. Depois disso, eu fundei a SCENO, hoje composta por dois sócios, o Fernando que é administrador de empresas e eu que cuido da direção de projetos. Gostaria de complementar que a SCENO buscou *Environmental Graphic Design*, uma disciplina, que é relativamente nova do *design*, que dispõe de poucas fontes bibliográficas. [...] O que se sabe sobre essa atividade é

⁸⁴ GAD – Uma consultoria que transforma empresas e negócios, por meio das marcas, de maneira disruptiva e consistente. Disponível em: www.gad.com.br/.

que ela surge nos anos 1970, quando se formou uma associação de profissionais que perceberam a necessidade da integração entre comunicação, *design* e arquitetura. Na verdade, isso sempre esteve junto, num certo sentido, desde quando o homem fazia suas manifestações lá das cavernas, não fazia arquitetura, mas já fazia grafismo. Recentemente, o *design* gráfico ambiental é uma disciplina de cursos acadêmicos, onde colaboro, ministrando aulas sobre o assunto, incluindo *branding* aplicado ao *design* ou arquitetura de interiores.

SANZI – O tema da tese é *design* de varejo, com um foco bem específico que a literatura acadêmica tem referido desde 2010. É a questão das lojas *digitais*, ou seja, aquelas que integram tecnologias digitais aos espaços físicos. O que eu estou me propondo a fazer é contextualizar tópicos dessa literatura com a prática do dia a dia de profissionais da área. Resumidamente, vou relatar esses tópicos para saber qual a tua posição a respeito. Se concordas, se verificas ou não algum descompasso entre teoria e prática. A literatura afirma que a atividade de *design* de varejo é holística e interdisciplinar. A atuação na área envolve 77 diferentes competências, divididas em oito categorias, entre as quais a *omnicanalidade*, onde as interfaces digitais estão colocadas.

BASTOS – Bom, tem uma questão importante nesse contexto, que é a experiência. Essa palavra foi resgatada recentemente, digamos assim, principalmente a partir da virada deste século, quando surge a questão da tecnologia da informática, o domínio da *internet*, das mídias digitais, enfim, a tal globalização que se falava no século 20 se dá muito pela conexão entre pessoas e serviços. Ou seja, na questão da possibilidade de chamar um Uber, de ter uma conta no banco sem falar com ninguém, enfim, a possibilidade de interagir plataformas digitais e resolvendo questões do dia a dia. Acredito que o maior *shopping center* do mundo hoje seja o *Instagram*. O *Instagram* é que vende, e talvez muito mais que uma loja física. [...] Em todas essas possibilidades está presente uma experiência, e a experiência está presente no campo e na forma de abordar projetos de *design*, desde que o *Design* se forma como disciplina na revolução industrial. [...] onde há uma separação do projeto da execução. Desde então a experiência do usuário, ou daquele que vai ser o beneficiário de um produto, ganha relevância. [...] Hoje, um *designer* especialista em “UX” ou em experiência do usuário é contratado pelas empresas, mas com foco nas interações

digitais. [...] Sabemos, porém, que a experiência do usuário não é só isso, a experiência é um composto. Me parece que o varejo é um templo de experiência. Se abordada só pelo aspecto físico, sem entrar no digital, a experiência já envolve todos os sentidos. Ao entrar numa loja de roupa de cama, por exemplo, se tem a necessidade de toque, aroma, de climatização, som, enfim uma de série de elementos. [...] Junto a esses elementos, surge um novo componente, que é a questão digital a agregar essa experiência. Curioso, esses dias eu estive em uma revenda de automóveis e junto ao carro exposto, que possibilita sentir o aroma de carro novo, o conforto do banco, havia um *totem* com informações que não são possíveis perceber a olho nu, como por exemplo, os sistemas eletrônicos de funcionamento do carro. Questões com um detalhamento técnico, impossíveis para um vendedor explicar. A questão digital fornece um ponto de vista que até então a gente não conhecia, e isso começa a ser bastante explorado. Hoje, nos condomínios, existem lojas autônomas, que permitem aos moradores adquirir artigos, tais um biscoito para tomar um café, sem interação humana. [...] Nos três exemplos, a loja de roupas, a revenda de carros e a lojinha do condomínio, a interação digital domina de diferentes formas. Um parêntese: A Society for Environmental Graphic Design que me referi no início, a partir de 2013, se não me engano, mudou o nome para Society for Experiential Graphic Design, ou seja, sociedade para design gráfico da experiência. Nesse momento, essa sociedade começa a ser *fiijital*, digamos assim. Desculpe a volta que eu estou dando para responder à pergunta sobre as 77 competências, mas eu vou chegar lá. [...] Eu costumo mostrar no final das aulas, que ministro para arquitetos em cursos de especialização de arquitetura comercial, uma tela que apresenta conhecimentos ou habilidades técnicas necessárias para um arquiteto construir um ambiente de varejo ou serviços. Não sei se chegam a 77, mas, um arquiteto precisa conhecer sobre gestão de pessoas, por ter que lidar com equipes e fornecedores [...]; ter uma boa noção de custos; conhecer o que há disponível no mercado em termos de tecnologias e materiais, para propor soluções viáveis e adequadas a cada situação; saber de psicologia, antropologia, comportamento do consumidor, para saber como gerar um ambiente; precisa ter conhecimento de comunicação visual, de *design* gráfico, para saber como posicionar uma comunicação; precisa de conhecimento em moda e história, para saber como os ambientes se desenvolveram ao longo do tempo. Enfim, essa tela mostra, em tópicos, essa série de aspectos, e no final essa imagem se transforma numa imagem de uma orquestra. Eu tenho essa cena da orquestra e tem

uma espécie de planta baixa da orquestra, onde mostra o maestro no centro e todos os instrumentos ao redor, colocados em forma de leque. Aí eu digo: digo vocês, arquitetos, que constroem o ambiente, que são os autores desse espaço, gerenciam diversas funções e, ao final, assinam um projeto, precisam ser maestros dos seus projetos. Maestro no sentido que não é necessário saber tocar tuba, mas eu preciso saber o tom dessa tuba e quanto essa tuba vai contribuir para minha sinfonia quando ela entra. Se eu não tiver esse conhecimento, tenho que me associar com alguém que o tenha para interagir comigo. É preciso ter um repertório, de repertório [...] Eu percebo a importância de uma formação multidisciplinar e não vejo, até hoje, uma formação multidisciplinar em arquitetura, pelo contrário. Na minha atividade, enquanto *designer* gráfico, eu atuo profissionalmente com arquitetos em 90% ou mais das atividades. E, nessa interação, nessa troca de experiência, até hoje, não costumo perceber nos profissionais de arquitetura a capacidade de ser multidisciplinar. [...] Isso não ocorre só com a arquitetura, mas em todas as áreas. A gente vive muito em caixinhas, com especialista nisso ou naquilo. [...] Enfim, eu acho um arquiteto não precisa entender de luminotécnica, por exemplo, mas ele precisa saber interagir com um para especificar que tipo de luz ele quer, se mais dramática, menos intensa, mais amarela, mais branca. Nesse sentido, entra também a questão digital como mais um aspecto dentre tantos que a gente falou. Saber especificar que tipo de dispositivo é necessário, se é um *tablet*, uma TV *touch*, algo holográfico, com ou sem som. E tudo isso está ligado à experiência. Hoje, se fala em *storytelling*, ou seja, qual é a narrativa da marca, o que que essa marca vai contar, qual é a jornada do consumidor. Ao entrar numa loja, qual será o primeiro impacto que o consumidor terá, e depois se será ou não abordado por um atendente. E se um atendente entra em cena, como será essa abordagem? Vejo que isso é muito pouco explorado. [...] Eu vejo a necessidade de trabalhar mais na direção de construir um arquiteto mais maestro, estou falando especificamente para o varejo e serviços. A arquitetura cobre bem aspectos de mobilidade, de *layout*, mobiliário. Ou seja, a estrutura está pronta, mas tem um tempero que muitas vezes é entender um pouquinho mais da marca, como ela se posiciona, quais são os diferenciais. Que talvez essa marca pudesse abdicar de ser digital. Eu não sei quais são as 77 competências, mas são muitas. No *site* da Society for Experiential Graphic Design tem [...] algo parecido. Apresenta aspectos importantes para o profissional que atua nessa área. [...] São muitas as habilidades necessárias, me parece, e conhecer

um pouco desse universo digital é, cada vez mais, relevante, importante, enfim, crucial.

SANZI – Refletindo sobre o perfil desse profissional, em um certo momento eu também cheguei na metáfora do maestro. [...]. Eu vejo que maestro dispõe de uma partitura prévia que, a princípio, um *designer* de varejo não teria. Cabe ao *designer* de varejo compor a partitura e depois regê-la?

BASTOS – Sim, ele é um compositor também.

SANZI – Pensando na atuação desse profissional, com uma visão holística. Caberia a ele identificar as habilidades envolvidas para viabilizar um projeto e formar uma equipe que contemple todas estas habilidades?

BASTOS – Na minha trajetória na docência em *design* [...], estudo muito para poder ser um curador de conteúdo e dar o que há melhor dentro de um determinado assunto. [...] me parece que nesta passagem de século (do XX para XXI), houve uma transformação importante no *design*, que passa ser visto sob um ponto de vista, obviamente, mais estratégico. Não que antes o *design* não fosse estratégico, acho que sempre foi. Nessa passagem de século passam a surgir as disciplinas de *design management*. Não se falava sobre isso antes, mas essa disciplina passa a ganhar corpo com Peter Gorb e, mais recentemente, com Brigitte Borja de Mazota. [...] Surge o tal do design Thinking, à luz da IDEO, um escritório de inovação e *design* americano, com David Kelly, Tim Brown, entre tantas outras pessoas. [...] Há um vídeo de 1999, que foi transmitido na TV Americana ABC, que se chama The Deep Dive⁸⁵, que expõe essa metodologia de *design* ao mundo, que, com isso, passou a ganhar força. [...] O que há de bastante esclarecedor nesse vídeo, para mim, é o desafio de redesenhar um carrinho de supermercado, que no contexto dessa nossa conversa, poderia ser uma loja, um ponto de venda ou serviço. Para resolver o desafio, uma equipe multidisciplinar tinha, obviamente, restrições de tempo e recursos, eles tinham um *briefing*, portanto. A equipe era composta, por *designers*, arquitetos, engenheiros, biólogo, antropólogo e um médico. Todos estavam igualmente interessados em

⁸⁵ The Deep Dive – Disponível em: <https://youtu.be/2Dtrkrz0yoU>.

resolver o problema e contribuíram com diferentes visões sobre o tema, sem que houvesse uma hierarquia entre eles. O médico, por exemplo, trouxe a informação de que os carrinhos de supermercado existentes causavam um determinado número de acidentes e hospitalizações, por ano. Essa lente para a saúde, que o médico trouxe, talvez não fosse percebida pelos outros e, conseqüentemente, não seriam contempladas soluções de segurança no uso do carrinho. [...] A equipe contava com um gestor, que na verdade estava preocupado em equalizar todas as nuances que a equipe trazia. Ele fazia um papel de maestro, termo que na tradução em inglês⁸⁶, salvo engano, é aquele que conduz. O maestro é quem conduz a orquestra, não é quem manda na orquestra. Aliás, sem um maestro, a orquestra iria tocar igual. [...] Sim, o maestro tem uma partitura, sem dúvida alguma. Mas, talvez, a partitura (nessa analogia) é o *briefing*, com as restrições de tempo, dinheiro que o cliente tem para investir, o posicionamento, o perfil, a identidade da marca [...] supostamente, qualquer músico que sabe ler uma partitura tem a capacidade de reger, [...] mas, talvez, não sempre do mesmo jeito. Erik Satie⁸⁷, por exemplo, colocava comentários nas partituras, do tipo: é suave como o assovio de um pássaro numa manhã fresca de primavera. Ele adjetivava uma determinada nota ou acorde com uma poesia. Com esse exemplo, quero dizer que um maestro ainda pode mudar uma partitura, pois ela não é rígida. Cabe, então, ao (nosso) maestro, obviamente dentro das limitações e diretrizes do *briefing*, dar uma ênfase diferente aqui, ali. [...] Para um ambiente de varejo, há ideia de contar com um time multidisciplinar que não trabalha com hierarquia, onde as pessoas trazem visões diferentes. Cada visão pode construir uma experiência, e para um ambiente de varejo, um antropólogo talvez seja fundamental, por ser um especialista em comportamento de grupos humanos em diferentes situações, ambientes, cidades ou países. Eu estive em Antônio Prado, agora no Carnaval, e pude observar que as pessoas de lá são diferentes das pessoas do centro de Porto Alegre. Elas se vestem diferente, elas te olham diferente, elas conversam contigo diferente, elas têm um sotaque diferente, elas fazem coisas diferentes que as pessoas fazem aqui no centro de Porto Alegre. E um antropólogo talvez tivesse uma visão mais aguçada para perceber essas nuances e, por isso, fosse importante na equipe. Nesse caso, o maestro deva saber quem chamar para integrar a equipe, como

⁸⁶ A maestro is a skilled and well-known musician or conductor. Disponível em: www.collinsdictionary.com.

⁸⁷ Érik Alfred Leslie Satie (1866-1925) foi compositor e pianista francês.

um *coach*, um treinador sabe quem colocar em determinada posição em campo para melhorar a performance do time e ganhar o jogo.

SANZI – Como ficaria essa “regência” no contexto do pequeno varejo? Sempre há a necessidade de que essas diferentes interfaces falem uma só linguagem. Nas limitações do pequeno varejista, quem cuidaria disso? O varejista, o *designer* de varejo?

BASTOS – De fato, quem coordena isso, hoje, no pequeno varejo, é o arquiteto. Nos cursos que eu ministro pelo país, 99% dos alunos têm formação em arquitetura. [...] e a maioria desses profissionais atuam sozinhos, de forma autônoma, nas áreas de arquitetura de interiores residenciais e/ou comerciais. Os arquitetos que, digamos assim, trabalham como o aspecto comercial (tanto entre os alunos dos cursos como também no mercado), poucos pertencem a um time, a uma estrutura, quando muito são dois sócios que trabalham juntos. Os que tem um viés comercial, atuam na área com pouca especialização e isso é muito comum. [...] Quando tu falas com esses arquitetos sobre marca, posicionamento, identidade, acende neles uma luz e começam a dizer: puxa, não tinha pensado nisso. E se abre uma possibilidade, mais um componente a agregar no serviço. Quero salientar que isso não é uma crítica, é só uma leitura, não uma observação maldosa [...] Acredito, porém, que esses arquitetos vão continuar a trabalhar sozinhos e caberia a eles a responsabilidade de coordenar ações de *design* para o pequeno varejo, mesmo que com pouca especialização. Não sei como resolver isso, obviamente, ao menos, Gianpietro, que a gente siga (trilhar um caminho parecido) o exemplo do *Environmental Graphic Design*, que ainda hoje não é uma disciplina muito reconhecida. Não há no Brasil um número significativo de escritórios especializados nessa área, diferente dos Estados Unidos, onde há muitos, como o Pentagram⁸⁸ ou escritórios de *design* que oferecem esse tipo de serviço no seu portfólio. [...] Assim como o EDG, talvez se consiga criar esse *designer* de varejo. Talvez essa figura não esteja muito identificada e talvez seja o momento de começar a identificar esse perfil profissional. [...] No *site* do British Design Council⁸⁹, há uns dez anos atrás, havia uma descrição dos diversos campos de atuação do *design*, tais como, *branding*, *packaging*, *Graphic* e, entre estes, havia,

⁸⁸ Disponível em: <https://segd.org/environmental-graphic-design/pentagram/people>.

⁸⁹ Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/>.

também, *Retail Design* ou *Design de Varejo*. Mesmo assim, o profissional *designer* de varejo parece não existir para as pessoas no Brasil, e quem sabe tu sejas o primeiro a eleger esse profissional que pode ser, sim, um arquiteto com especialização em *design* de varejo.

SANZI – E em termos de interação desse profissional de varejo com outros profissionais envolvidos, para que haja uma integração de interfaces ou mesmo uma experiência dentro do ambiente de varejo.

BASTOS – Existe, em São Paulo, no Pacaembu, o Museu do Futebol, não sei se conheces? [...] Pensei nisso agora, pois esse museu tem uma trajetória, onde o visitante passa por diversos ambientes até cair na lojinha de *souvenir*, a história Disney. Durante o percurso, se tem experiências por meio de estímulos diversos. Tem um momento que está escuro e tem uma panela em cima da tua cabeça, ficando embaixo dessa panela, se escuta um áudio e se vê um vídeo. Ao caminhar dois passos adiante, se perde esse áudio [...] Em um determinado ponto, se entra embaixo de uma arquibancada, que, propositalmente, se enxerga de forma crua o concreto da estrutura, e até mesmo, alguma calça. O ambiente é escuro, muito escuro, chega a ser assustador. Nesse ambiente, são projetadas imagens de torcidas de vários clubes, acompanhadas de um som estridente dessas torcidas que dá a sensação de estar no meio do estádio, durante uma partida. Isso proporciona uma experiência realmente forte, depois disso um corredor te leva um ambiente supercolorido, etc., etc., etc. Se percebe a existência de um roteiro para essa experiência assim como num filme. Faço essa analogia, não sei qual é a formação de um diretor de cinema. Será que um diretor de cinema precisa conhecer antropologia, precisa estudar artes? Não importa qual seja a formação de um diretor de cinema, pois esse profissional é reconhecido por todos. Todo mundo sabe quem é David Lynch, é um diretor, tanto quanto Coppola, Jorge Furtado ou Almodóvar. São, porém, diretores diferentes, que fazem filmes diferentes, cada qual com sua autoria, há uma coisa relacionada com arte e, obviamente, tem linguagem. Tudo bem, mas se eu pudesse convidá-los para fazer uma loja? Teríamos, quem sabe, lojas diferentes. O que eu quero dizer é que existe um roteiro, existe um cenário que precisa ser construído, como no teatro. A simples existência de um aplicativo, nesse cenário, não vai definir toda a experiência. Quando se vai a um restaurante, hoje em dia, não há mais um cardápio físico, ele é acessado

a partir de um código QR. Isso é *digital*, ok! Mas será que isso é tudo que o digital pode entregar num restaurante? [...] Os profissionais de TI não fazem um ambiente de varejo *digital*. Eles não estão interessados nisso, eles olham para a especialidade deles, assim como um médico de joelhos que não sabe diagnosticar e tratar um problema de punho. Tá, mas só um pouquinho, será que de fato não há relações entre joelho e punho? Quando eu corro, um não pode estar afetando o outro? Esses pontos holísticos de integração me fazem lembrar dos pontos de Steve Jobs⁹⁰ [...] A gente não pode continuar vendo as coisas de forma separada. Um faz o aplicativo, outro faz a luz, outro o *layout*. A experiência não é fragmentada, eu costumo dizer que a experiência é um conjunto de coisas que atuam simultaneamente, aguçando, em um mesmo momento, todos os sentidos: luz, som, climatização, a atuação dos funcionários, tudo, enfim. [...] Você vai a um restaurante, por exemplo, onde há uma equipe sem treinamento adequado para o atendimento: não conhecem o cardápio, não sabem sugerir o que comer, as vezes são descorteses, não sabem dizer como o prato é feito. Ai não basta um código QR para acessar o cardápio. O digital não anula a interação física. Não há como não pensar tudo isso de forma integrada, e entendo o teu desafio. Eu tenho um livro na área do *design* estratégico, maravilhoso ponto de vista teórico, mas do ponto de vista prático ele é insosso. Ao ler, vem o questionamento de como fazer para aquilo tudo acontecer, funcionar. Penso que a gente ainda não tenha a cultura do *design*, aqui em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, no Brasil. O centro de *design* dinamarquês publicou um estudo, em 2016, onde diz que as empresas dinamarquesas que tinham cultura de *design* não chegavam nem a 40%. [...] mas a gente está no caminho para disseminar essa cultura. Acho que as experiências sejam diversas para uma residência, para a hotelaria, e mesmo no varejo, onde as experiências são diversas para cada segmento. [...] É necessário entender que tem uma jornada do consumidor e de tantas outras questões. [...] No meu entender, para o pequeno, o profissional responsável por isso continua sendo o arquiteto, que resolve, espacialmente, digamos assim, a questão. [...] A abordagem é muito grande. Eu vi um lançamento imobiliário no aeroporto de Congonhas, em um

⁹⁰ “Você não pode ligar os pontos olhando para frente; você só pode conectá-los olhando para trás. Portanto, você deve confiar que os pontos de alguma forma se conectarão no seu futuro”. Citação de Steve Jobs, durante seu discurso de formatura. Disponível em: <https://ideiasesquecidas.com/2018/12/23/conectar-os-pontos/>.

tradicional estande com maquete, fotos, etc. e tal. Mas no meio de tudo isso, havia, também, uma coisa interessante: um óculos de realidade virtual, que possibilitava passear pelo empreendimento. As abordagens são múltiplas e a realidade virtual é uma coisa fantástica, que pode ser usada em qualquer outro segmento. Mas tudo tem que fazer sentido, saber como e quando usar esses recursos. Não basta ser bacana, ser legal, tecnológico, é preciso saber se esse investimento converte em mais vendas. Não basta ter um roteiro para que uma experiência seja fantástica, se ela de fato não converte em faturamento. [...] Eu gosto de dois livros, um deles é o “Subliminar”⁹¹ e o outro é “O Cérebro Imperfeito”⁹², ambos falam sobre neurociência e de como o inconsciente influencia nossas vidas. Hoje, por meio de uma Ressonância Magnética, é possível, como nunca antes, mapear o fluxo sanguíneo do cérebro, permitindo conhecer seu funcionamento e relacionar isso a questões de varejo. Por exemplo, ouvir música francesa no supermercado tem impacto na venda de vinhos franceses. [...]. Assim como o *cross merchandising*, que ao agrupar o macarrão, o molho de tomate e o queijo ralado na gondola, induzem a compra desses produtos. Se pode induzir a compra também por meio de uma história, contada a partir de experiências sensoriais multifacetadas, e não apenas por áudio e vídeo. E o profissional que talvez conte essa história seja mais um contador de histórias. Por isso, fiz a analogia com o diretor de cinema, ou com o roteirista, e não de alguém que tenha especificamente essa ou aquela especialidade. Aí voltamos ao multidisciplinar, ao holístico, que realmente é um terreno difícil, um terreno instável, inseguro, o que faz eu me dar conta de quanto é difícil essa trajetória que tu escolheste.

SANZI – Muito obrigado pela sua disponibilidade e generosidade em trocar tantas informações, que serão de grande valia para as conclusões da minha tese.

⁹¹ Disponível em: www.companhiadasletras.com.br/livro/9788537809594/subliminar.

⁹² Disponível em: www.amazon.com.br/C%C3%A9rebro-Imperfeito-Dean-Buonomono/dp/8535248196.

02/12 – Paula COSTA – Entrevista Semiestruturada (Vídeo)

Data da entrevista: 01 de março de 2023, às 10h

Perfil do entrevistado: <https://www.linkedin.com/in/paulacoliv/>.

SANZI – Em primeiro lugar, muito obrigado pela sua disponibilidade. Para começar, eu gostaria de saber da sua formação e a principal atividade que você exerce na sua empresa. Quero salientar que você é a representante feminina da minha amostra, além disso, a pessoa que representa o visual *merchandising*.

COSTA – A primeira coisa, fico lisonjeada em saber que há uma representante feminina no meio de desses 10 homens entrevistados. Na verdade, é uma dor do nosso setor, que apesar de ser um setor que exige muito dos valores femininos, até como um próximo passo evolutivo, a gente ainda tem uma presença masculina muito predominante, mas vamos lá. Eu sou Paula, atuo na frente de inteligência estratégica e inovação do varejo. Uma das empresas para a qual eu presto serviços é a Vimer⁹³. Já tem seis anos que eu trabalho com a Vimer, na verdade a partir deste ano, eu me descolei um pouco do dia a dia de atuação, e atuando em projetos ali mais pontuais e estratégicos com a Vimer, mas a Vimer é a empresa, eu sou suspeita para falar, é a empresa número um em visual *merchandising* no Brasil. Quando tudo era mato, quando nem eu, nem você sabíamos o que era visual *merchandising*, a Camila Salek⁹⁴, que é a sócia fundadora da Vimer, estava fundamentando essa área de atuação no Brasil. [...] Eu sou formada em Publicidade e Propaganda, comecei a minha carreira e nunca abandonei a frente de inteligência e pesquisa. Acabei caindo no campo do varejo, porque quando eu comecei a trabalhar com inteligência e lidar muito com o dado, com o número, estou falando do dado numérico mesmo, eu tive uma pequena crise. Eu estou falando de pessoas, eu não estou falando de números. E sentada numa mesa de discussão, onde todos olhavam os números como números, eu me senti muito mal e corri para o varejo. E eu costumo falar que eu fugi para o varejo, porque acho que tem poucos setores tão quentinhos quanto o varejo. O varejo é feito por e para pessoas, então dentro dos meus objetivos e do meu campo de

⁹³ Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/vimer-experience-merchandising/?originalSubdomain=br>.

⁹⁴ Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/camilasalek/>.

estudo, que é estudar o comportamento social de consumo e aplicar isso, para realmente gerar um impacto na vida das pessoas. O varejo foi o campo onde eu encontrei o maior potencial de atuação, nesse sentido, e hoje ele alimenta muito do meu trabalho. Eu não trabalho exclusivamente com o varejo, mas trabalhando com inovação, o varejo é um campo, tanto de pesquisa quanto de entrega, muito forte, muito favorável. Tudo que cai no varejo se expande muito rapidamente, é muito legal. Tenho especializações à frente de visual *merchandising*. Toda vez que eu falo do visual *merchandising*, eu tenho um olhar [...] muito mais estratégico, conceitual, do que prático. Existe uma frente muito trabalhada no visual *merchandising*, no Brasil, que aplica na prática do dia a dia, as orientações do visual *merchandising*. O meu olhar antecede um pouco isso, ele está realmente no direcionamento estratégico disso, de como isso se dá e de como que a gente constrói histórias que dão vida pro trabalho do visual *merchandising*, que é a relação que o consumidor tem com o ponto de venda. Esse é um pouquinho da minha jornada.

SANZI – O tema da tese é *design* de varejo, com um foco bem específico que a literatura acadêmica tem referido desde 2010. É a questão das lojas *digitais*, ou seja, aquelas que integram tecnologias digitais aos espaços físicos. O que eu estou me propondo a fazer é contextualizar tópicos dessa literatura com a prática do dia a dia de profissionais da área. Resumidamente, vou relatar esses tópicos para saber qual a tua posição a respeito. Se concordas, se verificas ou não algum descompasso entre teoria e prática. A literatura afirma que a atividade de *design* de varejo é holística e interdisciplinar. A atuação na área envolve 77 diferentes competências, divididas em oito categorias, entre as quais a *omnicanalidade*, onde as interfaces digitais estão colocadas.

COSTA – Eu acho que um ponto em comum dentro desses três fatores que você traz, o fator holístico, o fator da transdisciplinaridade e a questão das 77 competências. Quando eu falo de 77 competências, eu olho e falo: gente eu não espero, é claro, que nenhum ser humano que entre para trabalhar com varejo apresente um currículo com 77 competências, que é quase um número cabalístico. Não dá, eu acho, esperar isso de alguém. Eu acho que a gente acaba entrando num lugar muito desafiador e muito frágil do mundo de hoje, que é a superficialidade. Há, hoje, quem fale 77 línguas, mas até qual frase se consegue falar com 77 línguas? [...]

Vou te pedir licença para dar uns passinhos para trás, para que a gente possa construir um *storytelling*. A gente está vivendo um momento, que é um momento de transição de era, onde a gente está saindo de uma era analógica para uma era digital. E o varejo, não é de hoje que vem trabalhando essa evolução, que é a tal da evolução *omnicanal*, onde a gente já entendeu que na era digital, o varejo não ocupa um tempo e um espaço. Quando a gente rompe com essa dimensão de tempo e espaço da era digital, eu te pergunto: o que é o varejo? Aonde acontece o varejo? Geralmente, quando eu dou aula, eu faço a pergunta ao contrário: o que não é varejo? Se eu estou aqui, hoje, na minha casa, no meu sofá, na minha cama, dentro do banheiro, usando o meu trono, podendo fazer uma compra, onde está esse varejo? Ele está em todos os lugares e a qualquer hora. Eu posso acordar no meio da noite num surto de insônia e comprar uma blusinha, não tem hora, não tem um tempo, não tem um lugar, ou seja, o mundo todo está tomado pelo varejo, tudo se tornou varejo. E aí, todos os profissionais de todas as áreas, todas as pessoas num papel de consumidor, são cada vez mais ativas dentro da jornada. Não só no espaço de receber, mas de fazer, também, e poder ser o próprio varejo. Todos estão convocados a fazer parte desse varejo. Então, faz todo o sentido do mundo que o varejo abranja 77 competências, porque tudo se tornou varejo. A gente tem uma ruptura da jornada de consumo nessa linearidade, onde você tem alguém produzindo e alguém consumindo. Todos somos produtores, todos somos consumidores. Então o varejo está se tornando esse campo muito abrangente e precisando, justamente, para entregar essa abrangência toda, ser cada vez mais disruptivo e inovador por princípio. (É necessário) quebrar um pouco esses rótulos e esses padrões que a gente tem sobre o que é e o que não é o varejo, para abrir espaço para um olhar mais inovativo. Eu costumo falar que o varejo está fora do varejo, porque tudo se tornou varejo. Quando eu penso no futuro dos *shoppings center*, por exemplo, eu tenho vontade de falar que o *shopping center* não seja um *shopping center*, pelo menos não da forma como a gente conhece. Então, a gente precisa conseguir inovar e trazer outras competências, outros campos de referências de fora do varejo. Isso parte do princípio básico que são as pessoas que estão fazendo o próprio varejo e trazendo todas essas 77 competências, para tangibilizar esse setor que funciona fora de um tempo e de um espaço definido, que é o resumo da era digital.

SANZI – Como fica a integração dessas 77 competências, dentro de uma equipe ou rede? É possível definir um papel para o *designer* de varejo, nesse contexto, e a interação desse profissional com os demais? Em específico, dentro do visual *merchandising*, que é sua área?

COSTA – Eu vou trazer aqui duas frentes que eu acho que são importantes para consolidar o assunto. Uma primeira frente é mais conceitual e teórica. Vejo o processo como um todo, do trabalho de pessoas, redes e conexões, como você falou. E, tomando um pouquinho do assunto anterior, quando a gente fala em trabalhar de uma forma mais inovativa na construção do varejo e abrangendo as tais 77 competências, eu acho que tende a ser muito mais, não adianta a gente ter apenas núcleos, se eles não estiverem conectados. Falo em núcleos, pois essas competências não estão em uma só pessoa, e sim em núcleos, como o de tecnologia, o de *design*, enfim, são núcleos de inteligência. Desconectados eles não vão chegar a lugar nenhum. A conexão é justamente um dos princípios da era digital. Eu trabalho um assunto que é a economia da paixão. Sou coautora de um livro sobre a economia da paixão para a era digital. Na minha concepção, o princípio dela é muito básico. Ela (a economia da Paixão) é voltada para a formação de comunidades, então é um movimento de protagonismo e pertencimento. Esse pertencimento da vida em comunidades, só que o primeiro ponto é o protagonismo, porque se a gente não tem clareza de quem a gente é como pessoa, como profissional, como negócio, a gente não consegue colaborar e fazer parte de ecossistemas, pois não saberemos qual o papel que a gente precisa desempenhar, quais os pontos que a gente tem que conectar, a quem que a gente tem que recorrer e qual é a nossa entrega. Sem esse protagonismo, a gente entra numa inércia muito grande, é aquela coisa de você ver um time inteiro trabalhando, e nada sendo entregue, pela falta de conexão entre protagonismo e pertencimento. Isso é a base na formação de comunidades. Eu acho que é muito importante a gente ter como premissa para criar esse varejo inovativo, a regência dessas (milhares) competências acontecendo, mas de forma muito integrada e focada no protagonismo e no pertencimento da economia da paixão. De forma mais prática, quando você fala: como é que a gente consegue organizar, em que momento entra o VM (*Visual Merchandising*), onde é que entra a tecnologia, como é que a gente integra tudo isso? [...] O ponto de partida, o começo, meio e fim devem ser sinérgicos. [...] Por exemplo, conceber um projeto, onde minha intenção é desenvolver uma loja

inovadora, onde quero reunir um visual *merchandising* excelente, o uso de tecnologia, de forma a trazer a experiência para dentro desse espaço, eu quero conciliar uma performance, seja qual ela for. Essa performance pode ser voltada para venda, ainda que o varejo físico não seja mais orientado para venda por metro quadrado. Pode ser orientada para engajamento, enfim eu quero conciliar todas essas pontas, desde a arquitetura, que é a parte realmente visual e estética da coisa, até a parte tecnológica, que vai envelopar essa loja, que vai fazer parte da construção da experiência dessa loja e, também, podendo levar essa mesma loja, essa mesma experiência, para outras dimensões, como o metaverso, por exemplo. O ideal é que o ponto de partida disso tudo é que, todas essas frentes, todas essas inteligências, estejam juntas. Assim, você consegue definir um *roadmap*, indicando o momento dessas inteligências conversarem para que o protagonismo de cada uma delas esteja acontecendo. É preciso evitar chegar em um determinado momento da execução em que o responsável pelo visual *merchandising* esteja dando o seu melhor para fazer o projeto acontecer e tal, e esqueça do protagonismo do profissional da tecnologia. O que vai acontecer? A gente vai ter uma arara maravilhosa que não vai ter a implementação da experiência tecnológica, e isso lá na ponta, como resultado, é basicamente uma loja que não performa dentro daquilo que pode performar. Se essas duas frentes se casarem, que hoje é um grande desafio, não só para o varejo, mas do mundo, se a gente conseguir trabalhar essa conciliação, esse trabalho integrado. Nesse ponto, é que eu defendo muito o princípio da economia da paixão. Porque se a gente tem muita clareza no processo, do protagonismo e do pertencimento do conjunto que a está querendo formatar, a gente consegue fazer gol. É que falta muito disso, e aí os espaços vão se perdendo. Então, esse é um desafio muito grande, hoje, para o varejo. Conciliar o máximo do protagonismo do VM, da arquitetura, e o máximo do protagonismo da tecnologia com tudo o que ela pode capturar em termos de dados, enfim. Duas referências que eu gosto muito [...] são de marcas que fazem um trabalho interessante. Uma é a Nike, que tem alguns formatos [...], que trabalham muito o uso inteligente da coleta de dados, o uso de tecnologias que realmente impactam a experiência no ponto de venda, mas de uma forma muito integrada à forma de como o espaço se apresenta, não em termos de construção, mas de atmosfera. A Showfields⁹⁵ é outra que eu gosto muito. Ela se posiciona como a loja mais

⁹⁵ *Showfields* – Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/16/01/2020/noticias/showfields-combina-experiencias-fantasticas-com-o-universo-digital/>.

interessante do mundo. [...] Foi a primeira loja que trouxe, de forma bem enfática, iniciativas digitais para ocupar o espaço físico em um conceito e narrativa muito fluidos, voltados claramente para a experiência que o consumidor vivencia, do que para a negociação. O uso do espaço, por parte dessa, tinha uma centralização do consumidor muito clara e objetiva. Interessante que hoje há lojas deles, como a loja do Brooklyn, inaugurada no final de 2022, onde absolutamente tudo o que acontece na loja é mapeado. Então, eles usam a captura de dados para manter a evolução desse processo de centralização do consumidor em uma atmosfera, um ambiente absolutamente inspirador, imersivo e que favorece muito a construção de comunidade. Entendo que há princípios legais nesse projeto.

SANZI – Você usou a palavra regência, cujo conceito tem sido recorrente, citado nas entrevistas que fiz. E tenho uma inquietação, que é definir a quem pertence essa regência, ou seja, a quem cabe coordenar e unir todas as manifestações de uma marca varejista, especialmente em um contexto do pequeno varejo, que não tem as mesmas possibilidades das grandes redes varejistas.

COSTA – Eu acho que você conecta muitos pontos aí dentro dessa mesma pergunta. A gente vai de funcionamento da natureza, no princípio mais básico, até a evolução da *Web3*⁹⁶, e tudo isso está muito conectado. Mas, vou lhe falar uma coisa, eu sou do tipo de pessoa que acredita que a gente pode ter em duas orquestras iguais execuções completamente diferentes, em função do maestro. Eu acho que você pode ter uma mesma partitura, os mesmos instrumentistas, mesma atmosfera em termos de ambiente, mas a forma como o maestro rege faz toda a diferença. Um maestro vai colocar mais ou menos emoção, vai impulsionar o violinista, dar uma nota um pouco mais aguda, enfim, independente da nota que está sendo tocada, de fato, eu acredito muito em pessoas. Então, eu acho que essa sua pergunta é uma pergunta muito pertinente, nesse sentido. Porque: quem que está conduzindo este processo? Agora, ao tempo, eu acredito nisso e acho que o maestro é parte da orquestra e ele não pode ser visto como essa pessoa que organiza uma marionete, e sim alguém que faz parte do processo. Eu acredito que todos esses núcleos, as 77 competências, são parte do processo e um processo em que se a gente trabalhar protagonismo e pertencimento

⁹⁶ Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Web3>.

de forma bem esclarecida, então eu sou uma marca e tenho essa demanda, e eu tenho uma clareza de qual é o gol. É preciso fundamentar essa loja e eu quero que essa loja tenha essa, essa e essa frente. Se eu tenho uma intencionalidade muito bem direcionada, basicamente de forma prática, eu tenho que conseguir orquestrar um grupo de trabalho com diferentes competências. Isso num mundo como ele existe hoje, tá? A gente está evoluindo para um processo de *Web3*, onde as hierarquias começam a cair muito nesse sentido, né? Você não tem que ter um centro hierárquico, no sentido de que alguém mande e outras frentes obedecem, (em um mundo) onde a gente vai ter tecnologias que vão nos ajudar a conciliar essas frentes de trabalho, de forma mais mecanizada, vamos colocar assim, de forma mais automatizada. Porque hoje, sim, você precisa de um dono do problema, que a gente fala nas mesas de inovação, que é a marca que vai contratar esse projeto organizando e alinhando à interação entre todas essas frentes. E esse é o maior desafio, porque uma pessoa conciliar todas essas frentes sem ela saber qual é, efetivamente, o protagonismo de cada frente. Porque só você sabe qual que é o seu protagonismo, é impossível que pessoa que te contrate saiba exatamente. Até você, Gian, pode ir, mas você sabe. Então, a gente precisa criar, realmente, uma visão mais colaborativa, isso é *mindset*, não é como a banda toca. É muito mais um *mindset* da intenção que a gente coloca num projeto e de, realmente, fazer as coisas fluírem mais. E isso falta, e esse é um desafio. Então, eu não te tenho essa resposta de forma mais prática e objetiva, porque se você me perguntar: você conhece alguma empresa que está conseguindo construir essa narrativa hoje? Eu vou falar: não, eu não conheço. Ainda mais no Brasil, que a gente ainda tem uma força tão grande da palavra competitividade, e onde se tem muita dificuldade de falar de colaboração, apesar da gente ser Brasil. A gente está o tempo inteiro concorrendo. Eu estou desenvolvendo um projeto em conjunto com o medo de outro, que não tem nada a ver com nada, roubar minha cena. Então, a gente tem esse *mindset*, e se a gente se apropriar de um *mindset* mais digital, onde a gente entende que o único futuro possível, e o futuro está no presente, é o colaborativo, as coisas começam a engrenar um pouco melhor. [...] O que você está trazendo é uma visão sistêmica, você usou a palavra holística, que tem quase que um lugar místico aí desse trabalho. [...] Será que esse regente é uma pessoa, um cargo, uma tecnologia, plataforma, uma inteligência artificial? É por esses campos que eu tenho navegado para entender como que a gente, com a tecnologia como pano de fundo, consegue otimizar mesmo as nossas conexões, as nossas trocas, não é? [...] A *IKEA* embasa

muito uma visão inovativa que ela consegue colocar no palco, que é um foco muito grande em pessoas. Entendendo que pessoas são parte da natureza, porque as metas de sustentabilidade deles é a forma como realmente eles desenham as lojas, como eles propõem novos modelos de negócio, o uso de *internet* das coisas. Todo o processo tem muita relação com esse olhar para o ser humano como centro, não é só o consumidor, mas o ser humano passando também pelo colaborador. E sendo o ser humano parte da natureza, então essa é a base de tudo o que você está falando. De um olhar que é sistêmico, então, que realmente entende o quanto a natureza, por princípio, é sistêmica e, por isso, que eu falo que natureza e evolução digital tem muita relação. Por isso que na era digital a gente fala tanto sobre pessoas.

SANZI – Muito obrigado pela sua disponibilidade e generosidade em trocar tantas informações, que serão de grande valia para as conclusões da minha tese.

03/12 – Renato FREGNANI – Entrevista Semiestruturada (Vídeo)

Data da entrevista: 09 de fevereiro de 2023, às 16h

Perfil do entrevistado: <https://www.linkedin.com/in/renato-fregnani-27828788/>.

Formação em Arquitetura, diretor da Aquadrado Arquitetura, empresa especializada em design de varejo e atual presidente da *Retail Design Institute* (RDI Brasil)⁹⁷ – <https://aquadrado.com.br/> | <https://retaildesigninstitute.org/>.

SANZI – O tema da tese é *design* de varejo, com um foco bem específico que a literatura acadêmica tem referido desde 2010. É a questão das lojas *figitais*, ou seja, aquelas que integram tecnologias digitais aos espaços físicos. O que estou me propondo a fazer é contextualizar e relacionar tópicos dessa literatura com a prática do dia a dia de profissionais da área. Resumidamente, vou relatar esses tópicos para saber qual sua posição a respeito. Se concorda, se verifica ou não algum descompasso entre teoria e prática. A literatura afirma que a atividade de *design* de varejo é holística e interdisciplinar. A atuação na área envolve 77 diferentes competências, divididas em oito categorias, entre as quais a *omnicanalidade*, onde as interfaces digitais estão colocadas.

FREGNANI – Eu não sei quais são essas 77 competências que você está falando, mas de fato eu acho que o exercício da profissão do *retail designer* hoje, o planejador de lojas que eu acho ser a tradução dessa atividade, eu acho que se a gente pensar de uma maneira completa, eu acredito que ela deva chegar por aí. Porque eu entendo que a atividade do *retail designer* vai muito além do conhecimento e das competências de um arquiteto comum. Essa atividade permeia outras atividades muito inerentes ao negócio de varejo. [...] Cada especialidade de varejo tem uma competência um pouco diferente. Quando a gente fala de um varejo alimentar, de restaurantes e tudo mais, eu acho que as competências são um pouco diferentes, né? A gente lida muito com a questão de vigilância sanitária, com as normativas de armazenamento de produtos e de tudo mais. Então, eu acho que tem uma competência muito técnica, específica, que se um profissional não tiver conhecimento

⁹⁷ Disponível em: <https://retaildesigninstitute.org/>.

dela, ele não consegue cumprir com a demanda. E, ao mesmo tempo, se a gente for para o varejo mais o voltado à moda, a gente tem uma interferência muito grande de visual *merchandising*, do tamanho da coleção, de saber quais peças e variedades a expor, e tudo mais. Essas são competências que não são diretamente ligadas com arquitetura, com *design*, mas muito específicas da atividade. Então, é esse conhecimento a mais da gestão e do negócio, é muito importante para a gente que faz esse tipo de trabalho. Acho que além disso, há funções complementares que a gente vai aprendendo. Eu acho que hoje a gente não tem um curso que prepare 100% o profissional para isso e acho que nem deveria ter. Eu acho que a gente tem que ter profissionais complementares que juntam competências para entregar o projeto. A gente passa um pouco por iluminação – a iluminação hoje para uma loja é um fator determinante para o sucesso dela, para a exposição e, às vezes, para a conservação do produto. Então, é uma outra atividade muito técnica e complementar, que a gente faz, e que se mal utilizada pode [...] ficar faltando algum tipo de elemento para composição da loja. Acho que outro ponto muito importante é o visual *merchandising* atrelado um pouco com a comunicação visual. Aqui surge a questão de você saber expor os produtos da maneira correta e no local correto e saber comunicar o cliente desse produto. Essa é também uma atividade, e é complementar a tudo isso que a gente está falando. Hoje, você não consegue ter uma loja que seja de fato vendedora, se você não sabe se comunicar muito bem com o seu cliente, ainda mais com essa exposição de tecnologia que a gente tem hoje, onde a comunicação extrapola o físico. A comunicação vai para o digital, pois é muito comum hoje você estar num ambiente físico e, através do celular ou algum outro dispositivo, ser levado para o mundo digital onde você acaba tendo mais conhecimento sobre o produto, sobre a marca. E isso é uma outra competência muito importante, além daquelas que um arquiteto convencional tem. Depois, eu acho que assim a gente indo para esse mundo *figital*, da junção do físico com o digital, acho que o negócio engloba ainda mais informação, porque aí a gente vai passar para uma tecnologia, hoje aplicada na loja. Ela tem alguns significados, eu acho que a gente tá aprendendo um pouco isso, inclusive. [...] Num evento que eu participei ontem, teve alguns *insights* bem interessantes. Eu acho que o que foi dito é que a gente está aprendendo um pouco de como utilizar de todos os recursos de tecnologia que a gente tem hoje. E tem muitos artifícios tecnológicos que acho que são essenciais para a marca, como a obtenção de dados dos clientes, que estão na loja. [...] Hoje, a tecnologia ajuda muito o varejista a extrair os dados e

entender como que o cliente utiliza a loja dele. Em uma das exposições do evento foi, por exemplo, quando você tem uma promoção acontecendo na loja e o cliente não está comprando ou mesmo nem acessando esse espaço da promoção, tem um sistema que automaticamente já identifica isso e ele sugere para o gestor da loja mudar o local da promoção e, mais que isso, ele sugere a troca de produtos em promoção, porque ele está lendo quais produtos estão sendo vendidos. Essa explosão de tecnologia está muito ligada à gestão da loja, e cabe um pouco a nós, *designers*, entender como ela funciona, mas não necessariamente como a gente tem que geri-la ou implantá-la. Eu acho que isso não faz muito sentido, mas tem um outro tipo de tecnologia que a gente tem muito que aprender a utilizar, que é para a gente potencializar a experiência da loja para o cliente e fazer com que ele utilize o tempo dele da melhor maneira dentro da loja, evitando filas, evitando ter que ir atrás de um vendedor ou ter algum tipo de fricção [...] e tentar fazer que a visita do cliente na loja seja muito fluida, sem nenhum atrito, e que a compra aconteça de uma maneira muito natural, sem ter que passar todos os seus dados para completar a compra [...] Voltando a sua pergunta, eu acho sim, que é sim, uma atividade (do *designer* de varejo) é holística, composta por diversos fatores que são técnicos. [...] A gente tem que absorver muitas questões técnicas da operação, questões técnicas de exposição e questões técnicas de arquitetura e engenharia, para a gente propor um projeto hoje. Então, sim, é necessária uma composição de muitas habilidades que extrapolam a formação original que a gente tem na faculdade e na graduação.

SANZI – Então, na Aquadrado essa atividade se dá em equipe?

FREGNANI – Sim, por ser necessária uma composição de muitas habilidades e que extrapola a formação que a gente tem na faculdade, na graduação. E as tais 77 competências não cabem em uma pessoa de jeito nenhum. Aqui (na Aquadrado), Gian, na prática do dia a dia a gente se divide em equipes. E eu tenho uma teoria sobre isso. O desenvolvimento de um trabalho [...] passa por um perfil criativo e por um perfil técnico [...] que acontecem em equipes e tempos distintos. [...] A gente começa muito criativo e termina muito técnico. [...] Aqui, no escritório, eu tenho uma equipe técnica e outra criativa. Um projeto, necessariamente, começa com essa equipe criativa que faz uma imersão sobre o negócio, sobre o cliente, sobre as expectativas dele, de aonde ele quer chegar com a loja. [...] Depois (dessa imersão),

a equipe criativa passa o projeto para a equipe técnica desenvolver toda a parte de especificação e detalhamentos [...] Eu falo sempre que se você colocar um profissional técnico num momento criativo nada será possível ser executado, vai falar: isso aí não, para construir que o tipo de solução encontrada não funciona. O técnico não vai deixar a criatividade acontecer. E se você coloca um profissional criativo na técnica a obra nunca acaba, porque ele sempre vai falar: e se a gente mudar aqui, e se a gente pintar de outra maneira, se colocar uma nova comunicação visual agora. Assim, a obra não acaba. Eu entendo então, que são habilidades complementares necessárias para o processo como um todo, mas que são feitas em momentos distintos, com profissionais distintos, na hora certa. Eu acho que nós, arquitetos, temos um problema: a gente é técnico e criativo na maior parte do tempo e, por isso, que todo mundo fala que a gente é enrolado para caramba, por misturar esses dois campos. A gente tem um olhar multidisciplinar e muito técnico e criativo, ao mesmo tempo, e a gente não consegue, às vezes, direcionar os assuntos no momento certo. Então, no meu processo de desenvolvimento aqui dentro do escritório [...] muitas vezes, eu trago pessoas especialistas de fora da minha equipe para compor o projeto. Por exemplo, a iluminação é um caso. Eu acho um projeto muito específico, muito técnico, e então eu trago um profissional especializado nisso para compor a equipe. Às vezes, contrato também assessoria de visual *merchandising*, dependendo se eu tenho ou não as habilidades necessárias para um determinado tema (se moda, alimento, etc.). [...] Eu tenho uma equipe própria que faz a maior parte do trabalho, mas conforme a necessidade, outros profissionais específicos são contratados para compor essa equipe. [...] Uma entrega pode ser feita por um escritório de um homem só, [...] mas assim o projeto vai demandar muito mais tempo. E eu acredito que o processo coletivo de criação é muito melhor que o processo individualizado. Eu acho que quanto mais a gente divide experiências com várias pessoas, o projeto nasce muito mais rico. Eu penso um pouco assim.

SANZI – Especificamente dentro do universo *digital*. Excluindo as operações de gestão da loja ou do varejo e focando em interfaces digitais que contribuem na experiência do consumidor, como no caso da loja Allure de Nova York, onde se pressupõe uma interação de dois profissionais, um da criação das interfaces e o *designer* de varejo. Nesse contexto, eu gostaria, a partir de sua experiência, a sua

visão de qual seria o papel do *designer* de varejo, na interação com profissionais de tecnologia e na integração de interfaces físicas e digitais.

FREGNANI – Eu acho que essa questão da tecnologia, ainda mais aqui no Brasil, que tudo é um pouco mais limitado, a gente acaba tendo algumas limitações financeiras e de implementação. Considero que seja, ainda, uma atividade que depende muito do empreendedor, e não da gente enquanto *designer*. [...] No meu processo, quando eu entendo que aquela loja tem uma vocação para algum tipo de tecnologia, eu apresento isso para o meu cliente e proponho, por exemplo, caberia um provador inteligente, onde que você pode consultar quais os tamanhos disponíveis, cores de uma determinada peça e ter sugestões de possíveis combinações. Faço isso não apenas falando, porque às vezes só falar pode parecer que seja uma possibilidade legal lá em Nova York, mas ainda não uma realidade aqui em Campinas, ou em qualquer outra cidade, mesmo São Paulo. Porém, a gente tem algumas empresas de tecnologia com que trabalham em paralelo com a gente. Por exemplo, quando eu vou programar uma reunião com o cliente, ainda na fase inicial de conceito e na formação de ideias, eu consulto uma dessas empresas de tecnologias aplicáveis ao varejo, (não programadores) que sabe muito melhor do que eu quais são as tecnologias que eu posso aplicar naquela loja, e a gente monta uma estratégia de implantação de tecnologia para aquele cliente. Então, quando eu apresento o conceitual da loja do ponto de vista de *layout*, visual e tudo mais, a gente leva sugestões de implantação, sinaliza o potencial da utilização de determinadas tecnologias naquela loja. [...] Eu considero besteira usar tecnologia por usar. [...] A tecnologia deve ser utilizada em lojas que querem comunicar ao cliente, que ela é uma loja que extrapolou o físico, que se importa pelo digital, que está conversando com o público, que se importa com isso. [...] Normalmente, a nossa estratégia para implantar tecnologias digitais é através de uma empresa especializada nisso, que é apresentada ao cliente. Caso o cliente gostar, essa empresa desenvolve junto com programadores [...] o que foi solicitado e, em seguida, trabalhamos a quatro mãos no ponto de vista de infraestrutura que eu preciso ter na loja, para que essa tecnologia seja implantada. Então, qual é o nosso papel? Eu acho que o papel do *designer* de varejo, perante o cliente, é pensar conceitualmente a loja e entender qual ferramenta de tecnologia, tirando essas de gestão, mas as de experiência de loja, seria indicada para potencializar o conceito da loja. Para isso, é preciso que a gente conheça o que está disponível (em termos de tecnologia) no mercado e sugerir sua implantação.

Agora, o desenvolvimento disso é muito específico e cabe a profissionais especializados. [...] Eu acho que não cabe ao *designer* de varejo ter essas habilidades.

SANZI – Mas e o consumidor que interage digitalmente dentro das lojas com seus celulares? Mesmo os vendedores, que podem mostrar os produtos através de vídeos chamadas. Nesse contexto, qual o papel do *designer* de varejo, ao propor a loja?

FREGNANI – A gente vive num mundo digital e as pessoas se comunicam digitalmente. Dentro de lojas, as pessoas tiram fotos para postar no *Instagram* ou para fazer uma promoção. Hoje em dia, por exemplo, até a contratação de um vendedor em determinadas lojas está atrelada na análise de suas redes sociais e na capacidade desse vendedor em ser um influenciador. [...] A loja, então, torna-se um espaço “instagramável”, ou seja, preparado para ter uma interação digital, de uma maneira não programada. Tanto um cliente pode ir lá pegar um produto e tirar uma selfie. [...] Para postar algo nas redes sociais, o cliente, ou mesmo o vendedor, vai procurar um espaço com a melhor iluminação e o cenário que converse com os valores da marca. [...] Essa não é uma demanda digital, e sim uma demanda para o espaço físico ser utilizado no universo digital. Com isso, você promove a curiosidade de quem está no digital, de conhecer aquele espaço ou comprar aquele produto. [...] Hoje em dia, a gente usa muitas ferramentas de comunicação, que é 100% digital, e a loja, com certeza, tem que estar preparada para isso.

SANZI – Outra questão que eu reparo, com inserção do digital no físico, são novas demandas para o projeto de lojas, que é o *click and collect* e consequentes *lockers*.

FREGNANI – Verdade, você tem que ter um ponto de coleta ali, às vezes, para fazer uma troca, para pegar uma compra *online* [...] O nosso papel, nisso tudo que tá acontecendo, é de conhecer tudo isso, porque todas as ações que a gente propõe para um cliente impactam na operação e no custo operacional dele. Então, a definição disso não está na mão do *designer*, está na mão do empreendedor, porque ele que sabe o quanto quer gastar, o quanto que ele quer fazer. Trabalhar com o varejo é uma coisa muito viva, as coisas mudam rapidamente. Todo ano tem algo novo

acontecendo. O varejo é a vida cotidiana das pessoas, a gente vai atrás de produtos o tempo inteiro. A gente está comprando, consumindo e o varejo reflete o estilo de vida das pessoas. Isso é apaixonante para nós, porque a gente precisa o tempo todo estar ligado aos estilos de vida, aos momentos de vida de cada pessoa, para a gente propor para o nosso cliente alguma solução que não seja óbvia. [...] Eu acho que o nosso papel é o de estar sempre ligado no comportamento das pessoas, tanto na hora da venda quanto no *life style*, entender as necessidades delas no momento da compra específica de um produto. O modo de como tudo isso será aplicado, seja do ponto de vista de tecnologia, seja do ponto de vista do *design*, é uma evolução do nosso trabalho. Existem questões que, às vezes, a gente pode solucionar com as habilidades que a gente tem, às vezes a gente pode trazer pessoas de fora para complementar. Eu acho que a gente não é um super-herói que precisa saber de tudo. O que a gente precisa saber é da necessidade que as pessoas têm hoje para fazer uma compra de uma maneira mais adequada. [...] A venda é a essência do varejo. E tudo o que a gente propõe para o cliente tem essa vertente: o que eu vou fazer para o meu cliente se destacar da concorrência dele e dar uma experiência melhor para o cliente dele. E, conseqüentemente, fazer com que ele ganhe mais dinheiro, realmente aumentar o faturamento. [...] Nós fizemos um projeto para uma loja de fábrica da Laticínios Aviação. Na ocasião, eles tinham em estoque uma latinha comemorativa dos cem anos da fábrica que não vendia e estava, inclusive, sendo oferecida como brinde. Aí, nós montamos, na loja, uma ponta de gôndola só com essas latinhas que são muito bonitas e tal. Resultado: acabou com o estoque. Eu tenho mais para mim que a nossa capacidade de entender como a gente pode fazer a loja melhorar de performance, através da exposição, é o nosso maior papel. Se a gente entender que a tecnologia pode agregar valor e trazer intensidade de venda para o cliente, eu acho que a gente tem que indicá-la. Agora, ter um painel interativo que não funciona, aplicado no salão da loja, não está fazendo nada para a loja e foi um investimento desnecessário e sem sentido, e que não agrega valor nenhum. Então, eu acho que a tecnologia tem que ser aplicada de maneira que o cliente, de fato, veja valor naquilo, e não de maneira aleatória só para falar: eu sou uma loja *digital*. Tudo tem que realmente fazer algum sentido.

SANZI – Na escolha do foco da tese, optei por me debruçar nas tecnologias digitais aplicadas na loja física, por acreditar ser uma demanda que a teoria ainda não

reflete a prática, como a iluminação e o visual *merchandising*, por exemplo, e que ainda traz muitas indagações, por ser muito novo.

FREGNANI – Realmente, é novo, e para quem atua no Brasil é muito mais novo e muito difícil de ser aplicado, difícil da gente colocar isso no nosso processo de desenho, porque a gente tem uma escassez de oportunidade de uso disso. No dia a dia, o cliente até quer, mas quando ele começa a entender o investimento que ele vai ter e tudo mais, ele acaba abortando essa ideia. Então, eu acho que tudo é muito novo, muito experimental, ainda, muitas coisas sendo experimentadas, muita coisa bacana, que com certeza vai ficar, mas tem muita coisa, também, que está sendo feita como um laboratório, e que vai acabar não evoluindo. De fato, é um momento de transição. Mas, uma coisa que já é realidade é essa questão da *omnicanalidade*, que já acontece sem que necessariamente se reflita em loja. Mas, importante a possibilidade de acessar uma loja a partir de vários canais. Hoje, as lojas que não estão adequadas a essa mentalidade, tendem a sofrer muito.

SANZI – Muito obrigado pela sua disponibilidade e generosidade em trocar tantas informações, que serão de grande valia para as conclusões da minha tese.

04/12 – Leonardo FREIRE – Entrevista Semiestruturada (Formulário)

Design de varejo para ambientes <i>digitais</i>			
Dados Pessoais do Respondente			
Nome:	Leonardo Freire https://www.linkedin.com/in/leonardo-freire-b61570125/		
Formação:	Arquiteto	Local de Trabalho:	Rede varejista de vestuário e acessórios de moda
Qual seu cargo? Indique as principais atividades que você exerce como profissional.			
Pesquisador de experiência do usuário			
Vamos às respostas – DA TEORIA ... [...] ... PARA A PRÁTICA			
As afirmações acima fazem sentido?			
<input checked="" type="radio"/>	SIM	<input type="radio"/>	NÃO
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	EM PARTE
Por favor, explicita a sua visão a respeito das proposições da teoria. Por exemplo, as oito categorias descritas acima, do modelo holístico de competências, são demasiadas, suficientes ou insuficientes para que um designer de varejo possa atuar em projetos de espaços físicos que integram tecnologias digitais?			
A meu ver me parecem demasiadas, dado que em um ambiente corporativo esse profissional deverá lidar com diversos setores que comportam outros profissionais com essas competências, reforçando mais a competência de influência para conseguir liderar processos de criação de novos espaços. Dito isso, uma breve noção de cada competência é sempre bem-vinda e deve ser algo desenvolvido em conjunto com a equipe.			
Na prática, como são reunidas essas competências?			
<input type="radio"/>	Em um único profissional	<input checked="" type="radio"/>	Em equipe multidisciplinar
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	Outro
Se em equipe, descreva o perfil de uma equipe ideal. Se a resposta foi “outro”, especifique qual.			
Onde trabalho, a estrutura se baseia em um tríptico de negócio, tecnologia e experiência para criar produtos digitais que serão implementados nas lojas, entretanto é necessário, também, uma integração clara com o setor de arquitetura, que concebe o espaço onde essas experiências digitais se tornarão parte de um todo (<i>omnicanalidade</i>). Além disso, o desenho de processos, tendo o colaborador			

de loja em perspectiva, é essencial para a concretização dessa experiência *omni*, já que ele, muitas vezes, é responsável por aculturar os clientes sobre novas funcionalidades.

Qual o papel do profissional que concebe lojas físicas que integram tecnologias digitais?

Ter um entendimento mínimo sobre os processos envolvidos na criação de experiências digitais, além da sua competência de designer/arquiteto.

Quais as responsabilidades do profissional que concebe lojas físicas que integram tecnologias digitais, caso ele faça parte de uma equipe?

Conceber espaços, em conjunto com equipes multidisciplinares, desde o início do projeto, tendo em vista a *omnicanalidade* como cerne do espaço, e não como acessório.

Quais demandas da jornada do consumidor e dos atendentes esses dispositivos digitais atendem?

Existem possibilidades para todas as etapas, desde a descoberta até o pagamento.

Serão bem-vindas outras informações pertinentes.

05/12 – Rogério Fernandes GASPAR – Entrevista Semiestruturada (Vídeo)

Data da entrevista: 15 de fevereiro de 2023, às 18h

Perfil do entrevistado: <https://www.linkedin.com/in/rogerio-fernandes-gaspar-72536510b/>.

Diretor acadêmico da *Retail Design Institute* (RDI)/Arquiteto na FGaspar Arquitetura – <https://retaildesigninstitute.org/> – <http://www.fgaspar-arquitetura.com.br/>.

SANZI – Em primeiro lugar, muito obrigado pela sua disponibilidade. Para começar, eu gostaria de saber da sua formação e a principal atividade que você exerce na tua empresa.

GASPAR – Então, para oficializar a gravação, meu nome é Rogério Gaspar, eu sou arquiteto de formação, me formei em 91 em arquitetura e urbanismo, de lá para cá fiz diversos cursos de pós-graduação. [...] Eu tenho um escritório de arquitetura e construtora, eu projeto e construo na área de varejo, então a minha empresa é especializada em arquitetura comercial, voltado para o varejo, já há 34 anos.

SANZI – O tema da tese é *design* de varejo, com um foco bem específico que a literatura acadêmica tem referido desde 2010. É a questão das lojas *figitais*, ou seja, aquelas que integram tecnologias digitais aos espaços físicos. O que eu estou me propondo a fazer é contextualizar tópicos dessa literatura com a prática do dia a dia de profissionais da área. Resumidamente, vou relatar esses tópicos para saber qual a tua posição a respeito. Se concordas, se verificas ou não algum descompasso entre teoria e prática. A literatura afirma que a atividade de *design* de varejo é holística e interdisciplinar. A atuação na área envolve 77 diferentes competências, divididas em oito categorias, entre as quais a *omnicanalidade*, onde as interfaces digitais estão colocadas.

GASPAR – Eu frequento um MBA sobre varejo físico e *online*, porque eu busco entender essa dinâmica de como as coisas acontecem nesse contexto. A gente sabe que é chover no molhado falar em comportamento, em transformação constante, principalmente no período de pandemia. [...] temos que entender essa dinâmica pelo fato de projetar e construir e ter o contato com o varejista, que é muito real, é muito

pé no chão. [...] Sim, eu acho que sim, que a atividade é multidisciplinar, mas ela envolve, como você falou, as competências gerais, e envolve todo um *backoffice*. Não adianta implantar (novas tecnologias) enquanto não houver uma cultura na empresa para isso. E eu acho que esse é o maior enfrentamento. [...] Quando eu digo “pé no chão”, eu sou um pouco suspeito. Porque atuo no segmento de lojas populares, e eu vejo a dificuldade, um enfrentamento que não é financeiro, mas cultural. Vou dar um exemplo bem típico, sem citar o nome do cliente, por uma questão de ética. Eu atendo esse cliente há 18 anos [...] Trata-se de uma rede varejista com 52 lojas, e implantou um sistema de *e-commerce* há 6 anos e, exatamente, em 2019, um ano antes da pandemia, ele fechou porque não dava lucro. Na verdade, era uma questão de má gestão. E como se diz por aí, quando a maré baixa a gente vê quem está pelado. Nesse período meio cinzento, que a gente enfrentou, [...] a gente viu quem realmente estava pelado e quem, na agonia, tentou se virar com algum canal, algum meio digital, como o *WhatsApp*, que por mais simples que fosse salvou a vida de muitos varejistas. Se nós falarmos economicamente, eu acho que demanda um investimento financeiro alto, mas acho que demanda mais um foco da cultura da empresa, de onde que ela quer chegar. O varejista nunca se pergunta isso, ele quer saber de vender. Sem generalizar, lojas, hoje, são um verdadeiro depósito de mercadorias, não uma loja. E, principalmente, esses varejistas mais antigos que são tradicionais, vejo muito enfrentamento de gerações dentro da empresa, de não passar o bastão completamente, Dizem: time que está ganhando não se mexe. E essa empresa que falei, que fechou o *e-commerce*, enfrentou uma situação difícil, mas acredito que tinham a sorte de ter bala na agulha para se manter naqueles quatro meses de confinamento. Posteriormente, acreditei que fossem acordar [...] Veja bem, há oito anos eu discuto a implementação de *Wi-Fi* dentro da loja. [...] E há uma dicotomia dentro na diretoria, que é familiar, e o financeiro. Consideram (*Wi-Fi*) uma despesa, e o outro lado precisa e não tem *Wi-Fi*. O proprietário falava que funcionários vão ficar falando no celular, se eu tiver *Wi-Fi* dentro da loja. Mas eles já têm esse serviço por conta própria. [...] E, ao invés de propiciar pelo menos 40 minutos de *internet* ao cliente e conseguir dados dele, a crença é de que o cliente vai ficar dentro da loja fazendo pesquisa de preço, quando na realidade essa pesquisa já foi feita anteriormente, antes do cliente chegar na loja. [...] os conhecidos como *showroomers*⁹⁸. [...] O mundo ficou

⁹⁸ *Showroomer* é o nome dado ao consumidor que visita a loja munido de celular, compara preços e produtos entre os concorrentes pela *internet* do seu *smartphone*, e depois compra *online*. É a prática

muito pequeno, está na palma da mão. E isso aconteceu muito rápido. Se fizermos um comparativo, em 2016 essa tal de conectividade na mão, aqui no Brasil, era em torno de 16% da população, em 2021, a gente já chegou em 85%.

SANZI – Mas, ocorrem discrepâncias. Tem um atacado aqui em Porto Alegre que disponibiliza um aplicativo, só que dentro da loja não tem *Wi-Fi*, e o sinal de *internet* é extremamente fraco. Ou seja, você só tem a possibilidade de usar o aplicativo fora da loja, nem mesmo o leitor de código QR oferecido pelo aplicativo, funciona dentro da loja.

GASPAR – Essa discrepância ainda tem em outro sentido. Daqueles que vão atrás de dados, como se fosse um modismo. [...] Essa tecnologia digital me permite prospectar dados, mas o que se pode fazer com eles? Muitas vezes, não se sabe. Eu tenho um amigo que fala que dados é que nem urânio, se você souber usar, legal, se você não souber usar, você tem uma bomba na mão.

SANZI – As coisas têm que servir a um propósito, caso contrário não faz sentido. E nesse universo “pé no chão” a que você se referiu acima, o propósito é vender.

GASPAR – É que o varejo é muito apegado à transação e não à interação. Falta um entendimento de que não há mais espaço para o intuitivo, nem para o empreendedor, nem para o investidor, nem para o profissional arquiteto, *designer* ou *retail designer*. Tenho clientes que prospectam um ponto na intuição, sem contratar uma empresa de geolocalização para poder prospectar um ponto correto. Tenho o caso de um varejista que vai ter que fechar uma loja que foi construída há dois anos, que não teve o retorno nem o fluxo, porque o *shopping*, onde a loja se encontra, foi mal localizado por não ter contatado uma assessoria coerente com a área de *shoppings*. E não estamos falando de lojistas de bairro, e sim de um supermercado grande, com 52 lojas. [...] Se a gente retroceder um pouquinho, em 2012, na NRF, surgiram os cavaleiros do apocalipse, dizendo que a loja física iria acabar. Em 2016, fizeram uma *mea-culpa*, reconhecendo um processo contrário, na outra mão em que

de visitar uma loja física para examinar um determinado produto antes de comprá-lo *online* a um preço mais baixo.

lojas digitais estavam abrindo lojas físicas. Depois disso, veio o metaverso na NRF do ano passado (2022), que virou febre. Acho que para a realidade brasileira, o metaverso ainda está um pouquinho distante, e é para poucos. Mas, quando entra nesse modismo, eu já peguei um casal de proprietários de loja dizendo precisar entrar nesse metaverso que todo mundo está falando. Eu falei: espera um pouquinho, a sua loja só tem na cidade de São Paulo, [...] mesmo em se tratando de uma metrópole vocês não vão ter a amplitude de alcance para o investimento e ter retorno. Essa mesma empresa de que eu estou lhe falando tem 18 anos e faz propaganda na televisão, tem um canal que faz desfiles, etc., mas não tem mais o *e-commerce*. [...]

SANZI – Em relação as 77 competências previstas para o *designer* de varejo, como elas se dão, na sua visão?

GASPAR – Em equipe, porque depende de ter a gente na logística, no financeiro, a gente depende de treinamento de pessoas. Eu sempre falo que em qualquer que seja a ponta, atrás da tecnologia, atrás de um telefone, tem pessoas atendendo. Eu acho que a gente tem que primeiro parametrizar isso. Saber quais são os envolvidos, e aí eu consigo realmente amplificar, mas desde que eu tenha o controle disso. Não adianta eu dar um treinamento, por exemplo, quando existe uma barreira muito grande de alguns lojistas que eu conheço de trazer o *e-commerce*, a compra digital para o espaço físico com a justificativa de que haveria uma competição com o vendedor que é comissionado, mas era só comissionar a venda digital, né? Tenho um cliente com duas lojas no mesmo *shopping*. E quando você precisa trocar um produto, você só pode fazer isso na loja que você comprou, a outra loja não faz isso, mesmo sendo da mesma rede e do mesmo *shopping*. (há outras crenças que conflitam com a *omnicanalidade*). Outros exemplos: por que que eu pago mais barato no digital e mais caro no físico? Tem aquelas explicações de que o espaço físico tem um m² mais caro, a necessidade de estoque, centro de distribuição, tudo isso daí tinha um envolvimento, mas acho que essas barreiras foram quebradas.

SANZI – O *designer* também sugere um modelo de gestão, um modelo de negócios?

GASPAR – Sim [...] Nas minhas aulas, eu sempre coloco a seguinte posição: nós, *designers*, arquitetos, falamos muito “arquitetes” e a gente tem que aprender a falar “negociês”, que é a língua que o varejista entende. Eu acho que falta muito disso, de você entender o que é um modelo de negócio que se traduz em estratégia. O *design* tem que estar intrinsecamente ligado à estratégia da empresa. Não adianta eu fazer um projeto se eu não sei, digamos, qual é a proposta de valor da empresa. [...] Se você não entender o perfil da empresa, a proposta de valor, você fazendo *design* pelo *design*, quando na verdade é preciso fazer um *design* pensando no amanhã.

SANZI – Na situação cultural, que você mencionou antes, o *designer* tem que catequizar esse varejista para fornecer as informações necessárias para a estratégia de projeto?

GASPAR – O varejista conhece o negócio dele e tem que fornecer todos os subsídios em relação à operação. É lógico que o *designer* também não pode partir do princípio de que o *design* é uma poesia. O varejista tem um objetivo que é vender, mas não só vender, mas também oferecer algo a mais. Eu acho que se partirmos do princípio de que o *designer* entenda a loja física como a principal mídia da marca, aí ele começa a ter uma visão, um olhar diferente.

SANZI – Supondo que o varejista compreenda isso, forneça ao *designer* todas as informações pertinentes ao projeto e demande a integração de interfaces físicas e digitais na loja. O que é necessário que o *designer* saiba para posicionar um *display*, para que ele funcione, entre outros elementos necessários, tanto para o projeto quanto para a execução? Quando a gente lê na literatura a respeito das 77 competências, entre elas supomos que algumas sejam da TI e outras dos *designers*, e quando ouvimos *insights* das NRF, tudo ainda parece ser mito nebuloso. O meu propósito com essa tese é dar indicações para a atuação dos *designers* em um contexto *digital*, saber quais papéis eles devem desempenhar, saber, por exemplo, da necessidade ou não de interagir com os profissionais de TI. E é o que eu estou buscando ter nestas entrevistas.

GASPAR – Interessante a sua colocação. Eu parto do seguinte, a loja tem que ser imersiva. Eu costumo no escritório, quando tem algumas dúvidas em relação ao

perfil do varejista, eu tenho que ir no DNA dele. E muitas vezes, o que ele fala não é aquilo que se procede mesmo dentro da empresa. Então, eu procuro fazer um *workshop*. A hora que você faz um *workshop* com todos os envolvidos (minha equipe, o proprietário, o comprador, o pessoal de *marketing* dele, *stakeholders*⁹⁹), aí você começa a partir do princípio: espera um pouquinho, é uma loja imersiva, mas a minha loja física vai funcionar como uma plataforma digital? Quais são as necessidades? E dentro dessas necessidades, é lógico que eu tenho que trazer o pessoal de TI, como você falou, mas eles são mais racionais e o racional leva para a conclusão, e um *designer* é emocional, então ele leva para a ação. Se eu cercar tudo isso e não colocar o usuário, o ser humano como centro daquele objetivo final, vai ter *gap* no meio do caminho. [...] Eu já tive um cliente que depois da loja pronta, [...] colocou um monitor filmando a criança na área infantil, para ela se ver. Para isso, ele chamou, depois que eu entreguei a loja, [...] um marceneiro para instalar o monitor e colocou numa posição onde ao lado tem um espelho comum, para quê? [...] Eu preciso saber do alcance dessa tecnologia: quem é esse usuário? Ele é predominantemente feminino? É tendencialmente masculino? Você tem que saber quem é esse usuário, para criar uma atmosfera e envolver a todos mesmo. Entra a tecnologia? Sim, o trabalho é colaborativo, não adianta, se eu não tiver a colaboração técnica de uma outra empresa, eu posso estar instalando um Painel de LED, que vai ofuscar, que vai atrapalhar e não vai ajudar. Aí entra toda a parte técnica, distanciamento, iluminação. O quanto a luz externa do corredor do *shopping* ou luz do dia em uma loja de rua influencia? Tecnicamente, o *designer* não é preparado para isso. Eu acho que tem que ter esse conjunto e, dentro desse conjunto, são várias lentes. Então, a gente tem a dimensão humana que envolve o proprietário, que envolve toda a empresa, envolve vendas, compras, comercial. E aí, o que é desejável? Será que o que está sendo proposto atende a sua demanda? OK! Aí você tem uma outra dimensão, a do negócio, ou seja, a viabilidade. Eu posso viajar na maionese? E uma terceira dimensão, a técnica, a factibilidade e se realmente é condizente e atinge o público dele. [...] Muitas vezes, não fugindo do *digital*, o pessoal gosta de rotular gerações. Eu acho que você tem pensamento divergente e pensamentos convergentes, numa mesma geração. Você pode se basear na geração Z, na geração X, ou *baby boomer*. Mas, de repente

⁹⁹ *Stakeholders* são grupos e indivíduos que, de uma forma ou de outra, apresentam algum nível de interesse nos projetos, nas atividades e nos resultados de uma determinada organização. Em outras palavras, seriam todas as partes interessadas de uma empresa.

você tem um *baby boomer* que gosta de andar de *Halley Davison*, que gosta de aventura, ou que ele é roqueiro e se veste como roqueiro, como alguém da geração Y. Então, não rotulando você chega no seu público. Eu prefiro separar assim: Ops, espera um pouquinho. Vamos aplicar a tecnologia, vamos trabalhar com digital, e qual é a necessidade do meu usuário final? Não a minha necessidade como lojista. [...] Isso passa a colaborar com a venda, mas principalmente com a experiência naquele momento. Ou é simplesmente um mimo? Se não colaborar com a venda e com a experiência, pode virar um mimo muito caro, um investimento muito alto. Tem uma disparidade do mercado, que é a da “Maria vai com as outras”. [...] Quais as necessidades desse meu cliente? Por exemplo, a Nike Rise, que inaugurou recentemente no *shopping* Ibirapuera. A primeira da empresa no Brasil, 60% do público é feminino. Essa loja tem um provador digital, tem um espelho digital, você controla o som, controla a iluminação. Ela oferece uma experiência. Hoje todo mundo só fala em experiência. E no meu ponto de vista, a experiência é necessária? Sim. Eu tenho que montar uma jornada desse consumidor, desse usuário. Mapeio (a jornada) e, a partir do momento que eu mapeio, [...] eu vou detectar quais são os pontos de contatos mais relevantes e qual a experiência que vai ser oferecida naqueles pontos, que é emocional. Então, qual o grau de emocionalidade eu quero tocar naquela hora, mas além da experiência, o que importa é o relacional. O varejista, quando ele implementa uma tecnologia e traz para o *figital*, pode fazer uma imersão, mas que ela seja relacional, que é oferecer algo no espaço físico que não tenha como ser oferecido no digital, por ser muito frio. [...] Eu sou muito suspeito nesse assunto, por ser um pesquisador muito ativo na neurociência aplicada à arquitetura e, principalmente, no varejo, que é a minha área na pós-graduação, onde leciono. Eu acho interessante que a gente fale desse relacional, fale da experiência, mas com ativações sensoriais. Então, quanto mais ativações sensoriais é que eu consigo nesse público, nesse usuário, a receptividade dele. E em relação a uma resposta comportamental, e a conexão com a marca vão ser maiores. Então, lá no digital, no *tablet*, no celular, eu não vou conseguir trazer experiência. [...] A Natura agora está lançando um *tablet* com 26 aromas dos perfumes. [...] Eles pegaram uma empresa de TI, e uma empresa de aromatização e chegaram num equipamento, que agora é factível, e estão trazendo a sensorialidade para o digital, assim como o metaverso também já está trabalhando para ter essa sensorialidade. Aí você cria uma conexão mais forte, um elo mais forte, e isso é o mais importante. E acho que isso não tem mais volta, né? A gente acelerou

muito em três anos, então tudo que a gente fala em termos de varejo físico vai estar embutido, vai estar junto. Eu já me pego, às vezes, em rodas de discussão, e o pessoal fala: precisa ser *figital*; e eu digo: o *figital* já é, não é do amanhã, não é do futuro, é de hoje, já está acontecendo. A gente está sendo *figital*, falando no *online*, agora. [...] Quando você incorpora o digital no espaço físico, o digital ele tem que fazer parte da atmosfera, ele não pode ser algo invasivo. E depende muito do modelo de negócios. [...] Eu acho (o digital) que deva estar incorporado na atmosfera, uma vez incorporado, é para propiciar prazer, conexão. [...] a gente está falando de algo que é tangível, que está ali junto no espaço. [...] O fato de eu projetar e construir, aponta um ponto frágil meu. Pois isso, realmente, amarra a criatividade. De 80 a 90 por cento dos projetos que eu executo, são do meu escritório. Quando você executa de um terceiro, você sente algumas dificuldades, por não ter estado envolvido no processo de elaboração. Aí você fala: poxa o cara colocou um negócio aqui que eu tenho que dar uma solução técnica. E quando você está projetando, já está pensando, de madrugada, o vai acontecer lá na frente. Eu executo as obras com muita agilidade, muito rápido [...], para isso eu conto com uma equipe técnica para viabilizar algo que não esteja muito claro no projeto. [...] A *IKEA*, de muitas empresas no mundo, é daquelas que a gente pode falar que não parou, não dormiu, está sempre atenta às novidades, sempre colocando o consumidor final, o *shopper*, no centro. [...] mesmo vindo com um dispositivo, uma aplicação qualquer de tecnologia, tudo está sempre centrado no ser humano. A tecnologia não é o fim, é o meio, né? Então, eles perceberam, dentro do propósito deles, o que outras empresas também estão percebendo que não adianta: quanto mais *tech* mais *touch*. [...] Até 2019, quando o varejo começou a perceber da importância de fazer um varejo mais afetivo, logo depois veio a pandemia e a gente ficou longe do toque, e passou a usar a tecnologia. [...] Agora (após a pandemia), a gente volta e sente a necessidade de um equilíbrio. [...] É lógico que é muito confortável você comprar de casa, com um toque. [...] Eu brinco com o pessoal, que se você estiver dormindo e acordar de madrugada para ir beber água, depois de ter sonhado com um relógio bonito que você viu em uma publicidade, você acessa a *internet* e compra. Pela manhã, antes do café, é possível que a o relógio tenha sido entregue na sua porta, mas esse processo é frio. Infelizmente, as Livrarias Cultura fecharam e faliram. Eu gostava de chegar no *shopping*, entrava na Cultura quando jovem e ficava até fechar a loja. Hoje, eu compro, em média, de quatro a oito livros por mês na *Amazon*. Com isso, você começa a perder o tato, começa a perder

o cheirinho, o prazer de você folhar um livro. Eu tenho muitos livros digitais, *e-books*, mas eu não gosto. Eu compro para não esperar a entrega, que, às vezes, quando vem de fora, é muito demorada. Mas prefiro um livro físico para poder fazer minhas marcações. Tudo que aconteceu em função da pandemia, a implantação de *Darkstores*, minicentros de distribuição, compra *online* e retirada na loja, tudo isso daí foi uma ebulição que é tecnologia digital permitiu, e isso não tem mais volta, isso é fato. Então, realmente as empresas têm que se inserir aí, tem que pensar o que esse novo consumidor espera. Espera uma experiência melhor *online* do que *offline*, [...] tá, tem essa ansiedade porque nós queremos tudo para ontem, tudo muito rápido, né? Se o computador levar dois minutos e meio para ligar, a gente já começa a falar que está muito lento. E isso se reflete na sociedade, é tudo imediatista. Mas a loja enquanto espaço físico de imersão, de experiência, de relação, isso ainda é muito importante e isso não vai mudar. [...] Há três anos atrás, nem isso, os *shoppings* eram reticentes com esse negócio de “compra *online* e retira na loja”, pois não recebem a taxa administrativa, que lhes cabe, além do aluguel, condomínio e fundo promocional. Com o tempo, eles passam a perceber que quando o usuário, o consumidor, vem até o *shopping* retirar a mercadoria, ele vai pagar o estacionamento, pode ir a um *fast food*, num restaurante ou tomar um sorvete com filho. Demoraram a entender isso, porque tudo era visado, não na interação, mas sim na transação. Eu acredito muito nesse impacto (relacionado com a tecnologia). Ainda tem muita novidade para acontecer. Durante a pandemia, uma loja de vestuário, se não me engano, do Rio de Janeiro, autorizou os vendedores a montar *looks* e mandar para o cliente via *WhatsApp*. Esse procedimento colaborou com, aproximadamente, 33% do faturamento da loja, e hoje é adotado como um canal de vendas.

SANZI – Nesse contexto, onde várias equipes trabalham juntas, com o propósito de integrar interfaces físicas e digitais, a quem cabe coordená-las?

GASPAR – O ideal seria ter um líder, mas líder só, nunca é tão completo. Se o líder for o investidor ou o empreendedor, ele não vai ter a visão emocional do *designer*. O investidor vai entender, enxergar as pessoas como números, quanto o faturamento está positivo ou negativo. O *designer* enxerga o lado emocional. Então, acho que essa liderança é um trabalho a quatro mãos. O *designer* que entender a necessidade do cliente, suprir a necessidade dele, a dor dele. Cabe ao varejista trazer subsídios que,

de repente, o *designer* não enxerga, quanto à operacionalidade, por exemplo. Ao *designer* cabe entender isso e, principalmente, entender qual é o DNA, qual é o genoma da empresa. Sem esse conhecimento ele pode se perder no meio do caminho. Toda empresa tem uma essência, toda marca tem uma história, e cabe ao *designer* preservar essa história. Eu acredito em uma liderança a quatro mãos. [...] Eu costumo brincar fazendo uma comparação com tijolo. O tijolo é maciço, é robusto, ele tem uma essência, mas a gente esconde essa essência do tijolo ao rebocar uma parede. Dentro da área de *retail design*, em toda sua amplitude, a gente reboca a essência. A gente tem que ter o pé no chão. Eu seria muito leviano de trazer e puxar para o *design* toda a responsabilidade de liderança da equipe. O mercado tem de tudo, mas eu acho que o arquiteto tem que ser amplo e multidisciplinar, mas ele não pode ser dono da palavra final. Ele tem de partilhar com um modelo de negócio, e aí entra o empresário. Por exemplo, falo para o meu cliente da necessidade do *Wi-Fi*, mas eu não sei vender o que ele vende, eu não sei comprar o que ele compra. Se eu fosse comerciante, eu tomaria prejuízo, porque eu não nasci para isso. Eu tenho que entender bem o perfil do meu cliente e, principalmente, entender o cliente do meu cliente, para não errar. Hoje se fala de persona, como se constrói uma persona. E as personas podem estar erradas, por isso eu acredito mais em estilo. Vou fazer uma pegadinha: quem é? Um homem nascido em 1948, na Inglaterra, foi casado duas vezes, é bem famoso, rico, e mora em um dos mais belos e conhecidos castelos da Inglaterra?

SANZI – O Rei Charles.

GASPAR – Todos respondem isso, mas na verdade pode ser também Ozzy Osbourne. Ambos nasceram em 1948, na Inglaterra, são casados duas vezes, são famosos, têm muito dinheiro e moram em belos castelos. Mas um não veste a mesma roupa que o outro, não tem o mesmo estilo de carro, não dá o mesmo presente para a mulher. O que eles têm em comum é o branco dos olhos, e talvez tomem o mesmo *whisky*. Então, é mais importante falar em estilo quando se trata de estabelecer um público-alvo. Quando eu faço um *workshop*, é isso que eu preciso focar, em estilo, e transpondo isso para o digital, tenho que propor algo com similaridade e familiar a este estilo, para fazer parte da imersão. Somado a tudo isso, temos o modelo de negócios. E quem dita as regras desse modelo é o empreendedor.

SANZI – Nesse sentido, qual seria a postura de um *designer* de varejo diante de um pequeno varejista?

GASPAR – Com o pequeno varejista não dá para trabalhar a quatro mãos, pela falta de conhecimento e pela falta de *budget*. Você tem que adaptar, mostrar para ele o que é essencial, o que traz efeito para loja dele. Aí o arquiteto atua como um intermediador. E tem que ter jogo de cintura, para não deixar a raposa tomar conta da galinha. Por exemplo, eu preciso contratar uma assessoria técnica e não uma empresa que vende o digital, porque este vai vender o peixe dele e não me traz subsídios para não errar. Já aconteceu de eu contratar uma empresa e, de repente, ela oferece a tela mais bonita e mais cara, quando na verdade o cliente almejava algo adequado e mais barato. A opção mais bonita e cara tinha um efeito não recomendável pelas dimensões limitadas do ambiente em questão. Então, tecnicamente, eu preciso entender de *pixel*. O arquiteto tem que entender um pouquinho de tudo, ser meio *Google*. O pequeno varejista é muito intuitivo. Eu tive um cliente que saía em Pirituba, na década de 90, com um alto falante em cima do carro, aos sábados. Com o tempo, o negócio dele cresceu e ele acreditava ser um marqueteiro. [...] Quando a gente começou a fazer o trabalho, eu tive que explicar, educar, dizer que o *marketing* é o responsável por trazer o cliente até a porta. Dali para a parte interna é o visual *merchandising* que comanda. [...] você tem que envolver o cliente com um *storytelling*¹⁰⁰, pois ele não é mais apenas um *lead*¹⁰¹. Aí eu tenho toda uma atmosfera para envolver um potencial comprador. [...] É preciso fazer o cliente entender que ele não vende apenas produtos, mas também emoção. [...] A emoção é intangível, eu pago R\$ 7,00 por um café, mas posso pagar entre R\$ 9,00 e R\$ 11,00, na *Starbucks*, e ter uma experiência, mas para mim é mais do que uma experiência é uma relação, é uma relação de troca. Hoje tenho batido muito nesse no *designer* relacional, enquanto outros falam em experiência que virou moda.

[...] Antes do digital, a nossa visão era em cima do *shopper* do consumidor, do usuário final. E hoje a gente se dá conta do colaborador. Ele, com a mídia, vira um

¹⁰⁰ *Storytelling* se refere à prática de desenvolver uma narrativa em torno de um produto, na intenção de agregar mais valor a ele e à marca.

¹⁰¹ *Lead* é um usuário de *internet* que revela interesse em um produto, em um serviço, em uma organização ou em um conteúdo. Para marcas, ele é visto como um potencial comprador. Por isso, o objetivo é conduzi-lo através das etapas do funil de vendas e torná-lo um cliente.

estandarte, um influenciador da marca. [...] não adianta gastar com tecnologia e ser atendido por um colaborador que entende menos que eu sobre um produto. E a tecnologia faz isso. É preciso treinar os colaboradores, sorriso atrai sorriso.

SANZI – Muito obrigado pela sua disponibilidade e generosidade em trocar tantas informações, que serão de grande valia para as conclusões da minha tese.

06/12 – Rafael MARIN – Entrevista Semiestruturada (Formulário)

Design de varejo para ambientes <i>digitais</i>			
Dados Pessoais do Respondente			
Nome:	Rafael Marin Bortolotto https://www.linkedin.com/in/rafaelmarin/		
Formação:	Bacharel em Desenho Industrial	Local de Trabalho:	<i>Work & Co</i>
Qual seu cargo? Indique as principais atividades que você exerce como profissional.			
Sou Diretor de Design na <i>Work & Co</i> , uma agência de produtos digitais que serve clientes das mais diversas indústrias, incluindo o varejo, serviços financeiros, tecnologia e mídia. Lidero times de design em projetos de produtos digitais para clientes das mais variadas indústrias. Minhas atividades principais consistem em definir visão de design digital para os produtos, entendendo escopo e requisitos de negócio, propondo soluções de experiência digital e direcionando o trabalho da equipe de design das etapas iniciais de estratégia e conceituação, passando pelo detalhamento e acompanhamento da implementação dos designs por desenvolvedores de <i>software</i> .			
Vamos às respostas – DA TEORIA ... [...] ... PARA A PRÁTICA			
As afirmações acima fazem sentido?			
<input checked="" type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	NÃO
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	EM PARTE
Por favor, explicita a sua visão a respeito das proposições da teoria. Por exemplo, as oito categorias descritas acima, do modelo holístico de competências, são demasiadas, suficientes ou insuficientes para que um designer de varejo possa atuar em projetos de espaços físicos que integram tecnologias digitais?			
Na nossa experiência servindo negócios de varejo, vemos na prática as mudanças de comportamento do consumidor, no que diz respeito às expectativas de conveniência e fluidez entre os meios digitais e físicos. Desde comparar preços com concorrentes digitais dentro de uma loja física, até novos formatos de loja focadas em tangibilizar a experiência de marcas até então apenas digitais. Fica clara a necessidade de considerar a naturalidade com que os consumidores transitam entre esses espaços durante a jornada de compra, possíveis apenas através de			

uma estratégia integrada e holística. Para atingir tais níveis de integração, desde a estratégia até operações, é desejável uma organização transdisciplinar, para que as diferentes áreas de competência trabalhem com objetivos comuns e tenham espaço para influenciar decisões e garantir execução e operação.

Na prática, como são reunidas estas competências?

Em um único profissional

Em equipe multidisciplinar

Outro

Se em equipe, descreva o perfil de uma equipe ideal. Se a resposta foi “outro”, especifique qual.

Uma equipe ideal, na nossa experiência, precisa possuir representação das diferentes disciplinas para alcançar a visão mais completa possível sobre os requisitos e viabilidade, mas também definição clara de tomada de decisões para que projetos saiam do papel.

Qual o papel do profissional que concebe lojas físicas que integram tecnologias digitais?

Uma equipe ideal, na nossa experiência, precisa possuir representação das diferentes disciplinas para alcançar a visão mais completa possível sobre os requisitos e viabilidade, mas também definição clara de tomada de decisões para que projetos saiam do papel.

Quais as responsabilidades do profissional que concebe lojas físicas que integram tecnologias digitais, caso ele faça parte de uma equipe?

O designer tem um papel importante em times transdisciplinares de traduzir a estratégia em artefatos tangíveis, usando esses artefatos para simular a experiência do consumidor final e estimular discussões construtivas da equipe sobre como a estratégia se traduz na prática, ajudando o time a construir uma visão comum ao longo do processo.

Serão bem-vindas outras informações pertinentes.

Perguntas específicas sobre a experiência de Rafael **MARIN** e *Work & Co* para *IKEA* estão no último depoimento (136) do Apêndice A.

07/12 – Rubem PECHANSKY – Entrevista Semiestruturada (Formulário)

Design de varejo para ambientes <i>digitais</i>			
Dados Pessoais do Respondente			
Nome:	Rubem Pechansky https://www.linkedin.com/in/rubem/		
Formação:	Arquitetura e Urbanismo na fac. Ritter dos Reis/Mestrado em Design com ênfase em design e tecnologia pela UFRGS	Local de Trabalho:	<i>Hypervisual</i> Porto Alegre
Qual seu cargo? Indique as principais atividades que você exerce como profissional.			
Socio diretor/diretor de design e tecnologia.			
Vamos às respostas – DA TEORIA ... [...] ... PARA A PRÁTICA			
As afirmações acima fazem sentido?			
<input checked="" type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	NÃO
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	EM PARTE
Por favor, explicita a sua visão a respeito das proposições da teoria. Por exemplo, as oito categorias descritas acima, do modelo holístico de competências, são demasiadas, suficientes ou insuficientes para que um designer de varejo possa atuar em projetos de espaços físicos que integram tecnologias digitais?			
77 competências parecem mais do que suficientes.			
Na prática, como são reunidas estas competências?			
<input type="checkbox"/>	Em um único profissional	<input checked="" type="checkbox"/>	Em equipe multidisciplinar
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Outro
Se em equipe, descreva o perfil de uma equipe ideal. Se a resposta foi “outro”, especifique qual.			
Aparentemente, seriam profissionais de CX, <i>branding</i> , design, <i>marketing</i> e PDV, entre outros.			
Qual o papel do profissional que concebe lojas físicas que integram tecnologias digitais?			
Suponho que ele deva ser um integrador entre as múltiplas atividades e os diversos profissionais, com experiência em gestão de times complexos e interdisciplinares.			
Quais as responsabilidades do profissional que concebe lojas físicas que integram tecnologias digitais, caso ele faça parte de uma equipe?			

Cada profissional irá cuidar de sua atividade específica, mas é imprescindível que cada um saiba ouvir, seja flexível e colaborativo e experiente no trabalho com equipes interdisciplinares.

Quais demandas da jornada do consumidor e dos atendentes esses dispositivos digitais atendem?

Serão bem-vindas outras informações pertinentes.

08/12 – José Luís STRÖHER – Entrevista Semiestruturada (Formulário)

Design de varejo para ambientes <i>digitais</i>			
Dados Pessoais do Respondente			
Nome:	José Luís Ripoll Ströher https://www.linkedin.com/in/jose-luis-ripoll-stroher/		
Formação:	Arquiteto	Local de Trabalho:	Saúde PAS Medicina e Odonto CDA <i>Branding</i> e Design (Anterior)
Qual seu cargo? Indique as principais atividades que você exerce como profissional.			
Gestor nas áreas de <i>marketing</i> e comunicação. Mais de 20 anos de experiência no desenvolvimento de comunicação de varejo, planejamento e projetos para o ponto de venda em clientes, como <i>Jeep</i> do Brasil, <i>Nissan</i> Automóveis, <i>Walmart</i> , <i>Suvinil</i> , <i>Fiat</i> Automóveis, <i>Home Center</i> Ferreira Costa, Grupo Pão de Açúcar, <i>Sony</i> , Universidades Kroton, entre outros.			
Vamos às respostas – DA TEORIA ... [...] ... PARA A PRÁTICA			
As afirmações acima fazem sentido?			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input checked="" type="checkbox"/> EM PARTE
Por favor, explicita a sua visão a respeito das proposições da teoria. Por exemplo, as oito categorias descritas acima, do modelo holístico de competências, são demasiadas, suficientes ou insuficientes para que um designer de varejo possa atuar em projetos de espaços físicos que integram tecnologias digitais?			
As categorias são suficientes para uma visão integrada de projeto, mas, por outro lado, demasiadas para que se encontre profissionais com todas as competências em questão. Acredito que o profissional deve ter, acima de tudo, um caráter generalista, um pouco mais focado em design gestão de projetos, para que possa identificar os postos-chave num projeto e buscar os profissionais indicados para compor uma equipe de projeto multidisciplinar.			
Na prática, como são reunidas estas competências?			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Em um único profissional	<input checked="" type="checkbox"/> Em equipe multidisciplinar	<input type="checkbox"/> Outro
Se em equipe, descreva o perfil de uma equipe ideal. Se a resposta foi “outro”, especifique qual.			
Acredito que a equipe mínima de um projeto deste tipo necessite de um arquiteto e um desenvolvedor de sistemas. Dependendo da amplitude e da ambição			

do projeto, um profissional de pesquisa também é fundamental. Mas acho que não existe uma equipe padrão, ela deve ser montada sempre em função das características de cada projeto.

Qual o papel do profissional que concebe lojas físicas que integram tecnologias digitais?

Hoje é o de protagonista nos processos de transformação digital, mas breve será um papel corriqueiro, pois a integração *digital* será uma realidade muito mais ampla no varejo.

Quais as responsabilidades do profissional que concebe lojas físicas que integram tecnologias digitais, caso ele faça parte de uma equipe?

Escolher e equipe mais adequada, monitorar o desenvolvimento das diversas disciplinas paralelas, definindo as necessárias reuniões de integração (*milestones*, *checking points* ou qualquer que seja a denominação) e monitorando o cronograma de desenvolvimento de todas as disciplinas, além, é claro, de acompanhar de perto a integração de todos os pontos de contato envolvidos no projeto.

Quais demandas da jornada do consumidor e dos atendentes esses dispositivos digitais atendem?

Acredito que a jornada do consumidor é absolutamente livre (pertence ao consumidor) e, assim, tanto pode ser feita a partir de pontos de contato 100% digitais como 100% físicos. Via de regra, observa-se uma presença maior dos pontos de contato digitais no início da jornada, como na busca pelo produto e na verificação da reputação de uma loja física, e uma presença maior dos pontos físicos (loja) na conclusão da compra, mas isso está longe de ser uma regra.

Serão bem-vindas outras informações pertinentes.

09/07 – Claudio STRÜSSMANN – Entrevista Semiestruturada (Vídeo)

Data da entrevista: 14 de fevereiro de 2023, às 20h

Perfil do entrevistado: Sócio Gerente 9DEA Design Projetos e Assessoria Ltda.

<https://www.linkedin.com/in/claudio-str%C3%BCssmann-68462721/>.

SANZI – Em primeiro lugar, muito obrigado pela sua disponibilidade. Para começar, eu gostaria de saber da sua formação e a principal atividade que você exerce na sua empresa.

STRÜSSMANN – De uma forma breve, então, comecei minhas atividades, fazendo [...] estágios. Primeiro em uma firma de engenharia, depois em uma empresa de eletroeletrônicos, (na sequência) ingressei em uma empresa de publicidade, onde comecei como *Office Boy*, depois como diretor de arte, passando pela fotografia. [...] Prestei vestibular e ingressei na UFRGS em Arquitetura. Durante a faculdade, por volta de 1984, montamos, eu e outros colegas de curso, a empresa GAD Design, onde eu fiquei por 16 anos. No ano 2000, me afastei porque a minha intenção era trabalhar com *design* de produto. [...] Concluí o curso de arquitetura no ano 2000, e a partir dali eu comecei uma jornada solo, montei a minha empresa de projetos e assessoria e trabalhei com *design* de produto, *design* gráfico, arquitetura efêmera, e isso me possibilitou transitar em diversos escritórios, tais como o Design Alternativo, BG Arquitetura, Verdi Design, até ser convidado para ser responsável técnico da SCENO – Environmental Graphic Design, empresa na qual atuo hoje. [...]

SANZI – O tema da tese é *design* de varejo, com um foco bem específico que a literatura acadêmica tem referido desde 2010. É a questão das lojas *digitais*, ou seja, aquelas que integram tecnologias digitais aos espaços físicos. O que eu estou me propondo a fazer é contextualizar tópicos dessa literatura com a prática do dia a dia de profissionais da área. Resumidamente, vou relatar esses tópicos para saber qual a tua posição a respeito. Se concordas, se verificas ou não algum descompasso entre teoria e prática. A literatura afirma que a atividade de *design* de varejo é holística e interdisciplinar. A atuação na área envolve 77 diferentes competências, divididas em

oito categorias, entre as quais a *omnicanalidade*, onde as interfaces digitais estão colocadas.

STRÜSSMANN – [...] Na medida em que o mundo progride, a gente vê que há um tempo atrás a gente não tinha a quantidade de nichos e especializações de mercado que a gente tem hoje. O conhecimento realmente se disseminou muito rápido. [...] Para que um profissional angarie a profundidade devida (para os desafios que se apresentam), o importante é o *network*, a quantidade de contatos que o profissional tem para atender essas 77 competências e poder integrá-las na medida em que elas são necessárias. Eu não acredito que num mesmo projeto, as 77 estejam juntas, mas são necessários conhecimentos profissionais profundos de alguns técnicos em alguns segmentos para poder montar ou chegar no projeto final, de uma forma satisfatória. Isso exige não só o conhecimento técnico, mas também o conhecimento da atividade humana, dos tipos de relações, do tipo de segmentação, esse tipo de coisa que o comércio ou a loja, digamos assim, demanda. Por exemplo, hoje, casualmente, caiu nas minhas mãos um novo modelo de McDonald (que é automatizado, dispensando a presença de funcionários), cujo escritório se chama UXUS¹⁰² [...] Segundo esse escritório, o projeto foi desenvolvido efetivamente por toda a equipe de profissionais do McDonalds. Eu imagino aí, o cara de embalagem, o cara de iluminação, o cara de acessibilidade e o cara de robótica, inclusive, pois a experiência da loja ocorre a partir da disponibilidade dos lanches, por meio de correias transportadoras. Bom, alguém monta isso lá dentro, talvez com a ajuda de robôs, com atividades restritas ou com parâmetros do tempo de fritura da batata, ou tempo de virar o hambúrguer na chapa. Então, essas especialidades, esse conhecimento, essa relação, a maneira como esses profissionais se integram, eu acho que é de suma importância para quem toma a direção de um projeto como esse e quer realizar alguma coisa adequada, por exemplo, ao universo atual. Eu vejo isso como importantíssimo. Acho difícil um profissional guardar em profundidade essas 77 competências, mas de uma forma geral, o profissional que tem um conhecimento, pelo menos superficial, de como essas competências se amarram, se interligam, como uma favorece as outras, na medida em que eu tomo direções diferentes de projeto em função de algum limitante, de algum condicionante ou algo assim. É importante esse

¹⁰² Disponível em: <https://uxus.com/project/mcdonalds-emea>.

profissional saber, é montar essas relações rapidamente para dar sequência ao projeto.

SANZI – É preciso uma liderança nesse processo? Quem seria o responsável por articular todas as nuances de uma comunicação integrada da marca? Em outras palavras, quem seria o responsável por integrar interfaces físicas e digitais? Esse universo é amplo, envolve o modelo de negócio do varejista, gestão de processos, CRM, entre outras coisas somadas às interfaces digitais dentro da loja. Nesse contexto, qual o papel do *designer* de varejo?

STRÜSSMANN – Como eu já falei, acho que é importante o profissional que amarra essas questões tenha um conhecimento abrangente dessa situação. Se ele se dedica a uma área de varejo, é importante, no meu ponto de vista, que ele tenha a leitura dessas variações, que tem um modelo de varejo. Por exemplo, eu tenho varejo totalmente físico, aí que eu tenho uma interface de balconista ou de atendente e, ao mesmo tempo, eu preciso criar um espaço propício para esse atendimento ocorrer dentro de uma excelência. Pode haver o risco de prejudicar uma venda por conta de um corredor mal dimensionado, uma entrada periférica na loja, um ponto focal que eu deixo de dar a importância devida [...] Então, aí, eu tenho as questões de arquitetura, questões de *design* de ambiente, conhecimento do perfil (nicho) de cliente pretendido, [...] seu lado psicológico, sua intenção de compra, a região da loja e as necessidades, o que faz o lojista selecionar um determinado produto. Depois, eu tenho essas questões técnicas, onde eu acho que é importante que o profissional que lidera tenha conhecimento do leque de opções existentes, pois, hoje em dia, tu tens adequação para tudo que é tipo de modelo de loja. Realmente, esse universo é vasto. [...] Esse conhecimento variado, porém não precisa ser sem profundidade [...] Mas eu acho importante esse profissional saber como as essas coisas se amaram. [...] Então, eu imagino que esse *designer* de varejo realmente tenha que ter um conhecimento variado ou saber quem puxar para sua equipe, de forma a contemplar uma possível lacuna que se apresente. [...] Quando eu vejo que a McDonalds chama todos os profissionais para elaborar uma loja que praticamente não tem contato humano, entende que alguns pontos de vista cabem ser ressaltados. Se preciso de muita tecnologia, então o cara da tecnologia tem que estar junto comigo. Se há necessidade de robótica, então chama o cara da robótica. Entender que é necessária uma

iluminação adequada no ponto de contato da esteira com o cliente, para criar um clima amigável para alguém que vai receber uma sacolinha montadinha, sem a ajuda de alguém. É importante saber como amarrar essas coisas todas. Inclusive, com o uso da cor, que nessa nova proposta de McDonalds foi mudado totalmente para cinza grafite, amarelo claro com alguns pontos em branco. Uso esse exemplo, por ele estar muito presente para mim, no momento atual.

SANZI – No caso desse McDonald, quem trouxe a demanda e coordena todas as articulações é a próprio empreendedor?

STRÜSSMANN – Sim.

SANZI – E no caso de um pequeno varejista, onde eu considero que seja o mercado mais próximo da maioria dos *designers* de varejo, como é a atuação desses profissionais?

STRÜSSMANN – Nesse contexto, a atuação desses profissionais partiria de um *briefing* inicial, onde se tem as expectativas do cliente, e poderia, num segundo momento, estreitar esse *briefing*, sugerindo novas propostas ou novas visões de negócio e verificar a aceitabilidade ou não do lojista varejista para esse tipo de trabalho. Às vezes ele tem uma equipe interna, como no caso de um Mcdonalds que sabe resolver isso, mas no caso de não ter essa equipe, [...] uma conversa, digamos assim, esclarece muitas coisas ao sugerir outros caminhos, consolidando o *briefing* e dirigindo o resultado final para alguma situação que seja prazerosa para o *designer*, completa, na medida do possível no tamanho de nicho de mercado que ele se propõe a atuar. E, para o próprio lojista, no momento em que ele experiencie uma prática boa, que melhorou, que ele conseguiu medir lucros, a penetração no mercado ou o posicionamento. A maioria das pessoas tem não acesso a essas ferramentas de medição, que são importantes, pois trazem um *feedback* real de toda essa movimentação. Eu acho que o *designer* de varejo teria o papel quase de psiquiatra, disposto a sentar, escutar, extrair para depois, com base do seu conhecimento de mercado maior ou com mais opções, começar a integrar essas duas situações do mercado menor com estratégias que possibilitem uma alavancada dos negócios.

SANZI – Quais demandas da jornada e experiência do consumidor as tecnologias digitais atendem, e qual o papel do *designer* de varejo nesse contexto?

STRÜSSMANN – Eu acho, Gianpietro, que na medida em que tu disponibilizas essas ferramentas, não podem servir apenas como um detalhe estético na loja que, pelo seu ineditismo, vão atrair pessoas para viver uma experiência diferenciada, porém momentânea. Um exemplo que me impactou foi a visita a uma loja em Nagoya (Japão), em 89 [...]. Eu lembro de ter entrado numa lojinha muito pequena, que em planta deveria ter 8 x 5 metros, mas era uma loja de multi pavimentos. [...] As escadas dessa loja tinham uma lateral temática. No térreo, por exemplo, a base do pilar que segurava a escada era uma pata de dinossauro. E conforme se pisava nos degraus, se escutava um barulho grave, que vinha de um alto falante, sob o degrau. [...] No segundo degrau, um detector de presença fazia aparecer na parede uma projeção de uma pessoa rolando escada abaixo. Tudo de forma simples, pois, na época, não tinha matriz de LED. E assim em cada andar, por menor que fosse, tinha uma experiência estética, e aquilo ficou gravado em mim como cliente que posso voltar lá para verificar, me inteirar. Os temas marcam (sinalizam) a seção de produtos de cada andar [...] Acho que, dessa forma, o profissional que interage assim, cria um ponto de referência para o grande público que vai utilizar o serviço dele.[...] Vejo que os equipamentos de hoje em dia, conseguem, de várias maneiras, traduzir em dados qualquer atividade, seja quantificar o número de clientes que passam em um corredor, seja pela medição do globo ocular saber o número de vezes que um determinado produto é observado, e saber a melhor localização de um produto em exposição. Saber o resultado de tais medições acrescenta muito. [...] A loja física foi a origem do negócio todo, mas, hoje, lojas estão se resumindo a garagens ou boxes. Quero dizer, tu compras na *internet* e retira em um mini depósito. Essa experiência, vivência, acaba, hoje, sendo algo, vamos dizer assim, inédita, na medida em que os outros processos todos começam a se homogeneizar e se equalizar, acaba ficando tudo muito parecido. Mas eu, como cliente, posso lembrar de um lugar onde eu encontrei algo diferente, que me causou uma impressão diferente. Eu já comprei uma gravata atraído pelo perfume dentro da loja. Acho que existem pequenos detalhes no ambiente, que se somam e podem criar uma experiência positiva.

SANZI – Nas minhas reflexões sobre esse assunto, surgiram duas metáforas: a primeira foi uma crítica a esse profissional holístico e transdisciplinar, que ele seria um pato que não anda, não voa e tampouco nada direito; a segunda foi consequência dessa primeira, esse profissional seria uma espécie de maestro, um regente de várias competências. Mas o maestro tem uma partitura pronta para executar uma música, e ao *designer* de varejo caberia a função de criar uma partitura, além de executá-la. O que pensas sobre isso?

STRÜSSMANN – Te ouvindo, me dei conta que a metáfora do maestro talvez pudesse ter uma nova leitura, onde o maestro não tenha partitura, mas ele sabe todos os instrumentos que compõem uma orquestra. [...] Refinando esse maestro na medida em que ele se propõe a compor, ele consegue agregar instrumentos para valorizar ou colocar em planos diferentes a musicalidade que ele está propondo. Conhecendo o que cada instrumento pode fazer, o oboé, o xilofone ou qualquer outro, eu posso dar um tom sedutor e pesado à música, pedir para que o cara do bumbo entre forte em determinados momentos. Assim, eu acho que podes utilizar essa tua metáfora. Quando tu falaste da necessidade de o profissional orquestrar, eu me lembrei de dois varejos aqui perto da empresa. O primeiro é uma lojinha, que é um buraquinho, muito singelo e humilde, que vende artigos para crochê, cuja dona é uma senhorinha de idade, que monta, ela mesma, vitrine, e escreve num papel, avisa que ela volta logo. [...] Fico pensando como eu me aproximaria dessa senhora, dizendo: olha quem sabe se a gente dá uma cara nova para a sua loja. O segundo varejo é uma loja nova de aviamentos, que fica muito próxima à outra. Essa loja é toda colorida, organizada a partir das cores dos carretéis e novelos de lã. Como atender esses dois públicos, com visões distintas, de forma a satisfazer suas necessidades e promover o negócio de cada um. Acho uma tarefa complicada, que exige um conhecimento muito amplo, onde o profissional tem que ler um pouco de tudo para poder amarrar essas coisas todas. [...] Sabemos que a *internet* tem coisas interessantes, mas a tecnologia evoluiu, e posso trabalhar com óculos de realidade virtual, que para dar uma sensação de toque, foi desenvolvida uma luva que permite sentir a textura de um determinado produto. São avanços significativos, mas não substitui, pelo menos para a nossa faixa etária, a experiência física que ainda tem importância.

SANZI – Muito obrigado pela sua disponibilidade e generosidade em trocar tantas informações, que serão de grande valia para as conclusões da minha tese.

10/12 – Alexandre (Alê) VALDÍVIA – Entrevista Semiestruturada (Vídeo)

Data da entrevista: 15 de fevereiro de 2023, às 8h

Perfil do entrevistado: <https://www.linkedin.com/in/alevaldivia/>.

Co-Founder & Co-CEO *Co-Founder & Co-CEO* – Alice Wonders e Diretor de Experiências e eventos da *Retail Design Institute* (RDI) – <https://retaildesigninstitute.org/> | <https://alicewonders.ws/pt-br/>.

SANZI – Em primeiro lugar, muito obrigado pela sua disponibilidade. Para começar, eu gostaria de saber da sua formação e a principal atividade que você exerce na tua empresa.

VALDÍVIA – Quanto a minha formação, brinco que estudei paleontologia. Na verdade, eu cursei publicidade. É legal você ter na sala, na rodinha, alguém que manja muito de dinossauro, mas faz pouca diferença para a sociedade. É assim que eu vejo a publicidade hoje em dia. Meus amigos publicitários que me perdoem. Foi isso que eu estudei, só que no primeiro bimestre na faculdade de publicidade, eu tive um professor que viu que a minha alma era de *designer*, na verdade. Esse professor me apresentou o artista plástico Guto Lacaz, que era *designer*. Então, eu fiquei fascinado com o mundo do *design* e minha carreira. Apesar da formação em publicidade e de alguns anos trabalhando em agência, meu foco foi sempre o *design*. Hoje, eu acho que uma grande parte da minha carreira foi como *designer*, e graças a Deus, desenhando todo tipo de coisa. O Guto me falou isso no primeiro dia, que *design* é desenho, e aí eu incorporei essa filosofia. Eu falo: graças a Deus, pois em aproximadamente 30 anos – comecei a trabalhar cedo – desenhei desde interfaces para celular, marcas, ambientes, e hoje a gente trabalha desenhando experiências para o varejo. Em 2010, a gente percebeu que o varejo estava quebrado e havia a ideia de apocalipse do varejo. Então, a gente começou a estudar e entendeu que o que poderia salvar o varejo era um negócio chamado experiência. A gente começou a chamar de PDV digital, mas logo a gente percebeu que tinha um outro nome, que era experiência. Aí eu conheci um livro chamado “A economia da experiência”, e hoje, grande parte do nosso trabalho é conectar as empresas e marcas através da tecnologia, usando experiência.

SANZI – O tema da tese é *design* de varejo, com um foco bem específico que a literatura acadêmica tem referido desde 2010. É a questão das lojas *figitais*, ou seja, aquelas que integram tecnologias digitais aos espaços físicos. O que eu estou me propondo a fazer é contextualizar tópicos dessa literatura, com a prática do dia a dia de profissionais da área. Resumidamente, vou relatar esses tópicos para saber qual tua posição a respeito. Se concordas, se verificas ou não algum descompasso entre teoria e prática. A literatura afirma que a atividade de *design* de varejo é holística e interdisciplinar. A atuação na área envolve 77 diferentes competências, divididas em oito categorias, entre as quais a *omnicanalidade*, onde as interfaces digitais estão colocadas.

VALDÍVIA – Tenho que ser honesto e dizer que eu não sei quais as 77 competências, mas eu acho [...] que uma coisa que ficou bem patente no nosso tempo é a colaboração. Colaboração, inclusive entre empresas que competem. [...] A minha geração aprendeu que com concorrente você conversa para saber como está o mercado, mas você guarda os seus segredos. Eu tive que mudar meu jeito de pensar, me abrir [...] para entender que não. Ao contrário, é somando que se ganha, que se cresce. Hoje, a gente está fazendo sociedade com uma empresa que é um concorrente nosso. Juntos estamos lançando um produto no mercado. A colaboração e a complementaridade são necessárias, principalmente quando se fala em tecnologia, em *omnicanalidade*, que já devia ser obrigação, mas não é, ainda, executado [...] ou o cliente no centro, que todo mundo fala, que é uma coisa muito mais do *design*, e que as consultorias de *design* conseguem enxergar e falar muito melhor sobre isso do que o próprio cliente, que está preso ou amarrado na operação. Eu acho muito difícil que uma empresa e, muito menos, uma pessoa detenha todas as competências necessárias. [...] É preciso (para isso) trabalhar em colaboração e, nesse sentido, eu acho que até os modelos de negócios vão ter que ser reformulados.

SANZI – Nesse espírito colaborativo, como você definiria o perfil de uma equipe ideal para integrar interfaces digitais e físicas em lojas *figitais*?

VALDÍVIA – Primeiro, acho que a minha resposta ser enviada por conta de livro que estou lendo agora, chamado “Good to Great”, que fala: primeiro você junta

as pessoas certas, ponha-as em um ônibus, depois decide para onde ir. [...] Com exemplos, o livro sugere, também, que para fazer uma coisa nova é preciso não ter nenhum apego ao passado. E é como as pessoas têm que se sentir hoje, para construir esse novo que está chegando. A gente tem que desapegar dos métodos dos aprendizados. Não estou desmerecendo a nossa história. Eu participo de dois grupos de varejo, um superconservador tradicionalista, que puxa para as raízes, e eu entendo da operação do varejo e tal. O outro grupo, que é formado por arquitetos, a gente está ajudando a montar as lojas novas e olhando para o futuro e tentando puxar para frente. O que eu vejo, apesar de eu ter aprendido muita coisa com a história, com o passado, com a minha experiência, eu preciso me desapegar disso para construir o novo. Então, acho que nesse sentido as pessoas que vão conseguir construir a loja *figital* são as pessoas que estão dispostas a aprender coisas novas. Arriscar é o princípio da inovação. Se você não está arriscando, você não está inovando, também. [...] Há muita coisa a ser prototipada e escalada, ao mesmo tempo. Aliás, tem um pessoal que confunde escalar com escalonar. Escalonar é fazer em partes e escalar é fazer escala, produzir em quantidade. Então, hoje o varejo demanda uma escala grande, mas, ao mesmo tempo, que as coisas não existem, ainda. Eu acho, então, que equipe certa é uma equipe multidisciplinar, mas é uma equipe formada por indivíduos dispostos a aprender coisas novas e arriscar nesse processo, também.

SANZI – Na sua visão, quais as competências do *designer* de varejo que vai conceber e executar uma loja *figital*?

VALDÍVIA – [...] Eu sou *designer* e *designer* por formação da vida, e arquiteto por paixão. Minha formação acadêmica é publicidade. Eu gostaria muito de ter estudado arquitetura, adoro, mas eu sinto, às vezes, o arquiteto muito parecido com o profissional de *marketing*. Está lá preocupado em resolver uma coisa, tem um programa a ser resolvido e etapas a cumprir. Preocupa-se com o material e o espaço. E se permite ser muito criativo (apenas) dentro disso [...], mas vou melhorar minha resposta para não ficar confuso. Acho que o arquiteto precisa começar a enxergar a tecnologia como parte da materialidade, quando ele considera o espaço. Para isso, é preciso começar a estudar as possibilidades da tecnologia, e para estudar as possibilidades da tecnologia, ele tem que estudar mais o comportamento das pessoas. Então, hoje o que eu acompanho, dentro do meu universo bem limitado, vejo essas

coisas sendo definidas em função de padrões de comportamento pré-estabelecidos, às vezes, estabelecidos em cima de conhecimento empírico de qual é a jornada da loja. E as lojas funcionam assim: o cliente entra, tem, sei lá, vê a mesa na frente, um provador no fundo da loja, mas qual é a real jornada? E se isso pudesse ser transformado, em função de dados conhecidos? A última NRF (2023) trouxe a perspectiva do *smart retail*, que a gente já fala há três ou quatro anos. A gente percebeu que isso aconteceria durante a pandemia e criou produto, enfim, até achei que estava na hora, mas não. Agora que está começando a história, mas a gente vai precisar entender, de verdade, como o cliente se comporta dentro da loja, e aí pensar os espaços. E, talvez, não tenha mais lugar para o projeto escalar, para uma loja ser igual ao outra. Não, porque as pessoas se comportam de maneiras diferentes em lugares diferentes. Você tem acompanhado, agora está uma onda de loja que tem areia no chão para vender roupa de praia. O chão é de areia, é muito louco isso, é uma mudança de materialidade e uma mudança de tecnologia, também (dos revestimentos à disposição). Eu vejo que essa demanda aconteça em função do comportamento das pessoas. Ao propor uma coisa nova, a tecnologia pode passar a fazer parte da solução. Sinto que o arquiteto ainda tem medo da tecnologia. Ele a vê como uma coisa que alguém de TI deva resolver para ele. E o pessoal de TI entende tanto de comportamento humano quanto um advogado, que olha a pessoa e vê a lei. O profissional de TI não vê a pessoa, ele vê o equipamento. Acho que a nossa função, a função do *marketing*, a função da arquitetura é capaz de entender o ser humano, entender o melhor uso da tecnologia, também. Quem é digital não entende do físico, então é preciso que o físico entenda o digital.

SANZI – Pelas entrevistas que eu já realizei, tendo a concluir que cada componente é solucionado por profissionais diferentes. Eu entrevistei dois profissionais ligados a TI (UX e criação de interfaces) e com formação em arquitetura ou *design*. Os dois não tem familiaridade com a figura do *designer* de varejo, o que para mim revela uma desconexão desses profissionais. Uma ligação que inferi, que possa haver entre interfaces físicas e digitais, é a iluminação, pois os dispositivos digitais sofrem interferência da iluminação do lugar. A iluminação pode refletir nos *displays* digitais, alterar significativamente as cores usadas nos aplicativos. Quando isso acontece, é possível fazer alterações nos dispositivos digitais de forma mais viável, que tentar alterar a iluminação.

VALDÍVIA – Interessante isso [...] eu vejo que o pessoal (mercado) enxerga a gente como uma agência, porque a (comunicação) é tudo colorido, tudo muito doido [...] E a gente não é uma agência. Eu já fui convidado para participar de concorrência com agências e escritórios de arquitetura e, aliás, uma coisa está acontecendo [...] parece que o cliente está experimentando. A agência faz entregas que ninguém mais faz, seja para o bem, seja pro mal, e o meu negócio é a tecnologia, não é agência. A iluminação já encontrou um nicho, e é contratada de forma complementar, por projeto. [...] Aos meus clientes, digo que contratem a luminotécnica a parte, mas eu entendo essa conexão. A gente fez um projeto muito legal para a Stella Beauty, uma loja super bonita, que foi transformar um painel de madeira numa superfície *touch*, com projeções interativas (quando se tocava em determinados elementos do painel de madeira, ativava diferentes projeções em cores vivas). Quando a gente chegou, a loja era 100% laca cor-de-rosa. E isso refletia rosa para todo lado. A loja tinha uma luz super bonita, também, bem iluminada, mas refletia também rosa. Essa foi a primeira vez que eu percebi isso ao vivo, assim, num projeto. Os reflexos rosas mudaram totalmente a percepção das cores do que a gente tinha feito, ao ponto de mudar um tom de azul matisse para uma cor complementar. Foi uma aula de óptica o negócio. Tivemos que mudar as cores do projeto, para, somadas ao rosa existente, termos as cores desejadas para as projeções. Então, realmente tem uma conexão grande do nosso trabalho com a iluminação.

SANZI – Mas nisso tudo está implícita uma gestão desses profissionais, alguém que costure todas essas competências para atingir um resultado. Quem é o responsável por isso, o varejista, o departamento de *marketing*, o *designer*?

VALDÍVIA – Pela minha experiência, essa gestão sempre está com a empresa contratante. Tanto o *designer* quanto o arquiteto estão acostumados a ser meio que um consultor. Entregam um projeto e, no máximo, acompanham a execução desse projeto. Mas enxergo uma mega oportunidade aí, mas é uma coisa que a categoria não está acostumada a fazer. [...]. Eu tive uma experiência impressionante: durante um projeto para lojas de vinhos do Pão de Açúcar, veio ao meu escritório um cara que pertencia ao segundo escalão do grupo no Brasil. Quando comentei isso numa reunião, o pessoal do Pão de Açúcar ficou incrédulo e admitiram nunca ter estado com essa pessoa. Ele foi lá intermediando a Intel e a Oracle, que estavam planejando uma

nova loja. O que eu quero dizer, que nesse caso, não era nem o arquiteto nem o *designer* de varejo, quer dizer, eu estava lá desenhando a loja, mas a demanda da gestão era ele. [...] Eu faço um paralelo com a indústria da música. Um dia, a música pertenceu ao artista, depois da gravadora, do estúdio e, hoje, a música é da tecnologia da *Apple*, do *Spotify*. [...] Então, daqui a pouco o dono da arquitetura vai ser um gigante da tecnologia. Eu acho que você tem razão, Gianpietro, tem uma lacuna sim, tem uma oportunidade para surgir um personagem que vai fazer a gestão mesmo desse negócio. Quando eu olho aquela *Dalziel & Pow (Design Consultants)* da Inglaterra, eu gosto de pensar que talvez esses caras sejam isso, mas talvez eles sejam só do projeto também, ou só consultores e não façam uma gestão. A tecnologia que apresentam nos projetos é igual a que gente faz, apenas a interface digital [...] Só um gigante da tecnologia é capaz de proporcionar *omnicanalidade* de verdade. Se você vai na Claro ou na Vivo, por exemplo, vai ficar no mínimo uma hora aguardando sentado para resolver qualquer coisa simples, porque eles têm de imprimir para você assinar um contrato físico, pois não é possível assinar em uma tela, e depois é necessário escanear esse contrato assinado, que tem de ser distribuído em 10 ou mais sistemas diferentes, se não me engano [...] pela falta de um gestor que integre todos os sistemas. Então, essa parte por trás do *design* do varejo que é a quem, talvez, pertença a gestão de verdade.

SANZI – Qual seria o papel do *designer* de varejo, diante da demanda de pequenos e médios varejistas, que, supostamente, contratariam unicamente esse profissional, para lidar com todas as demandas, visto a limitação de recursos dessas empresas para contratar uma equipe.

VALDÍVIA – A tecnologia é a única coisa que vai resolver, em escala, para poder chegar no custo que o pequeno e o médio conseguem pagar [...] Eu concordo com você que esse *designer* tem uma oportunidade bárbara de ser o gestor dessa transformação real do varejo. Eu tenho um amigo que fala uma coisa muito verdadeira em relação ao *customer center*. Depois que o negócio está todo formatado querem pôr o consumidor no centro. Não vai dar certo. Você tem [...] que recomeçar do zero. Pensar um modelo de negócio, repensar a loja, tendo o cliente como ponto de partida de toda essa história. E, talvez, hoje, pelas mudanças geracionais, não só pensar (de verdade) o cliente no centro, mas também o colaborador, ou mesmo o ser humano, o

tal *human center* que alguns falam por aí. Antes, a gente tratava de *stakeholders* (cujo modelo é uma rodinha com várias bolinhas ao redor) e não dá mais para separar essas pessoas. [...] Enfim, eu acho que tem uma oportunidade muito grande para o *designer* de varejo, mas ele vai ter um desafio grande, também, porque ele vai ter que encontrar uma plataforma única. E ainda não tem uma solução pronta que resolva e ele possa chegar na lojinha aqui na esquina e propor ao varejista formas dele ser *omnichannel*. [...] Ele vai viajar no que isso possa significar, enquanto a preocupação dele é vender mais. Como vender mais? Tendo uma loja *online* no *Shopify*? Mas aí como integrar isso com o estoque loja física? Aí tem que tentar uma API¹⁰³? [...] Mas você tem uma *Avtex*¹⁰⁴ e tem que integrar o seu sistema do caixa com o sistema do *e-commerce* [...] entendeu o que eu quis dizer? E por que não integrar com a iluminação da loja, também? Ter uma plataforma única que agregue todas essas ferramentas. [...] seria uma solução mais viável para o pequeno varejista.

SANZI – Nesse caso, o escopo desse *designer* de varejo não extrapola suas funções, ao se envolver com aspectos de gestão do varejo?

VALDÍVIA – Mas, talvez, tenha que se envolver sim, para cumprir esse novo papel que você tá propondo, ele não pode ser só o *designer* de varejo, ele tem que interferir no negócio, tem que fazer parte do negócio. [...] Talvez, o modo de remuneração mude, também. Hoje, o que muitos escritórios de *design* estão tentando fazer é investir nas *startups*, em empresas que procuram eles para fazer marcas, enfim ajudar a desenvolver o produto. É como a IDEO, que inventou o *design thinking*, ou melhor, deu o rótulo ou “produtizou” o *design thinking*, para não ofender *designers* por aí. [...] Eles largaram o modelo tradicional de projeto para tentar captar (*founding*) capital de risco (VC) através do *design*, para ganhar na recorrência, para ganhar na escala que os negócios tomam. (Supondo) Um *designer* cobra 100 mil para fazer a interface, formatar o *core*, negócio do cliente que pode fazer um IPO¹⁰⁵ ou ficar

¹⁰³ API significa *Application Programming Interface* (Interface de Programação de Aplicação). No contexto de APIs, a palavra Aplicação se refere a qualquer *software* com uma função distinta. A interface pode ser pensada como um contrato de serviço entre duas aplicações.

¹⁰⁴ A *Avtex* é uma empresa de tecnologia digital, que auxilia e fornece soluções de experiência do cliente (CX), com foco em ajudar as organizações a construir conexões significativas com seus clientes, membros e parceiros.

¹⁰⁵ IPO é a sigla para *Initial Public Offering*, que quer dizer Oferta Pública Inicial. É o nome do processo de transição em que uma empresa deixa de ter capital fechado e passa a ter capital aberto. Isso significa que ela passa a ter ações negociadas na bolsa de valores, que qualquer pessoa pode comprar.

bilionário, e ele (designer) ficou com apenas com os 100 mil. Então, eu acho que é isso, talvez para ser essa figura que está falando (o *designer* de varejo), vai ter que mudar o *mindset* dele também.

SANZI – Gostaria que você falasse da loja KitKat, do *shopping* Morumbi, em São Paulo. Como foi o processo e quais os papéis dos diferentes profissionais envolvidos na concepção e execução dessa loja?

VALDÍVIA – Um fato interessante dessa loja é que a operação se paga praticamente desde o primeiro mês [...] e é uma loja feita 100% focada em experiência. Você já leu o livro “Economia da Experiência”? [...] Eu uso a matriz da experiência, proposta pelos autores, até hoje no trabalho, cito em palestras.

SANZI – Sim, já li. Eu o citei na minha dissertação de mestrado, que é Administração com foco em *Marketing*. Na época, eu senti que o *marketing* anseia pelo *design*, mas o contrário não é verdadeiro. Há um preconceito grande dos *designers* pelo *marketing*.

VALDÍVIA – Sim, o *marketing* [...] tem uma função, ao mesmo tempo, importantíssima e descartável para a empresa, porque pensa a curto prazo, em picos, e é apenas reativo para campanhas sazonais, como o Páscoa e o dia das Mães [...] E se você olhar nas empresas, as cadeiras giram o tempo todo. Um profissional pode estar por seis meses na Kitkat e daqui a pouco ele vai para Negresco [...] Não tem alguém trabalhando a longo prazo e pensando em como implementar, de verdade, uma mudança real para o ponto de venda. Então, o *marketing* passou a usar a tecnologia como novidade, como uma forma só de alavancar venda, instantaneamente, e acaba anulando o verdadeiro benefício da tecnologia que é a escala. A perenidade da tecnologia consegue diminuir resíduos, a geração de lixo. Um exemplo simples é por uma faixa de gôndola de LCD, ela vai custar 100 vezes mais do que uma de papel, mas, ela vai durar mil vezes mais, e no final de dois anos você vai ter sei lá quantas toneladas de papel para descartar. E as telas de LCD vão continuar na gondola durante cinco anos, funcionando super bem [...] Só que o *marketing* não pensa isso, e então todo mundo tem preconceito com *marketing* [...]. Voltando à KitKat, a gestão era da empresa (Nestlé) que era responsável. Havia uma

equipe brilhante, uma gerente de *marketing* que geriu o projeto todo, um diretor de *marketing* para a América Latina, com um núcleo interessado na história, um outro gerente de compras [...] O projeto da loja foi feito pela inglesa Fitch¹⁰⁶, que propôs também o digital. A questão de pontos de contato digitais era uma demanda da Nestlé, e Fitch desenvolveu metade deles e, para a outra metade, foi necessário o apoio de um parceiro local, e foi aí que a Alice Wonders entrou nessa história. A Fitch veio ao Brasil e convidou a Alice Wonders para uma reunião, quando ainda nem éramos contratados. Na reunião, havia um monte de fornecedores envolvidos e foi, ao mesmo tempo, uma sabatina, uma troca. Eu lembro que na ocasião, quando eles apresentaram soluções em VR (realidade virtual), alertei que aquilo não ia dar certo e sugeri outra proposta de VR. A coisa ficou meio assim e a reunião encerrou com um agradecimento a nossa participação. A gente estava confiante na nossa posição e realmente a primeira solução de VR não deu certo, conforme previmos. Isso foi legal, porque tanto a Ficht quanto a Nestlé passaram a entender que a Alice Wonders manja do negócio e passamos a integrar a equipe. Entre outras coisas, desenvolvemos o *software* para uma impressora italiana, a primeira do mundo que imprime em alimentos, com tinta comestível (o que proporciona ao cliente, personalizar seu chocolate). Criamos a interface que permite ao cliente subir a sua foto para impressão no chocolate. Essa KitKat foi pensada para ser digital, e hoje ela é a *flagship*¹⁰⁷ da marca mais digital do mundo.

SANZI – Então, esse caráter holístico e transdisciplinar do *design* de varejo é conduzido por uma equipe?

VALDÍVIA – Durante o processo de montagem dessa loja, tinha, em média, 150 pessoas trabalhando nela. A gestão era da Nestlé, tinha o pessoal da Inglaterra (Fitch) aqui ajudando. A Fitch fez o *design* de varejo e os projetos executivos ficaram com uma empresa de arquitetura local, cuja equipe também participou da montagem. Havia também a equipe da construtora, um pessoal de TI da Nestlé, responsável por

¹⁰⁶ *Ficht* – disponível em: <https://vimeo.com/378546696>;
<https://creativepool.com/landorandfitch/projects/kit-kat-chocolatory-for-kit-kat>;
<https://alicewonders.ws/works/kit-kat-chocolatory-?lang=pt-br>.

¹⁰⁷ *Flagship* – os formatos *flagship* de lojas têm como objetivo principal demonstrar a grandeza e cravar posição de uma marca varejista no segmento de varejo ao qual pertence, servindo de inspiração e laboratório para experiências a serem replicadas em outras filiais. Disponível em: <https://mercadoconsumo.com.br/21/09/2021/artigos/a-evolucao-das-flagship-stores/>.

toda infraestrutura. E tinha a equipe da Alice Wonder, que é composta por uma arquiteta, pessoal de tecnologia, engenheiro eletrônico, técnico de eletrônica, técnico de coisas gerais e um gerente de projeto. A gente necessita de uma cultura multidisciplinar, mas para uma obra como essa, é preciso envolver especialistas de cada disciplina. E tudo deu certo, sem confusão e conflito algum. Foi incrível, mas não é regra, já tive outra experiência em que, ao contrário, o pessoal era daqueles que jogam a culpa do que não dava certo, para o outro. [...]

VALDÍVIA – O arquiteto vai perceber que precisa subir um nível, se envolver no negócio do cliente. [...]

VALDÍVIA – Esse varejo carregado de produtos não tem mais espaço. A gente precisa entender, hoje, que com as *guide shops*¹⁰⁸, com toda a tecnologia, o comportamento das pessoas mudou. Não é mais necessário ir a uma loja, como a Riachuelo, para comprar itens de vestuário. Nessas lojas, você escolhe uma bermuda e, depois, para a escolha de camiseta, você se vira, e é tipo como andar no mato. Cadê a bermuda? Ué, cadê a camiseta? [...] Esse tipo de varejo está com os dias contados. Eu estou quieto, mas querendo começar a escrever sobre o apocalipse do varejo. Não aquele de 2010, que dizia que a loja física iria acabar, na verdade vão acabar as lojas que não mudarem. [...]

VALDÍVIA – Eu estou saindo provocado dessa conversa, pensando que esse gestor do negócio aí [...], o *designer* do varejo, vai sair dos escritórios de *design* e de arquitetura e vai, de repente, trabalhar na indústria, vai trabalhar na Nestlé, vai trabalhar no Pão de Açúcar, vai ter uma cadeira nova nessas empresas como alguém capaz de gerir e entender tudo.

SANZI – Muito obrigado pela sua disponibilidade e generosidade em trocar tantas informações, que serão de grande valia para as conclusões da minha tese.

¹⁰⁸ As *Guide Shops* são espaços únicos que funcionam como uma loja conceito, onde o cliente que vai até ela pode tocar, ver e experimentar todos os produtos disponíveis de uma loja *online*, para ter a certeza de que é aquilo mesmo que ele está procurando e quer comprar, e, depois, recebe as compras no conforto de sua casa.

11/12 – Vera ZAFFARI – Entrevista Semiestruturada (Formulário)

Design de varejo para ambientes <i>digitais</i>			
Dados Pessoais do Respondente			
Nome:	Vera Zaffari https://www.linkedin.com/in/verazaffari/		
Formação:	Arquiteta	Local de Trabalho:	Vera Zaffari & Co/Arquitetura Comercial/Novos Negócios
Qual seu cargo? Indique as principais atividades que você exerce como profissional.			
CEO e fundadora.			
Vamos às respostas – DA TEORIA ... [...] ... PARA A PRÁTICA			
As afirmações acima fazem sentido?			
<input checked="" type="radio"/>	SIM	<input type="radio"/>	NÃO
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	EM PARTE
Por favor, explicita a sua visão a respeito das proposições da teoria. Por exemplo, as oito categorias descritas acima, do modelo holístico de competências, são demasiadas, suficientes ou insuficientes para que um designer de varejo possa atuar em projetos de espaços físicos que integram tecnologias digitais?			
Sim, sempre quando possível e o cliente aceita e entende a relevância de ter todas estas competências reunidas na elaboração de um projeto, o resultado sempre fica mais relevante.			
Na prática, como são reunidas estas competências?			
<input type="radio"/>	Em um único profissional	<input checked="" type="radio"/>	Em equipe multidisciplinar
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	Outro
Se em equipe, descreva o perfil de uma equipe ideal. Se a resposta foi “outro”, especifique qual.			
Dificilmente um único profissional consegue ter domínio de todas estas competências para a elaboração de um projeto. Uma equipe ideal seria formada por um profissional arquiteto, um de <i>marketing</i> , um de tecnologias, como formação de um time básico.			
Qual o papel do profissional que concebe lojas físicas que integram tecnologias digitais?			
O papel do arquiteto é o de maestro de um projeto, onde ele deve integrar todas as disciplinas complementares e os diversos especialistas, a partir de um			

<p>conceito criado. Todas as disciplinas e especialidades são importantes para que as tecnologias digitais, implementadas no varejo, efetivamente funcionem.</p>
<p>Quais as responsabilidades do profissional que concebe lojas físicas que integram tecnologias digitais, caso ele faça parte de uma equipe?</p>
<p>Busca de necessidades a serem atendidas no projeto, proposição do <i>layout</i> que agregue tais tecnologias e que atenda satisfatoriamente o usuário, cuidado na compatibilização do projeto, para que todas as necessidades de infraestrutura das tecnologias estejam contempladas no projeto.</p>
<p>Quais demandas da jornada do consumidor e dos atendentes esses dispositivos digitais atendem?</p>
<p>Atendem às demandas orientativas, de comunicação dentro do PDV, de atração, de aumento de produtividade, de automação e de consumo consciente e de diminuição de atrito na hora do <i>check out</i>.</p>
<p>Serão bem-vindas outras informações pertinentes.</p>

12/12 – Fabiano Bassani ZORTEA – Entrevista semiestruturada (Vídeo)

Data da entrevista: 10/02/2023, às 9h, pelo *Microsoft Teams*

Perfil do entrevistado: Fabiano Bassani Zorteia – fabianoz@sebraers.com.br
<https://www.linkedin.com/in/fabianozorteia/>

Coordenador de Varejo do SEBRAE-RS.

Possui 20 anos de experiência no setor de varejo junto ao SEBRAE RS e outros 20 anos como filho de varejista.

Obs.: O entrevistado não autorizou a gravação da entrevista, o que dificultou a transcrição completa desta. O texto a seguir foi elaborado pelo pesquisador, a partir das respostas do entrevistado, que posteriormente, foi submetido para conferência do entrevistado, por *e-mail*, que, por fim, o autorizou.

SANZI – Estudos acadêmicos no setor de *design* de varejo indicam que a área tem caráter holístico e transdisciplinar, e que para atuar no setor, com ênfase na concepção de lojas *digitais*, são necessárias 77 competências. Concorda com a afirmação?

ZORTEA – Mesmo não conhecendo as 77 competências, concordo com a afirmação.

SANZI – Diante desse cenário, qual a expectativa de um varejista de médio e pequeno porte, na contratação de um *designer* de varejo?

ZORTEA – A motivação principal de um varejista de pequeno e médio porte, ao investir em *design* de varejo, é por soluções que contribuam no giro do estoque, aumento das vendas, do faturamento e do *ticket* médio. Eles têm necessidade de soluções ágeis. São versáteis em relação aos grandes varejistas. E a agilidade, a versatilidade são seus maiores diferenciais diante da concorrência. Anseia por um profissional que lhe dê uma curadoria no assunto e que lhe proponha e realize soluções completas. Cabe ao profissional *designer* de varejo dispor uma rede de profissionais que possa contemplar todas as demandas identificadas. As tecnologias digitais disponibilizam dados que ajudam na gestão da loja, tais como o conhecimento

do cliente, suas preferências e a identificação de áreas da loja, que tem maior visita e a efetividade de promoções. Há, também, soluções digitais gratuitas para o varejista, como as redes sociais e o *WhatsApp*. Por meio do *Instagram*, por exemplo, é possível fazer um *live commerce*. Há soluções de diversos tipos e bolsos, mas qualquer solução a ser adotada deve ter um propósito e sentido para o negócio.

SANZI – Muito obrigado pela sua disponibilidade e generosidade em trocar tantas informações, que serão de grande valia para as conclusões da minha tese.

ANEXO – Modelo de competências holísticas para o design de varejo

Adaptado de QUARTIER.; CLAES.; VANRIE (2020)

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101914>

Competências Cognitivas		Competências Funcionais		Competências comportamentais ou pessoais valores e ética	
Meta-competências (oito competências /77)					
01	Empatia	04	Pensamento comercial	07	Projetar e pensar de forma inovadora e diferenciada
02	Pensamento analítico e resolução de problemas	05	Pensamento Conceitual	08	Pensamento holístico
03	Aptidão espacial	06	Pensamento de forma prática e funcional		
Pesquisa (11 competências /77)					
09	Capacidade de compreender e analisar o público-alvo (consumidor), seu comportamento e jornada de compra	11	Capacidade de analisar / definir o varejista e a sua marca	19	Capacidade de refletir criticamente o briefing do varejista
10	Consciência das tendências e a capacidade de analisá-las	12	Capacidade de enquadrar as necessidades do varejista		
		13	Capacidade de enquadrar as necessidades do varejista a sua estratégia e definir os objetivos com ele e seu consultor		
		14	Capacidade de analisar a loja		
		15	Capacidade de analisar a localização e o entorno		
		16	Capacidade de analisar os concorrentes		
		17	Capacidade de analisar as mercadorias		
		18	Capacidade de analisar e avaliar o projeto implementado		
Ciências socioculturais (três competências /77)					
20	Conhecimento e compreensão sobre psicologia				
21	Conhecimento e compreensão sobre sociologia				
22	Conhecimento e compreensão sobre filosofia				
Branding (duas competências /77)					
23	Conhecimento e compreensão sobre branding				
24	Conhecimento e compreensão sobre comunicação de marca				
Marketing e Estratégia (três competências /77)					
25	Conhecimento e compreensão sobre marketing e estratégia de varejo				
26	Conhecimento da indústria do varejo e as operações e atividades do lojista				
27	Conhecimento e compreensão sobre marketing olfativo				
Organização e Gestão (quatro competências /77)					
		28	Capacidade de respeitar o conceito	31	Habilidade de trabalhar em equipe multidisciplinar
		29	Capacidade de desempenhar um papel de liderança na equipe (interna) e parceiros externos		
		30	Conhecimento e gestão do canteiro de obras		
Comunicação (quatro competências /77)					
32	Capacidade de se comunicar verbal e visualmente	33	Habilidade de orientar, propor e dialogar com o cliente e a equipe	35	Saber escutar
		34	Habilidade de fazer apresentações rápidas (pitch)		

SEGUIE

Competências Cognitivas		Competências Funcionais		Competências comportamentais ou pessoais valores e ética	
Design e suas disciplinas (12 competências /77)					
36	Experiência em design e habilidade para ser um bom designer.	43	Ter raciocínio e visão tridimensional		
37	Conhecimento e compreensão do design de varejo	44	Ter conhecimentos de base em design e possuir habilidades de um bom designer		
38	Conhecimento e compreensão do design de serviço	45	Ter habilidade em design gráfico		
39	Conhecimento e compreensão do design de produto	46	Ter habilidade em design digital		
40	Conhecimento e compreensão do design de embalagem	47	Ter habilidades na produção/fabricação de peças do projeto		
41	Conhecimento e compreensão de visual merchandising				
42	Conhecimento especializado e compreensão em área específica do design de varejo				
Atividades de Design (27 competências /77)					
48	Conhecimento e compreensão da montagem de mobiliário e tecnologias de construção e capacidade de desenvolver desenhos técnicos	58	Capacidade para desenvolver um conceito	66	Ter atitude curiosa e vontade de se manter atualizado
49	Conhecimento e compreensão de projeto assistido por computador (Softwares de 2D, 3D e gráficos)	55	Capacidade para criar experiência da marca em lojas	67	Ter paixão e interesse pela disciplina de design de varejo
50	Conhecimento e compreensão de luminotécnica	56	Capacidade de definir o layout da loja e sua sinalização	68	Ter capacidade de encontrar várias soluções para um problema de design
51	Conhecimento sobre materiais sustentáveis e ecológicos	57	Capacidade de traduzir os resultados de pesquisa em conceito e design	69	Ter consciência do custo-benefício da solução proposta
52	Conhecimento e compreensão sobre uso da cor	58	Capacidade de traduzir o conceito em um design	70	Ter capacidade de trabalhar sobre pressão
53	Conhecimento e compreensão de antropometria e ergonomia	59	Conhecimento e compreensão da montagem de mobiliário e tecnologias de construção e capacidade de desenvolver desenhos técnicos (11)	72	A capacidade de fazer escolhas críticas durante o processo de design
54	Conhecimento e compreensão de normas técnicas de edificações	60	Conhecimento e compreensão de software de computador (software CAD, gráfico, 3D e renderização) e capacidade de desenvolver planos e visualizações 2D e 3D	73	Ter noção da viabilidade das soluções a serem propostas
		61	A capacidade de expressar/traduzir a identidade da marca e seus valores no conceito e design	74	Estar aberto a críticas
		62	A capacidade de construir uma história (por exemplo, em torno do projeto ou marca para expressar isso no conceito e design		
		63	A capacidade de desenvolver um conceito flexível e projetar o ambiente e adaptação da loja com atenção à flexibilidade		
		64	A capacidade de desenvolver um conceito reproduzível (financeiro e operacional) e a capacidade de traduzir isso em diferentes locais (roll-out)		
		65	A capacidade de refletir sobre a música apropriada para o conceito		
Ominicanalidade (três competências /77)					
75	Conhecimento dos desenvolvimentos digitais e suas aplicações	76	Capacidade de pensar em vários canais		
		77	Habilidade de integrar soluções digitais ao espaço físico da loja		