



**ORIENTADOR:**

Prof. Dr. Augusto César Barreto Rocha

**APLICAÇÃO DO OMNICHANNEL E RETAIL  
DESIGN EM AMBIENTES DE MÉDIO PORTE.  
ESTUDO DE CASO EM UMA FLORICULTURA**

---

**Rodrigo Souza da Silva**

**DISSERTAÇÃO DE  
MESTRADO  
2022**

Rodrigo Souza da Silva

*APLICAÇÃO DO OMNICHANNEL E RETAIL DESIGN  
EM AMBIENTES DE MÉDIO PORTE. ESTUDO DE  
CASO EM UMA FLORICULTURA*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em  
Design Profissional da Universidade Federal do Amazonas  
(UFAM), como requisito parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Design.

Orientador: Prof. Dr. Augusto Cesar Barreto Rocha

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Augusto Cesar Barreto Rocha, Presidente  
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Roger Pamponet da Fonseca, Membro  
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Afrânio de Amorim Francisco Soares Filho, Membro  
Universidade Federal do Amazonas

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S586a Silva, Rodrigo Souza da  
Aplicação do omnichannel e retail design em ambientes de médio porte : estudo de caso em uma floricultura / Rodrigo Souza da Silva . 2022  
141 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Augusto César Barreto Rocha  
Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal do Amazonas.

1. Omnichannel. 2. Retail design. 3. Ambiente de varejo. 4. Experiência do cliente. I. Rocha, Augusto César Barreto. II. Universidade Federal do Amazonas III. Título



Ministério da Educação  
Universidade Federal do Amazonas  
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Design

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

RODRIGO SOUZA DA SILVA

APLICAÇÃO DO OMNICHANNEL E RETAIL DESIGN EM AMBIENTES DE MÉDIO PORTE. ESTUDO  
DE CASO EM UMA FLORICULTURA

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Design da Universidade  
Federal do Amazonas, como parte do  
requisito para a obtenção do título de Mestre  
em Design, área de concentração Design,  
Inovação e Desenvolvimento Tecnológico.

Aprovada em: Manaus, 17 de janeiro de 2022

## BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Augusto César Barreto Rocha, Presidente.

Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Roger Pamponet da Fonseca , Membro Interno.

Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Afrânio de Amorim Francisco Soares Filho , Membro Externo.

Universidade Federal do Amazonas



Documento assinado eletronicamente por **Augusto Cesar Barreto Rocha, Professor do Magistério Superior**, em 21/02/2022, às 12:24, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Roger Pamponet da Fonseca, Professor do Magistério Superior**, em 22/02/2022, às 16:29, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Afrânio de Amorim Francisco Soares Filho, Professor do Magistério Superior**, em 24/02/2022, às 15:00, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufam.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufam.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0878548** e o código CRC **0901908C**.

Av. Octávio Hamilton Botelho Mourão - Bairro Coroado 1 Campus Universitário Senador Arthur Virgílio Filho, Setor Norte - Telefone: (92) (92) 3305-1181 / Ramal 2600  
CEP 69080-900 Manaus/AM - ppgd@ufam.edu.br

# Agradecimentos

Aos meus pais, Manuel Moreira e Maria Jeannett, pelo incansável suporte e apoio em todos os momentos, é um privilégio tê-los como pais. Ao meu orientador, Prof. Dr. Augusto Rocha, pelo incentivo, engajamento e paciência, por sempre ter a palavra sábia nos momentos desafiadores, aprendo sempre. Aos colegas de curso, em especial o amigo Ronildo, pelo companheirismo e parceria durante esta jornada científica, sempre nos encorajando. Às clientes incríveis, que aderiram ao projeto e me proporcionaram desenvolver o projeto que valorizasse algo tão particular, sensível e belo como as flores. Aos membros da banca, Prof. Dr. Afrânio Soares e Prof. Dr. Roger Pamponet, pelas grandes contribuições à esta pesquisa. Às amigas da varanda dos mestres, pelos projetos, idéias e propósitos compartilhados, pelo acolhimento, filosofias, alegrias e conquistas de aquecer o coração. Aos familiares, que entenderam a ausência em alguns momentos. Aos amigos, que dividiram um pouco o peso do processo. Ao Miza Café, por trazer leveza em momentos desafiadores. Aos clientes, pela compreensão nos momentos que precisei me dedicar mais à pesquisa. Aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Design desta universidade, que contribuíram com as suas experiências e conhecimento para o meu crescimento profissional e acadêmico-científico.

# Resumo

A estratégia *omnichannel* será uma das cinco principais tendências do varejo como será constatado neste trabalho, com projeções indicando que o canal digital alcançará 20% de suas vendas até 2024. O setor de varejo é caracterizado pela intuição, improvisação e imitação, com uma tendência de consolidação científica por meio do *retail design*. Com este contexto surge a necessidade de adequação do perfil, competências e habilidades do profissional que desenvolve projetos de ambientes de varejo nesta nova realidade. Assim, o objetivo desta dissertação foi configurar um modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* em ambientes de médio porte de uma marca independente na cidade de Manaus. Por meio de pesquisa qualitativa encontrou-se ferramentas, processos e conceitos que foram enumeradas no modelo desenvolvido. Este modelo surgiu a partir de uma pesquisa explicativa, por meio da análise e adaptação da metodologia do percurso holístico do processo de *retail design*. O estudo de caso foi utilizado como procedimento de pesquisa para a aplicação do modelo, que teve como resultado o desenvolvimento e implantação do projeto de *retail design* em uma floricultura que, a partir daí, conseguiu atuar nos canais físicos e virtuais, não só pela logística e organização empresarial que possuía, mas também pela integração destes canais. O trabalho concluiu que é possível realizar a integração do *retail design* e de uma estratégia *omnichannel* em uma loja de varejo de porte médio, deixando o registro de um processo metodológico para reprodução em estudos futuros.

**Palavras-chave:** *Omnichannel, Retail design, Ambiente de Varejo*

# Abstract

The omnichannel strategy will be one of the top five retail trends as will be seen in this paper, with projections indicating that the digital channel will reach 20% of its sales by 2024. The retail sector is characterized by intuition, improvisation and imitation, with a trend towards scientific consolidation through retail design. With this context comes the need to adapt the profile, skills and abilities of the professional who develops projects for retail environments in this new reality. Thus, the objective of this dissertation was to configure a model for the development and application of omnichannel and retail design concepts in medium-sized environments of an independent brand in the city of Manaus. Through qualitative research, tools, processes and concepts were found that were listed in the developed model. This model emerged from an explanatory research, through the analysis and adaptation of the methodology of the holistic route of the retail design process. The case study was used as a research procedure for the application of the model, which resulted in the development and implementation of a retail design project in a flower shop that, from then on, managed to act in physical and virtual channels, not only through logistics. and business organization that it had, but also by the integration of these channels. The work concluded that it is possible to integrate retail design and an omnichannel strategy in a medium-sized retail store, leaving a record of a methodological process for reproduction in future studies.

**Key word:** *Omnichannel, Retail design, Retail space*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Linha do tempo de tipologia de ambientes de varejo	25
<b>Figura 2.</b> Diagrama conceitual de classificação de Ambientes e Estratégia de Negócios de Varejo – CAENV	26
<b>Figura 3.</b> Diagrama para Casa Guardiola, Eisenman Architects, 1998	29
<b>Figura 4.</b> Diagrama do processo de destruição criativa	37
<b>Figura 5.</b> Estrutura conceitual da inovação de formato de varejo orientado pelo <i>branding</i> - BRFI	43
<b>Figura 6.</b> Exemplo de resultado da Fase 01, construção da Identidade da Marca de Varejo - IMV	44
<b>Figura 7.</b> Exemplo da Fase 02, tradução da identidade de uma marca em Experiências de Pontos de Contato – EPC	45
<b>Figura 8.</b> Exemplo da Fase 03, materialização do Novo Formato de Varejo - NFV	46
<b>Figura 9.</b> Estrutura do processo de inovação de formato de varejo orientado pelo <i>branding</i> - BRFI	48
<b>Figura 10.</b> Variáveis de design de lojas sob o alcance do designer	51
<b>Figura 11.</b> Relação de variáveis entre o design de loja, designer e <i>stakeholder</i>	52
<b>Figura 12.</b> Diagrama das etapas de um processo de <i>retail design</i> sob a visão do designer	54
<b>Figura 13.</b> Diagrama das entregas num processo de <i>retail design</i> sob a visão do designer	55

<b>Figura 14.</b> Mapa do sistema sintético do universo observável do <i>designer</i> de varejo digitalizado – UODVD	59
<b>Figura 15.</b> Modelo canvas de negócios e <i>retail design</i>	62
<b>Figura 16.</b> Diagrama de um modelo de comunicação de varejo	66
<b>Figura 17.</b> Modelo conceitual da criação de experiência do cliente	70
<b>Figura 18.</b> Aplicação da técnica de incidente sequencial para pesquisa de ponto de contato	72
<b>Figura 19.</b> Modelo de loja de experiência do futuro – LEF	76
<b>Figura 20.</b> Visão geral do percurso holístico do processo de <i>retail design</i>	83
<b>Figura 21.</b> Diagrama da unidade caso escolhida	87
<b>Figura 22.</b> Visão geral do modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de <i>omnichannel</i> e <i>retail design</i> em ambientes de varejo	92
<b>Figura 23.</b> Planta de localização e situação da loja física da floricultura. Vermelho – loja escolhida; Magenta – Av. Mario Ypiranga; Azul – lotes comerciais; Verde – lotes de unidades residenciais verticais e horizontais; Roxo – clínicas e hospitais; Marrom – clubes; Amarelo – lotes institucionais e bancos; Laranja – lotes de escolas e faculdades	94
<b>Figura 24.</b> Foto da área de atendimento da loja antes a reforma	94
<b>Figura 25.</b> Foto da fachada da loja antes da reforma. Materiais de acabamento desgastados, loja sem identificação tanto na escala do pedestre quanto na escala de quem passa de carro	95
<b>Figura 26.</b> Loja antes da reforma com mobiliário e acessórios sem padrão, com materiais espalhados pela loja passando impressão	

de desorganização e desleixo. Materiais de acabamento em desgaste. Ausência de utilização de técnicas de visual merchandising	96
<b>Figura 27.</b> Área disponível para intervenção e reforma ( hachura vermelha)	96
<b>Figura 28.</b> Croqui do layout da loja antes da reforma	97
<b>Figura 29.</b> Imagem do site de compras da loja	98
<b>Figura 30.</b> Imagem do canal de venda/relacionamento via whats app	98
<b>Figura 31.</b> Ferramenta de identidade da marca de varejo aplicada na marca do ambiente de varejo escolhido, a floricultura	100
<b>Figura 32.</b> Jornada do cliente e pontos de contato de experiência da marca analisados na etapa (A)	100
<b>Figura 33.</b> Observação assistemática – Mobiliários sem padronização e nem coesão na linguagem visual	101
<b>Figura 34.</b> Observação assistemática – Setorização, organização de produtos e posicionamento de categorias de produtos realizadas de maneira inadequada	101
<b>Figura 35.</b> Diagrama de bolha com a setorização dos ambientes antes da reforma	102
<b>Figura 36.</b> Diagrama de circulação da loja antiga	103
<b>Figura 37.</b> Painel de referências de tendências de tipologias de floricultura	104
<b>Figura 38.</b> Diagrama de circulação da nova loja	106
<b>Figura 39.</b> Diagrama de bolha com a setorização dos ambientes da nova loja	107

<b>Figura 40.</b> Painel de conceito do projeto de <i>retail design</i>	107
<b>Figura 41.</b> Diagrama com aplicação dos conceitos de Loja de Experiência do Futuro de Alexander e Cano(2020)	108
<b>Figura 42.</b> Imagem renderizada do estudo preliminar do conceito de <i>retail design</i> , que apresenta a idéia de materiais de cabamento, cores e texturas	109
<b>Figura 43.</b> Nova proposta. Visão simulada do cliente ao entrar na loja do espaço <i>storytelling</i> que oferece imersão e memória afetiva na experiência de compra. Setor de arranjo de flores (esquerda), datas comemorativas (centro), presentes (direita), flores <i>premium</i> (fundo da loja)	110
<b>Figura 44.</b> Setor de presentes. Imagem renderizada do estudo parovado do conceito de <i>retail design</i> , que apresenta idéia de materiais de acabamento, cores, texturas, conceito de <i>visual merchandising</i>	110
<b>Figura 45.</b> Setor de flores de corte. Imagem renderizada do estudo aprovado do conceito de <i>retail design</i> , que apresenta idéia de materiais de acabamento, cores, texturas, conceito de <i>visual merchandising</i>	111
<b>Figura 46.</b> Setor de reunião de cliente. Imagem renderizada do estudo aprovado do conceito de <i>retail design</i> , que apresenta idéia de materiais de acabamento, cores, texturas, conceito de <i>visual merchandising</i>	111
<b>Figura 47.</b> Setor de orquídeas. Imagem renderizada do estudo aprovado do conceito de <i>retail design</i> , que apresenta idéia de materiais de acabamento, cores, texturas, conceito de <i>visual merchandising</i>	112
<b>Figura 48.</b> Setor balcão de atendimento. Imagem renderizada do estudo aprovado do conceito de <i>retail design</i> , que apresenta idéia	

de materiais de acabamento, cores, texturas, conceito de <i>visual merchandising</i>	112
<b>Figura 49.</b> Setor de assinatura de cartões. Imagem renderizada do estudo aprovado do conceito de <i>retail design</i> , que apresenta idéia de materiais de acabamento, cores, texturas, conceito de <i>visual merchandising</i>	112
<b>Figura 50.</b> Setor de decoração. Imagem renderizada do estudo aprovado do conceito de <i>retail design</i> , que apresenta idéia de materiais de acabamento, cores, texturas, conceito de <i>visual merchandising</i>	113
<b>Figura 51.</b> Estudo para a nova fachada	113
<b>Figura 52.</b> <i>Moodboard</i> de cores, materiais e acabamento	113
<b>Figura 53.</b> Índica de caderno de detalhamento de mobiliário do ambiente de varejo – marcenaria/serralhareia	115
<b>Figura 54.</b> Fase inicial da obra	116
<b>Figura 55.</b> Fase de montagem dos mobiliários expositores	116
<b>Figura 56.</b> Loja temporária até a conclusão da reforma da loja	117
<b>Figura 57.</b> Entrada da loja com espaço <i>storytelling</i> que oferece imersão e memória afetiva na experiência de compra. Setor arranjo de flores (esquerda), datas comemorativas (centro), presentes (direita), flores <i>premium</i> (fundo da loja)	118
<b>Figura 58.</b> Setor de flores de corte, espaço <i>storytelling</i> que oferece imersão e memória afetiva na experiência de compra	119
<b>Figura 59.</b> Setor de presentes, realocado para zona quente da loja	119
<b>Figura 60.</b> Setor de decoração. Cores, materiais e iluminação que realçam os produtos em exposição	120

<b>Figura 61.</b> Balcão de atendimento da loja física (esquerda) presente nos outros canais de venda e relacionamento: whats app (centro), instagram (direita)	121
<b>Figura 62.</b> Fotos utilizadas durante o processo de venda no canal de whats app	121
<b>Figura 63.</b> Influenciadores digitais e a loja como cenário	122
<b>Figura 64.</b> Setor mesa de boas vindas utilizada para indicar datas comemorativas, temas e eventos	122
<b>Figura 65.</b> Fluxo e maior quantidade de produtos expostos no dia das mães. Integração da loja física com canal de relacionamento <i>instagram</i>	123
<b>Figura 66.</b> Mobiliário do setor de terrário (à esquerda) realocado para mais próximo do setor de orquídeas	123
<b>Figura 67.</b> Uso modificado do setor de reunião com cliente	124
<b>Figura 68.</b> Utilização do mobiliário inadequado, caixa de mercadoria exposta	125

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Variáveis de atmosfera	33
<b>Quadro 2.</b> Quantidade de trabalho gasto na produção em homens-ano	35
<b>Quadro 3.</b> Revisão sistemática sobre retail design em publicações revisada por pares	50
<b>Quadro 4.</b> Temas de pontos de contato e seus respectivos códigos	73
<b>Quadro 5.</b> Definições de elementos de pontos de contato	73
<b>Quadro 6.</b> Fases do modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de <i>omnichannel</i> e <i>retail design</i>	92
<b>Quadro 7.</b> Quadro de personas desenvolvido para guiar o processo de criar o conceito do ambiente físico de varejo da marca	101

# Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	14
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	22
<b>2.1 Dimensão física do ambiente de varejo</b>	22
2.1.1 Tipologia de ambientes de varejo	23
2.1.2 Atmosfera de loja	32
2.1.3 Dimensão econômica do ambiente de varejo e o <i>omnichannel</i>	33
<b>2.2 Dimensão projetual do <i>design</i> de ambiente de varejo</b>	40
2.2.1 Formato de inovação de varejo orientado pelo <i>branding</i>	41
2.2.2 <i>Retail design</i>	49
2.2.3 Universo observável do <i>designer</i> de varejo digitalizado e o <i>omnichannel</i>	56
<b>2.3 Dimensão da experiência do cliente no ambiente de varejo</b>	64
2.3.1 Modelo de comunicação do varejo	66
2.3.2 Experiência do cliente	69
2.3.3 Pontos de contato de experiência do cliente	71
2.3.4 Modelo de loja de experiência do futuro e o <i>omnichannel</i>	74
<b>3. METODOLOGIA</b>	78
3.1 Metodologia científica	78
3.2 Metodologia de projeto de design: o processo holístico de <i>retail design</i>	82
3.3 Delineamento do estudo de caso	85
<b>4. APLICAÇÃO DO MODELO E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO</b>	91
4.1 Aplicação do modelo e o estudo de caso	93
4.1.1. Fase (A): Análise	98
	12

4.1.2. Fase (B): <i>Brief</i>	104
4.1.3. Fase (C): Conceito	105
4.1.4. Fase (D): Desenvolvimento	109
4.1.5. Fase (E): Detalhamento de design	114
4.1.6. Fase (F): Implantação	115
4.1.7. Fase (G): Avaliação	117
4.1.8. Fase (H): Próximos passos	124
4.2 Discussão do estudo de caso	126
<b>5. CONCLUSÃO</b>	131
<b>REFERÊNCIAS</b>	134

## CAPÍTULO 1

# Introdução

É frequente o profissional e as agências de *marketing* desenvolverem conceito para novas lojas, assim como a falta de conhecimento do empresário-empreendedor sobre perfil de profissional é adequado para atender a sua necessidade de criar novos ambientes de varejo que tragam melhores resultados no faturamento e no relacionamento com seus clientes. No cotidiano do arquiteto ou designer são percebidas com frequência dúvidas, pelos clientes varejistas, sobre qual seria o melhor escopo da atuação destes profissionais e qual o momento em que a atuação seria mais estratégica e valiosa para a empresa. Ao mesmo tempo, a formação acadêmica na graduação destas profissões, oferecem uma base relativamente superficial para o desenvolvimento de projetos de ambientes de varejo que possuam a diferenciação das necessidades contemporâneas, o que não confere autonomia total para os profissionais serem reconhecidos por possuírem o perfil necessários nesta etapa do processo. Mesmo assim, tipicamente, nem o profissional de *marketing*, nem o empresário, possuem conhecimento teórico e científico para a implantação de estratégias de varejo numa loja física e, por isso terminam por fazer mais uso da intuição e improviso, ao invés das ferramentas mais contemporâneas. A consequência disso é a insatisfação, por parte dos empresários, dos resultados obtidos após a reforma em seus estabelecimentos, pois tipicamente se espera é o aumento das vendas, o que nem sempre acontece. A solução para esta questão é o aprofundamento no que se convencionou chamar de *retail design*. Este foi o contexto que impulsionou as reflexões iniciais para a realização desta dissertação de mestrado.

O *retail design* é reconhecido como uma disciplina recente, iniciada por volta dos anos 1960, que desenvolve projetos de ambientes de varejo, num setor que atua de maneira improvisada,

onde geralmente o empresário toma a frente de tudo, do projeto à execução da obra (QUARTIER, 2017). Historicamente, a profissionalização de quem atua na área de *retail design* ainda é incipiente, pois começa-se a descobrir e definir quais os campos de atuação e repertório são necessários para realizar atividades desta área de maneira consistente, como ciências sociais, *branding*, *omnichannel*, *marketing*, comunicação, administração, *design* e arquitetura (QUARTIER *et al.*, 2020). O profissional que possuir habilidades e conhecer processos de como entender o cliente, definir e analisar as necessidades do varejista, e traduzir isso em um conceito de *design* e experiência da marca, é muito apreciado tanto no mercado de varejo quanto no meio acadêmico (QUARTIER *et al.*, 2020).

Isto se deve também, ao rápido avanço das novas tecnologias digitais, que fazem com que o comportamento do consumidor passe por processos de mudança em ciclos cada vez menores. Os hábitos de consumo, que antes eram estáveis e previsíveis, garantiam baixos riscos e custos menores aos fabricantes e varejistas (PWC, 2018). A digitalização proporcionada pela tecnologia tem impactado os negócios e a sociedade de maneira muito sensível no que diz respeito ao varejo (LEMON E VERHOEF, 2016; GREWAL *et al.*, 2017; HAGBERG *et al.*, 2017;). Este setor da economia sempre foi pautado pelos avanços da tecnologia que traziam novas oportunidades e modelos de negócios, canais de venda, pontos de contato, processos de compra e formatos de lojas físicas (QUARTIER, 2011; LEMON E VERHOEF, 2016; SZYMANSKA, 2017).

A pandemia do covid-19 acelerou ainda mais esse processo de digitalização, alterando padrões de consumo em todas as categorias, desde compras de mercado e entretenimento à assistência médica (PwC, 2020). Segundo o relatório de PwC (2020), no ano de 2020 as vendas pelo celular cresceram 47% e, mesmo com a crescente digitalização do varejo, que nesta dissertação significa a integração das tecnologias digitais nos canais de venda (HAGBERG *et al.*, 2016) e, com os períodos de

isolamento decretados pelos governos, os consumidores mantiveram ou aumentaram a frequência de ida à loja física para produtos de gênero não alimentício.

Esta integração de canais de venda cada vez mais imperceptível, suave e sem fricção faz parte de um conceito recente do varejo chamado de *omnichannel* (PIOTROWICZ E CUTHBERTSON, 2014). Verhoef et al. (2015) o definem como a gestão sinérgica dos vários canais de venda e pontos de contato acessíveis ao cliente, de tal forma que a experiência do cliente e o desempenho de todos os canais são maximizados, onde estes diferentes canais interagem entre si e são utilizados simultaneamente. Varejistas que adotam a estratégia *omnichannel* permitem que os clientes comprem por meio dos canais de venda em qualquer lugar e em qualquer momento, como uma única, completa e agradável experiência de compra que elimina as barreiras entre os canais de venda (RODRIGUEZ-TORRICO, 2017). Importantes varejistas mundiais também acreditam em uma tendência de que os termos vendas *online* e vendas na loja física serão unificados em um único termo chamado de vendas de varejo (PwC, 2020). Portanto, à medida que mais empresas adotam a estratégia *omnichannel*, os consumidores começam a ver isto como um padrão estabelecido e não como uma vantagem competitiva, tornando-se necessário que as empresas procurem e adotem estratégias para implantar o conceito de *omnichannel* de maneira eficiente (MUNÓZ - VILLAMIZAR, 2021).

Tudo isso empodera o consumidor, criando um padrão cuja expectativa é de vivenciar uma experiência de compra personalizada e alinhada ao seu estilo de vida (PINE II E GILMORE, 2011; BLÁZQUEZ, 2014; ALEXANDER E OLIVARES ALVARADO, 2017). Isto é percebido no movimento dos varejistas ao se constatar o investimento cada vez maior e frequente em criar experiências no varejo, como nas lojas do setor de moda (CLARKE *et al.*, 2012; STOTT E WALKER, 2018). Diante destes fatores, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa: como criar ambientes de varejo, como as lojas físicas, que considerem o *omnichannel*, o

*retail design*, a experiência do cliente e a estratégia de negócios do empresário varejista?

Historicamente, segundo Quartier(2017), o *retail design* pode ser dividido em três fases: i) a primeira, por volta dos anos 1960, em que o lojista era responsável por tudo, do projeto à execução da obra; ii) a segunda, por volta dos anos 1980, em que se contratava Arquitetos ou Arquitetos de Interiores generalistas, que desenvolviam os projetos; iii) a terceira, por volta dos anos 2010, em que o consumidor está cada vez mais empoderado, a loja precisa ser mais que funcional e inteligente, e portanto, é necessário, como diz Teufel e Zimmerman (2015), que o *Designer* ou Arquiteto compreendam profundamente os contextos e parâmetros do varejo.

Para aprofundar e validar essas reflexões, a pesquisa percorreu trabalhos como os de Quartier (2011), que apresenta etapas de um projeto de *retail design*, pesquisas como a de Madsen e Petersman (2020a), que consideram o projeto de *retail design* como uma interface entre o varejista e o cliente, colocando o *designer* como mediador deste processo numa realidade na qual o *omnichannel* está presente, e também, modelos conceituais como o de Alexander et al. (2020), que busca encontrar um modelo conceitual de loja de experiência do futuro que esteja alinhado às estratégias de *omnichannel*. Por fim, há a pesquisa de Servais et. al. (2019, 2021) que apresentam as etapas do processo holístico de *retail design*, cuja proposta considera os elementos para a construção de valor de experiência, como a marca, o cliente e a experiência na loja.

Essas são algumas das pesquisas que consolidam o **objetivo geral** desta dissertação que consiste em: Elaborar um modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* para ambientes de varejo com médio porte.

Para isso tem se como estrutura os seguintes **objetivos específicos**: i) Enumerar os modelos de criação de conceitos de lojas físicas por meio da experiência do cliente sob a ótica do

*omnichannel* e do *retail design*; ii) Analisar alternativas de modelo de desenvolvimento de conceitos de *omnichannel* e *retail design*; iii) Aplicar como estudo de caso em uma floricultura na cidade de Manaus as alternativas de modelos de *omnichannel* e *retail design* selecionados.

É neste contexto que o setor de varejo movimentava mundialmente US\$ 15.1 trilhões de dólares, onde 85% desse movimento ocorre na loja física (EUROMONITOR, 2020). Estudos, como da Euromonitor (2020), apontam que a estratégia *omnichannel* será uma das cinco principais tendências do varejo, com projeções indicando que o canal digital alcançará 20% de participação deste setor até 2024, ainda mantendo a loja física como a de maior participação nas vendas. Isto é percebido ao se observar marcas digitais nativas verticais, ou DNVB (do inglês *digital native vertical brand*), indo para o *off-line*, como a Bonobos, e a abertura de cada vez mais lojas físicas que investem na experiência do cliente (HAGBERG *et al.*, 2017; STOTT E WALKER, 2018; WALKER, 2018).

A importância da loja física, como ambiente de varejo, também é mostrada em pesquisas, como a de Bell *et al.* (2014a), que diagnosticaram o aumento de faturamento e de tráfego em lojas físicas quando uma marca tradicional vai para o canal digital informando dados sobre preço e estoque no site. Assim como, quando uma DNVB abre novas lojas físicas em que os clientes podem experimentar os produtos (BELL *et al.*, 2014b). Em outro estudo, como o de Pauwels e Neslin (2015), observa-se o aumento de 20% do faturamento de uma empresa de vendas direta, com vendas somente pelo site e catálogo, que resolve abrir uma loja física. Por fim, tem-se a pesquisa de Wange e Goldfarb (2017) que apresenta a loja física em duas situações, como complemento e/ou substituto do *online*, cujo resultado é o aumento do faturamento nos canais *online*, com a loja física atuando complementarmente ao canal digital como uma estratégia de marketing.

Este constante movimento do varejo causou mudanças profundas nas primeiras duas décadas dos anos 2000 (VERHOEF *et al.*, 2015) colocando o *retail designer*, ou *designer* de varejo, como o criador de uma interpretação sensorial dos valores de uma marca varejista considerando as necessidades do consumidor dentro de um programa de arranjo físico espacial (QUARTIER, 2017). Esta área de atuação do *design*, chamada de *retail design* ou *design* de varejo, é considerada uma disciplina recente (CHRISTIAANS E ALMENDRA, 2012; QUARTIER, 2017) e por isso o mercado tem procurado cada vez mais serviços especializados em *retail design*, assim como o meio acadêmico também tem buscado identificar e formar o perfil de profissional com competências e habilidades necessárias para atuar nesta área de maneira consistente, que possui poucos profissionais habilitados e referências teóricas de base (QUARTIER *et al.*, 2020).

Portanto, configurar um modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e de *retail design*, habilitará *designers*, arquitetos e empresários a integrarem o *design* e o varejo como ferramenta estratégica para alcançar o que é estabelecido no planejamento da empresa varejista, como melhorar os índices de faturamento, criar eficientes pontos de contato de relacionamento com o cliente, transmitir a imagem adequada aos consumidores da empresa e melhorar o desempenho dos canais de venda.

Para auxiliar na delimitação do estudo de caso, foi realizada uma revisão de literatura narrativa, em que a bibliografia utilizada caracteriza recursos necessários para o desenvolvimento de projetos de *design* de ambientes de varejo que influenciam no comportamento do cliente, como as tipologias, o espaço físico e sua localização. Pesquisas como a de Guy (1998), que caracteriza ambientes de varejo em dimensões, motivo de compra e localização, e de Turley e Milliman (2000), que relacionam as variáveis de atmosfera presentes no ambiente de varejo, qualificam a dimensão física do ambiente de varejo.

Como os projetos de *retail design* estão inseridos num contexto econômico, buscou-se nesta dissertação, por meio de pesquisa bibliográfica em teorias clássicas da economia, qualificar a dimensão econômica do modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e de *retail design* a ser desenvolvido nesta dissertação. Conceitos como vantagem comparativa de David Ricardo, em 1817, destruição criativa de Joseph Schumpeter, em 1911, vantagem competitiva de Michael Porter, em 1985, e economia de experiência de Pine II e Gilmore (1999, 2001) compõem os elementos da área de conhecimento da economia que auxiliam na continuada validação da importância da loja física como ambiente de varejo e estratégia de negócios de uma marca varejista.

Para estruturar os processos do modelo de criação de conceito de *retail design* desta dissertação, foi realizada uma revisão sistemática de literatura em publicações científicas recentes revisada por pares que pudessem conferir um corpo teórico de credibilidade à esta pesquisa de caráter exploratório. As contribuições de trabalhos como a de Haug e Münster (2015), que pontuam as relações e variáveis do *design* de uma loja física, ou de teses como a de Quartier (2011), que relaciona as etapas de um projeto de *retail design*, ou ainda a pesquisa de Madsen e Petermans (2020a), que desenha um mapa que apresenta o universo que o *retail designer* está inserido, considerando a estratégia de *omnichannel*, qualificam a dimensão projetual do *design* de ambiente de varejo nesta pesquisa.

A pesquisa se estende por meio de revisão assistemática sobre a experiência do cliente nos ambientes de varejo. Estudos importantes como a de Verhoef et al. (2009), que apresentam um modelo de criação de experiência do cliente, o estudo desenvolvido por Stein e Ramaseshan (2016), que define a jornada do cliente e seus pontos de contato, e o modelo de loja de experiência do futuro desenvolvido por Alexander e Cano (2020), caracterizam a dimensão da experiência do cliente no ambiente de varejo no

modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* configurado nesta dissertação.

Todas essas informações foram reunidas nesta dissertação em forma de quatro capítulos: introdução, referencial teórico, metodologia e aplicação do modelo e discussão do estudo de caso.

O capítulo 2 – referencial teórico, configura o modelo de referência para criação e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design*, ao relacionar conceitos clássicos da economia, caracterizar as tipologias e elementos de atmosfera de um ambiente de varejo, relacionar elementos e processos de *retail design*, contextualizar o universo observável *designer* de varejo com a estratégia de *omnichannel*, apresentar modelos de criação de experiência do cliente em ambientes de varejo, apontar elementos para definição de pontos de contato do cliente e ao investigar um modelo de loja de experiência do futuro sob o conceito de *omnichannel*.

No capítulo 3 – metodologia caracteriza-se a metodologia científica e de projeto de *design*, os procedimentos de pesquisa, o delineamento do estudo de caso e, por fim, quais processos e ferramentas serão utilizados para o modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design*, objetivo principal desta dissertação.

No capítulo 4 – aplicação do modelo e discussão do estudo de caso apresenta-se o processo de aplicação do modelo no ambiente de varejo de uma floricultura. As ferramentas utilizadas e as fases do processo são relacionadas junto às situações decorrentes do período de aplicação. As perspectivas para aplicação futura do método em outras empresas estão expostas ao final do capítulo.

## CAPÍTULO 2

# Referencial Teórico

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica sistemática e assistemática de assuntos como tipologia, atmosfera e aspectos econômicos do ambiente de varejo, como a loja física. Assim como, os processos existentes no desenvolvimento e aplicação do *retail design*, abordando os conceitos e as implicações do contexto em que eles se inserem como o *branding*, o universo observável do *designer* de varejo, a experiência do cliente, seus pontos de contato e modelos de loja que considerem as questões presentes numa realidade em que se utiliza a estratégia de *omnichannel*. A estrutura da base teórica desta dissertação se divide neste capítulo nas seguintes dimensões: (1) física do ambiente de varejo, (2) projetual do design de ambientes de varejo e (3) da experiência do cliente em ambientes de varejo.

### 2.1. DIMENSÃO FÍSICA DO AMBIENTE DE VAREJO

Quatremère de Quincy (1825), diz que nada vem do nada, onde todas as invenções dos homens surgem a partir de um núcleo em torno do qual se agregam, organizam e desenvolvem variações de formas às quais os objetos são suscetíveis, o que ele chama de tipo em arquitetura. Segundo o autor, o conceito deste núcleo se estende para todos os outros domínios das invenções e das instituições humanas.

O tipo, deriva do termo grego *typos*, que significa matriz, impressão e molde, ele se distingue do conceito de modelo, que implica em uma cópia literal (QUATREMÈRE DE QUINCY, 1825). Na “*Encyclopédie Méthodique – Architecture*” (1825) o conceito de tipo, é aquela idéia por trás da aparência individual do edifício, uma

forma ideal, geradora de infinitas possibilidades, da qual muitos edifícios dissimilares podem derivar, ele se diferencia em relação ao conceito de modelo, que é objeto específico que pode ser copiado identicamente (QUATREMÉRE DE QUINCY, 1825).

Na arquitetura, o profissional busca, de maneira consciente, aproximar ou afastar-se de um tipo, pois toda obra arquitetônica, visa colocar-se como tal (ARGAN, 2004). Numa leitura mais contemporânea, o diagrama surge como recurso gráfico, de análise e desenvolvimento de conceitos, em que há a representação abstrata de aspectos específicos e particulares de uma situação ou relação entre os dados de um problema (BARKI, 2009). Por sua vez, o *retail design* é uma área transdisciplinar do *design* que desenvolve projetos de ambientes de varejo físicos ou virtuais para vender produtos, serviços e/ou marcas para consumidores (QUARTIER, 2017). Sendo assim, utilizando a metáfora, as tipologias de loja revelam dimensões, formatos, estruturas, localização e conceitos que caracterizam o mercado do qual pertencem ou desejam atingir. As relações que estas tipologias possuem e desenvolvem podem ser elaboradas, descobertas e criadas por meio de diagramas. Nesta dissertação, reconhecê-los, portanto, faz parte não só da etapa projetual do *design* de ambiente de varejo, mas também uma das etapas para a elaboração da estratégia do varejo.

### **2.1.1. Tipologia ambientes de varejo**

Para Quatremére de Quincy (1825), a relação entre arquitetura antiga e moderna, caracteriza-se como a modificação do tipo, uma transformação conceitual solicitada toda vez em que se projeta um edifício. O autor reflete que o tipo arquitetônico é o princípio que regula as modificações e a chave para a legibilidade do público, pois é por meio dele que se imprime o “caráter distintivo” aos edifícios.

O termo caráter, do grego *characteer*, apresenta o significado de marca e de traço distintivo (QUATREMÉRE DE QUINCY, 1825). O conceito de tipo se relaciona com este termo, pois um verdadeiro tipo possui caráter próprio, que permanece impresso em sua forma (QUATREMÉRE DE QUINCY, 1825).

Argan (1984), a partir da interpretação de Quatremère de Quincy (1825), define o tipo como a dedução de um esquema por meio de um processo de redução de um conjunto de variantes a uma forma-base comum, entendida como estrutura interna da forma ou como princípio que implica a possibilidade de infinitas variantes formais. O autor coloca que o tipo é um modo de organização do espaço e de pré-configuração da forma e que sempre se refere a uma concepção histórica do espaço e da forma, em que se admite que tais concepções mudam com o desenvolvimento histórico da cultura.

Mahfuz (1984) afirma que o conceito de tipo possibilita o uso da história como fonte de pesquisa e inspiração, quando são resgatados os princípios, e não formas literais, de antecedentes arquitetônicos. A partir disso, fez-se nesta dissertação uma revisão assistemática sobre tipologias de ambiente de varejo, tendo como referência a história do varejo, que oferece à primeira vista, uma análise geral do arranjo físico, relações, funcionalidade e estética desses ambientes, como pode ser constatado na [Figura 1](#) que, nesta dissertação, servirá como base para definição de espaços físicos e conceitos de ambientes de varejo.

Historicamente as relações comerciais de compra e venda, em que as pessoas comercializavam o excesso do que produziam, começaram a se desenvolver em espaços físicos de encontro de grandes fluxos de pessoas e de transporte de mercadorias, como o Grand Baazar em Istambul no séc. XV e, as arcadas, galerias europeias e lojas de departamento no final do séc. XVIII, como o Le Bon Marché em Paris (VARGAS, 2018).

Com a descentralização dos espaços urbanos e o maior acesso ao carro próprio, no começo do séc. XX, surgem os shopping centers (MURIALDO, 2013; VARGAS, 2018), que passam a oferecer tudo que o cliente deseja num único lugar, com uma estrutura para estacionamentos (GRUEN, 1962; VARGAS, 2018). É neste período também, graças ao sistema de código de barras e à tecnologia de conservação de alimentos, que surgem os super e hipermercados

com formatos que facilitam a exposição e venda de alimentos. Essas inovações proporcionaram a criação do sistema de autosserviço, que influenciou o varejo além do setor alimentício ao oferecer para os clientes autonomia no processo de compra dentro da loja (GOSLING E BARRY, 1976; MURIALDO, 2013; VARGAS, 2018).

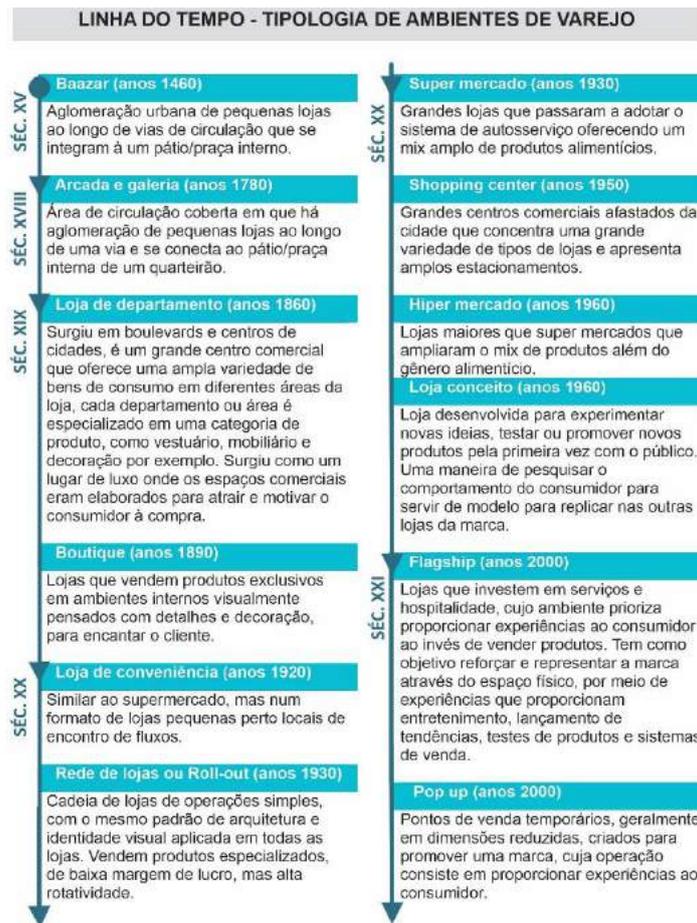


Figura 1. Tipologia de ambientes de varejo de acordo com a história do varejo. Fonte: Elaborado a partir de Kozinets et al. (2002); Pimlott (2007); Meshel (2010); Quartier (2011); Vargas (2018); Christiaans (2017); Henkel e Toporowski (2021);

Concomitantemente a estes ambientes de varejo, surge mais uma tipologia, o de rede de lojas, que começou como um local de compras a granel, com operação comercial simples, por meio de um sistema de venda de produtos com pouco lucro e de alto giro em lojas visualmente uniformes, distribuídas em locais estratégicos no espaço urbano e em várias cidades (QUARTIER, 2011). Ao final da Segunda Guerra Mundial, essa tipologia de ambiente de varejo se

consolida como algo próximo do que atualmente é conhecido como franquia e se estende para uma ampla variedade de tipologias, como boutique, loja conceito, *flagship*, *pop up*, *outlet* ou loja de conveniência. Segundo Quartier (2011), esses formatos surgiram na expectativa de atender às necessidades do consumidor naquela época e para atender à meta de aumentar a participação das lojas no mercado por meio da ocupação do espaço urbano.

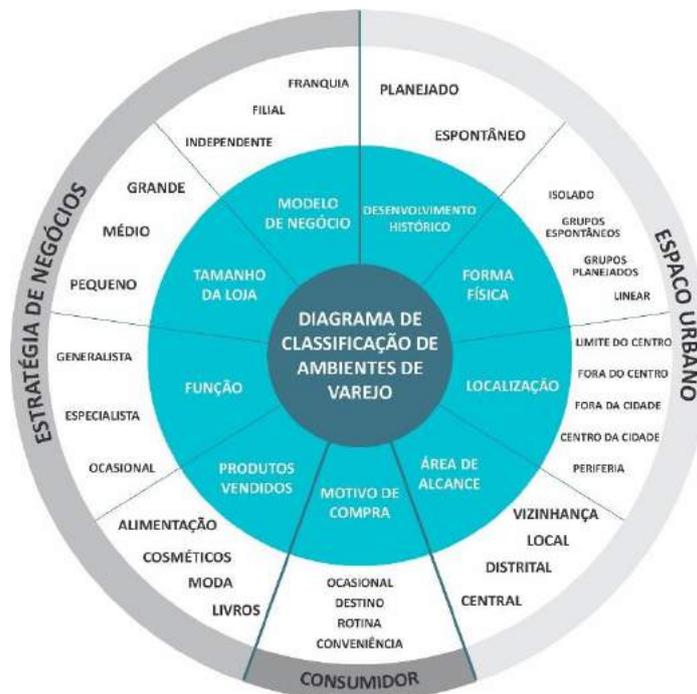


Figura 2. Diagrama conceitual de classificação de Ambientes e Estratégia de Negócios de Varejo - CAENV. Fonte: Adaptado de Guy (1998).

Ao se considerar as relações internas e externas dos ambientes de varejo, tem-se uma classificação importante que diz respeito à ocupação de lojas e shoppings no espaço urbano, pois também pode ser usada como estratégia de *design* de ambientes de varejo. Guy (1998), sob a área de conhecimento da geografia, organiza uma classificação de ambientes de varejo em três aspectos: estratégia de negócios de varejo, comportamento do consumidor e aspectos do espaço urbano, como se pode ver no diagrama conceitual de Classificação de Ambientes e Estratégia de Negócios de Varejo – CAENV, na Figura 2.

As classificações utilizadas por Guy (1998) como tipos de produtos, tamanho da loja e modelo de operação da loja, podem caracterizar a dimensão do espaço físico, os tipos de mobiliários e área do estoque, essas definições são auxiliadas também por meio da caracterização da loja em franquias, independente ou filial. O autor também classifica o ambiente de varejo de acordo com a natureza dos produtos vendidos como alimentação, cosméticos e mobiliário, por exemplo. Outro aspecto que pode auxiliar na definição de estratégias de negócios de varejo, é a variedade de produtos vendidos na loja, cuja classificação é de acordo com sua função, seja como um ponto de venda generalista, especialista ou como auxiliar (GUY, 1998).

Guy (1998) também estrutura a classificação de ambientes de varejo em relação ao comportamento do consumidor e correlaciona isso quanto ao motivo de compra como de destino, ocasional, conveniência e rotina. Essas motivações podem revelar o tempo e a frequência com que o consumidor irá até a loja.

Por fim, Guy (1998) considera a dimensão geográfica do varejo no espaço urbano, como lojas, shoppings e centros comerciais, por exemplo. Classifica ainda em aspectos como localização central ou periférica, área de alcance de vizinhança ou distrital. Este método considera o impacto gerado pelo ambiente de varejo no entorno, assim como aquelas regiões em que há uma concentração de lojas de um segmento específico, ou lojas isoladas em pontos distantes da cidade, ou ainda de áreas desenvolvidas espontaneamente no centro da cidade.

O modelo desenvolvido por Guy (1998) foi construído a partir de regras sobre o comportamento do consumidor, percepções de planejadores urbanos e imobiliárias à época, e serve como base para uma classificação mais abrangente sobre o espaço físico do ambiente de varejo.

Numa sociedade em constante transformação, arquitetos contemporâneos, diante de complexidades e da dispersão de

conceitos, com auxílio dos sistemas de criação por computador, recorrem cada vez mais aos diagramas, onde se busca uma obra aberta, que interage com informações heterogêneas, sendo capaz de se retificar e de evoluir (MONTANER, 2009). Esta perspectiva está alinhada ao contexto dinâmico do varejo a qual esta dissertação propôs investigar.

Charles Peirce, um dos principais autores na fundamentação da semiótica, diz que todo pensamento é expresso por meio de um grafo ou signo, que pode ser classificado como: ícone, índice ou símbolo (PEIRCE [W] 2.49; PEIRCE [CP] 1.545). O autor subdivide o ícone em imagens, diagramas e metáforas, tendo a definição de diagrama como um ícone que torna inteligíveis as relações, sobretudo espaciais, entre as partes que constituem um objeto (PEIRCE [CP] 2.277; PEIRCE [EP] 2:274).

Farias e Queiroz (2013) conceituam o diagrama, a partir dos escritos de Peirce, como uma representação, por meio das relações entre suas partes, das relações que constituem as partes relacionadas com o objeto que ele representa. O objeto do diagrama segundo os autores, é sempre uma relação, e as partes relacionadas do diagrama representam as relações que constituem o objeto representado.

O diagrama passou a ter relevância, como recurso gráfico, com Le Corbusier, os pioneiros do *De Stijl* e da BAUHAUS (BARKI, 2009). A partir dos anos 1940, cresce uma abordagem diagramática na arquitetura como uma maneira de transmitir relações e explicações para com os objetos arquitetônicos, a fim de melhor difundir as intenções projetuais que os arquitetos queiram dar à obra, que se consolida por meio de pesquisas e conceitos, como os de Peter Eisemen (MUNARI e IZAR, 2013).

Eisenman (1999), percebe duas vertentes diagramáticas na história da arquitetura: explicativa/analítica e gerativo/generativo. A primeira, coloca o diagrama num contexto pós-representativo, em que se explica e analisa edificações

existentes, retira-se informações não explícitas no projeto e investiga-se o mesmo. A segunda, tem como objetivo ser parte do processo arquitetônico, como um mediador entre o diagrama e o próprio edifício real.

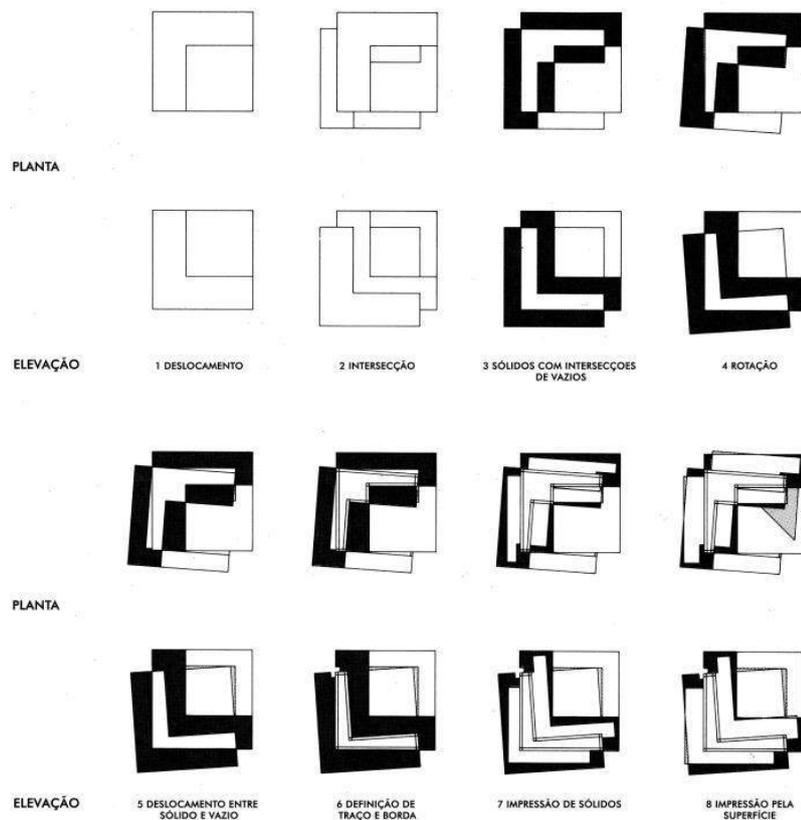


Figura 3. Diagrama para Casa Guardiola, Eisenman Architects, 1988  
 Fonte: <https://eisenmanarchitects.com/Guardiola-House-1998> . Acesso <10 de setembro, 2021 >.

Com o objetivo de relacionar os diagramas com os processos da atividade projetual de arquitetura, Eisenman (1999) divide suas experiências em projetos de arquitetura em três tipos de diagramas: anterioridade, interioridade e exterioridade.

O *diagrama de anterioridade* tem como processo, ser analítico e explicativo de algo já previamente definido, projetado e executado, onde se demonstram relações que não são explícitas visualmente na arquitetura formada (EISENMAN, 1999), algo como acúmulo histórico da arquitetura e gerados após a concepção do objeto

arquitetônico, como meio de justificativa da forma gerada. Este processo apresenta questões relacionadas como composição, forma, estrutura, estética e conceitos.

Num processo inverso ao da anterioridade, o *diagrama de interioridade*, já parte da concepção do objeto arquitetônico e de seus aspectos formais em si, onde colunas, pilares e paredes, são representados em grids, cubos, formas em L e barras (EISENMAN, 1999). O projeto é um resultado de uma sequência e sobreposição de diagramas.

Na busca por novos processos de reinterpretação da forma, Eisenman (1999), faz uso de contextos externos à arquitetura, denominado de exterioridades. O autor explica que o *diagrama de exterioridade* utiliza das potencialidades do sítio e suas articulações com a arquitetura, que por sua vez acaba por evidenciar a interioridade dela. A forma não é imaginada ou perseguida, ela é consequência do pensamento diagramático.

É extensa a variedade de diagramas que podem ser utilizados como processo de produção e análise de arquitetura, além daquelas apresentadas por Peter Eisenman (1999). Tom Porter, em *The Architect's eye* (1997), define algumas classificações que servem de repertório à esta dissertação.

A primeira é o *diagrama conceitual*, que é aquele idealizado no início do processo de concepção do projeto, na etapa criativa de abstração (PORTER, 1997). No momento de articulação da forma às condicionantes do projeto tem-se o *diagrama esquemático ou sintético*, que se constitui de uma série de desenhos simplificados de um conceito que considera a relação e orientação das restrições e potencialidades dos aspectos físicos do projeto, como ventilação, insolação e posicionamento de vistas, por exemplo (PORTER, 1997).

Como suporte para visualização de transformações ao longo do tempo, Porter (1997), propõe o *diagrama operacional*, que pode ser representado em vistas explodidas ou desenhos transparentes, por

meio de esboços rápidos em perspectivas. Para um dimensionamento relativo de zonas de atividade, Porter (1997) propõe o *diagrama funcional*, que representa a planta baixa em seu estado inicial, também chamada de *diagrama bolha*, ele configura os diferentes ambientes de um projeto arquitetônico.

Usado com frequência para estudo de direção, intensidade, conflitos e problemas, tem-se o *diagrama de fluxos*, que considera as possibilidades que possam surgir a partir do movimento no espaço construído (PORTER, 1997). Por fim, o *diagrama analítico* é utilizado para identificar visualmente as limitações projetuais que influenciam a concepção do objeto, por meio da investigação das condições existente do local e o entorno.

Esse pensamento por meio de diagramas, foge das tipologias arquitetônicas, não para evitar literalmente as formas já conhecidas, mas sim para que essas novas tipologias encontradas consigam dar conta das questões contemporâneas que a sociedade passa (BERKEL E BOS, 1999). O diagrama pode servir de inspiração para o projetista, ao se perceber as possibilidades que ele gera e nas múltiplas associações de ideias que ele provoca (BARKI, 2009).

Ainda assim, uma interpretação tipologia é válida, quando se reconhece o caráter unitário e ao mesmo tempo relacional da arquitetura e da cidade, pois uma obra arquitetônica não se constitui como um fato único e isolado, pois está condicionada por uma determinada realidade e por sua história (PEREIRA, 2012).

As tipologias explanadas nesta seção da dissertação, são pontos básicos e norteadores para a caracterização preliminar do espaço físico, layout, mobiliários a serem utilizados, soluções de iluminação, tamanho de estoque, fachada e elementos de comunicação visual, por exemplo. E os diagramas, ferramentas do processo de análise e concepção de projeto. Ambos serão balizadores iniciais do projeto de *retail design* desta dissertação.

### 2.1.2. Atmosfera de loja

O artigo *Atmospherics as a marketing tool*, de Philip Kotler em 1973, foi um dos precursores do estudo de ambientes de varejo. Kotler (1973) afirmou que o ambiente de varejo, ou atmosfera de loja, faz mais influência sobre a decisão de compra do cliente do que o próprio produto. A atmosfera de loja, portanto, é um termo adotado por ele para o planejamento consciente do ambiente de varejo, com o objetivo de gerar emoções no cliente, cuja resposta o induza a comportamentos favoráveis à compra de produtos.

Kotler (1973) afirmou ainda que a atmosfera de loja é captada pelos sentidos e por isso a sua descrição se daria através de termos sensoriais divididas em quatro dimensões: sonoras (música, volume), táteis (maciez, temperatura), olfativas (cheiro, frescor) e visuais (cores, brilhos, contrastes, tamanhos e formas). Estes elementos atmosféricos podem ser utilizados como uma ferramenta de diferenciação para criar ambientes de varejo únicos.

Na busca pela compreensão dos estímulos gerados pelo ambiente de varejo e suas respostas, Turley e Milliman (2000), por meio de uma revisão bibliográfica em áreas como *marketing*, psicologia e áreas afins, classificaram os estímulos do ambiente de varejo em cinco categorias básicas de variáveis: área externa, ambiente interno, layout e design, humanas, ponto de venda e decoração (Quadro 1).

Essas divisões funcionam como um meio para auxiliar na gestão dos estímulos da atmosfera da loja, pois elas permitem aos gestores que os identifiquem e ajustem os ambientes para que eles comuniquem e transmitam a imagem desejada para um determinado perfil de consumidor ou segmento de mercado, além de estimular o comportamento do consumidor que atenda às expectativas do projeto.

Tanto o estudo realizado por Kotler (1973) quanto o de Turley e Milliman (2000), apresentam as variáveis da atmosfera, mas sem relacionar de que maneira elas podem influenciar e induzir o comportamento do consumidor, nem em como utilizar essas informações como estratégia de projetos de *retail design* ou quais as relações entre *stakeholders* e essas variáveis. Mesmo assim, elas servirão como importante base e entrada para outra seção da dissertação, 2.2. Dimensão projetual do *design de ambiente de varejo*.

Quadro 1. Variáveis de atmosfera.

1. ÁREA EXTERNA	2. LAYOUT E DESIGN	3. AMBIENTE INTERNO	4. HUMANAS
a. Sinalização exterior;	a. Forma do espaço e divisão;	a. Piso;	a. Características dos funcionários;
b. Entradas;	b. Área de merchandising;	b. Padrão de cores;	b. Uniforme;
c. Vitrines;	c. Agrupamento de mercadoria;	c. Iluminação;	c. Aglomeração;
d. Altura do imóvel;	d. Posto de trabalho;	d. Som ambiente;	d. Características do consumidor;
e. Tamanho do imóvel;	e. Área técnica;	e. PA usage;	e. Privacidade;
f. Cor do imóvel;	f. Área do caixa;	f. Cheiros;	
g. Lojas vizinhas;	g. Área de espera;	g. Área de fumantes;	
h. Paisagismo;	h. Sala de espera;	h. Largura de corredores;	
i. Endereço e localização;	i. Divisão de departamentos;	i. Composição das paredes;	
j. Estilo Arquitetônico;	j. Fluxos;	j. Composição do forro;	
k. Vizinhança;	k. Racks;	k. <i>Merchandising</i> ;	
l. Estacionamento;	l. Fila de espera;	l. Temperatura;	
m. Trânsito;	m. Mobiliário;	m. Limpeza;	
n. Muros;	n. Áreas mortas;		
5. PONTO DE VENDA E DECORAÇÃO			
a. Displays de PDV;	d. Graus e certificados;	f. Obras de arte;	h. Instrução de uso;
b. Sinalização;	e. Imagens;	g. Display de ambientes;	i. Display de preços;
c. Decoração de paredes;			

Fonte: Adaptado de Turley e Milliman (2000)

### 2.1.3. Dimensão Econômica do ambiente de varejo e o omnichannel

É pertinente a reflexão da importância econômica da loja física, como ambiente de varejo, num contexto em que a digitalização proporcionada pela tecnologia tem impactado os negócios e a sociedade de maneira muito sensível no que diz respeito ao varejo (GREWAL *et al.*, 2017; HAGBERG *et al.*, 2017; LEMON E VERHOEF, 2016). Afinal, 85% do movimento do faturamento global do varejo ocorre em lojas físicas, com a projeção de que 20% serão do canal

digital até 2024 (Euromonitor, 2020). Portanto, a loja física continuará tendo relevância, à medida que a estratégia *omnichannel* se consolida.

O desempenho econômico dos canais de venda é um dos fatores a ser analisado como parâmetro de sucesso no setor de varejo. Dimensionar economicamente o ambiente de varejo é um dos primeiros impulsos dos empresários varejistas, pois se questionam quanto será investido? Em quanto tempo haverá o retorno deste investimento? Quanto será o faturamento de determinada loja física? São perguntas típicas e cruciais para avaliar um investimento. Para qualificar a dimensão econômica da loja física buscou-se nesta dissertação, por meio de pesquisa bibliográfica, teorias clássicas da economia como o conceito de vantagem comparativa de David Ricardo, em 1817, de destruição criativa de Joseph Schumpeter, em 1911, de vantagem competitiva de Michael Porter, em 1985, e de economia de experiência de Pine II e Gilmore (1999, 2011). A utilização destes conceitos visa a integração da visão projetual do *design* com os resultados esperados pelo empresário varejista.

No início do século XIX, o economista David Ricardo, em seu livro *Principles of political economy and taxation*, em 1817, discorre sobre as relações comerciais internacionais e a defesa para o livre comércio. Neste contexto, ele desenvolve uma teoria em que as nações não precisariam ser as melhores em termos absolutos em alguma atividade ou setor para obter vantagens e participar no comércio internacional, mas deveriam ter relativa vantagem perante outros setores específicos.

Esta teoria, a da vantagem comparativa, é explicada através de do exemplo de uma suposta relação comercial entre Portugal e Inglaterra, conforme o [Quadro 2](#). Segundo Ricardo (1996), o primeiro possui maior capacidade produtiva tanto na produção de vinho quanto na de tecido, mas com o objetivo de estabelecer uma relação comercial entre os dois o autor sugere a análise da efetividade relativa de produção de cada um.

Quadro 2. Quantidade de trabalho gasto na produção em homens-ano.

Atividade/Setor	Portugal	Inglaterra
Vinho (tonel)	80 homens	120 homens
Tecidos (peça)	90 homens	100 homens
Custo relativo vinho/tecido	$80/90 = 0,888\dots$	$120/100=1,20$
Custo relativo tecido/vinho	$90/80=1,125$	$100/120=0,8333\dots$

Fonte. Gontijo (2007).

Gontijo (2017) mostra no [Quadro 2](#) que ao considerar o custo relativo entre as atividades para cada país, Portugal tem uma vantagem comparativa na produção de vinho e a Inglaterra tem uma vantagem comparativa na produção de tecido. Pois, segundo o autor, o custo relativo do vinho é menor em Portugal ( $0,88 < 1,2$ ) e o de tecidos é inferior na Inglaterra ( $0,83 < 1,125$ ). Gontijo (2007) corrobora Ricardo (1996) ao concluir, por meio de seu quadro, que Portugal possui maior eficiência na produção de vinho do que a Inglaterra, que demonstrou ser mais eficiente na produção de tecido.

Segundo Ricardo (1996), esta comparação permite sugerir que as nações devem investir mais na produção de bens que ofereçam vantagens comparativas e considerar a importação de bens que possuam um custo relativamente maior e com isso ocorre um equilíbrio na relação entre os parceiros comerciais.

É válido mencionar como estes conceitos clássicos da economia seguem válidos. Pesquisas recentes sobre o papel da loja física numa realidade em que a estratégia *omnichannel* é presente capturam a ideia da vantagem comparativa de David Ricardo, como ilustrado na pesquisa de Bell et al. (2014a), que mostra uma marca tradicional pode incrementar seu faturamento ao criar um canal de vendas digitais, em que os clientes experimentam os produtos nas lojas físicas e compram no site da loja. Também na pesquisa de Pauwels e Neslin (2015), que constataram um aumento de faturamento de uma empresa ao complementar seus canais de vendas digitais com a abertura de uma loja física. Ou seja, ao ampliar os canais de vendas, estabelece-se uma vantagem comparativa em relação aos estabelecimentos que não possuam

este método e, com isso, podem oferecer um melhor desempenho no faturamento de uma empresa varejista a partir da estratégia *omnichannel*.

Essa transformação que o varejo passa com a aplicação da estratégia *omnichannel*, em que ocorre a integração dos canais de vendas, poderá resultar, no longo prazo, o que Joseph Schumpeter mencionava, em 1911, como destruição criativa, pois o novo canal, no longo prazo, poderá até suplantará o método tradicional. Todavia, é fundamental o estabelecimento da vantagem, uma vez que a transição poderá levar muitos anos.

Schumpeter foi um dos mais importantes economistas do início do século XX por suas contribuições teóricas para a ciência econômica contemporânea por meio de seus estudos sobre inovação e empreendedorismo, que são pioneiras e continuam atuais. Em seu livro *The theory of economic development*, em 1911, ele apresenta a inovação como fator preponderante para alcançar o desenvolvimento econômico diante de um sistema em equilíbrio, denominado por ele de fluxo circular. Neste modelo de economia, a atividade econômica se apresenta de maneira idêntica em sua essência, repetindo-se continuamente, seja no campo da produção, seja no campo do consumo (Schumpeter, 2021).

Schumpeter (2021) caracteriza cinco tipos de inovações que podem criar impacto na economia, como a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, abertura de novos mercados, desenvolvimento de novas matérias primas e a reorganização de uma indústria qualquer, como a criação ou ruptura de um monopólio. O autor complementa que estas inovações não precisam vir de uma descoberta científica, mas podem ser de uma combinação de tecnologias existentes ou de suas aplicações em novos contextos, que ele chama de ato empreendedor. Assim, ele diferencia o empresário capitalista do empresário empreendedor, o primeiro é muito mais um gestor e o segundo é responsável pelo constante desenvolvimento de

inovações que trarão lucros acima do normal, que ele chama de lucro extra.

Schumpeter (2021) assevera que o desenvolvimento econômico começa com a ruptura do fluxo circular, por meio da alteração de velhos sistemas de produção. O autor reforça que a presença do empresário empreendedor neste momento é importante, pois ao observar as oportunidades para introduzir inovações, ele busca meios para financiar essas modificações e, com isso, quebra o fluxo circular. Numa reação em cadeia, os inovadores são seguidos por outros inovadores e o equilíbrio do sistema econômico é rompido. A ação empreendedora do *omnichannel* rompe o modelo tradicional de varejo.

O excesso de inovações que surgem a partir daí, determina o que Schumpeter chamou, em 1911, de destruição criativa (Figura 4). As empresas antigas percebem que seus mercados foram extintos ou reduzidos pelo aparecimento de produtos competitivos a preços menores. Diante dessa situação, Schumpeter (2021) afirmou que as empresas ou vão a falência ou aceitam uma posição de menor destaque no mercado.

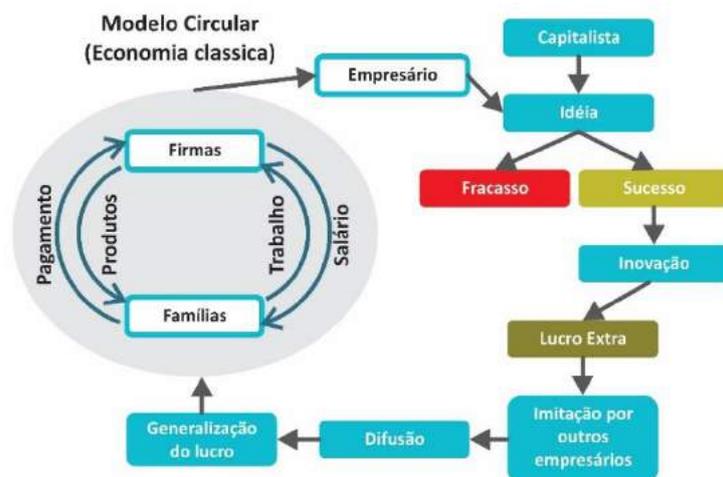


Figura 4. Diagrama do processo de destruição criativa  
Fonte: Adaptado de Vasconcelos (2019).

O que se percebe em pesquisas mais recentes, como a de Munõz-Villamizar (2021), é que à medida que mais empresas adotam a estratégia *omnichannel*, os consumidores começam a ver isto como

um padrão estabelecido e não como uma vantagem competitiva, tornando-se necessário que as empresas procurem e adotem estratégias para implantar o conceito de *omnichannel* de maneira eficiente. Portanto, o padrão que se consolida, do cliente ter expectativa de vivenciar uma experiência personalizada e alinhada ao seu estilo de vida (PINE II E GILMORE, 2011; BLÁZQUEZ, 2014; ALEXANDER E OLIVARES ALVARADO, 2017), é o que permitirá àqueles empresários empreendedores obterem, antes da saturação, o que Schumpeter chama de lucro extra. Se os canais de varejo fizerem esta apropriação de lucro, o modelo terá sido um sucesso.

Para isso a definição da estratégia de negócios durante a construção de um planejamento estratégico, pode definir em que direção a empresa pode caminhar, avaliando as suas competências diante das ameaças e oportunidades, a fim de criar valor aos seus clientes. Nessa busca pela participação no mercado tem-se o conceito do que se chama de vantagem competitiva.

Este termo foi consolidado entre teóricos e profissionais por Michael Porter com a publicação de seu livro *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (1985). Porter (1985) diz que a vantagem competitiva surge do valor gerado pela empresa aos compradores e que ele excede o custo de sua criação. O autor complementa que o valor é a disposição dos compradores em pagar, ele é superior quando a empresa oferece preços inferiores aos dos concorrentes com benefícios equivalentes ou quando é oferecido benefícios únicos que compensam um preço superior.

Para criar e sustentar a vantagem competitiva, Porter (1985) define alguns pressupostos, dentre eles tem-se as chamadas estratégias genéricas, que são um conjunto de atividades desenvolvidas para garantir o posicionamento desejado pela empresa. O autor coloca que elas levam em consideração a combinação das vantagens estratégicas que a empresa possui e o alvo estratégico que se pretende atingir. Há duas estratégias,

definidas por Porter (1985), que são pertinentes para este trabalho: a estratégia de liderança de custos e de diferenciação.

Na estratégia de liderança de custos, Porter (1985) diz que a premissa é de estabelecer o menor custo para gerar lucros mais elevados. Ele diz que, em geral, a empresa que opta pela estratégia de baixo custo tem ênfase em produtos estandardizados, com foco no essencial do produto para obter vantagens no custo absoluto e de escala. Porter (1985) recomenda encontrar uma base de baixo custo, como trabalho, materiais e instalações.

Como contraponto, Porter (1985) traz a estratégia de diferenciação, em que a empresa procura ser única no seu setor de atividades nas dimensões mais valorizadas pelos consumidores, fazendo investimento na imagem e marca. São selecionados um ou mais atributos valorizados no mercado para se estabelecer como a única que poderá satisfazer as necessidades dos consumidores.

A decisão sobre qual estratégia adotar dependerá dos objetivos que a empresa adotará sobre seu posicionamento estratégico, que norteará as decisões e ações para tornar-se competitiva no mercado. Para esta dissertação, considera-se a loja física como estratégia de diferenciação no varejo devido a possibilidade da criação de novas experiências de consumo por meio deste canal de venda.

Neste contexto, o consumo é identificado como um estado subjetivo, tanto hedônico quanto utilitário (HOLBROOK E HIRSCHMAN, 1982), em que é reconhecido como um aspecto de experiência (HOLBROOK, 2007). As estratégias de experiências têm como objetivo envolver o consumidor para criar laços emocionais entre a empresa e seus clientes, tornando-se assim parte de suas vidas e memórias (PINE II E GILMORE, 1999; 2011). A “economia de experiência” postula que os consumidores querem experiências ao invés de meros produtos e estão dispostos a pagar mais por eles (PINE II E GILMORE, 1999; 2011). Isso deu margem para várias abordagens, como *marketing* de experiência ou

*marketing* sensorial, que têm como princípio que os clientes são humanos racionais e emocionais que procuram vivenciar experiências prazerosas (SCHIMITT, 1999; SPENCE *et al.*, 2014; SCHIMITT E ZATANTONELLO, 2015) e visam envolvê-los nos níveis cognitivo, emocional, social, sensorial e físico (SCHMITT, 1999; VERHOEF *et al.*, 2009; BUSTAMANTE E NATALIA RUBIO, 2017).

A partir daí, pode se relacionar a vantagem competitiva de Michael Porter (1985) e a economia de experiência de Pine II e Gilmore (1999, 2011) com a pesquisa de Wange e Goldfarb (2017), que apresentam a loja física em duas situações, como complemento ou substituto do *online*, cujo resultado é o aumento das vendas e do tráfego *online*, com a loja física atuando complementarmente ao canal digital como uma estratégia de *marketing* de informação e também como estratégia de experiência.

Por fim, Cao e Li (2015), demonstram que marcas que coordenam bem a integração entre canais de vendas apresentam melhores performance nas vendas, maiores taxas de conversão e melhoria na confiança do consumidor perante àquelas que atuam com um canal preferencial. Outros estudos, como o de Huér *et. al.* (2017), concluem que a loja física ainda permanece como espaço chave para o varejo, pois entrega valor ao consumidor por meio do prazer e satisfação que a atividade de compra gera, junto à conveniência e disponibilidade de informação e acesso que este canal de venda proporciona.

## **2.2. DIMENSÃO PROJETUAL DO *DESIGN* DE AMBIENTE DE VAREJO**

A dimensão projetual do *design* de ambiente de varejo corresponde a uma necessidade do setor de varejo, que é submetido a contínuas mudanças geradas por tendências tecnológicas, econômicas, políticas e socioculturais (NEDERSTIGT E POISES, 2018).

Os profissionais, neste caso o *Designer* e/ou Arquiteto, que trabalhem com varejo ainda carecem de um perfil claro do seu campo de atuação (TEUFEL E ZIMMERMAN, 2015). Uma das explicações reside no fato de que o *retail design* é uma disciplina relativamente “recente”, iniciada por volta dos anos 1960 (QUARTIER, 2017). Isso é reflexo também da premissa de modelos educacionais que mudam e se tornam dinâmicos para enfrentar as futuras mudanças que passaremos (MOREIRA, 2016).

Para atuar com *retail design* o profissional deve, além das competências necessárias de *design*, ter um amplo conhecimento de todos os parâmetros do varejo e ser capaz de integrar conhecimentos e habilidades de *marketing* e estratégia, *branding*, *omnichannel*, administração e mídias digitais (QUARTIER, 2020). Sendo assim, esta seção da dissertação oferece ferramentas e processos relevantes para o desenvolvimento de um projeto de *design* de ambiente de varejo, ou *retail design*, que consiga ser aplicado neste contexto de mudança do varejo.

### **2.2.1. Formato de inovação de varejo orientado pelo *branding***

É frequente na literatura da área de *retail design* apresentar o *branding* como ponto de partida no desenvolvimento de projetos de design de loja (KENT, 2003; KLINGMANN, 2007; KIRBY E KENT, 2010; MESHER, 2010; TONGEREN, 2013). Em áreas afins, como *marketing*, diz-se que os ambientes físicos possuem a habilidade de comunicar a imagem da marca (BITNER, 1992) e conectar o *retail design* com a estratégia de varejo (TURLEY E CHEBAT, 2015).

Diante da constante evolução presente no setor de varejo, considera-se relevante a utilização de processos que acompanhem este movimento frequente de inovação no setor, como o desenvolvido por Botschen e Wegerer (2017), cujo processo é orientado pelo *branding* para desenvolver projetos de inovação de formatos de varejo.

Para isso, seus autores conectam conceitos de *branding* e inovação de formatos de varejo, ao caracterizar as experiências de

pontos de contatos da marca, em uma estrutura conceitual dividida em três etapas para projetos de inovação de formato de varejo estruturado em modelos de negócios, como o criado por Sorescu et al. (2011), cujo objetivo principal é aprimorar a criação e apropriação de valores.

A estrutura utilizada por eles possui a seguinte divisão: definição da identidade da marca organizacional do varejista, tradução em experiências derivadas dos pontos de contato e alinhamento de processos organizacionais. O diferencial da abordagem destes pesquisadores é o *design* orientado para experiência de marcas, sob a perspectiva do centro do processo de inovação. O que implica em que todos os processos, sejam estruturais e/ou organizacionais, estejam alinhados para gerar novos formatos de varejo. Outro ponto da abordagem de inovação de formato de varejo orientada pelo *branding* (BRFI, do inglês *brand-driven retail format innovation*) é que ela pode ser aplicada em todas as indústrias e formatos, de empresas de pequena a grande escala, assim como canais *online* e *offline* (BOTSCHEN E WEGERER, 2017).

O formato de varejo é como se fosse uma embalagem, *online* ou *offline*, em que o empresário varejista apresenta produtos e serviços ao cliente, e é também o local em que o vendedor interage ao longo de pontos de contato pré-determinados com o cliente (ENDERS E TAWFIK, 2000). Fazem parte também, além da aparência e layout, elementos como mix de varejo, sortimento, preço e promoção, por exemplo (MESSINGER E CHAKRAVARTHI, 1997; LEVY E WEITZ, 2008)

O novo formato de varejo é composto por todas as experiências de pontos de contato inovadoras relacionadas ao cliente e seus processos e alinhamentos organizacionais e de suporte (BAREGHEH *et al.*, 2009; HRISTROV E REYNOLDS, 2015), que atraem clientes e ajudam a melhorar a apresentação do produto para gerar vendas.

Para que o *design* de formato de varejo seja executado por um processo estruturado, o *branding* é utilizado como uma abordagem de gestão holística para estabelecer a orientação estratégica e os processos de inovação das empresas de varejo, transferindo os esforços de *marketing* e comunicação para o nível corporativo, ao invés do nível de produto (KNOX E BICKERTON, 2003; HATCH E SCHULTZ, 2003).

Essa visão de estratégia implica em mudanças a nível de cultura organizacional, de responsabilidade gerencial, de relacionamento interno e externo (BOTSCHEN E WEGERER, 2017). Além disso, a alta administração passa a ser responsável por esta atividade, por ser um processo que envolve toda a organização. Botschen e Wegerer (2017) afirmam que esta abordagem orientada pelo *branding* é uma ação contínua, que começa pela história da marca e avança para futuro, no longo prazo.

A estrutura conceitual da inovação de formato de varejo orientado pelo *branding* (BRFI) é dividida em três fases (Figura 5): identidade da marca de varejo, experiências de ponto de contato e materialização do formato de varejo.



Figura 5. Estrutura conceitual da inovação de formato de varejo orientado pelo *branding* - BRFI. Fonte: Adaptado de Botschen e Wegerer (2017).



Figura 6. Exemplo de resultado da Fase 01, construção da Identidade da Marca de Varejo - IMV.  
 Fonte: Traduzido e adaptado de Botschen e Wegerer (2017).

A primeira fase da estrutura conceitual da BRFI (Figura 6), a identidade da marca do varejo, consiste num quadro estratégico por trás do formato de varejo, expresso em significados sócios-culturais que se conectam aos principais valores organizacionais da marca junto às suas principais competências (COLLINS E PORRAS, 1996).

O objetivo principal dessa fase é identificar uma primeira impressão dos motivadores e impeditores estabelecidos da ressonância da marca. Isso pode ser feito selecionando alguns membros da alta administração que possam revelar a história da organização. Neste momento o profissional de varejo atua como um facilitador da discussão e reflexões geradas (BOTSCHEN E WEGERER, 2017).

Depois disso, são feitas entrevistas mais profundas com todos os membros da alta administração, orientadas por questionários cuja função é identificar padrões de ressonâncias positivas ou negativas, historicamente estabelecidas. Neste momento, os relatos expostos auxiliam na compreensão e em *insights* mais profundos daquilo que ressoa positivo, negativo e ausente da marca, além da melhor visualização das experiências dos pontos de contato (BOTSCHEN E WEGERER, 2017).

A partir da análise histórica da marca, o projetista desenvolve a futura Identidade da Marca de Varejo – IMV por meio da aplicação de técnicas de criatividade com funcionários, benchmarks, estudos e entrevistas com especialistas, para identificar a atração de novos significados ou aqueles modificados para a identidade da marca de varejo. Por meio de técnicas de raciocínio heurístico, um conjunto de significados socioculturais é composto (Figura 6), junto com a sua competência motriz central, e a partir daí a nova marca de varejo pode ser especificada (BOTSCHEN E WEGERER, 2017).

Já na segunda fase da estrutura conceitual da BRFI (Figura 7), chamada de Experiências dos Pontos de Contato - EPC, traduz-se a identidade da marca de varejo em experiências mais atraentes para os clientes e *stakeholders* que moldam e determinam todos os elementos, como conteúdo e estilo, do novo formato de varejo (BOTSCHEN E WEGERER, 2017).



Figura 7. Exemplo da Fase 02, tradução da identidade de uma marca em Experiências de Pontos de Contato – EPC.  
Fonte: Traduzido e adaptado de Botschen e Wegerer (2017).

Esta segunda fase tem como objetivo transformar a identidade da marca em experiências de ponto de contato multissensorial ao longo dos principais elementos do novo formato de varejo (BOTSCHEN E WEGERER, 2017). Há a orientação de que para cada um desses elementos de um pacote de mix de varejo, as

experiências de ponto de contato devem ser identificadas, formuladas e selecionadas

É neste momento que faz-se necessário avaliar as facilidades e impedimentos no mercado de varejo. Leia-se, identificar o perfil e expectativas dos compradores, concorrentes e desafios do mercado. A partir daí, segundo Botschen e Wegerer (2017), o varejista decide quais elementos do mix de varejo utilizará para satisfazer as necessidades dos mercados-alvo de forma mais eficaz do que seus concorrentes. Os autores orientam que estas decisões permitirão definir o tipo e formato da estrutura de negócios.

As experiências de ponto de contato do novo formato de varejo, constituem-se dos seguintes componentes: estilo e atmosfera, sortimento e serviços prestados, aparência e comportamento do funcionário, precificação e cálculo, apresentação e embalagem, comunicação na loja e conveniência.

Na terceira e última fase da BRFI (Figura 8), a de materialização do Novo Formato de Varejo - NFV, alinha-se o comportamento dos funcionários, processos e estruturas organizacionais a fim de tornar tangíveis as experiências de ponto de contato pretendidas no novo formato de varejo (BOTSCHEN E WEGERER, 2017).



Figura 8. Exemplo da Fase 03, materialização do Novo Formato de Varejo - NFV  
Fonte: Traduzido e adaptado de Botschen e Wegerer (2017).

Segundo Botschen e Wegerer (2017), as experiências de ponto de contato pretendidas selecionadas do novo formato de varejo são materializadas por meio da especificação de estruturas e processos organizacionais e princípios comportamentais do código de conduta para alcançar e reproduzir as experiências de ponto de contato pretendidas.

A estrutura organizacional compreende elementos como: profundidade e largura do sortimento, faixas de preço, arquitetura e *design* da loja, localização, decoração, infraestrutura, página da *web*, disponibilidade de estacionamento, horário de funcionamento, bem como o organograma existente e estrutura de comunicação do varejista. Os processos organizacionais constituem-se dos seguintes aspectos: logística interna e externa, eventos, promoção externa, compras, recrutamento e treinamento. Nos aspectos comportamentais deve-se observar: como os funcionários se comportam no atendimento, recebem e aconselham; quais procedimentos de resposta ou negociação; e qual estilo de interação e aparência. Estes funcionários podem ser gerenciados por meio de treinamentos, códigos de conduta, workshops e seleção criteriosa de novos funcionários com princípios predefinidos.

A estrutura do processo de inovação do formato de varejo (BRFI) (Figura 8) pode ser aplicado em todos os setores do varejo e serviço, naquelas organizações que desejem projetar estrategicamente a maneira como os clientes e outras partes interessadas relevantes interagem com elas em novos formatos (BOTSCHEN E WEGERER, 2017).

A contribuição da pesquisa de Botschen e Wegerer(2017) para esta dissertação se baseia no fato dela ser desenvolvida como uma pesquisa-ação, cujo objetivo é o desenvolvimento de teorias sobre uma organização e os processos de mudanças que acontecem nela (WALTON E GAFFNEY, 1989). Neste tipo de pesquisa, uma situação problema é escolhida pelos pesquisadores para que eles intervenham com melhorias nas competências de autogestão à

nível gerencial (SUSMAN E EVERED, 1978) e atuem como facilitadores de um processo de aprendizagem à nível organizacional (ARGYRIS E SCHÖN, 1978). A pesquisa-ação parte de duas premissas: fornecer insights práticos aos gerentes e insights científicos aos pesquisadores (RAPOPORT, 1970). O resultado deste tipo de pesquisa auxilia em processos de mudança e as novas formas organizacionais geradas como resultado do processo, o que está bem alinhado à dinâmica do varejo, da qual esta dissertação se propõe a atuar, que é frequentemente impulsionada pela intuição, improvisação e imitação (REYNOLDS *et al.*, 2007),

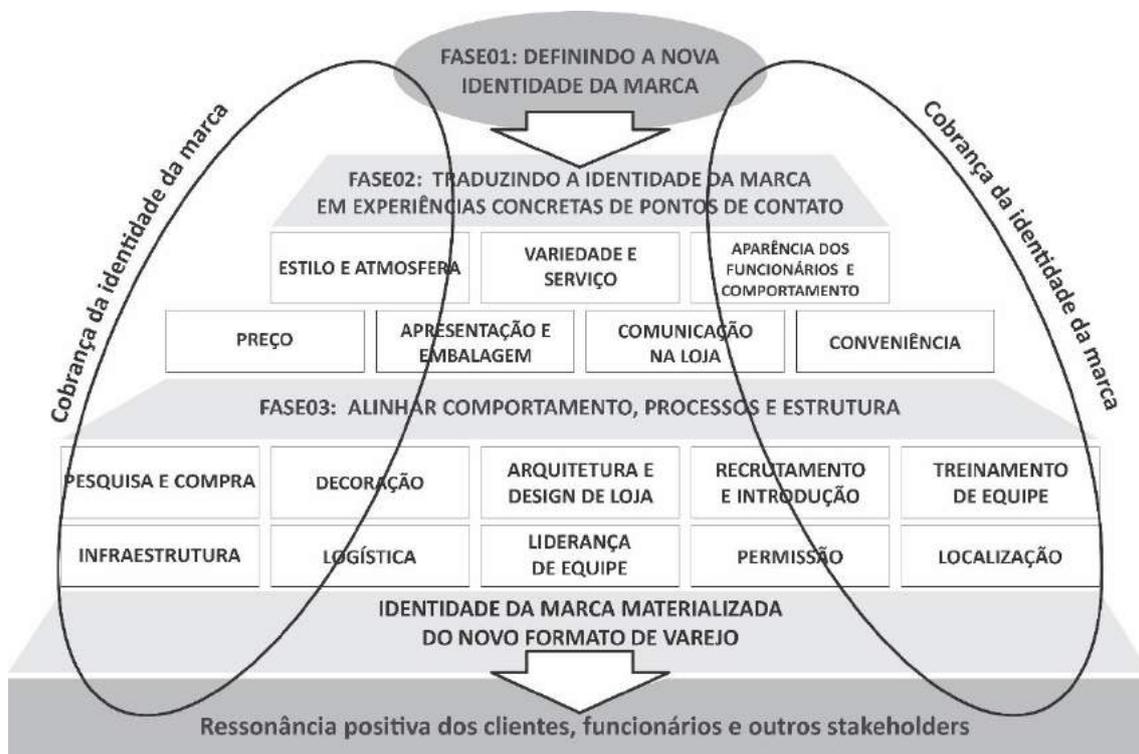


Figura 9. Estrutura do processo de inovação de formato de varejo orientado pelo branding – BRFI  
 Fonte: Traduzido e adaptado de Botschen e Wegerer (2017).

A criação e apropriação dos valores de uma marca, por meio do *branding*, é uma etapa importante para o desenvolvimento de projetos de *retail design*, é a partir desta fase que se obtém subsídios para iniciar a criação de conceitos de *design* tanto do ambiente de varejo físico quanto *online*. O processo de inovação de formato de varejo desenvolvido por Botschen e Wegerer (2017)

cria condições favoráveis ao desenvolvimento de projeto de *retail design* naquelas empresas que ainda não desenvolveram o *branding* da sua marca, mas que precisam reformular seu ambiente de varejo.

### 2.2.2. *Retail design*

Há poucas referências em bases de pesquisa de artigos científicos para um termo que defina melhor o processo de desenvolvimento de projetos de *design* de ambientes de varejo, ou de *retail design*. Termos como *design* de varejo, *design* de loja, atmosfera de loja, arquitetura de varejo, arquitetura comercial, arquitetura de loja não apresentam resultados em sistemas de busca como *Web of Science*, *ScienceDirect* ou *Scopus*, por exemplo.

Ainda que se utilize termos em inglês como *store design process* ou *shop design process*, continua a ausência de referências. Mas ao se utilizar a palavra-chave *retail design* no *Web of Science* encontram-se algumas referências, como Haug e Muenster (2015), que falam sobre parâmetros e variáveis de *design* para o desenvolvimento de *design* de lojas de moda e abordam as poucas referências científicas relacionadas ao *retail design* por meio de uma revisão sistemática.

Publicações mais atuais investigam e identificam conteúdo programático de cursos, competências e habilidades necessárias para profissionais e projetos de *retail design*, como Quartier et al. (2020) e Madsen e Petermans (2020b), o que revela a demanda pela consolidação do conhecimento teórico sobre o tema. Já as variáveis e relações existentes entre o *retail designer* e o universo do *retail design* é apresentado na pesquisa de Madsen e Petermans (2020a), considerando o conceito de *omnichannel*.

Quadro 3. Revisão sistemática sobre *retail design* em publicações revisada por pares.

AUTORES	CONCLUSÃO	PUBLICAÇÃO
Madsen e Petermans (2020a)	Mapa que ilustra as variáveis e relações existentes no universo de um projeto de <i>retail design</i> , considerado como uma interface entre o varejista e o consumidor	Journal of Retailing and Consumer Services
Quartier (2020)	Identificar as competências e habilidades desejadas para profissionais que desenvolvem projetos de <i>retail design</i> .	Journal of Retailing and Consumer Services
Madsen e Petermans (2020b)	Mapa temático para avaliar o projeto de <i>retail design</i> através de entrevistas com proprietários.	Journal of Retailing and Consumer Services
Haug e Münster (2015)	Identifica importantes variáveis e stakeholders para o <i>design</i> de lojas. Demonstra como o <i>design</i> de uma loja de moda pode ser compreendido como um processo.	International Journal of Retail & Distribution Management
Ballantine (2015)	Pistas e suas influencias na experiência de compra dividido em estímulos que atraem( comportamento) e facilitam (acolhimento)	International Journal of Retail & Distribution Management
Petermans (2013)	Conceituação teórica sobre experiência do cliente em ambientes de varejo e idéias para varejistas, designers e consumidores definirem conceitos.	International Journal of Design

Fonte. Elaborado pelo autor

Ao restringir a busca em publicações revisada por pares têm-se o **Quadro 3**, com uma visão macro das pesquisas com respeito ao *retail design*. Elas não mencionam diretamente o processo de projeto de *retail design*, mas oferecem um olhar mais aderente ao mesmo. Seja por meio da definição de conceitos de experiência de cliente em ambientes de varejo (PETERMANS *et al.*, 2013), seja pelo possível impacto da gestão dos estímulos, aspectos físicos e visuais da loja (BALLANTINE, 2015; HAUG E MÜNSTER, 2015).

Nesta dissertação, os termos *retail design* e o *design* de varejo são tratados como sinônimos, definidos como uma área transdisciplinar do *design* que desenvolve projetos de ambientes de varejo físicos ou virtuais para vender produtos, serviços ou marcas para consumidores (QUARTIER, 2017). Por conseguinte, o termo *design* de lojas, como uma parte do *retail design*, que corresponde a etapa técnica quem combinam atuação do design de ambientes, design gráfico, design de produto e arquitetura.

Muitas das variáveis de atmosfera, como a proposta por Kotler (1973) e atualizada por Turley e Milliman (2000) no **Quadro 2**, estão fora do alcance *retail designer*. As variáveis relacionadas a localização, como disponibilidade de estacionamento, lojas ao

redor, fluxo de clientes e tráfego, geralmente não são definidas pelo *designer* (TURLEY E MILLIMAN, 2000). Outras variáveis como limpeza, música e temperatura, podem até ser sugeridas através de um manual de uso pelo *designer*, mas não há garantia de que será aplicado.

Com objetivo de oferecer estruturas mais práticas para *retail designers* desenvolverem seus projetos, Haug e Münster (2015), estipularam, a partir de Turley e Miliman (2000) (Quadro 3), variáveis de *design* de lojas, como as apresentadas na Figura 10. Elas consideram o real alcance do *retail designer* e se dividem em quatro categorias: variáveis externas, interior, layout e mobiliário, decoração e display.



Nota:\*Inclui sinalização, entrada, vitrine, iluminação, etc.

\*\*Inclui instruções para: som ambiente, cheiros, temperatura, limpeza e controle de iluminação.

Figura 10. Variáveis de design de lojas sob o alcance do *designer*.  
Fonte: Adaptado de Haug e Münster (2015).

Haug e Münster (2015) consideram importantes as relações entre o *designer* e os *stakeholders* presentes no projeto de *design* de loja por causa das restrições geradas nesse processo.

Baseado na pesquisa de Whysall (2000) e Kent (2007), Haug e Münster (2015) desenvolveram um diagrama (Figura 11) considerando o *designer* como o mediador entre os *stakeholders* e as variáveis de *design* de loja, colocando-o como um gestor das restrições existentes entre os principais *stakeholders*. Há um agrupamento das variáveis da parte interna, como layout e mobiliário e decoração e displays, que possuem restrições entre si. Assim como, o agrupamento das variáveis externas que possuem restrições mais gerais com a parte interna da loja.

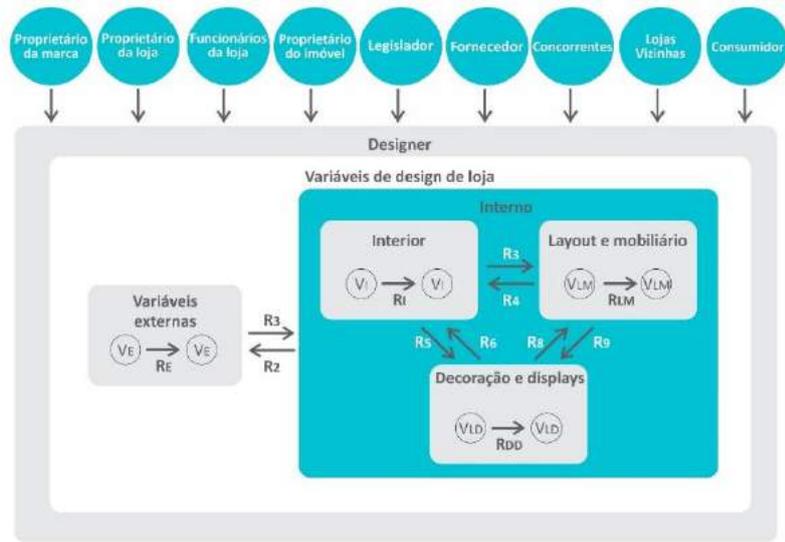


Figura 11. Relação de variáveis entre o design de loja, designer e stakeholder. Fonte: Adaptado de Haug e Münster (2015).

Identificar estas restrições e relações oferecem subsídios para decisões de projetos de *design*, resultando em *briefings* mais assertivos e conceitos mais alinhados com o *branding* e estratégias da empresa. Assim como, uma execução de obra mais fluída, por meio de projetos executivos e de detalhamentos que diminuam imprevistos e auxiliem na comunicação com as instituições públicas de aprovação, fornecedores e prestadores de serviços para obra e montagem da loja.

O *retail design* tem sido reconhecido cada vez mais em eventos e publicações científicas como uma disciplina de atuação específica (QUARTIER, 2011; CHRISTIANNIS AND ALMENDRA, 2012; MURIALDO, 2013;). Recentemente, há também a busca por uma formação prática e teórica que ofereça base para profissionais e acadêmicos que desejam atuar nesta área (QUARTIER, 2020; Madsen e Petermans, 2020a, 2020b), o que revela a demanda pela profissionalização e especialização que tragam melhores resultados, tanto para o mercado varejista, quanto para o meio acadêmico.

Um dos livros clássicos sobre o assunto, *Store design and visual merchandising: creating store space that encourages buying*, de Claus Ebster (2011), revela, de maneira prática, estratégias para estimular vendas, como tipos de *layout*, organização de produtos

nas gôndolas e cores a serem utilizadas, dentre outras abordagens. Todavia, este tipo de questão está fora do escopo desta dissertação, que tem como uma das intenções analisar alternativas de modelo de desenvolvimento de conceito de *retail design*.

Por outro lado, a tese de doutorado, “*Retail Design: lighting as a design tool for the retail environment*”, de Katelijn Quartier (2011), alinha-se aos objetivos desta dissertação, ao analisar as variáveis e as etapas para o desenvolvimento de um projeto de *retail design*. Além disso, Katelijn Quartier vem mantendo constância em importantes publicações científicas como o *Journal of Environmental Psychology*, com o artigo “*As real as it gets: What role does lighting have on consumer’s perception of atmosphere, emotions and behavior*” (2014), e o *Journal of Retailing and Consumer Services*, com o artigo “*A holistic competence framework for (future) retail design in retail design education*” (2020).

Desta forma, a visão de Quartier (2011) de considerar o *retail design* como uma atividade transdisciplinar, que neste caso, consiste no *design* de ambientes físicos e virtuais para vender produtos, serviços ou marcas para consumidores, está alinhado aos objetivos desta dissertação. Quartier (2011) afirma que, neste processo, o papel do *retail designer* é criar uma interpretação sensorial dos valores da marca e incorporar as necessidades do cliente no espaço físico.

A definição do escopo do projeto de *retail design* inicia de uma maneira um pouco diferente daquele voltado para a área residencial, onde as necessidades dos moradores possuem um caráter muito mais pessoal e subjetivo. Quartier (2011) coloca em seu modelo de processo de *retail design*, a marca e seus futuros consumidores como o ponto de partida, antes mesmo da definição do ponto comercial. A partir disso a autora considera os aspectos funcionais, estéticos e de atmosfera, como pode ser visto na [Figura 12](#).

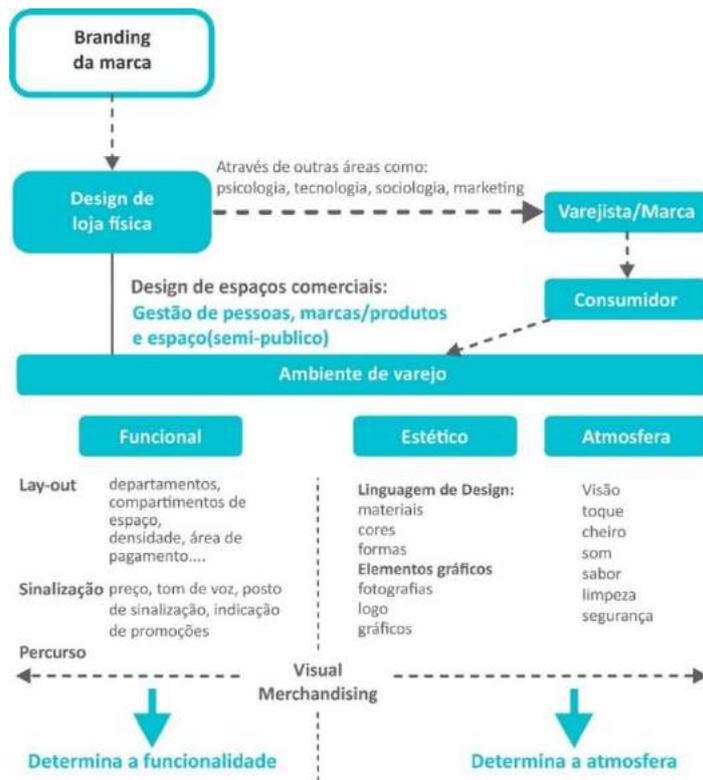


Figura 12. Diagrama das etapas de um processo de *retail design* sob a visão do designer. Fonte: Adaptado de Quartier (2011).

Num projeto de *retail design*, deve ser questionado o que a marca representa, qual imagem deve ser transmitida, o que vende e para quem vende (MESHER, 2010). O que corresponde ao que Quartier (2011) assevera sobre a necessidade de haver um equilíbrio entre o que a marca deseja ser, com o que os clientes esperam dela. Portanto, traduzir os valores da marca num espaço físico comercial implica em identificar uma linguagem que consiga atender às expectativas de ambos, como afirmam teóricos de *branding* (RIEWOLDT, 2002; KLINGMANN, 2007; MESHER, 2010;).

Quartier (2011) afirma que o *retail design* consiste em administrar pessoas, produtos e espaço ao mesmo tempo. Por este motivo, na parte interna da loja, devem ser considerados os aspectos funcionais, estéticos e sua atmosfera de forma combinada, sem divisões, pois eles não funcionam de forma separada. Quartier (2011), exemplifica que o *visual merchandising* pode funcionar nesses três aspectos, assim como a iluminação.

Elementos como estes não funcionam isolados, mas geram uma experiência holística do ambiente de varejo, sendo considerada por Quartier (2011), como uma importante estratégia para atrair o consumidor para a loja, onde todos os elementos e detalhes devem ser integrados de maneira consistente.

Quartier (2011) diz ainda que não são somente os aspectos da arquitetura que definem a percepção da loja, mas a combinação do ambiente, da fachada, dos produtos e dos funcionários. O ambiente físico de varejo influencia não somente o comportamento dos clientes, mas também daqueles que trabalham na loja. Caso ele seja ineficiente em termos de layout e ambientação, pode impactar na maneira como os funcionários atendem ao público e como se sentem no ambiente. Quartier (2011) propõe que os ambientes de varejo vão além das três dimensões, devendo ser considerados os cinco sentidos (visão, tato, paladar, olfato e audição) como parte da experiência.

A autora propõe a estrutura das entregas do processo de *retail design* (Figura 13) em três etapas: definição do local, *design* e entrega.

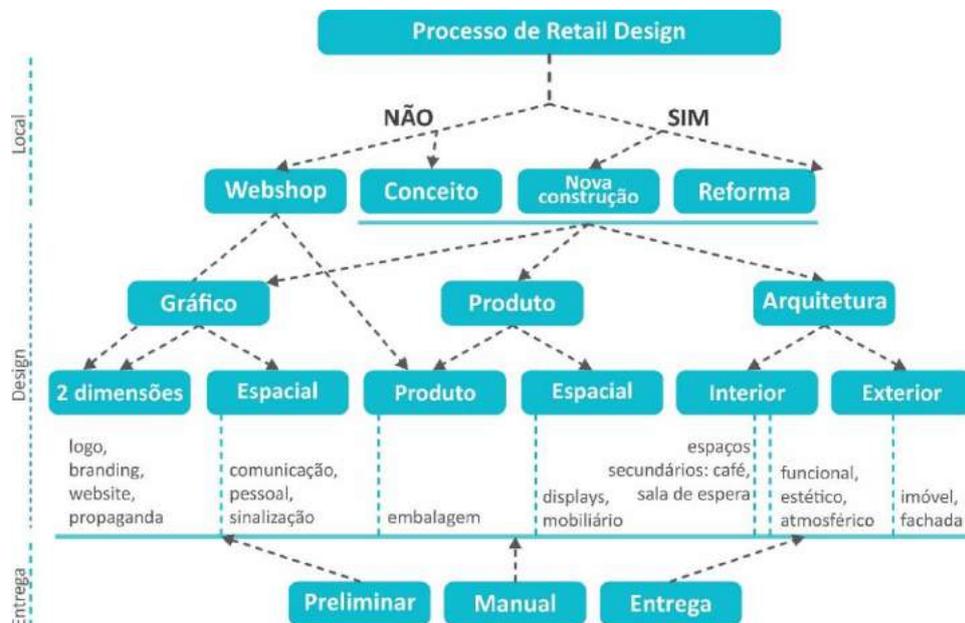


Figura 13. Diagrama das entregas num processo de *retail design* sob a visão do designer. Fonte: Adaptado de Quartier (2011).

Na primeira etapa, o processo de desenvolvimento de um projeto de *retail design* se inicia com a definição do ambiente que será aplicado, se ele será virtual ou um conceito, se é uma nova construção ou reforma de um imóvel.

Na segunda etapa, há três sub níveis: o gráfico, o de produto e de arquitetura. Eles atuam de maneiras combinadas ou separadas, com limites muito tênue entre eles. Segundo Quartier (2011), é nesta fase em que se decide onde será aplicada a logomarca no ambiente, no mobiliário e em qual superfície ou material. Também é neste momento em que se especificam quais as texturas, padrões visuais, materiais e cores que poderão ser aplicados na fachada ou em microambientes como café, espaço kids ou área de espera. Quartier (2011) aponta que devem ser considerados o plano de negócios e o planejamento da empresa a curto, médio e longo prazo, pois estes itens refletem na escolha do acabamento dos materiais e revestimentos, layout, localização do ponto comercial, área do espaço e tamanho do estoque.

Na terceira etapa, Quartier (2011) apresenta as entregas de um projeto de *retail design*, que vai desde um estudo preliminar, que servirá como meio de gerar novas ideias e conceitos para quem for implantar a loja, até um manual de *design* que contém especificação de projeto, desde o tipo de gondolas, cores das paredes, iluminação. Segundo Quartier (2011), este último é muito útil quando ocorre o *roll-out*, expansão de redes de lojas, pois serve como guia para a marca ser fiel ao conceito de *design* quando reproduzido em outras unidades de lojas.

Os diagramas de processo de *retail design* criado por Quartier (2011), servirão para esta dissertação como base para criação de etapas e entregas de um projeto de *retail design*.

### **2.2.3. Universo observável do *designer* de varejo digitalizado e o *omnichannel***

Nesta dissertação, a integração entre o *design* e o varejo como ferramenta estratégica para empresários, designers e arquitetos,

tem como objetivo alcançar o que é estabelecido no planejamento da empresa varejista, como melhorar os índices de faturamento, criar eficientes pontos de contato de relacionamento com o cliente, transmitir a imagem adequada aos consumidores da empresa e melhorar o desempenho dos canais de venda. O *retail design* apresenta elementos que podem conectar o varejo e o *design* por meio do *design* de interiores (MADSEN E PETERMANS, 2020a), cujo resultado são ambientes que funcionam como estratégia para estimular vendas e criar relacionamento.

A maneira de desenvolver projetos de *retail design* é relacionada a uma visão holística do mundo (PETERMANS *et al.*, 2013), que é inerente à disciplina de *design* (NELSON E STOLTERMAN, 2012) e muito alinhada ao pensamento sistêmico (VARGO *et al.*, 2017). O *designer* de varejo deve adquirir habilidades e lidar com as necessidades que o permita desenvolver uma estratégia de varejo mais ampla e avaliar as inconsistências em todo o sistema no qual o *design* está inserido (MADSEN E PETERMANS, 2020b), para assim, alternar entre decisões gerenciais vinculadas a rotinas e processos conhecidos e, decisões de governança relacionadas a decisões estratégicas (BARILE *et al.*, 2014).

Atualmente, a mídia digital, a competição mais acirrada e as mudanças de comportamento do consumidor, incentivaram o desenvolvimento de conceitos de varejo que combinam o digital e o analógico (PIOTROWICZ E CUTHBERTSON, 2014; VERHOEF *et al.*, 2015; HAGBERG *et al.*, 2017; GREWAL *et al.*, 2017 2018). Portanto, considerar o *retail design* somente no âmbito de espaços físicos se torna inadequado ao conceito que vem cada vez mais se consolidando, como o *omnichannel* (CHRISTIANNIS, 2017). Este termo abrange a integração de vários canais, criando uma experiência sem fricção para o cliente (PIOTROWICZ E CUTHBERTSON, 2014). Estes canais que podem ser entendidos como os de comunicação, distribuição e pagamento, que precisam estar integrados numa mesma estrutura (SAGHIRI, 2017).

Diante de tudo isso, Madsen e Petermans (2020a) procuraram em sua pesquisa visualizar o campo e limites de atuação de um *retail design*, tanto no ambiente virtual quanto no físico, cuja integração será denominada, nessa dissertação, como varejo digitalizado, que é aquele em que ocorre a integração das tecnologias digitais em seus canais de venda (HAGBERG ET AL., 2016). Madsen e Petermans (2020a) tiveram como objetivo encontrar subsídios que auxiliem o *retail designer* a atender às demandas de projeto que considerem tanto a linha de frente organizacional da empresa, definida por Singh (2017) como interações e interfaces, que promovem, facilitem ou ativem a criação e troca de valor no ponto de contato entre a organização e seus consumidores, quanto um modelo de negócios *omnichannel* do varejo, em que a interface (física e virtual) possa refletir a compreensão da organização de varejo abraçando a mutualidade de conexões, a fim de combinar *design* e negócios em projetos de *retail design* e, compreender o papel do *designer* neste contexto.

Para isso Madsen e Petermans (2020a), por meio de entrevistas e métodos abduativos de síntese de Kolko (2009), como priorizar, julgar e criar conexões, investigou três perspectivas e mapas de sistemas que ilustrassem três grupos de *stakeholders* na compreensão do mundo de interface do *retail design* no segmento de moda feminina, como o profissional de *design* (ambiente, digital e consultores), o proprietário de loja e o consumidor. A partir deste contexto, Madsen e Petermans (2020a) criaram um mapa de síntese, baseado em Kolko (2009), para orientar *designers* de varejo em seus projetos, considerando também o meio digital.

Madsen e Petermans (2020a) utilizaram os seguintes aspectos para nortear as entrevistas em sua pesquisa: tendências contemporâneas, maiores desafios no dia a dia do negócio, boas práticas de lojas que aplicaram o conceito de *omnichannel*, experiências que pudessem ser aplicadas também em lojas menores, independentes e em cidades pequenas.

Durante as entrevistas, Madsen e Petermans (2020a) observaram nas respostas a repetição de uma qualidade semântica denominada “universo”. Na teoria do *branding* este termo pode ser definido como um universo simbólico de objetos comunicativos parcialmente definidos pela identidade da marca (SCHROEDER, 2015). Nesses universos simbólicos a arquitetura e os espaços arquitetônicos (físico) são chamados por *brandscape* (RIEWOLDT, 2002; KLINGMANN, 2007;). Além disso, é senso comum entre profissionais da área, que a atividade projetual de *retail design* se inicia pelo *branding* (MESHER, 2010; TONGEREN, 2013; TEUFEL E ZIMMERMANN, 2015). O que Madsen e Petermans (2020a) perceberam é que o termo universo encontrado nas entrevistas não se restringe a espaços físicos, nem é fixo em escala, nem apresenta um limite claro.

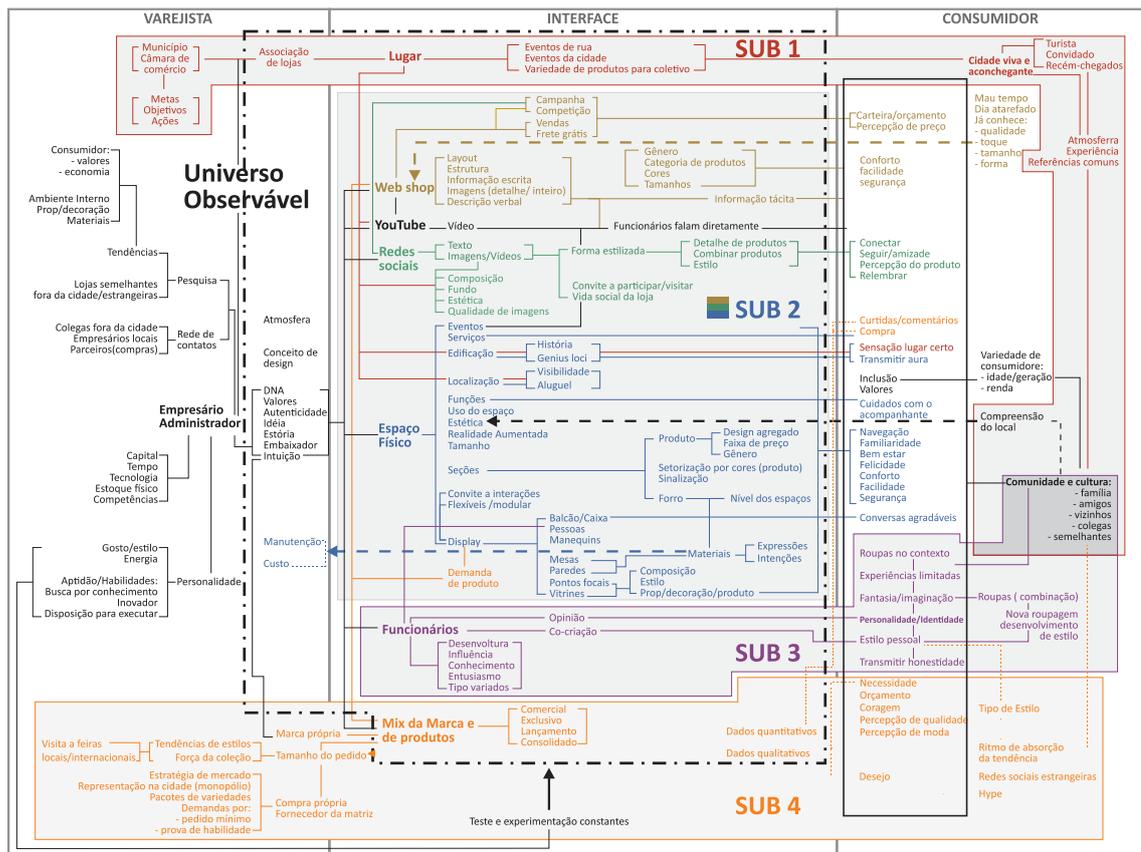


Figura 14. Mapa do sistema sintético do universo observável do designer de varejo digitalizado - UODVD. Fonte: Traduzido e adaptado de Madsen e Petermans (2020a).

Para a melhor compreensão do que foi encontrado nas entrevistas, Madsen e Petermans (2020a) partiram de estudos

teóricos de geofísica que abordam o termo universo, como conceito de “universo observável” com base na posição humana na terra, a velocidade da luz, a expansão do espaço e os instrumentos de observação disponíveis (CARR E ELLIS, 2008). Estas teorias definem que o conceito de universo observável se opõe ao universo entendido como tudo o que existe (CARR E ELLIS, 2008). Madsen e Petermans (2020a) utilizaram da metáfora para dar sentido às descrições encontradas nas entrevistas, pois a noção de universo depende da perspectiva do observador e dos instrumentos disponíveis, ou seja, os instrumentos, neste caso, segundo os pesquisadores, são as perspectivas dos três grupos de entrevistados. Eles foram sintetizados em grupos de participantes semelhantes em três mapas, para ser sintetizados em somente um mapa (Figura 14), que mostra de onde esse universo emerge e o que é relevante para o *retail designer*. Madsen e Petermans (2020a) ressaltam que o universo observável compreendido por outras profissões difere em função de posições e instrumentos.

O mapa sintetizado desenvolvido por Madsen e Petermans (2020a) (Figura 14) apresenta um sistema de *design* de varejo digitalizado a partir da investigação do mundo do *design* como um todo, por meio da sintetização de perspectivas de profissionais de *design* considerando o ambiente em constante mudança do varejo, de empresários-administradores considerando seus modelos de negócios e, de clientes considerando suas experiências.

Como se pode ver na Figura 14, o mapa é composto por quatro subsistemas que permeiam o universo observável do *designer* de varejo digitalizado. O primeiro (em vermelho), inclui o lugar na cidade, no bairro, na rua e suas relações. O segundo considera o *design* conceitual e os canais de venda do varejo, como a loja física (em azul), a loja da web (em amarelo), as redes sociais (em verde) e o Youtube (em preto). O terceiro (em roxo), abrange os aspectos dos funcionários da loja que irão transitar nesses canais de venda e representar a marca perante os clientes. Por fim, o quarto subsistema (laranja) apresenta o mix e variedades de marcas e

produtos, que influenciam no desenvolvimento de layout, mobiliários e displays.

Madsen e Petermans (2020) pontuam que o universo do qual o *designer* pode projetar se estende da direita para a esquerda, desde o desenho conceitual da ideia, dos valores e da história que os conecta, até os embaixadores que possam contar essa história, como o empresário-administrador, os colaboradores ou influenciadores digitais. Todos eles são os ingredientes do DNA decorrentes da atmosfera gerada pelos subsistemas de lugar, canais de venda, funcionários, mix da marca e de produtos.

No sistema de Madsen e Petermans (2020a) o projeto conceitual é mutuamente dependente dos subsistemas à direita, como os consumidores, e daqueles à esquerda, como o empresário-administrador, a rede de contatos, a pesquisa e os recursos. Madsen e Petermans (2020) frisam que todos os elementos devem ser autênticos e alinhados para gerar consistência ao projeto de *retail design*.

O mapa universo observável do *designer* de varejo digitalizado (Figura 14), surge como um recurso em que se pode extrair subsídios para a argumentação das escolhas gerenciais feitas durante o *design* da interface ou conseqüentes decisões governamentais quanto ao *design* conceitual (MADSEN E PETERMANS, 2020a). Todo o mapa é maior que o universo observável dos *designers* de varejo digitalizado e, portanto, passível de abertura e conexão (ARB NOR E BJERKE, 2009) deste universo com os outros subsistemas do mapa inteiro.

Um aspecto importante neste sistema é a presença do empresário-administrador, principalmente em lojas de varejo independente. A conexão entre a pessoa do empresário-administrador e os subsistemas em geral, implicam o conceito do “eu estendido” (MADSEN E PETERMANS, 2020). Este conceito diz respeito à relação (humana) com as suas posses e, posteriormente, usado em relação ao mundo digital (BELK, 2014; BELK *et al.*, 1988).

O mesmo se aplica em estudos de consumidores preocupados com o comportamento de outros consumidores em relação às mídias sociais, especialmente no que diz respeito ao engajamento e repercussão, popularmente conhecido como “boca a boca digital” (OZANSOY et al., 2019). Assim, projetar o universo observável dos *designers* de varejo digitalizado para um varejista independente pode, portanto, ser entendido como projetar parte do “eu estendido” do empresário-administrador.

Como o *retail design* está inserido no mundo de negócios, Madsen e Petermans (2020a) também geraram um modelo de negócios canvas de Osterwalder et al. (2010) incrementado com o modelo de negócios canvas em três camadas de Joyce e Paquin(2016), que inclui aspectos ambientais e sociais. Este modelo canvas de negócios e *retail design* criado por Madsen (2020) (Figura 15), sintetiza as informações das descobertas empíricas obtidas dos três grupos de entrevistados com estrutura diferentes e a ideia da interface da linha de frente organizacional.



Figura 15. Modelo canvas de negócios e *retail design*.  
Fonte: Adaptado de Madsen (2020).

Muitos dos conceitos e abordagens podem ser facilmente identificados neste modelo canvas (Figura 14). Mesmo assim alguns aspectos são destacados para facilitar a compreensão. O

primeiro termo é “organização humana”, que abrange o entendimento de que a organização é o que acontece quando as pessoas interagem e está relacionada aos conceitos de “mundos”, como nas artes de Howard Becker (1982), e comunidades conforme encontrado no mapa sintetizado. Capital cultural e *Habitus* implicam no amplo entendimento do que Pierre Bourdieu diz: o primeiro é tudo aquilo que assimilado, incorporado e transmitido culturalmente pela herança familiar ou escolar (BOURDIE, 2008a); o segundo é um conjunto unificador e separador de pessoas, bens, escolhas, consumos e práticas em que os atos constituem práticas distintas e distintivas (BOURDIE, 2008b). Estes conceitos são importantes visto que o cultural e social é relevante em relação à organização em comunidades e culturas e o capital do dinheiro está envolvido em relação a possibilidades de adesão dessas comunidades (MADSEN E PETERMANS, 2020a).

Para Madsen e Petermans (2020a), o segundo termo, “projetar”, considera o conceito de apresentação de imagens tanto nos ambientes virtuais, por meio de telas, quanto em ambientes físicos, por meio do *visual merchandising*. Logo em seguida tem-se o termo “valores de bem-estar”, que de acordo com Madsen e Petermans (2020a) se utiliza sentimento de uma experiência gratificante, como uma qualidade emergente em relação às circunstâncias da compra.

Sob o conceito de construção de *affordance*, que é a capacidade que um objeto ou parte de uma interface ser reconhecida e utilizada exatamente da maneira que foi projetada, mas sem a necessidade de uma explicação prévia (GIBSON, 2014). Madsen (2020) denominou o termo “universo”, em que por meio deste conceito, apresenta a ideia de interface de linha de frente organizacional (MENDE E NOBLE, 2019) junto com as interações inerentes desta interface.

O mapa do universo observável do *designer* de varejo digitalizado e o modelo canvas de negócios e *retail design*

desenvolvido por Madsen e Petermans (2020a), apresentam uma abordagem sistêmica que conecta os *stakeholders* do varejo digitalizado, sob os conceitos de negócio de *omnichannel*, de cultura e de experiência do cliente, relacionados e combinados em uma interface entre o varejista e o cliente. Esta ferramenta pode conferir ao *designer* de varejo a capacidade de analisar e avaliar o sistema atual de um “universo observável” em relação ao sistema como um todo e, a partir disso, ajustar e desenvolver projetos de *retail design* consistentes, que é uma premissa para projetos eficientes e resultados alinhados ao planejamento estratégico do varejista.

O estudo de Madsen e Petermans (2020a) possui algumas limitações por estar voltado para lojas do segmento de moda feminina. Ainda assim, a tipologia de loja utilizada como objeto de estudo de caso por Madsen e Petermans (2020a) está alinhada à uma forte tendência de ambientes de varejo, que é o foco na qualidade das experiências em seus espaços físicos (HELM, 2018). E por isso, pode servir como base para outros segmentos que valorizem a experiência do cliente em seus espaços físicos comerciais.

### **2.3. DIMENSÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NO AMBIENTE DE VAREJO**

À luz da fenomenologia, Norberg-Schulz (1980), ao escrever sobre *genius loci* (ou espírito do lugar), diz que a arquitetura significa visualizar o *genius loci*, e a tarefa do arquiteto é criar lugares significativos, pelos quais ajuda o homem a habitar. Na arquitetura Norberg-Schulz (1998), exemplifica que o homem, como ser complexo, busca por diversas manifestações, estímulos, vontades, impulsos, desejos, inquietações, construindo sua identidade. O autor entende que neste processo há a necessidade da descoberta de nós próprios naquele que será o mundo que nos rodeia, e também de encontrar significado e ordem para as coisas que vão acontecendo no nosso ambiente, uma necessidade de compreender a comunicação dinâmica dos objetos com que nos

conectamos e estes entre si. Portanto, segundo este arquiteto, o interesse pelo espaço tem raízes existenciais.

Pallasmaa (2013) por sua vez diz que as edificações criadas pelo homem, seja na escala da cidade ou na escala da casa, são exteriorizações e extensões não só das funções corporais humanas, mas também extensões e projeções mentais: exteriorizações de nossa imaginação, memória e capacidade de conceitualização. Pallasmaa (2013) complementa que estes objetos feitos pelo homem, as cidades e as edificações, estruturam nossas experiências existenciais e lhes conferem significados específicos.

Para contextualizar esses conceitos à ambientes de varejo, tem se Quartier (2017), que diz que nas duas primeiras décadas dos anos 2000, o design de lojas desenvolveu-se como uma disciplina profissional do *design* em que o conhecimento sobre como influenciar o comportamento do consumidor, chamar a sua atenção, causar repostas emocionais, comunicar mensagens através do ambiente e o *branding* tornaram-se pontos chave.

Neste contexto, habilidades como entender o cliente, definir e analisar as necessidades do varejista, e traduzir isso em um conceito de design e experiência da marca, é muito apreciado no mercado de varejo (QUARTIER, 2020).

Nesta seção, aborda se modelos que conceitualiza como o cliente responde aos estímulos gerado pela loja e como ele pode reagir a isso (QUARTIER, 2011), o que é uma experiência do cliente (VERHOEF *et al.*, 2009), como esta experiência pode ser identificada, categorizada e mapeada numa jornada do cliente (STEIN E RAMASESAHN, 2011) e, por fim, um modelo de loja de experiência que representa a tipologia necessária para lojas no futuro num contexto que o *omnichannel* está presente (ALEXANDER *et al.*, 2020). Tudo isso, oferece base para desenvolvimento de projetos de *design* de loja mais consistentes e com resultados mais efetivos por considerar o cliente como um dos pontos chave.

### 2.3.1. Modelo de comunicação de varejo

No campo de pesquisa da psicologia ambiental, o modelo de estímulo-organismo-resposta desenvolvido por Mehrabian e Russel (1974) é uma ferramenta utilizada para medir o comportamento de atração e repulsão em ambientes de varejo. Eles sugerem que o prazer estimulado pela atmosfera da loja é determinante para as atitudes do consumidor e seu comportamento de compra, seja ele de aproximação, afastamento ou dominação. Donovan e Rossiter (1982) adaptam este modelo para duas respostas, de aproximação e afastamento, e consideram que o ambiente de varejo é complexo e multidimensional, o que dificultaria a interpretação de quais estímulos causam determinados efeitos e sentimentos.

Levando em consideração a complexidade de mensurar os estímulos de um ambiente de varejo, Quartier (2011) apresenta um modelo teórico (Figura 16) que pode auxiliar a planejar e compreender o comportamento do consumidor dentro de um espaço comercial e que engloba três disciplinas: *design* (*design* de interiores, arquitetura e *design* de produto), psicologia ambiental, *marketing* e comunicação.

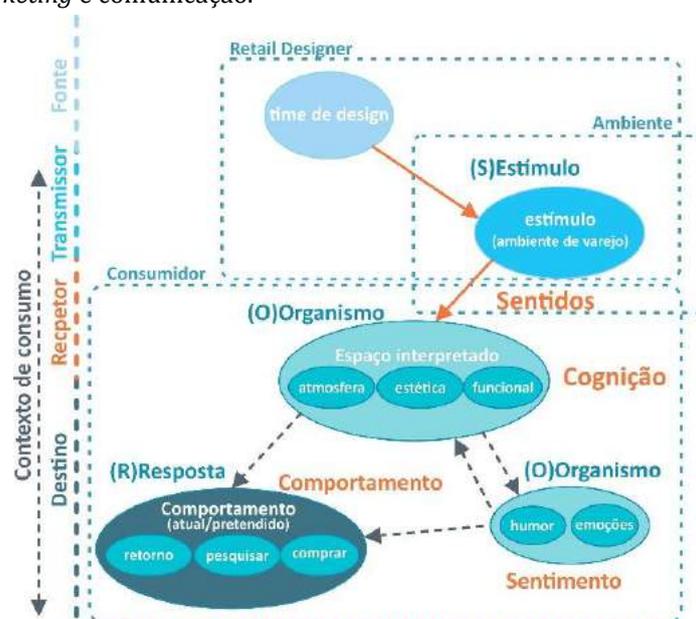


Figura 16. Diagrama de um modelo de comunicação de varejo  
 Fonte: Adaptado de Quartier (2011)

O modelo conceitual desenvolvido pela pesquisadora chamado de “Modelo de comunicação de varejo” (Figura 16), baseia-se no sistema básico de comunicação (fonte, transmissor, canal, receptor e destino), adaptado de Shannon (1948) e Crilly (2004), junto com um sistema de estímulo-organismo-resposta (EOR), adaptado de Mehrabian e Russel (1974), onde o ambiente de varejo é definido como estímulo(S). Segundo Quartier (2011), por intermédio deste modelo é possível analisar a interação entre o espaço analisado, o humor e emoções do consumidor, além do comportamento dele nestes espaços.

Neste modelo de comunicação (Figura 16), o estímulo (S) é o ambiente de varejo baseado em aspectos relatados do espaço (QUARTIER, 2011). Este modelo de comunicação mostra que os principais aspectos do espaço podem ser classificados em funcional, estético e atmosfera. Quartier (2011) explica que o aspecto funcional pode determinar se a loja é operacional e atende as necessidades do espaço e, que os aspectos estéticos e de atmosfera configuram a experiência e uso dos cinco sentidos.

A fonte, neste caso, o time de *design*, pode comunicar atributos como funcionalidade, percepção de preço e experiência da marca através do projeto de *design* de loja, que é o transmissor (QUARTIER, 2011).

Quartier (2011) define organismo (O), em seu modelo de comunicação (Figura 16), como processos internos e estruturas intermediárias entre estímulos externos à pessoa e ações finais, reações ou respostas emitidas. Estes processos e estruturas, segundo a pesquisadora, consistem em atividades de percepção, psicológicas, de sentimentos e de pensamentos. Quartier (2011) identifica que o efeito dos estímulos do ambiente (E), sejam eles estéticos, funcionais ou de atmosfera, no comportamento do consumidor (R) é mediado pelo estado de humor e emoções (O).

O modelo de comunicação de varejo (Figura 16), mostra que a resposta do consumidor se dá em três maneiras: cognitiva,

sentimental e comportamental. Onde, segundo Quartier (2011), as respostas cognitivas são descritas como julgamento que o consumidor faz da loja baseado na informação percebida por meio dos sentidos e interpretação dos estímulos. As respostas afetivas e sentimentais, dividem-se entre o humor e as emoções experienciadas pelo consumidor. Quartier (2011) diz que a primeira impacta de maneira leve, porém por mais tempo e, a segunda é mais intensa, impactando em menor durabilidade de tempo.

Quando a reação do consumidor no ambiente de varejo é comportamental e denomina-se resposta (R). Quartier (2011) procurou desenvolver neste modelo a compreensão do ciclo completo do comportamento do consumidor, que consiste no comportamento de compra, de pesquisa e retorno à loja.

O comportamento de pesquisa do consumidor, a maneira como ele age dentro da loja, pode ser usado como indicador se o ambiente de varejo agrada ou não. Quartier (2011) exemplifica isso ao relatar que consumidor pode passar mais tempo na loja por ter uma experiência agradável ou pode indicar que ele está tendo dificuldade em encontrar determinado produto. Assim, as respostas comportamentais precisam ser interpretadas no contexto geral como descrito no modelo de comunicação do varejo (Figura 16) e, com isso, há a possibilidade de controle das respostas.

Segundo Donovan (1994), a vontade do consumidor em retornar à loja indica que o ambiente de varejo agradou, desde que os aspectos deste ambiente, que induzem a respostas emocionais, sejam correlacionados ao comportamento de aproximação e de afastamento.

Quartier (2011) afirma ainda que existem alguns desafios ao analisar os efeitos no comportamento do consumidor, considerando cada estímulo separadamente, mas, ainda assim, este

modelo, é válido para perceber o comportamento do consumidor e definir estratégias na fase conceitual do projeto de *design* de loja.

### 2.3.2. Experiência do cliente

Estrategicamente, experiências se tornaram importantes para diferenciação competitiva à medida que bens de consumo e serviço vêm se tornando *commodities* (PINE II E GILMORE, 2009; 2011). Os consumidores querem que sejam vendidos mais que atributos. Eles querem que lhes sejam oferecidos entretenimento, estímulos, desafios criativos e momentos em que se sintam tocados emocionalmente (SCHIMIT, 1999). Portanto, para estimular emoções no cliente, devem ser concebidas experiências com este propósito específico.

Algumas definições colocam a experiência do cliente como um conjunto de interações entre o cliente e o produto, a empresa, ou parte da organização, que provocam reações (SHAW E IVENS, 2002; LASALLE E BRITTON, 2003). Esta experiência é estritamente pessoal e envolve o cliente em diferentes níveis: racional, emocional, sensorial, físico e espiritual (SCHIMITT, 1999; LASALLE E BRITTON, 2003;). Meyer e Schwager (2007) dizem também que a experiência do cliente é uma resposta interna e subjetiva que os clientes possuem com qualquer contato direto ou indireto com a empresa. Segundo, Meyer e Schwager (2007), o contato direto geralmente ocorre no momento da compra, uso e serviço e, normalmente é iniciado pelo cliente. Já o contato indireto muitas vezes ocorre durante encontros não planejados com o representante da empresa, serviço ou marca e assume forma de recomendações ou críticas boca a boca, publicidade, reportagens e resenhas, por exemplo.

A conceituação proposta por (VERHOEF et al., 2009), em seu modelo conceitual de criação de experiência do cliente (Figura 17), define que a experiência do consumidor é holística por natureza e considera a resposta do cliente ao varejista sob os aspectos cognitivos, afetivos, emocionais, sociais e físicos.

Os aspectos considerados por (VERHOEF et al., 2009) em seu modelo conceitual de criação da experiência do cliente (Figura 17) se dividem em: ambiente social, interface de serviço, atmosfera da loja, sortimento, preço, experiência de consumo em canais alternativos e *branding*. Assim como, os moderadores de consumo e de situação.

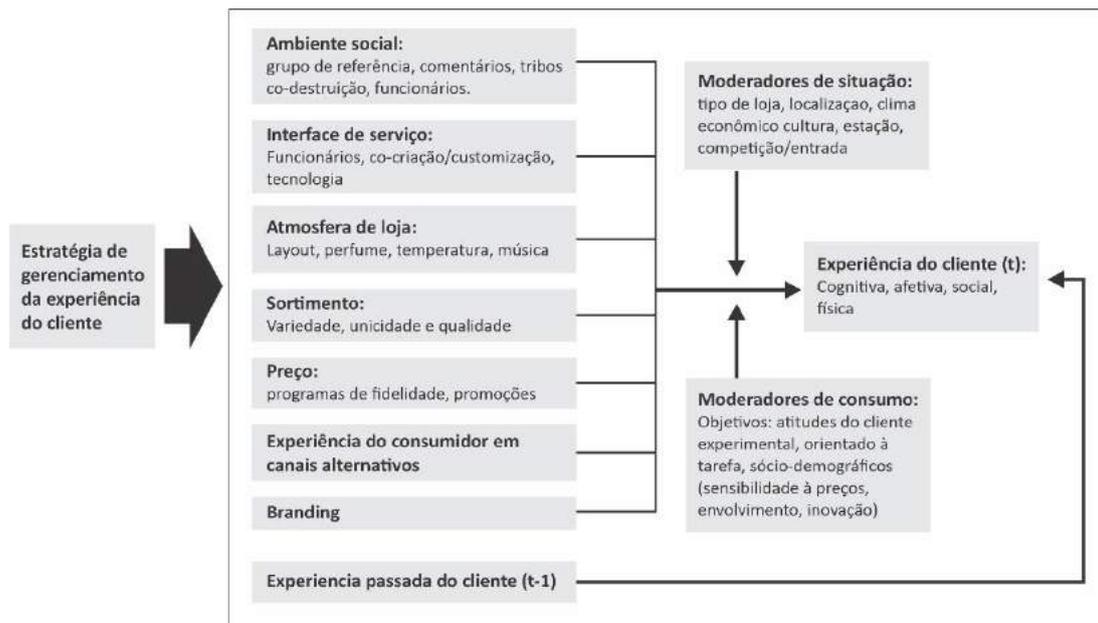


Figura 17. Modelo conceitual da criação de experiência do cliente.  
 Fonte: Traduzido e adaptado de Verhoef et al. (2009).

Verhoef et al. (2009) dizem que a experiência não é criada somente por elementos que o varejista pode controlar, como interface de serviços, atmosfera da loja, variedade, preço, mas também elementos que estão fora do seu alcance, como influência de terceiros ou objetivo de compra. Verhoef et al. (2009) propõem que a experiência vá além, incluindo o processo de pesquisa, compra, consumo e pós-venda, podendo envolver múltiplos canais de venda. Esta abordagem de seu modelo conceitual (Figura 17) se diferencia das demais por focar tanto nos aspectos sob controle do varejista, quanto das ações relativas às respostas específicas do cliente.

Este modelo (Figura 17) pode servir como base, nesta dissertação, para perceber como o *design* da loja pode contribuir para o desenvolvimento de uma experiência do cliente,

considerando as variáveis além dos aspectos físicos da loja. Ademais, devem ser consideradas como essas variáveis podem influenciar nos requisitos de projetos de *design* de loja.

### **2.3.3. Pontos de contato da experiência do cliente**

O cliente possui experiências toda vez que entra em contato com qualquer parte do produto, serviço, marca ou organização, através de múltiplos canais de venda e em vários pontos ao mesmo tempo (ZOMERDIJK E VOSS, 2010; PANTANO E VIASSONE, 2015;). Estes momentos de verdade entre o cliente e qualquer parte da empresa são denominados, por Stein e Ramaseshan (2016), de pontos de contato.

A jornada que o cliente faz para alcançar uma certa atividade de compra, como pesquisar informações ou comprar um produto, é formada por uma série de pontos de contato (STEIN E RAMASESHAN, 2016). Portanto, reconhecê-las é importante para o planejamento estratégico de uma empresa.

Para ampliar a compreensão entre estes momentos chave de verdade entre o cliente e o varejista, Stein e Ramaseshan (2016) identificaram, categorizaram e definiram os distintos elementos que surgem durante as experiências do cliente em diferentes pontos de contato.

Para isso, Stein e Ramaseshan (2016), realizaram entrevistas estruturadas a partir de dados obtidos de vários tipos de indústrias que vendem seus produtos e serviços em diferentes canais de venda, como loja física, *online* e aplicativo de celular. Nestas entrevistas foram utilizadas representações abrangentes de vários tipos de experiência do cliente, como a apresentada por Konus (2008) em sua pesquisa sobre segmentos de multicanais de vendas e suas variantes.

Uma das abordagens utilizadas nas entrevistas foi a da técnica de incidente crítico, de Gremler (2004), que consiste num procedimento de entrevista qualitativa que facilita a investigação

de eventos significativos, como incidentes, processos e questões, identificadas pelo entrevistado, a forma como estas ocorrências são gerenciadas e os resultados delas em termos de efeitos percebidos (CHELL E PITTAWAY, 1998).

Stein e Ramaseshan (2016), combinaram esta técnica com a técnica de incidente sequencial de Jüttner et. al. (2013), que adota um conceito de “relato de incidente” da técnica de incidente crítico, junto aos incidentes normais e acríticos que podem ocorrer durante um evento.

Ao utilizar a técnica de incidente sequencial, Stein e Ramaseshan (2016) apresentaram aos entrevistados um caminho que cliente passa por pontos de contato que ele normalmente segue durante a jornada do cliente, como apresentado na (Figura 18). Os entrevistados foram solicitados a relatarem qualquer incidente que lembrassem e descreverem com maior precisão possível.



Figura 18. Aplicação da técnica de incidente sequencial para pesquisa de ponto de contato. Fonte: Adaptado de Stein e Ramaseshan (2016).

Estas técnicas utilizam a abordagem de narrativas da história, o que habilita os entrevistados a usarem suas próprias palavras ao descreverem e avaliarem todos os eventos ligados a encontros particulares no varejo (STEIN E RAMASESHAN, 2016).

Com os dados qualitativos obtidos nas entrevistas, Stein e Ramaseshan (2016), por meio de um processo indutivo, identificaram e codificaram, pela literatura existente, temas relacionados a elementos específicos de pontos de contato da experiência do cliente. A partir disso, tem se dois quadros, um com os temas e seus respectivos códigos, como apresentado no Quadro 4. E outro com a definição de cada tema, como apresentado no Quadro 5.

O estudo desenvolvido por Stein e Ramaseshan (2016), oferecem aos profissionais do varejo uma compreensão de

elementos específicos dos pontos de contato que acontecem ao longo da jornada do cliente. A partir dele é possível desenvolver *insights* e conduzir o mapeamento de pontos de contato, pois é considerado também os canais de venda. O mapeamento de pontos de contato chave e identificar elementos específicos em cada ponto de contato relevante para vários canais de venda, oferecerá a estes profissionais *insights* profundos na jornada do cliente como um todo.

Quadro 4. Temas de pontos de contato e seus respectivos códigos

TEMA	CÓDIGO
Elementos de atmosfera	Amenidades, ambiência, atratividade da loja, layout e design de loja, display de loja
Elementos tecnológicos	Tecnologia para facilidades, tecnologia para conveniência, tecnologia para autosserviço
Elementos comunicativos	Mensagem promocional, mensagem informativa, propaganda
Elementos processuais	Tempo de espera, navegação, processo de serviço
Elementos de interação entre funcionário-cliente	Funcionário prestativo, serviço personalizado, saudação amigável, funcionário argumentativo
Elementos de interação cliente-cliente	Avaliações de clientes, repercussão boca a boca, interações diretas entre clientes, interações indiretas entre cliente
Elementos de interação com produtos	Qualidade do produto, variedade de produtos, interações diretas com produtos, interações indiretas com produtos

Fonte. Adaptado do Stein e Ramaseshan (2016)

Quadro 5. Definições de elementos de pontos de contato

ELEMENTOS DE PONTOS DE CONTATO	DEFINIÇÃO
Atmosféricos	Características físicas e ambientais que os clientes observam ao interagirem com qualquer parte do varejista
Tecnológicos	A interação direta de um cliente com qualquer forma de tecnologia durante um encontro com um varejista
Comunicativos	Comunicação unilateral do varejista para o cliente, incluindo mensagens promocionais e informativas.
Processuais	As ações ou etapas que os clientes precisam realizar para alcançar um determinado resultado com um varejista.
Interação entre funcionário-cliente	As interações diretas e indiretas que os clientes têm com os funcionários ao interagir com qualquer parte do varejista.
Interação cliente-cliente	As interações diretas e indiretas que os clientes têm com outros clientes ao interagir com qualquer parte do varejista.
Interação com produtos	As interações diretas ou indiretas que os clientes têm com o produto principal tangível ou intangível oferecido pelo varejista.

Fonte. Adaptado do Stein e Ramaseshan (2016)

Com isso, *designers* podem identificar não só pontos críticos vivenciados pelos clientes, mas também avaliar quais momentos da

jornada do cliente que podem ser melhorados, por meio do espaço físico e virtual, para enriquecer a experiência do cliente.

#### **2.3.4. Modelo de loja de experiência do futuro e o *omnichannel***

A tecnologia tem feito mudanças profundas nos negócios e na sociedade nos anos 2000 em diante, em particular no varejo, conforme constatação na literatura (HAGBERG *et al.*, 2017; LEMON E VERHOEF, 2016). O uso do celular na rotina diária das pessoas contribuiu para a mudança do comportamento de consumidor no momento da compra (GREWAL *et al.*, 2017). O que antes era realizado em somente um canal de venda, passou a ser feito em multicanais e, ultimamente, em canais combinados, o que se convencionou chamar de *omnichannel* (VERHOEF *et al.*, 2015).

Esse movimento empodera o consumidor, que aumenta sua expectativa quanto à conveniência, velocidade, eficiência, flexibilidade e consistência entre os canais de venda, promovendo uma complexidade nestes canais (BLÁZQUEZ, 2014; PIOTROWICZ E CUTHBERTSON, 2014). Um dos exemplos é a possibilidade de o consumidor ter acesso à internet e objetos tecnológicos na loja que oferecem informações sobre algum produto e sua disponibilidade no estoque (HAGBERG *et al.*, 2017), esta interação pode gerar o que se chama de “comportamento *showrooming*”, que consiste no uso da loja física somente como um canal de informação e experimentação para poder comprar *online* em seguida (SIT *et al.*, 2018). Isto redefine a loja física como parte de uma experiência maior e conectada.

Mesmo com a possibilidade para inovações radicais à nível estratégico, a inovação no varejo geralmente se dá de maneira incremental, após muita experimentação e melhorias contínuas (LATCHEZAR E REYNOLDS, 2015). Estudos apontam que o uso de tecnologia deve ser médio, e não um fim, para criar elevadas experiências ao consumidor em canais de vendas integradas (BLÁZQUEZ, 2014; ALEXANDER E OLIVARES, 2017;). Muitas vezes a presença de tecnologia é irrelevante para o consumidor (BLÁZQUEZ, 2014). De modo geral, a experiência do consumidor se

torna relevante em lojas desenvolvidas sob conceito de *omnichannel*, ao utilizar o espaço físico para interação, socialização e comunicação por meio de elementos de atmosfera da loja que ativam os sentidos humanos (ALEXANDER E CANO, 2020).

É nesse contexto que Alexander e Cano (2020) desenvolveram um modelo com pré-requisitos para o design de loja no futuro buscando compreender quais pré-requisitos se desenvolverão sob o conceito de *omnichannel* e quais poderão otimizar a experiência do cliente no design de lojas.

De caráter exploratório, a pesquisa qualitativa de Alexander e Cano (2020) coletou dados por meio de entrevistas semiestruturadas com importantes especialistas do segmento de varejo. Esses dados foram confrontados com a literatura existente sobre a loja física e a sua evolução, a interação entre ela e os demais canais de venda, junto com as tecnologias necessárias, assim como de que forma a experiência do consumidor norteará os critérios para o *design* de loja no futuro. Como resultado, os autores combinaram práticas recentes no varejo, embasadas com publicações científicas, aproximando a realidade de mercado com a pesquisa acadêmica.

A maioria das melhores práticas de varejo relatadas em sua pesquisa, apontam para experiências elevadas, no que Alexander e Cano (2020) chamaram de *slow retail*. Esse modo de varejo caracteriza-se por seis dimensões: descobrir, explorar, jogar, compartilhar, aprender, comprar e comunidade. O modelo de Lojas de Experiências do Futuro – LEF (Figura 19), desenvolvido por Alexander e Cano (2020), apresenta essas dimensões com quatro formas de espaços projetados: *storytelling*, fluído, zonas digitais e centro de comunidade, conforme a Figura 19.

Quatro círculos concêntricos emanam da jornada de experiência do cliente ao centro, com a representação de quatro tipologias de espaço com suas respectivas características, para o

círculo mais externo com características comuns relacionado ao *slow retail*.

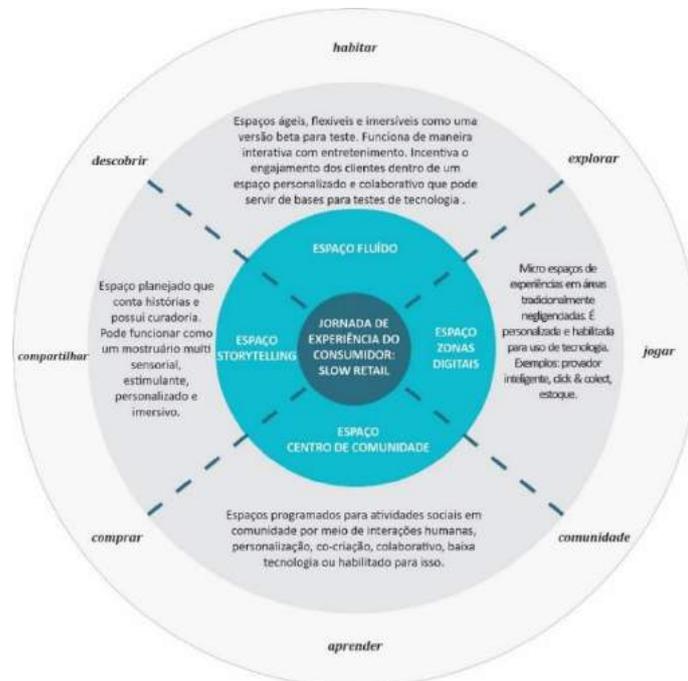


Figura 19. Modelo de loja de experiência do futuro - LEF.  
Fonte: Adaptado de Alexander e Cano (2020)

*Storytelling*: este espaço é desenvolvido para personificar a marca em três dimensões. Ele engloba narrativas e práticas de curadoria para mostrar a sua identidade.

Fluído: este espaço abrange agilidade, mutabilidade e interações, caracterizado como um modo beta, sempre em testes e validações. É um espaço para experimentações, teste de tecnologias e experiências imersivas.

Zonas digitais: são micro espaços de experiência na loja, geralmente negligenciadas, que utilizam a tecnologia para fornecer experiência ao cliente, como provedores inteligentes.

Centro de comunidade: este espaço está programado para promover a comunidade e socialização e o habitar. Frequentemente cocriados e centrados na interação humana, podem ser com e sem tecnologia.

O modelo apresentado por Alexander e Cano (2020) é um dos mais atuais e práticos sobre tipologias e fatores a serem considerados ao projetar uma loja física que está inserida no contexto do *omnichannel* e que maximize a experiência do consumidor e servirá como base para esta dissertação.

## CAPÍTULO 3

# Metodologia

No capítulo anterior, a loja física, como ambiente de varejo, é dimensionada quanto aos seus aspectos físicos e econômicos, quanto a dimensão projetual do *design* de ambiente de varejo e quanto à experiência do cliente que interage com o ambiente e sua marca. Também é apresentado que o *retail design* oferece base para que a integração destas dimensões resulte num projeto de ambiente de varejo consistente, cujos resultados são mais efetivos quanto estratégia para estimular vendas e criar relacionamento num contexto que o *omnichannel* está presente (MADSEN E PETERMANS, 2020a). Por fim, a experiência do cliente e sua jornada por meio dos pontos de contato da marca são contextualizados para servir de subsídio para projetos de *retail design* que considerem o *omnichannel* como estratégia.

Neste capítulo, para alcançar os objetivos desta dissertação, integram-se os conceitos e processos apresentados no Capítulo 1 – Introdução e no Capítulo 2 – Referencial Teórico, por meio da especificação da metodologia científica quanto a sua natureza, abordagem, objetivos, procedimentos metodológicos e instrumentos da pesquisa. Também está disposto neste capítulo a definição sobre a metodologia de projeto de *design* a ser utilizada, pois segundo Bonsiepe (2011) os critérios de excelência científica diferem dos critérios de excelência das disciplinas projetuais. Neste caso específico o *retail design*. Segundo o autor, esta diferença é percebida pela visão de mundo onde cada olhar apresenta, a ciência sob a perspectiva da cognição e as disciplinas de *design* sob a perspectiva do projeto.

### 3.1. METODOLOGIA CIENTÍFICA

Neste contexto, a metodologia é parte fundamental da pesquisa, pois visa responder a um problema formulado, neste caso como

criar ambientes de varejo, como as lojas físicas, que considerem o *omnichannel*, o *design*, a experiência do cliente e a estratégia de negócios do empresário varejista, de uma maneira que os objetivos do estudo sejam atingidos de forma eficaz, com o mínimo possível de interferência da subjetividade do pesquisador (SELLTIZ *et al.*, 1965). Prodanov e Freitas (2013) conceituam o método científico como um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento. Segundo estes autores, a pesquisa científica deve ser metódica e crítica, cujo objetivo é fundamentar a análise sobre determinado assunto.

Desta maneira, esta dissertação caracteriza-se como uma pesquisa básica no que diz respeito aos elementos conceituais, que estão demonstrados nos capítulos 1 e 2. E se trata de uma pesquisa aplicada no que diz respeito à sua natureza e a aplicação da metodologia com o propósito de realizar um estudo de caso em um ambiente de médio porte de uma floricultura na cidade de Manaus, como apresentado no capítulo 4. Esta parte da pesquisa tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (PRODANOV E FREITAS, 2013), como de que maneira o *omnichannel* e *retail design* contribuem no desenvolvimento e aplicação de conceitos de ambientes de varejo consistentes como estratégia de negócios.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, nesta abordagem o próprio ambiente fornece os dados para o pesquisador, cujo principal foco é a interpretação dos fenômenos, processos e seus significados (PRODANOV E FREITAS, 2013), como visto no levantamento bibliográfico realizado no capítulo 2, que relaciona processos e fenômenos existentes na loja física e na área de *retail design*, *marketing* e varejo.

A realização de revisão de literatura narrativa e sistemática, caracteriza esta dissertação, quanto aos objetivos, numa pesquisa exploratória. De caráter preliminar, este tipo de pesquisa tem como finalidade proporcionar a definição e delineamento da pesquisa

por meio de informações sobre o assunto em que se vai investigar (PRODANOV E FREITAS, 2013), como a tipologia de ambientes de varejo, os processos de *retail design* que considerem a estratégia de *omnichannel* e a construção da jornada de experiência do cliente, apresentados nos capítulos 1 e 2 desta dissertação.

Este trabalho também se caracteriza, quanto aos seus objetivos, como uma pesquisa explicativa, à medida em que se busca explicações, análises e interpretações dos fenômenos objeto da inquirição científica (PRODANOV E FREITAS, 2013), como a investigação realizada com respeito ao relacionamento entre a estratégia *omnichannel*, o *branding*, *retail design* e a experiência do cliente com o ambiente físico do varejo nos capítulos 1 e 2.

Ainda que haja uma pluralidade de teorias que entendam o estudo de caso como sendo de natureza exploratória (GIL, 2002) ou de natureza explicativa (PRODANOV E FREITAS, 2013), nesta dissertação entende-se, conforme Gil (2017), que a utilização do estudo de caso explora situações da vida real com limites não definidos, descreve a situação em seu contexto e assim explica as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas. Isto está alinhado ao objetivo desta pesquisa em configurar um modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* em ambientes de médio porte.

Portanto, é conveniente como procedimento de pesquisa a utilização do estudo de caso como estudo piloto (GIL, 2017), em que a aplicação de um modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* é definido como projeto piloto e é utilizado como meio de investigação dos fenômenos que ocorrem da utilização do *omnichannel* e *retail design* como estratégia de negócios.

Para Yin (2001) o estudo de caso consiste nas seguintes fases: (a) definição do problema, (b) delineamento da pesquisa, (c) coleta de dados, (d) análise de dados e (e) composição e apresentação dos resultados.

Nesta pesquisa estas fases enquadram: a (a) definição do problema, com a contextualização da pesquisa, Capítulo 1 – Introdução; o (b) delineamento da pesquisa, por meio de revisão bibliográfica narrativa e sistemática, Capítulo 2 – Referencial Teórico, e por meio da definição da metodologia científica e de projeto de *design*, Capítulo 3 – Metodologia e Capítulo 4 – Aplicação do Modelo e Discussões do Estudo de Caso; a (c) coleta de dados, (d) análise e composição e apresentação dos resultados, por meio do modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* em ambientes de varejo no Capítulo 4. Portanto, estas fases caracterizam, sob a ótica metodológica, como os procedimentos do estudo de caso.

Este trabalho também se enquadra como pesquisa participante, ou seja, aquela em que os procedimentos de pesquisa se desenvolvem a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas (PRODANOV E FREITAS, 2013). De maneira diferente da pesquisa ação, ela tem como proposta a emancipação das pessoas ou comunidade que a realizam (GIL,2017), neste caso o *retail designer*. Segundo Gil (2017), ela ocorre diante das dificuldades da contratação de pesquisadores e assessores para a reprodução de material para coleta de dados e, para garantir a colaboração daqueles presumivelmente interessados, como o *retail designer* e o empresário varejista nesta dissertação.

Gil (2017) orienta a realização de algumas tarefas para a montagem deste tipo de pesquisa, como: a determinação das bases teóricas da pesquisa, como o *retail design*, *branding*, estratégia *omnichannel*, experiência dos pontos de contato e jornada do cliente apresentados nos capítulos 1 e 2; a definição das técnicas de coletas de dados, como as revisões bibliográficas e o modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* em ambientes de varejo definido nos capítulo 3 e 4; a delimitação do que será estudado, como o uso de um modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* em um ambiente de varejo de médio porte de uma marca independente na

cidade de Manaus, especificado no capítulo 4; a organização do processo de pesquisa participante (identificação dos colaboradores, distribuição das tarefas), como o autor desta dissertação ser o responsável pelo projeto e aplicação do conceito de *omnichannel* e *retail design* na loja escolhida no capítulo 4; preparação dos pesquisadores e elaboração do cronograma de atividades, descritos no capítulo 4.

### **3.2. METODOLOGIA DE PROJETO DE DESIGN: O PROCESSO HOLÍSTICO DE *RETAIL DESIGN***

Bonsiepe (2011) relata a dificuldade para incorporação da formação da competência projetual nas estruturas acadêmicas, devido às diferenças de tradições e critérios entre excelência científica e as disciplinas projetuais. O autor afirma que a ciência possui uma visão sob a perspectiva da cognição e as disciplinas de *design* sob a perspectiva do projeto.

Essa dificuldade é um dos motivos que levou Servais *et. al.* (2019), por meio de uma pesquisa exploratória, a conduzirem um estudo para combinar a experiência prática de profissionais de *retail design*, com o conhecimento disponível em pesquisas na área de *marketing* e de *retail design*, cujos interesses são a experiência na loja física e o seu valor. Esta visão atende as expectativas da área acadêmica de validar conceitos e teorias por meio do rigor científico, assim como do setor de varejo que busca soluções reais e práticas para o alcançar os resultados estabelecidos no planejamento estratégico. Portanto, o modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* desta dissertação é uma adaptação do processo holístico do *retail design* de Servais *et. al.* (2019) junto aos modelos, ferramentas, processos e estratégias apresentados no capítulo 2, que são provenientes de pesquisas publicadas em revistas científicas e pesquisas de referência, conforme já relatado.

A pesquisa de Servais *et. al.* (2019) teve dois objetivos, o de comparar a perspectiva dos *stakeholders* (empresários, designer e clientes) sobre noções de ambientes de experiência de varejo e o

seu valor. E comparar, em campo, com o que é disponibilizado pela literatura científica para aproximar o discurso teórico da prática.

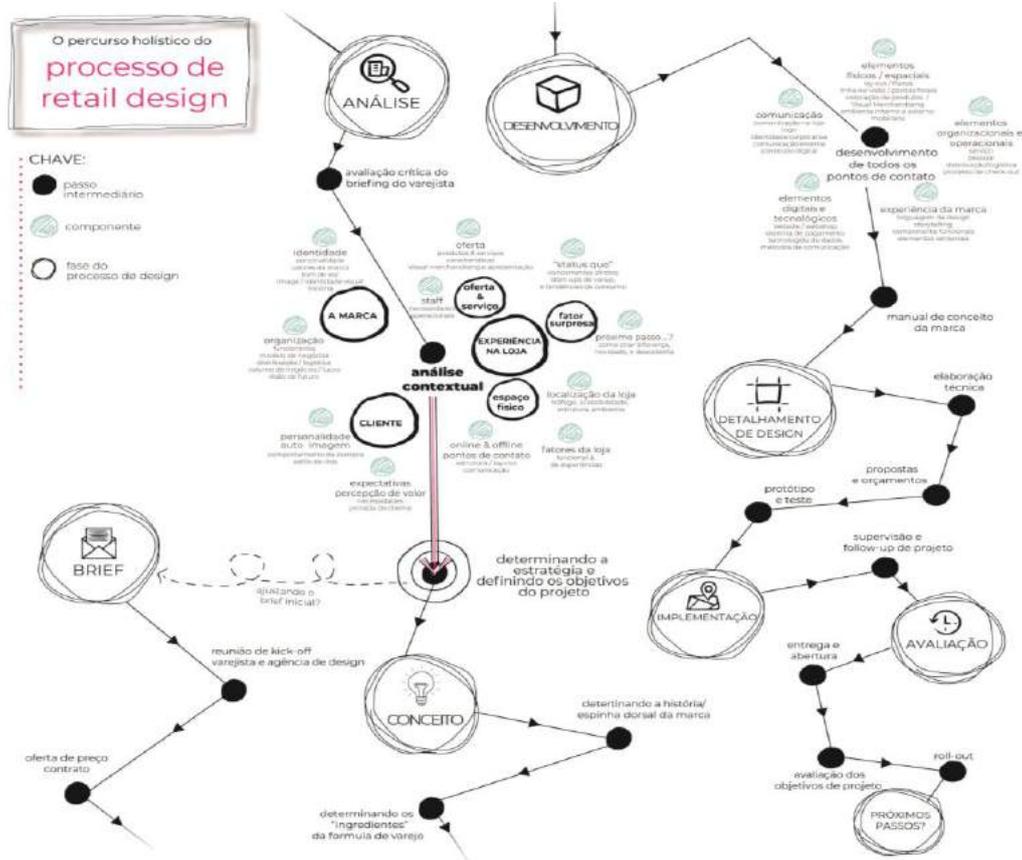


Figura 20. Visão geral do percurso holístico do processo de retail design. Fonte: Traduzido de Servais et. al. (2019; 2021), Retail Design Lab (2020).

Por meio de entrevistas com *designers*, empresários e grupo focal com clientes e, a partir da pesquisa de Claes *et. al.* (2016) sobre os desafios e objetivos do ensino do *retail design*, Servais *et. al.* (2019) elaboraram um modelo conceitual que representa o processo holístico de *retail design* (Figura 20). Este modelo visual apresenta o processo de *design* com as fases e atividades relacionadas, de uma maneira em que este processo não tem fim, devido à constante mudança presente no setor de varejo (CLAES *et al.*, 2016).

Segundo Servais *et. al.* (2019), o processo de *design* possui oito fases (Figura 20): (a) análise, (b) *brief*, (c) conceito, (d) desenvolvimento, (e) detalhamento de *design*, (f) implementação,

(g) avaliação, (h) próximos passos e pode retornar para a fase (a) análise depois de algum tempo. O processo é cíclico (CLAES *et al.*, 2016), pois o comportamento do consumidor e as tecnologias estão em constante transformação e impactam no setor de varejo e vice-versa (MURIALDO, 2013; VAN TONGEREN, 2013).

Na fase de (a) análise há uma investigação do contexto da marca, do cliente, da oferta de produtos e serviços, do espaço físico da loja, da experiência de loja e da existência de fator surpresa no ambiente de varejo.

Na fase do (b) *brief*, o empresário responde por meio de *briefing* questões que revelam informações sobre a marca, as estratégias de negócios, a loja física, os produtos e serviços oferecidos. Elas irão compor a base para etapa de conceituação do projeto de *retail design*, por isso é importante que haja um consenso entre a agência de *design* e a empresa varejista, com respeito às estratégias adotadas.

Na fase de (c) conceito, determina-se a história principal da marca, os ingredientes da fórmula de varejo. *Storyboards*, *moodboards*, croquis, mapeamento da jornada do cliente e do *layout* preliminar do conceito são apresentados em reuniões com o empresário ou gestores, para aprovação.

A partir da aprovação do conceito na etapa anterior, será possível avançar para a fase de (d) desenvolvimento, em que há o refinamento das decisões, por meio de avaliações realizadas entre a equipe de *design* e a empresa varejista. Apresenta-se novamente o conceito, com os ajustes destas novas informações para aprovação por parte da empresa varejista, para que seja desenvolvido o manual de conceito da marca.

Na fase seguinte acontece o (e) detalhamento de *design*, quando há a elaboração técnica do projeto de *retail design*, por meio de desenhos técnicos que possibilitem a realização de orçamentos e em seguida a execução da obra.

Logo depois, na fase de (f) implantação, é onde acontece a execução do projeto, cabendo ao escritório de *design* ou arquitetura a supervisão e o acompanhamento diligente da execução do projeto.

Por fim, na fase de (g) avaliação é realizada a entrega e a abertura da loja, quando é avaliado se os objetivos de projeto foram atendidos. Alguns ajustes podem ser necessários após a abertura da loja, como iluminação, organização e setorização de produtos. Após um período de adaptação e ajustes, podem ser realizados os processos de *roll-outs*, caso haja interesse, pelo empresário varejista, para replicação do conceito em outros empreendimentos.

### **3.3. DELINEAMENTO DO ESTUDO DE CASO**

Aprofundando Yin (2001), Gil (2017) define as seguintes etapas para o desenvolvimento de pesquisas de estudo de caso: (a) formulação do problema; (b) definição da unidade-caso; (c) determinação de número de casos; (d) elaboração de protocolo; (e) coleta de dados; (f) avaliação e análise dos dados e (g) preparação do relatório.

Na (a) formulação do problema, deve se haver garantias que o problema formulado seja passível de verificação (Gil, 2017). Segundo Gil (2017), a formulação do problema exige um longo processo de reflexão e de imersão em fontes bibliográficas, como a realizada no Capítulo 1 – Introdução e Capítulo 2 – Referencial Teórico, em que ocorre a contextualização da pesquisa e a apresentação do seguinte problema: como criar ambientes de varejo, como as lojas físicas, que considerem o *omnichannel*, o *retail design*, a experiência do cliente e a estratégia de negócios do empresário varejista?

Na etapa de (b) definição da unidade-caso, Gil (2017) coloca que ela pode ser tanto definida como um indivíduo ou grupo num contexto definido, quanto do ponto de vista espacial ou temporal. Entende-se nesta pesquisa que o estudo de caso instrumental se enquadra como procedimento de pesquisa a ser utilizado, pois ele

é, de acordo com Gil (2017), desenvolvido com o objetivo de auxiliar no conhecimento de determinado problema, sem interesse específico no caso, como a escolha de determinada loja física, mas que pode ser útil para determinados objetivos, como a configuração de um modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* em ambientes de médio porte.

Gil (2017) aponta que o estudo de caso único é utilizado quando o acesso a múltiplos casos é difícil. Nesta pesquisa os critérios para seleção da loja física para desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* foram: a garantia por parte da empresa do estudo de caso de que haveria a implantação do projeto, leia-se reforma; que as fases de projeto, implantação e validação pudessem ocorrer dentro do período do desenvolvimento desta dissertação, a partir do ano de 2018; que a loja física fosse de uma marca independente e consolidada na cidade de sua sede; que os serviços e produtos oferecidos tivessem foco na experiência e diferenciação; que a empresa estivesse sentindo a necessidade da criação de identidade da marca por meio de sua loja física; que o ambiente de varejo fosse localizado na rua; que a área de atendimento da loja fosse a partir de 70m<sup>2</sup> e inferior a 150m<sup>2</sup>; que fosse enquadrada, segundo a Lei complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral de Micro e Pequenas Empresas, como empresa de pequeno porte – EPP; e que projeto de *retail design* fosse desenvolvido pelo autor desta dissertação.

Na próxima etapa, (c) determinação de número de casos, Gil (2017) orienta que a utilização de único caso ocorre quando há dificuldade de investigar vários deles. Como o prazo para desenvolvimento da pesquisa é relativamente curto, dois anos, e a implantação de um projeto de conceito de *omnichannel* e *retail design* envolve, recursos financeiros, logísticos, de tempo e de pessoas da empresa varejista, além da disponibilidade e interesse do empresário participante, considerou se o ambiente físico de varejo de uma floricultura como objeto de estudo de caso desta dissertação.

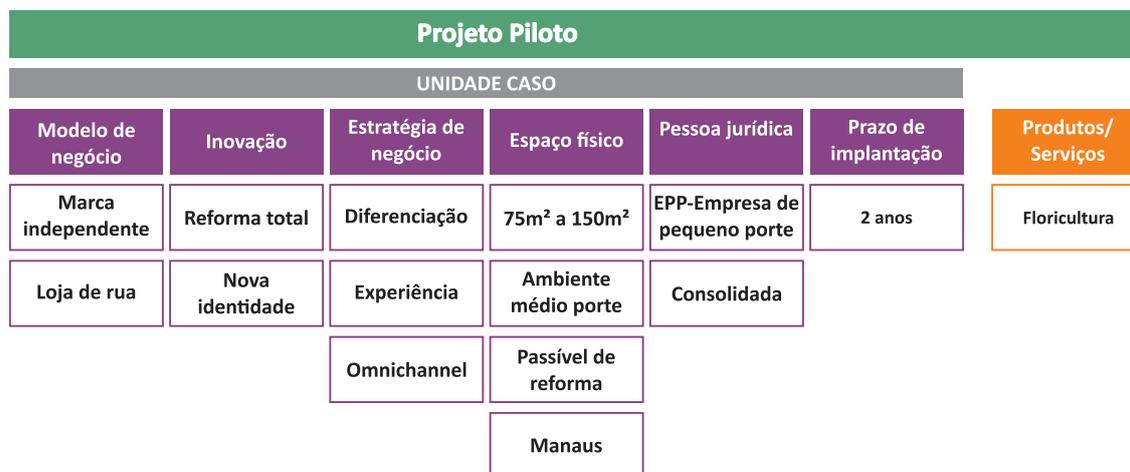


Figura 21. Diagrama da unidade caso escolhida.  
Fonte: Autor

Com a “unidade-caso” definida (Figura 21), Gil (2017) recomenda que próxima fase seja a (d) elaboração do protocolo, que serve não apenas como instrumento para coleta de dados, mas também define a conduta a ser adotada para sua aplicação. Yin (2001) compreende que esta fase é composta pelas seguintes seções: visão global do projeto, procedimentos de campo, determinação das questões e guia para elaboração do relatório.

A visão global do projeto é oferecida nos capítulos 1, 2 e 3, em que foi apresentado o contexto da loja física, como ambiente de varejo, e comportamento do consumidor, das tipologias ambientes de varejo, do *branding* para desenvolvimento de novos formatos de varejo, da atmosfera da loja e do *omnichannel* e *retail design* como estratégia de negócios e atividade projetual, e da importância da experiência do ponto de contato e do desenvolvimento da jornada do cliente em projetos de varejo. A caracterização do objeto de estudo, o ambiente físico de varejo de uma floricultura, é realizada no capítulo 4 com a definição do que será passível de intervenção no espaço físico, mediante as perguntas iniciais elaboradas ao final desta seção.

Yin (2001) coloca que os procedimentos de campo envolvem acesso às organizações ou informante, material e informações gerais sobre procedimentos a serem desenvolvidos. Nesta

dissertação, ocorreu da seguinte forma: entrevistas, *briefing*, levantamento métrico da loja, pesquisa de tendências, observação assistemática na loja, registros fotográficos, desenhos em software CAD (AutoCAD 2018) e de modelagem virtual 3D (Sketchup 2015, Vray 3.0).

A determinação das questões do estudo de caso e o guia para elaboração do relatório, conforme orientado por Yin (2001) decorrem, nesta dissertação, da aplicação da adaptação do processo holístico de *retail design* formulado por Servais *et. al.* (2019) (Figura 20) e utilizado pelo laboratório de *Retail Design* da Faculdade de Arquitetura e Artes da Universidade de Hasselt na Bélgica para criação de conceito de lojas. Diante disso, foi formulado as seguintes questões do estudo de caso:

- O empresário varejista já definiu qual perfil do seu cliente ou sabe qual pretende atingir?
- A empresa conhece a personalidade, valores e meios de expressão de sua marca?
- Há algum planejamento estratégico da empresa a curto, médio e longo prazo?
- A organização e setorização de produtos e serviços oferecidos possuem estratégias de vendas, como o *visual merchandising*?
- Há algum fator surpresa na loja que a diferencie das demais e proporcione um sentimento de novidade e descoberta?
- O rearranjo espacial e os mobiliários da loja foram desenvolvidos por meio de técnicas de rearranjo espacial que estimulem vendas, crie experiências e relacionamento com seus clientes?
- A loja estimula intencionalmente os cinco sentidos de seus clientes durante a permanência na loja física?
- Há alguma estratégia de *omnichannel* para a integração da loja física com os outros canais de venda e relacionamento da marca?

- Os recursos financeiros disponíveis para implantação de um novo conceito permitem qual grau de intervenção?

Estas questões funcionam como protocolo para caracterização de lojas passíveis ou não de projetos *retail design* ou de qual grau de intervenção será necessária na loja física para aplicação da estratégia de *omnichannel* e *retail design*.

As próximas fase do delineamento do estudo de caso, conforme Yin (2001), como (e) coleta de dados, (f) avaliação e análise dos dados e (g) preparação do relatório também serão feitas a partir da adaptação do percurso holístico dos processos de *retail design* desenvolvida por Servais *et. al.* (2019) e das ferramentas utilizadas para a configuração do modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* desta dissertação, como: *briefing* e entrevistas não estruturadas com gestores; pesquisa de tendências de varejo em portais, gestores e profissionais da área; análise de *brandbook* ou manual de identidade visual (caso houver) da empresa; mapeamento de produtos e serviços; análise de conceito de *visual merchandising* (caso houver), dos concorrentes diretos e indiretos, da tipologia de ambiente de varejo; identidade da marca de varejo – IMV; experiências de pontos de contato – EPC; tipologia de ambientes de varejo e estratégia de negócios de varejo – TAVENV; mapa sintético do universo observável do *designer* de varejo digitalizado – UODVD; *storyboards*; *moodboards*; croquis; análise de variáveis de atmosfera; modelo conceitual de loja de experiência do futuro – LEF; análise de variáveis de *design* de loja; desenhos técnicos de arquitetura e *design* de interiores; imagens 3d; análise de estratégia de *omnichannel*, *storytelling* e elementos sensoriais; análise e ajustes de orçamentos, iluminação, marcenaria, serralheria (quando houver), móveis soltos, *visual merchandising*, comunicação visual e decoração; manual de conceito de *retail design*.

A configuração do modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* desta dissertação é

apresentada no capítulo 4 – Aplicação do modelo e discussões do estudo de caso. Ela foi idealizada a partir do processo holístico de *retail design* de Servais *et al.* (2019), junto às ferramentas pesquisadas nesta dissertação e da experiência profissional do autor da mesma.

## CAPÍTULO 4

# Aplicação do Modelo e Discussões do Estudo de Caso

Como apresentado no capítulo anterior, o processo holístico de *retail design* requer a reflexão do *retail designer* de uma maneira que ocorra a integração de alguns elementos que contribua para que o cliente perceba o valor da experiência. Servais *et al.* (2019, 2021) os identificam como: a marca, o cliente e a experiência na loja, que compreende oferta, serviços, espaço físico e o elemento “surpresa”. Segundo estes autores, a reflexão destes elementos deve estar presentes antes do desenvolvimento do conceito, na fase de análise do processo de *retail design*.

A configuração do modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* (Quadro 6) desta dissertação, utiliza das fases do processo holístico de *retail design* de Servais *et al.* (2019), complementadas por modelos, ferramentas, processos e estratégias apresentados no referencial teórico, pois elas são provenientes de pesquisas recentes publicadas em revistas de referências e que foram selecionadas quando conciliavam o discurso teórico com a prática e dinâmica do varejo.

As fases são: (a) análise, (b) *brief*, (c) conceito, (d) desenvolvimento, (e) detalhamento de *design*, (f) implementação, (g) avaliação, (h) próximos passos

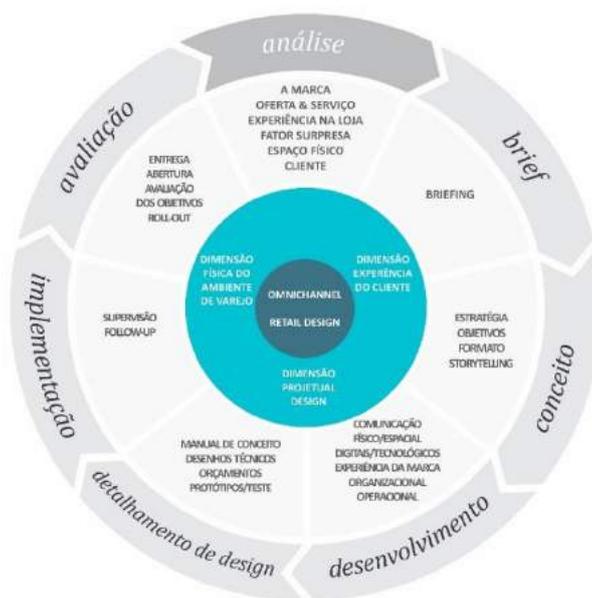


Figura 22. Visão geral do modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* em ambientes de varejo.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Servais *et al.* (2019)

Quadro 6. Fases do modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design*.

FASE	PRINCIPAIS FERRAMENTAS, PROCESSOS E CONCEITOS	APROVAÇÃO
(a) Análise	Protocolo de estudo de caso; revisão de plano de negócios (caso houver); <i>briefing</i> e entrevistas não estruturadas com gestores; observação assistemática na loja física; pesquisa de tendências de varejo em portais, gestores e profissionais da área; análise de <i>brandbook</i> ou manual de identidade visual (caso houver) da empresa; mapeamento de produtos e serviços; análise de conceito de <i>visual merchandising</i> (caso houver), da tipologia de ambiente de varejo, dos concorrentes diretos e indiretos, do layout da loja, da organização dos produtos; identidade da marca de varejo – IMV; pontos de contato de experiência - PCE; tipologia de ambientes de varejo e estratégia de negócios de varejo – TAVENV; e o mapa sintético do universo observável do designer de varejo digitalizado – UODVD;	Equipe <i>design</i>
(b) Brief	<i>Briefing</i> ; Reunião de apresentação da empresa varejista;	Equipe <i>design</i> e empresa varejista
(c) Conceito	<i>Storyboards</i> , <i>moodboards</i> , croquis, <i>layout</i> preliminar; variáveis de atmosfera de loja; modelo de comunicação do varejo; loja de experiência do futuro – LEF; conceito de universo observável do <i>designer</i> de varejo digitalizado, eu estendido, <i>omnichannel</i> , <i>retail design</i> , <i>branding</i> , pontos de contato de experiência, jornada do cliente.	Empresa varejista
(d) Desenvolvimento	Variáveis de <i>design</i> de loja e relações entre <i>stakeholders</i> ; pontos de contato da marca; plantas baixas; imagens renderizadas e em computação gráfica ( <i>sketchup</i> , <i>vray</i> ), painel de materiais; <i>storytelling</i> e elementos sensoriais;	Empresa varejista
(e) Detalhamento de <i>design</i>	Desenhos técnicos executivos de arquitetura e <i>design</i> . Compatibilização de projetos complementares de engenharia (quando houver necessidade).	Equipe <i>design</i>
(f) Implantação	Acompanhamento para <i>follow-up</i> de projeto: iluminação, marcenaria, serralheria (quando houver), móveis soltos, <i>visual merchandising</i> , comunicação visual e decoração; Orçamentos;	Equipe <i>design</i>
(g) Avaliação	Validação dos objetivos do projeto; ajustes de iluminação, organização e setorização de produtos; modelo de comunicação de varejo; validação para <i>roll-out</i> (caso houver).	Equipe <i>design</i> e empresa varejista

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Servais *et al.* (2019).

A escolha das ferramentas, processos e conceitos alinham-se à tendência da estratégia de *omnichannel*, cujos ambientes físicos de varejo têm como premissa a integração dos canais de venda por meio *branding, marketing, retail design*, comportamento do cliente, tecnologias, mídias sociais, experiência do cliente e estratégia de negócios.

#### **4.1. APLICAÇÃO DO MODELO E O ESTUDO DE CASO**

Diante da caracterização do ambiente de varejo para estudo de caso especificado no capítulo anterior e da aplicação das perguntas do protocolo do estudo de caso de caracterização de lojas quanto à possibilidade e grau de intervenção no ambiente de varejo, foi escolhida uma floricultura, localizada na Avenida Mario Ypiranga, nº229, Adrianópolis, um dos mais antigos e importantes corredores urbanos da cidade de Manaus, Amazonas, como pode ser visto na [Figura 23](#). A empresa foi criada em 1981, por um casal de imigrantes japoneses que viram a oportunidade de um nicho de mercado ainda pouco explorado na cidade na época, o de venda de plantas ornamentais e de corte. A área de atendimento, de aproximadamente 100m<sup>2</sup>, continua no mesmo endereço desde a sua inauguração, fazendo parte da história do bairro, cujos clientes já são de terceira geração. Atualmente, esta área da cidade concentra edifícios residenciais, comerciais e corporativos de alto padrão, assim como bancos, escolas e praças. Portanto, a loja atende os clientes ao redor, funcionando também como uma loja de vizinhança.



Figura 23. Planta de localização e situação da loja física da floricultura. Vermelho – loja escolhida; Magenta – Av. Mario Ypiranga; Azul – lotes comerciais; Verde – lotes de unidades residenciais verticais e horizontais; Roxo – clínicas e hospitais; Marrom – clubes; Amarelo – lotes institucionais e bancos; Laranja – lotes de escolas e faculdades;  
 Fonte: Adaptado de Google Maps (2021)



Figura 24. Foto da área de atendimento da loja antes da reforma.  
 Fonte: Autor (2019)

A loja escolhida foca na diferenciação de seus produtos e serviços, ao trabalhar com fornecedores de qualidade, bastante criteriosos e cuja logística permite oferecer produtos colhidos em até três dias (em média), pois trabalham com produtos muito sensíveis como as flores de corte e orquídeas. Suas flores possuem a garantia, por seus fornecedores, de oferecerem durabilidade maior que as flores dos concorrentes na cidade, desde que ocorra os cuidados adequados à cada espécie. A empresa também oferece serviços de decoração, assinatura e entrega em toda a cidade de Manaus. A marca utiliza aplicativos de mensagem instantânea pelo celular (WhatsApp), redes sociais (Facebook e Instagram), sítio na

internet e telefone como canais de venda e relacionamento, além da loja física, tudo integrado por meio de software de gerenciamento de vendas

Ao longo de mais de 35 anos, a loja passou por sucessivas reformas, sempre incrementais, acompanhadas de profissionais como arquitetos e engenheiros, mas nunca sob o viés do *retail design*. Uma das metas estabelecidas no planejamento estratégico da empresa, era a previsão da organização, ampliação e reforma da estrutura da loja física a partir do ano de 2018, para oferecer um melhor atendimento aos seus clientes. Inicialmente as sócias pensaram na reforma da fachada, como estratégia de *marketing* para chamar a atenção de seus clientes da vizinhança e daqueles que passam de carro. Todavia, após uma visita técnica realizada pelo autor desta dissertação, com a aplicação do protocolo de caracterização de lojas quanto à possibilidade e grau de intervenção em ambientes de varejo, percebeu-se que a estratégia de negócio adequada seria a reforma da fachada, da área de atendimento e de suporte (*telemarketing* e montagem de arranjos) da loja, ou seja, um projeto de *retail design*, pois a estrutura da loja não valorizava os produtos vendidos e nem representava, por meio do espaço físico, e do ajuste aos valores da marca do empreendimento.



Figura 25. Foto da fachada da loja antes da reforma. Materiais de acabamento desgastados, loja sem identificação tanto na escala do pedestre quanto na escala de quem passa de carro.

Fonte: Autor (2019)



Figura 26. Loja antes da reforma com mobiliário e acessórios sem padrão, com materiais espalhados pela loja passando impressão de desorganização e desleixo. Materiais de acabamento em desgaste. Ausência de utilização de técnicas de visual merchandising.

Fonte: Autor

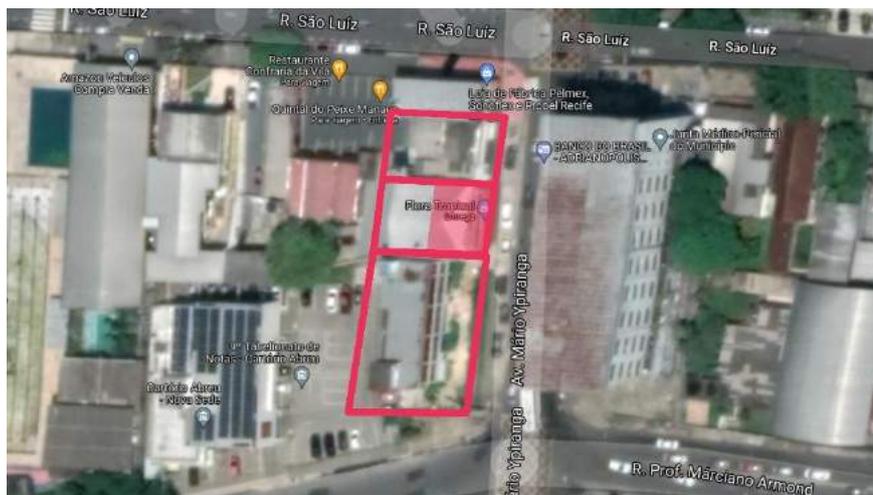


Figura 27. Área disponível para intervenção e reforma (hachura vermelha).

Fonte: Autor.

A empresa possui três imóveis ao longo do quarteirão (Av. Mário Ypiranga), onde o ambiente de varejo disponibilizado pelas sócias para intervenção é o que se encontra no imóvel central, correspondente à área de atendimento (Figura 27). Portanto, o projeto de *retail design*, tem como meio de intervenção as atividades correspondentes ao *design de interiores*, sem alterações estruturais no imóvel, como pilares e área para estacionamento. Dentro do planejamento estratégico da empresa, a mudança mais

significativa envolveria o projeto de integração dos três imóveis, que será feito fora do contexto deste estudo. Com isso, o foco será criar identidade da marca com uso do espaço e experiências na jornada de compra do cliente.

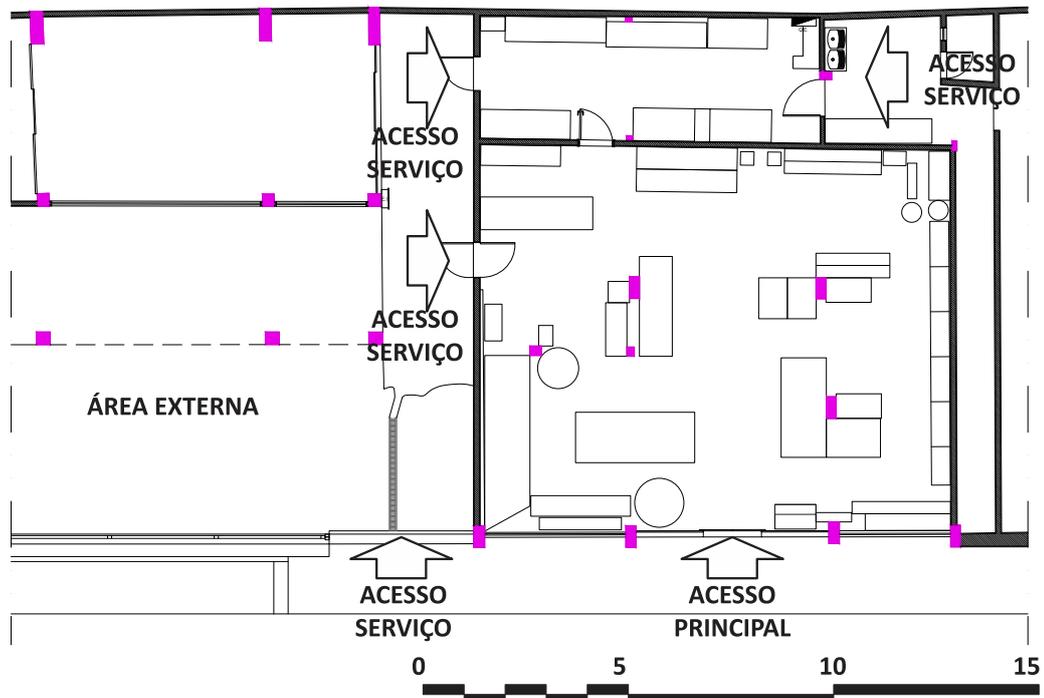


Figura 28. Croqui do layout da loja antes da reforma.  
Fonte: Autor.

Outros pontos a serem analisados são os canais de venda e relacionamentos digitais. Apesar da haver mudança a cada quatro meses, a empresa possuía uma loja virtual pelo site, com cores e formas sem personalidade ou aspectos além do logotipo que caracterizassem os valores da marca, havendo ainda uma ausência de integração dos canais de vendas por meio da linguagem visual. O mesmo acontecia nos catálogos de produtos apresentados no WhatsApp e nas imagens utilizadas nas redes sociais.

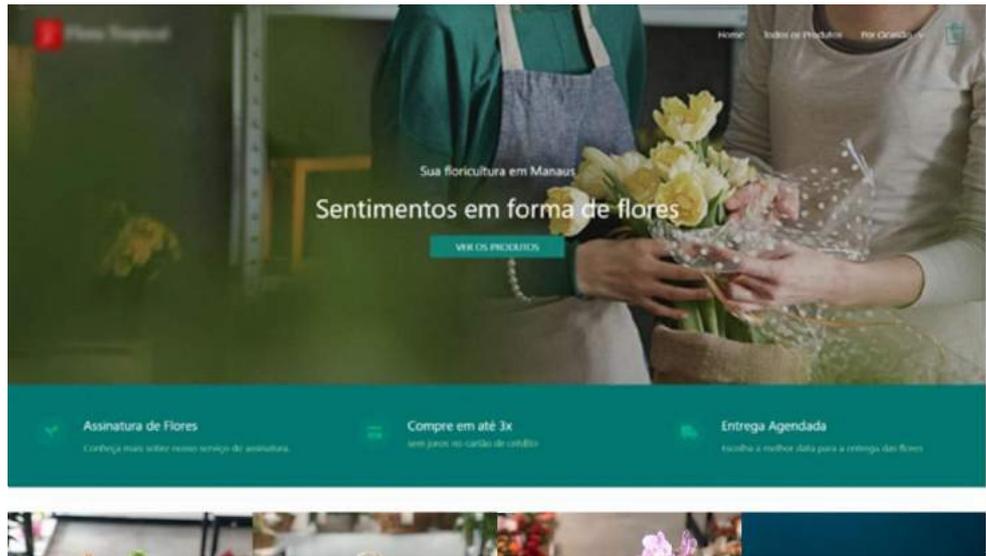


Figura 29. Imagem do site de compras da loja .  
Fonte: Autor

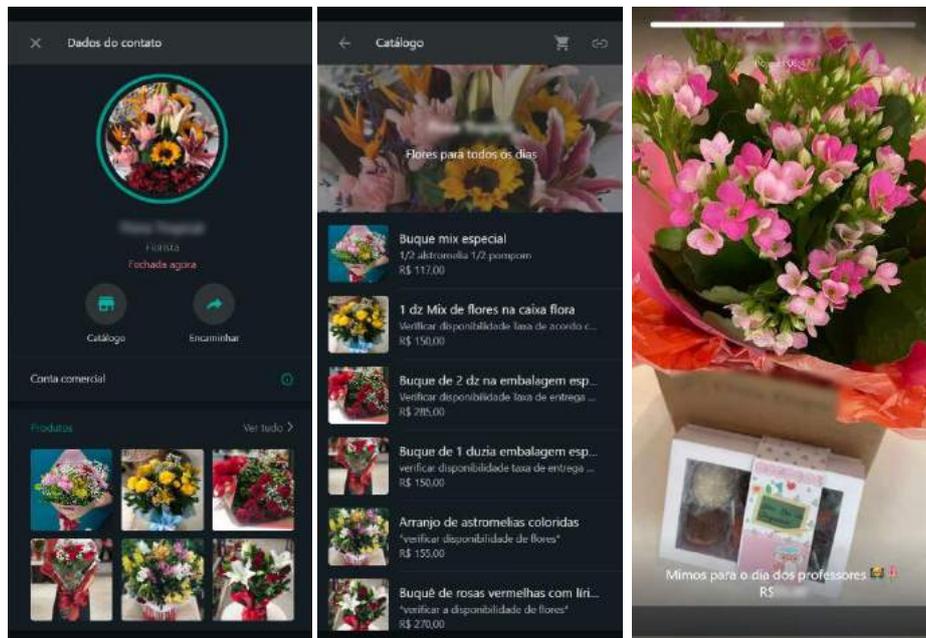


Figura 30. Imagem do canal de venda/relacionamento via whatsapp  
Fonte: Autor

Portanto, a falta de identidade coerente da marca é perceptível não só na loja física, mas nos outros canais de vendas e relacionamento. Estas informações iniciais serviram de base para o percurso holístico de *retail design* apresentado a seguir.

#### 4.1.1. Fase (A): Análise

Na fase de (a) análise investigou-se a marca, sua relação com os clientes, a oferta de produtos e serviços, o espaço físico do

ambiente de varejo, a experiência da loja, a estratégia de *omnichannel* e a presença do fator surpresa no ambiente. As informações obtidas nesta fase foram por meio de ferramentas: protocolo de estudo de caso desenvolvido nesta dissertação; revisão de plano de negócios; *briefing* e entrevistas não estruturadas com gestores; observação assistemática na loja física; pesquisa de tendências de varejo em portais, gestores e profissionais da área; análise de *brandbook* ou manual de identidade visual da empresa; mapeamento de produtos e serviços; análise de conceito de *visual merchandising*, da tipologia de ambiente de varejo, dos concorrentes diretos e indiretos, do layout da loja, da organização dos produtos.

Nesta dissertação as ferramentas utilizadas nesta etapa foram: identidade da marca de varejo – IMV; pontos de contato de experiência – PCE; Classificação de Ambientes de Varejo e Estratégia de Negócios de Varejo – CAVENV; e o mapa sintético do universo observável do *designer* de varejo digitalizado - UODVD. Conceitos como experiência do cliente, pontos de contato e jornada de cliente auxiliam, de maneira preliminar, na definição do ambiente do varejo, como fluxos, organização espacial, materiais de acabamentos, estética. Tudo isso oferece uma abordagem inicial sistêmica que conecta o *branding*, o *omnichannel*, a experiência do cliente, as estratégias de negócios e o *retail design*, para a determinação de estratégias e objetivos do projeto de *retail design*.

A identidade da marca de varejo – IMV foi desenvolvida a partir do *briefing* realizado junto às sócias da empresa. Por meio dele foi possível desenvolver o painel semântico do conjunto de significados socioculturais, com as palavras que mais se repetiram no processo.



Quadro 7. Quadro de personas desenvolvido para guiar o processo de criar o conceito do ambiente físico de varejo da marca.

MÁRIO	ADRIANA	JORGE
Homem, heterossexual, 40 anos, casado, 2 filhos. Engenheiro, com renda de 12 mil. Mora no Morada do Sol, viaja com frequência para o Brasil e exterior a trabalho e de férias com a família.	Mulher, heterossexual, 35 anos, divorciada, 1 filho. Administradora, trabalha na empresa da família. Gosta de receber amigos em casa, de forma casual, mas gosta de deixar a casa arrumada.	Homem, homossexual, 45 anos, casado, sem filhos. Possui empresa de decoração.

Fonte: Autor.



Figura 33. Observação assistemática - Mobiliários sem padronização e nem coesão na linguagem visual.

Fonte: Autor



Figura 34. Observação assistemática – Setorização, organização de produtos e posicionamento de categorias de produtos realizadas de maneira inadequadas.

Fonte: Autor

Quanto à análise da oferta de produtos e serviços oferecidos pela marca, realizou-se visitas para observações assistemáticas quanto à mobiliários e displays utilizados para exposição dos produtos, a relação categoria de produtos/setorização/layout da loja, organização dos produtos e da loja, utilização de técnicas de *visual merchandising*, fluxos de circulação de clientes e funcionários.

Ao observar o croqui com a setorização existente na loja, percebe-se o cuidado de exposição das plantas naturais que precisam da iluminação solar e funcionam como elementos de vitrine. Todavia, as fotos revelam os mobiliários e maneira de expor os produtos, acabando por criar barreiras visuais que conferem um aspecto de improvisado e desorganização dos espaços. Assim, os produtos, setorização da loja, a relação categoria de produtos/layout da loja, organização dos produtos e da loja, utilização de técnicas de *visual merchandising*, fluxos de circulação de clientes e funcionários estavam comprometidos.

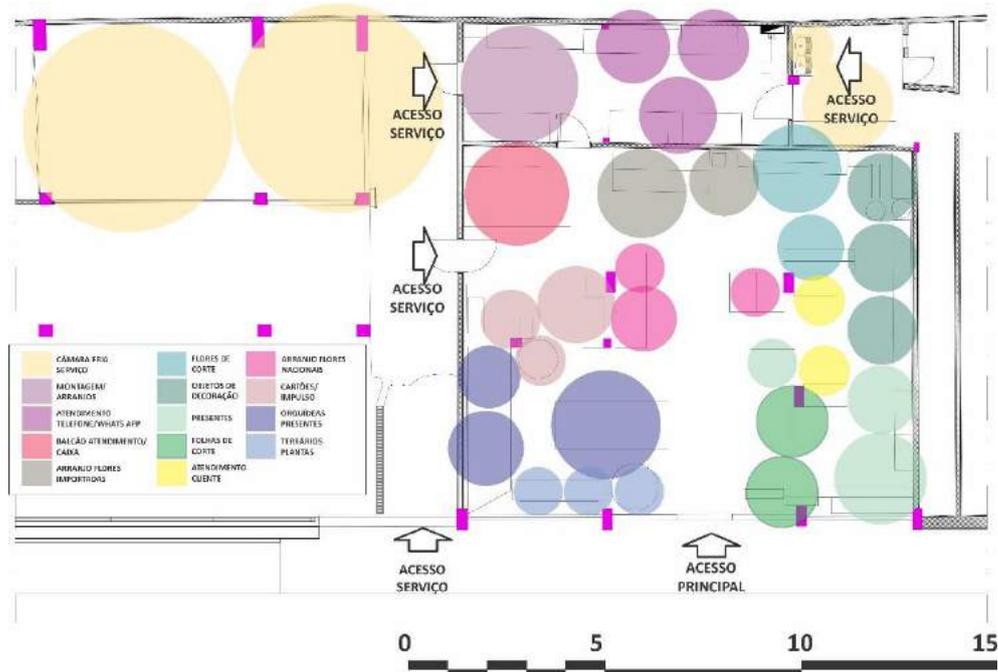


Figura 35. Diagrama de bolha com a setorização dos ambientes antes da reforma.  
Fonte: Autor

Com o diagrama de fluxos de circulação, percebem-se espaços de circulação mais estreitos em razão da utilização de móveis

superdimensionados e produtos que precisam de uma área maior para serem expostos. Ademais, o fluxo de serviços e de clientes conflitam na área do balcão de atendimento e do caixa, interrompendo a experiência do processo de compra.

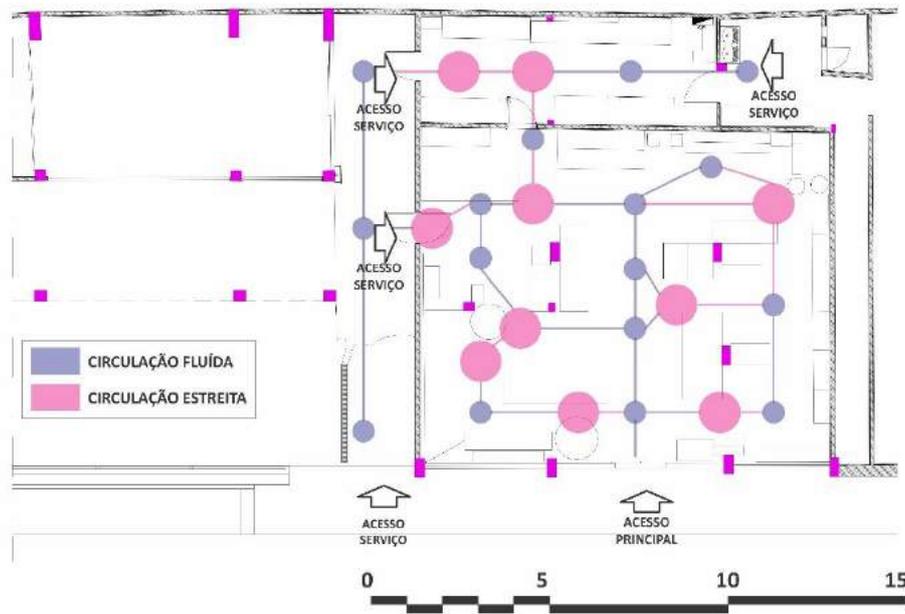


Figura 36. Diagrama de circulação da loja antiga.  
Fonte: Autor

A empresa já possui uma marca e identidade visual definidas, não pretendendo realizar modificações muito radicais nelas. Com isso, a logo foi mantida. Assim, não foram oferecidas muitas cores ou elementos gráficos/visuais que pudessem ser trabalhados no ambiente, além do logotipo e do símbolo.

As sócias da empresa revelaram que não conheciam floriculturas que fossem bem estruturadas em relação à lojas físicas, com padrão que pudessem ser replicadas em sistemas de franquia ou mesmo que fossem desenvolvidas e implantada a partir de projetos de arquitetura ou *design*. Com isso, foi realizada uma pesquisa de mercado local e internacional à procura de referências para situar a marca da empresa escolhida num contexto local e global, apresentando possibilidades de até onde se pode alcançar em termos de estrutura e experiências de compra.



Figura 37. Painel de referências de tendências de tipologias de floricultura.  
Fonte: Autor.

A partir daí, definiu-se, em conjunto com as sócias, ter como estratégia de negócios, reforçar o caráter de boutique como tipologia para o novo conceito da loja.

Durante toda essa fase, o mapa sintético do universo observável do designer de varejo digitalizado – UODVD, norteou a utilização das ferramentas para integrar todos os conceitos, *stakeholders*, elementos de projeto e canais de venda e relacionamento, considerando a estratégia *omnichannel*. As interfaces em comum entre todos os elementos no UODVD, foram considerados para a fase (c) Conceito, como de que maneira a loja física aparecerá nos outros canais de venda, ou como as mídias utilizadas em meios digitais poderão estar presentes na loja física, ou ainda quais elementos visuais que estarão presentes em todos os canais de venda.

#### 4.1.2. Fase (B): *Brief*

A fase do (b) *brief* consiste na apresentação por parte da empresa varejista de informações sobre a marca, empresa e o ambiente de varejo, por meio de materiais que apresentem seu planejamento estratégico. O *briefing* é a ferramenta utilizada e pode haver ajustes do que foi realizado na etapa (a) análise.

O que motivou a empresa à procurar os serviços de projeto de reforma de arquitetura na loja, foi a intenção de reformar a fachada,

mas durante a reunião de *briefing* as sócias perceberam que o ambiente de atendimento da loja precisaria fazer mudanças para atender o planejamento estratégico da marca.

Nesta fase, foi determinado pelas gestoras que o Mário seria a persona escolhida entre aquelas desenvolvidas (Quadro 07), isto norteou a estética, o conceito de *visual merchandising* e setorização da loja. Foi definido também o teto para os recursos financeiros disponíveis para a reforma e o prazo para inauguração da loja, para não atrapalhar os melhores períodos de venda, como dias festivos: Mães, Namorados e Natal. Uma das coisas mais importantes do processo, neste período, o alinhamento de entendimento e expectativas com relação ao significado dos termos sofisticado, elegante e ostensivo, assim como quais materiais as gestoras se identificam ou agradam.

#### 4.1.3. Fase (C): Conceito

O (c) conceito é a fase em que se criam as narrativas sobre a marca, os componentes daquilo que Riewoldt (2002) e Klingmann (2007) chamam de *brandscape*, em que a arquitetura está inserida no contexto da economia de experiência, e, portanto, o ambiente é tratado como marca. Pode-se apresentar *storyboards*, *moodboards*, croquis e o *layout* preliminar do ambiente de varejo. Estas ferramentas têm como ponto de partida as variáveis de atmosfera de Turley e Milliman (2000). Nesta dissertação utilizou-se o modelo conceitual de loja de experiência do futuro - LEF, desenvolvido por Alexander e Cano (2020), para ser um dos critérios de criação de conceito de ambiente de varejo, setorização e fluxos do layout, pois esta ferramenta considera a estratégia de *omnichannel* e a experiência do cliente nos canais de venda da marca ao definir tipologias de espaço como: espaço fluído, espaço *storytelling*, espaço zonas digitais e espaço centro de comunidade. A apresentação do conceito é submetida à validação do empresário para seguir à próxima fase e leva-se em consideração que Madsen e Petermans (2019) dizem sobre o *eu estendido*.

Inicialmente, os fluxos e gargalos nortearam alguns ajustes iniciais no *layout*, determinando o percurso do cliente para que a experiência de compra tenha uma jornada mais próxima da idealizada pelo projeto de *retail design*. O contrafluxo da área de serviço foi eliminado, garantindo a não interferência no processo de finalização da compra e montagem de arranjo. Os espaços de circulação ficaram mais largos e o posicionamento dos mobiliários de exposição possibilitaram a visualização da loja em 180°, oferecendo a possibilidade de o cliente escolher qual trajeto percorrer desde o momento de entrada da loja. O rearranjo dos mobiliários colocou os produtos em evidência, sem barreiras visuais, conferindo a privacidade à um momento muito especial na jornada do cliente, a escolha das flores de corte para montar os arranjos. As flores que precisam de iluminação natural e possuem maior visibilidade para aqueles que passam de carro em frente à loja, continuaram próximo à fachada servindo como vitrine também e área para exposição de produtos *premium*.

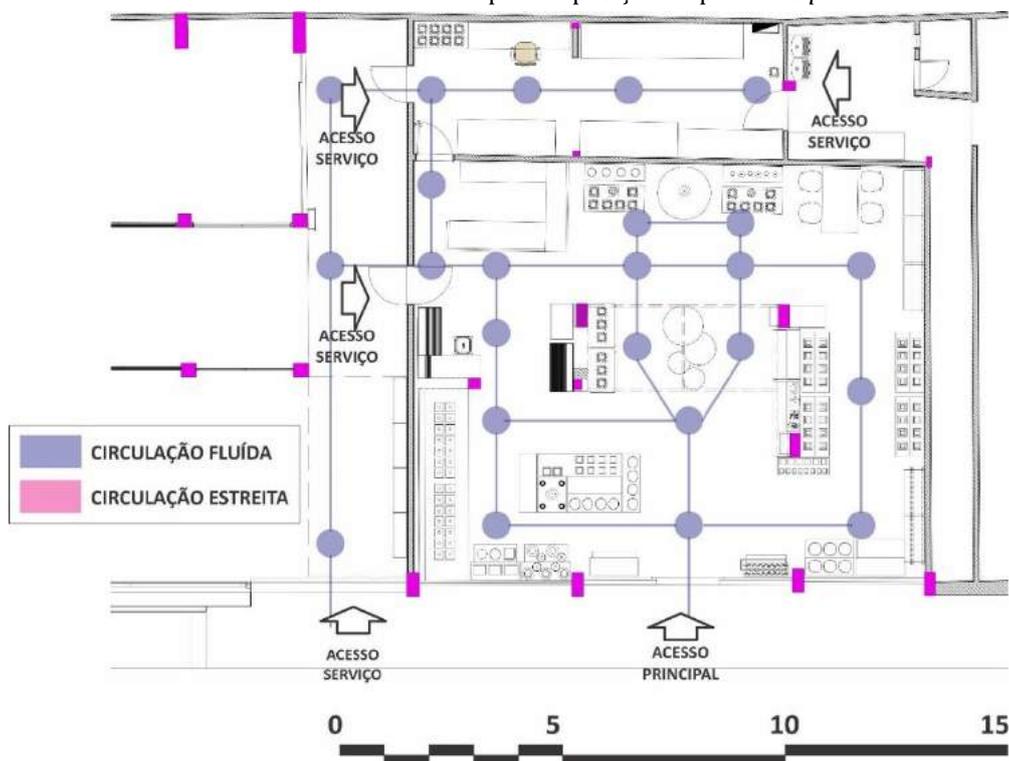


Figura 38. Diagrama de circulação da nova loja.  
Fonte: Autor.

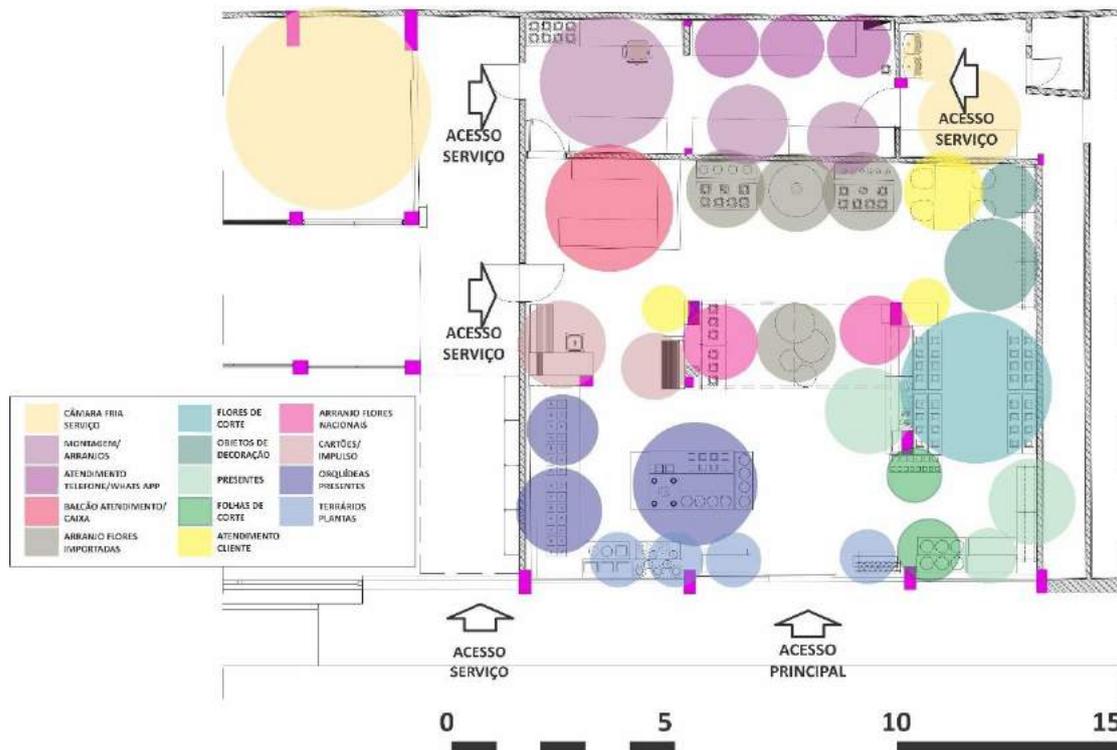


Figura 39. Diagrama de bolha com a setorização dos ambientes da nova loja.  
 Fonte: Autor.

Para a construção da narrativa do espaço por meio de materiais e elementos visuais, foram aproveitados o aspecto formal de estufas de jardins e pergolados no campo, para criar uma memória afetiva no processo de compra no momento da escolha dos buquês, arranjos e flores de corte. Foi apresentado um painel de conceito do projeto de *retail design* que mostrasse as formas e elementos caraterísticos.

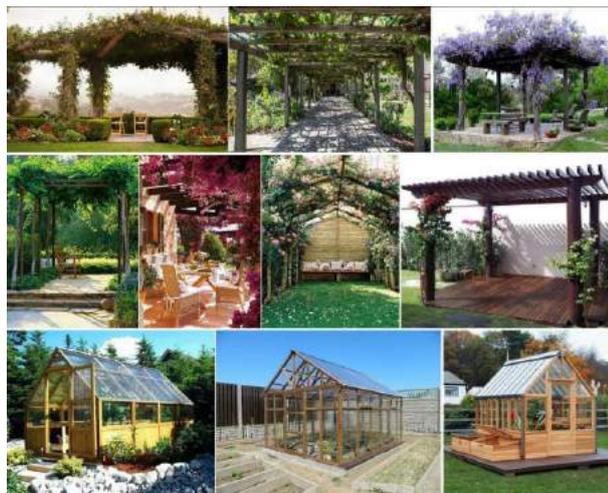


Figura 40. Painel de conceito do projeto de *retail design*.  
 Fonte: Autor.

O modelo de loja de experiência do futuro – LEF de Alexander e Cano (2020) auxiliou nesse processo de definição de *layout* e narrativa ao ser utilizado os conceitos de *storytelling*, espaço fluido, zonas digitais e espaço centro de comunidade.

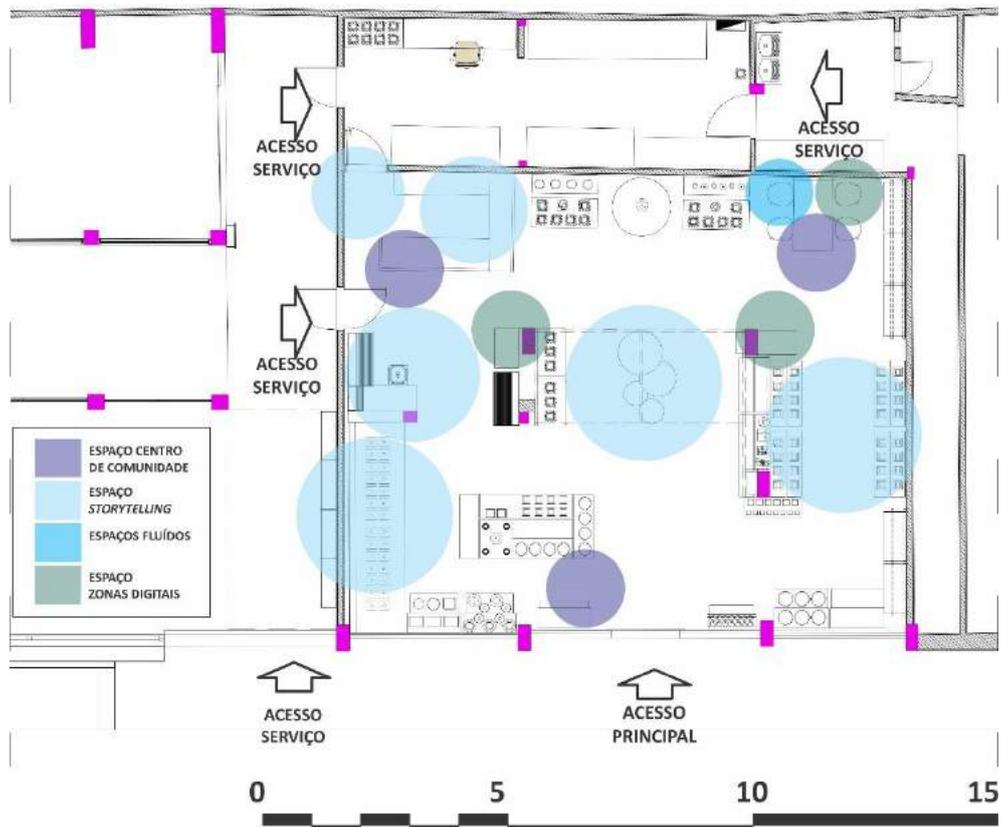


Figura 41. Diagrama com aplicação dos conceitos de Loja de Experiência de Futura de Alexander e Cano (2020).  
Fonte: Autor.

Apresentou-se imagens em 3D do novo ambiente de varejo para que fosse de fácil a assimilação da mistura de materiais, cores, produtos e embalagens.

O estudo inicial não foi totalmente aprovado pelas sócias, pois não possuíam afinidade com o material de acabamento que imita o mármore e a utilização de vegetação artificial. Mas a aprovação do layout, organização de materiais, setorização e conceito do espaço possibilitou o avanço para a próxima etapa.



Figura 42. Imagem renderizada do estudo preliminar do conceito de *retail design*, que apresenta idéia de materiais de acabamento, cores e texturas.

Fonte: Autor.

#### 4.1.4. Fase (D): Desenvolvimento

O refinamento das decisões e avaliações feitas entre a equipe de *design* e a empresa varejista é realizada somente após a aprovação da fase de (c) conceito para poder iniciar o (d) desenvolvimento do projeto de *retail design*. As variáveis de *design* de loja e as relações entre os *stakeholders* de Haug e Münster (2015) são a base para as entregas desta etapa intermediária que se divide em: externa; interior; layout e mobiliário; decoração e displays. Nesta fase, desenvolve-se os pontos de contato da marca, como os elementos organizacionais, físicos/espaciais, de comunicação, digitais, tecnológicos e experiência da marca. Foram apresentadas as plantas baixas mais definidas, com setorização, colocação dos produtos e serviços, conceito de *visual merchandising*, imagens renderizadas e em computação gráfica 3D (*Sketchup 2015, Vray*), painel de materiais a serem utilizados, determinação de pontos de comunicação no ambiente físico (banners, painéis digitais, artes gráficas, sinalização, letras caixas, adesivos), quais tecnologias a serem utilizadas, quais os processos de serviço, logística e *checkout*, além do *storytelling* e elementos sensoriais. Foi feita novamente a apresentação ao empresário para aprovação, para iniciar o desenvolvimento do manual de conceito da marca.



Figura 43. Nova proposta. Visão simulada do cliente ao entrar na loja do espaço *storytelling* que oferece imersão e memória afetiva na experiência de compra. Setor de arranjo de flores (esquerda), datas comemorativas (centro), presentes (direito), flores *premium* (fundo da loja)  
 Fonte: Autor

Para a segunda proposta foram especificados materiais que imitam o concreto e texturas que mesclam o rústico com o sofisticado. Os tons de verde reforçam o apelo à vegetação e floresta tropical. O preto e branco utilizados nos mobiliários expositores realçam as cores dos produtos. A madeira do pergolado e formas retilíneas reforçam o caráter masculino, funcional e prático estipulado na etapa do *briefing*.



Figura 44. Setor de presentes. Imagem renderizada do estudo aprovado do conceito de *retail design*, que apresenta idéia de materiais de acabamento, cores, texturas, conceito de *visual merchandising*.  
 Fonte: Autor



Figura 45. Setor de flores de corte. Imagem renderizada do estudo aprovado do conceito de *retail design*, que apresenta idéia de materiais de acabamento, cores, texturas, conceito de *visual merchandising*.  
Fonte: Autor.



Figura 46. Setor de reunião com cliente. Imagem renderizada do estudo aprovado do conceito de *retail design*, que apresenta idéia de materiais de acabamento, cores, texturas, conceito de *visual merchandising*.  
Fonte: Autor



Figura 47. Setor de orquídeas, terrários e produtos *premium*. Imagem renderizada do estudo aprovado do conceito de *retail design*, que apresenta idéia de materiais de *acabamento*, cores, texturas, conceito de *visual merchandising*.  
Fonte: Autor



Figura 48. Setor balcão de atendimento e caixa. Imagem renderizada do estudo aprovado do conceito de *retail design*, que apresenta idéia de materiais de *acabamento*, cores, texturas, conceito de *visual merchandising*.  
Fonte: Autor



Figura 49. Setor de assinatura de cartões. Imagem renderizada do estudo aprovado do conceito de *retail design*, que apresenta idéia de materiais de *acabamento*, cores, texturas, conceito de *visual merchandising*.  
Fonte: Autor



Figura 50. Setor de decoração. Imagem renderizada do estudo aprovado do conceito de *retail design*, que apresenta idéia de materiais de *acabamento*, cores, texturas, conceito de *visual merchandising*.

Fonte: Autor



Figura 51. Estudo para nova fachada.

Fonte: Autor

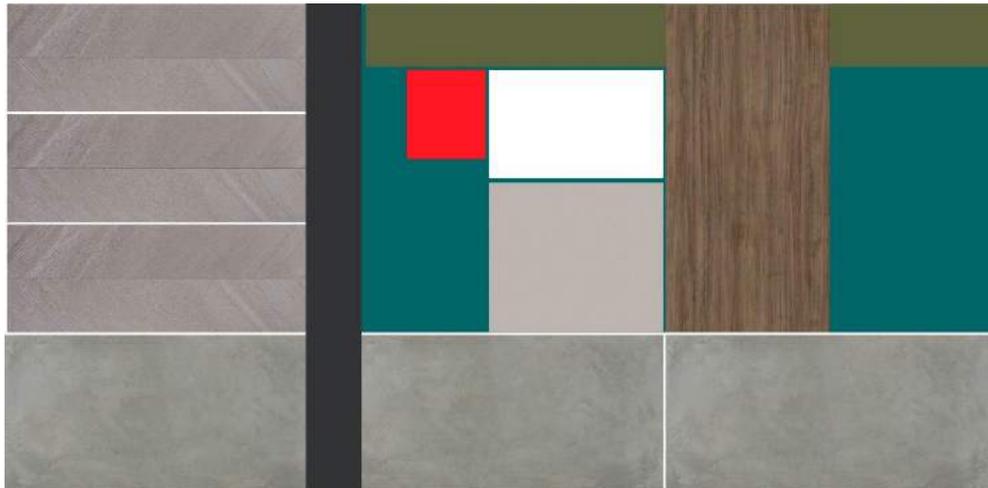


Figura 52. *Moodboard* de cores, materiais e acabamento.

Fonte: Autor

Os revestimentos em porcelanato com estilo rústico foram utilizados para servir de fundo e dar destaque às orquídeas e flores de corte, produtos de alto valor agregado. A estrutura metálica que percorre por todo o ambiente da loja integra e setoriza os ambientes da loja, além de conferir um aspecto masculino e funcional. Os pergolados oferecem uma memória afetiva e mudança de atmosfera em importantes momentos de compra como a escolha das flores de corte, montagem do arranjo e *check out*. Essa diferencia de alturas de pé-direito reforça a importância desses pontos de contatos de experiência por meio de *storytelling*.

Esta segunda opção foi aprovada e partiu-se para o refinamento das decisões de *retail design*, considerando a importância do *eu estendido* abordado mapa sintético do universo observável do designer de varejo digitalizado – UODVD por Madsen e Petermans (2019), em que o empresário administrador precisa se identificar com o seu ambiente de varejo.

#### **4.1.5. Fase (E): Detalhamento design**

A fase (e) detalhamento de *design* é a parte mais técnica do projeto de *retail design*, pois consiste nos desenhos técnicos de arquitetura e *design*, que possibilitem a realização de orçamentos e em seguida a execução da obra. Diferente das fases anteriores, nesta etapa não há necessidade de aprovação do projeto de *retail design* por parte da empresa varejista, pois todas as tomadas de decisões sobre esse aspecto já foram realizadas, sendo esta uma etapa executiva. Salvo, quando surge alguma inviabilidade técnica, logística ou financeira, tanto com os fornecedores quanto com os prestadores de serviço. Nesta etapa, dependendo do local em que se realiza a obra, como em *shoppings* e centros comerciais, e do nível de intervenção, suje ainda a compatibilização com os projetos complementares de engenharia, como estrutural, elétrico, hidrossanitário, lógica, de prevenção e combate a incêndios e refrigeração, por exemplo.

No caso do projeto de *retail design* desta dissertação, não houve modificação de infraestrutura do imóvel ou intervenções que necessitassem de um profissional da área de engenharia.

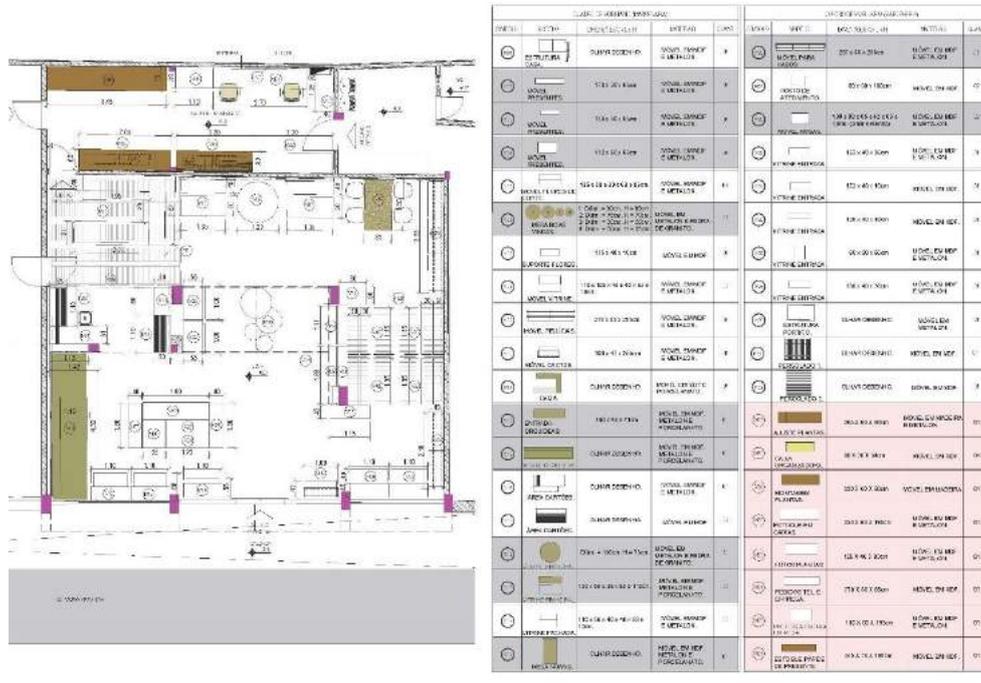


Figura 53. Índice de caderno de detalhamento de mobiliários do ambiente de varejo – marcenaria/serralheria. Fonte: Autor.

Os principais detalhamentos desenvolvidos para que garantissem a orçamentação e execução da obra do projeto de *retail design* foram: demolir/construir, mobiliário marcenaria/serralheria, iluminação, paginação de piso e paredes (revestimentos/pintura).

**4.1.6. Fase (F): Implantação**

Após a aprovação e definição dos orçamentos dos fornecedores e prestadores de serviços, inicia-se a fase de (f) implantação do projeto de *retail design*. Nesta etapa é importante o acompanhamento de um profissional de arquitetura ou *design de interiores*, que não precisa ser o autor do projeto, podendo ser outro profissional com conhecimento e experiência em obras de ambientes de varejo para que o resultado fique de acordo com o especificado no projeto e para que as mudanças decorrentes de

imprevistos da reforma do imóvel respeitem o conceito do projeto de *retail design*. Além da construção civil, os seguintes itens devem ser considerados para acompanhamento detido do projeto: iluminação, marcenaria, serralheria (quando houver), móveis soltos, *visual merchandising*, comunicação visual e decoração.



Figura 54. Fase inicial da obra.  
Fonte: Autor.

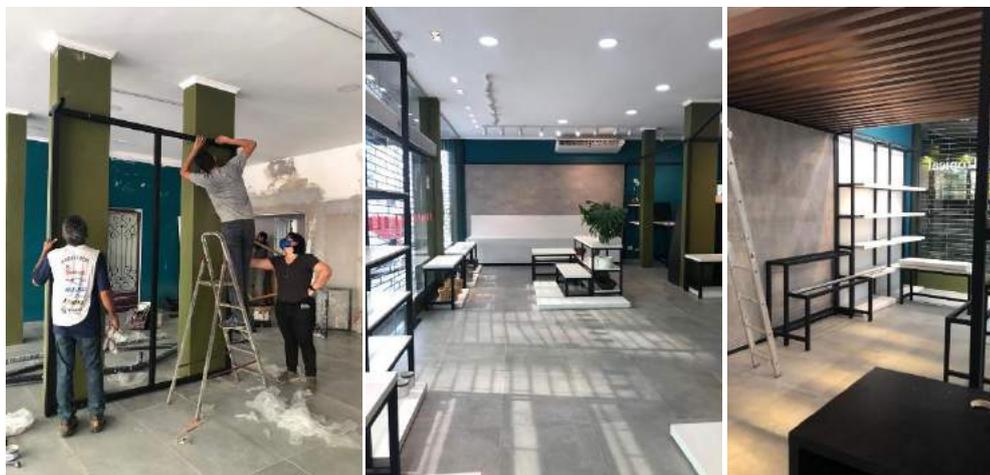


Figura 55. Fase de montagem dos mobiliários expositores.  
Fonte: Autor.

Foram realizadas visitas e reuniões para orçamentos e esclarecimentos de dúvidas sobre o projeto com os fornecedores e prestares de serviço. Visitas técnicas de acompanhamento das fases de demolição e construção, assentamento de pisos e revestimentos, instalação de luminárias, instalação das estruturas metálicas,

montagem de móveis em marcenaria e organização dos produtos (*visual merchandising*).

Antes da execução da obra de reforma do ambiente de varejo, a empresa precisou adequar a loja num espaço provisório para continuar funcionando o canal de venda física. Com isso, foi realizada uma consultoria de *layout* e *visual merchandising* com os móveis existentes no imóvel ao lado da loja para que o ambiente da reforma ficasse livre para a execução da obra..



Figura 56. Loja temporária até a conclusão da reforma da loja.  
Fonte: Autor.

#### 4.1.7. Fase (G): Avaliação

Com a conclusão da obra, há a entrega e abertura da loja. Neste momento, na fase de (g) avaliação é verificado se os objetivos de projeto foram atendidos. É prevista a realização de ajustes como iluminação, organização e setorização de produtos, pois a loja ainda passa por um processo de adaptação e validação tanto pela empresa e seus funcionários quanto pela reação dos clientes ao visitarem a loja. Esta fase é importante, pois caso o empresário varejista queira realizar o processo de *rollout*, poderá validar

aspectos pertinentes para a replicação da loja em outros empreendimentos.



Figura 57. Entrada da loja com o espaço *storytelling* que oferece imersão e memória afetiva na experiência de compra. Setor de arranjo de flores (esquerda), datas comemorativas (centro), presentes (direito), flores *premium* (fundo da loja)

Fonte: Autor

Alguns pontos de contato de experiência desenvolvidos atenderam a expectativa estipuladas pelo projeto, como o setor de flores de corte, em que os clientes passaram a não solicitar dos funcionários para buscarem as flores que ficam na câmara fria, como acontecia, pois se sentem imersos no momento da escolha, com o rebaixo do teto por meio de pergolado e também pela utilização de lâmpadas de IRC 95 (índice de reprodução de cor) que realçam as cores naturais.

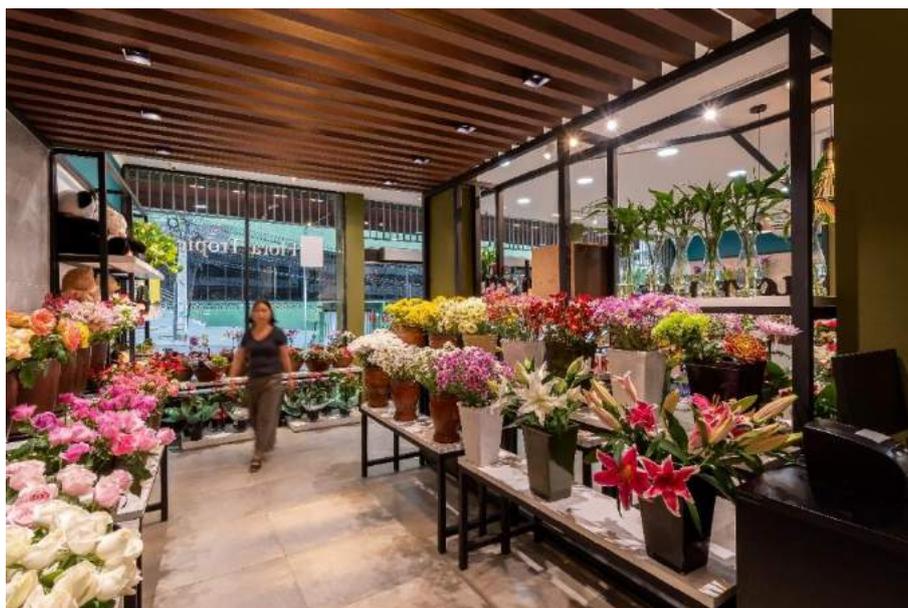


Figura 58. Setor de flores de corte, espaço *storytelling* que oferece imersão e memória afetiva na experiência de compra  
Fonte: Autor

Outro fator observado: os clientes começam a pegar e perceber a existência de produtos do setor de presentes. Segundo as gestoras, o chocolate e os kits de presentes, por exemplo, passaram a ter uma venda melhor após a reforma, pois estão situados numa zona quente (Ebster, 2011; Strunck, 2011) que favorece tanto a compra normal, como a compra por impulso.



Figura 59. Setor de presentes, realocado para zona quente loja.  
Fonte: Autor

Houve também uma maior interação dos clientes com os produtos do setor de decoração, pois os materiais utilizados no mobiliário expositor (branco) e o brilho causado pelos *spots* de iluminação, deram destaque a produtos que antes ficavam apagados ou escondidos.



Figura 60. Setor de decoração. Cores, materiais e iluminação que realçam os produtos em exposição.  
Fonte: Autor

A modificação da circulação na área do caixa e balcão de atendimento eliminou a interferência que o setor de serviços causava na etapa de entrega de arranjo, assinatura de cartões e o *checkout*. Este setor passou a servir como espaço para tirar fotos para envio a clientes no canal de venda do WhatsApp, postagem em mídia sociais como Instagram, catálogo de produtos no site ou fotos/imagens de caráter institucional. Neste microambiente, há a logomarca instalada e elementos visuais, como o fundo verde, que acabaram tornando-se característica em outros pontos de contato de experiência da marca. Tal acontecimento revela a integração desejada entre os canais de venda da marca, num contexto de utilização da estratégia de *omnichannel*. A loja física acabou por influenciar a expressão gráfica e visual dos outros canais de venda, já que a empresa não possui plano de *marketing* ou contrato com algum prestador de serviço da área de *marketing*.



Figura 61. Balcão de atendimento da loja física(esquerda) presente nos outros canais de venda e relacionamento: Whats app (centro), Instagram (direita).  
Fonte: Autor

A utilização de outros espaços da loja, como o setor de orquídeas, em que são tiradas fotos dos arranjos montados para envio aos clientes do canal de venda do WhatsApp, ou do setor de presentes que serve de cenário para vídeos de influenciadoras digitais e parceiros da marca, concretiza a utilização do modelo de loja de experiência do futuro – LEF (ALEXANDER E CANO, 2020) realizada na etapa de desenvolvimento de conceito de *retail design* e reforça a estratégia *omnichannel* ao projeto.



Figura 62. Fotos utilizadas durante o processo de venda no canal do whats app.  
Fonte: Autor



Figura 63. Influenciadores digitais e a loja como cenário.  
Fonte: Autor

O setor de *mesa de boas-vindas* está em constante mudança e sua importância se mostrou ao ser utilizado como estratégia para indicar datas comemorativas, temas ou eventos. Em dias de eventos, como os Dias das Mães, as mesas menores deram espaço a uma grande mesa de madeira, para expor mais produtos, por exemplo.



Figura 64. Setor *mesa de boas-vindas* utilizada para indicar datas comemorativas, temas e eventos.  
Fonte: Auto

Foi previsto em projeto dois pontos de vendas adicionais para atender a demanda em períodos com maior fluxo de vendas, como o dia das mães, por exemplo. Porém, mesmo com espaços de circulação mais amplos e setorização e organização de produtos, constatou-se durante estes eventos a necessidade de mais dois pontos de vendas, além do previsto.



Figura 65. Fluxo e maior quantidade de produtos expostos no dia das mães. Integração da loja física com canal de relacionamento *instagram*.

Fonte: Autor

Alguns outros ajustes precisaram ser feitos após a entrega da obra, como o aumento do número de luminárias para atender à demanda de iluminação em períodos do dia com iluminação natural mais intensa. Houve a necessidade de realocar mobiliários como os do setor de orquídeas e de terrários, para que o cliente pudesse ter melhor visualização dos produtos.



Figura 66. Mobiliário do setor de terrário (à esquerda) realocado para mais próximo do setor de orquídeas.

Fonte: Autor

Alguns setores e organização de produtos não funcionaram como idealizado no projeto ou não foram aplicados de maneira adequada. Os objetos em pelúcia do setor de presentes, por

exemplo, foram expostos de maneira desorganizada, desvalorizando uma importante área de uma loja, o lado direito à entrada principal (Ebster, 2011; Strunck, 2011). O ambiente de reunião para cliente, acabou tornando-se uma área de exposição de outros produtos. Estes microambientes acabaram sofrendo intervenções mediante o comportamento dos consumidores.



Figura 67. Uso modificado do setor de reunião com cliente.

Fonte: Autor

Estas avaliações foram realizadas por meio de observações assistemáticas da loja, relatos dos funcionários e gestoras, e por meio de reunião de *feedback* com as empresárias empreendedoras. Estas considerações serão apresentadas na seção 4.2. *Discussão do estudo de caso*.

#### 4.1.8. Fase (H): Próximos passos

Depois dessa fase de avaliação, além de ajustes na iluminação e nos mobiliários, percebeu-se a necessidade de um trabalho de conscientização em todas da empresa. Mesmo a loja sendo setorizada, com suas categorias e locais bem definidos no projeto

de *retail design*, os funcionários não possuem autonomia e segurança na organização da exposição dos produtos.

A falta de definição de um organograma da empresa explicitando as funções de cada cargo, que já está prevista na realização no planejamento estratégico, fica evidente na loja física quando não há padrão um padrão na maneira como os produtos são expostos, na colocação de mobiliários improvisados ou de caixas de mercadoria. A ausência de algum manual de operação e de *visual merchandising* abre espaço para estas situações. Por este motivo, foi contratado uma consultoria de *visual merchandising* para a realização de *workshops* com todos da empresa e o desenvolvimento de planogramas, após a conclusão desta dissertação.



Figura 68. Utilização de mobiliário inadequado, caixa de mercadoria exposta.  
Fonte: Autor

Depois de inauguração da loja, surgiu a perspectiva de uma área em Anexo para vendas de produtos de jardins e plantas, um segmento um pouco diferente da qual a marca é conhecida. Com a pandemia do COVID-19, a empresa investiu no atendimento via WhatsApp, Instagram e sítio internet. Com isso, o setor de atendimento por esses canais precisará de uma estrutura não prevista antes do projeto de *retail design*, fora do escopo deste trabalho.

Outros aspectos, como estacionamento, reforma das áreas administrativas e operacionais também estão previstas dentro do planejamento estratégico da empresa, mas num momento posterior à implantação deste projeto.

#### 4.2. DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO

O modelo de desenvolvimento e aplicação de conceito de *omnichannel* e *retail design* desta dissertação, se estrutura a partir de modelos e ferramentas que requerem a participação ativa dos empresários empreendedores e também de todos os funcionários, pois o projeto atua de maneira estratégica na marca, que vai da análise dos produtos vendidos, do faturamento, de tendências e até mesmo de que maneira os vendedores atendem os clientes e as músicas utilizadas no ambiente de varejo, como dizem Verhoef et al. (2009), Quartier (2011), Haug e Münster (2015), Stein e Ramaseshan (2016), Botschen e Wegerer, (2017), Servais et al. (2019) e Madsen e Petermans (2020b).

Por serem termos contemporâneos, *omnichannel* e *retail design*, ainda não são de fácil assimilação por parte dos empresários, e por isso houve um estranhamento inicial quando se perguntou quais são os produtos vendidos ou como são realizados os serviços, por exemplo. Eles não conseguiram, num momento inicial, compreender esta investigação inicial e relacionar isso com o projeto de *retail design* e as transformações que implicariam na empresa.

A utilização do mapa sintético do Universo Observável do *Designer* de Varejo Digitalizado - UODVD no modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* desta pesquisa, auxiliou na percepção das interfaces entre os canais de venda e as potencialidades, em termos de conceito de projeto de *retail design*, que poderiam ser utilizadas para a criação da Identidade da Marca de Varejo - IMV e dos Pontos de Contato de Experiência - PCE. Neste caso, os revestimentos, cores, estilo de mobiliário, cenários e vitrines foram escolhidos e desenvolvidos de

maneira consciente, considerando que os mesmos estariam presentes nos canais digitais (Site, Whats App, Instagram) por meio de fotos e vídeos dos produtos e serviços dentro do ambiente físico de varejo. Isto consolida, em termos visuais e de experiência, a identidade da marca e foi utilizada também como estratégia para diferenciar a apresentação do portfólio nos meios digitais ao não deixar dúvidas que o produto ou serviço é da marca de varejo apresentada.

Considerou-se que esta integração de canais seria realizada não só pela loja, quando a mesma postasse fotos e vídeos de seus produtos/serviços, mas também por influenciadores digitais que utilizariam os microambientes, como os espaços *storytelling* e centros de comunidade, para gerar conteúdo nas suas redes sociais reforçando a identidade da marca de varejo perante a audiência digital. Estes microambientes foram desenvolvidos a partir do conceito “fator surpresa” que o modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* desta pesquisa determina na fase (a) Análise.

O “fator surpresa” foi um dos requisitos da fase (a) Análise que norteou o desenvolvimento do formato e *storytelling* na fase (c) Conceito. A partir deste requisito, junto ao modelo de loja de experiência do futuro – LEF, foram desenvolvidas as pérgolas no microambiente de escolha de flores de corte, a estrutura metálica que remete a estufa no microambiente de boas-vindas, as cores e pérgola no balcão de atendimento e caixa, os revestimentos texturizados em pontos estratégicos na loja, e as luminárias do tipo pendente na parte central da loja. Estes elementos reforçam o entendimento de capital cultural e *habitus* de Pierre Bourdieu (2008a; 2008b) daquilo que é assimilado, incorporado e transmitido culturalmente e, o que separa ou unifica pessoas, escolhas, consumos e práticas. Esta intenção projetual, de desenvolver ambientes de experiência, está alinhado ao que Norberg-Shculz (1998) diz sobre o homem, cujo interesse pelo espaço tem raízes existenciais.

O modelo canvas de negócios e *retail design* desenvolvido por Madsen (2020) estende esses pressupostos no desenvolvimento e aplicação de conceito de *omnichannel* e *retail design*, quando da utilização dos seus valores de bem estar – como pertencimento, ser apropriado, reconhecimento, ser memorável, ser experienciável, senso comum e ser amigável – na fase (c) Conceito. Tudo isso, em conjunto da utilização do conceito de *affordance* que orientou o desenvolvimento do layout, setorização e organização de produtos (*visual merchandising*) como pode ser visto nos diagramas de circulação, bolha e de aplicação dos conceitos da loja de experiência do futuro – LEF. Estes princípios de projeto tiveram a intenção de criar memórias afetivas na jornada do cliente.

Outra ferramenta utilizada foi o modelo de comunicação de varejo (Quartier, 2011) na fase (c) Conceito, ao se considerar à que elementos de atmosfera, estético e funcionais a persona escolhida, Mário, responderia como cores mais sóbrias, elementos rústicos, formas retilíneas, combinações e sugestões de produtos. Outro aspecto que influenciou no desenvolvimento e aprovação desta etapa, foi ter considerado o conceito de “eu estendido” de Madsen e Petermans (2020), pois o empresário também precisou perceber que o novo ambiente de varejo está alinhado aos seus valores e identidade.

O modelo conceitual de criação de experiência do cliente (VERHOEF et al., 2009) e jornada do cliente (STEIN e RAMASESHAN, 2016) foram utilizados da fase (a) Análise à fase (d) Desenvolvimento, pois à medida que o projeto de *retail design* se desenvolvia era necessário validações sobre elementos de comunicação, físico/espacial, digitais/tecnológicos, experiência da marca, organizacional e operacional. Isto indica o caráter cíclico do projeto de *retail design*.

Após a aprovação do projeto de *retail design* na fase (d) Desenvolvimento, seguiu-se para a fase (e) Detalhamento design com os desenhos técnicos determinando quantitativos e especificação de materiais para a realização dos orçamentos. Na

fase (f) Implantação teve-se o cuidado de planejar a adaptação de um espaço para o funcionamento de uma loja temporária enquanto a reforma da loja não iniciava. Este é um fator a ser considerado em marcas independentes de lojas de rua, pois geralmente há o receio da reforma inviabilizar os índices de faturamento no período em que a obra acontece, caso não haja filiais.

Outro fator a ser considerado é a especificação de acabamentos e materiais, pois deve-se considerar marcas e fornecedores que consigam disponibilizar seus produtos entre o período de desenvolvimento do conceito e o da implantação. No caso da reforma do ambiente de varejo, objeto de estudo desta dissertação, houve escassez de materiais por causa dos transtornos causados pela pandemia do COVID-19. A mudança de um material, poderia modificar vários outros elementos de projeto de *retail design* e retornar à fase (c) Conceito, pois como a proposta é criar identidades únicas o mix e combinação de materiais é um dos pontos-chave de um projeto de *retail design*.

O processo de um projeto de *retail design* é cíclico e dinâmico. Isto pôde ser percebido na fase (g) Avaliação, em que ficou bastante evidente os ajustes que tiveram que ser feitos à medida em que se percebia a resposta do comportamento do consumidor. Alguns setores passaram a ter melhor resposta do público, outros não, seja pela localização, iluminação insuficiente ou mobiliário utilizado. Por isso, projetos modulares e flexíveis são premissas em ambientes de varejo, para que seja possível adaptar e remanejar produtos e ambientes de acordo com a conveniência da empresa varejista e à dinâmica do mercado.

Após a implantação do projeto, a loja física passou a estar cada vez mais presente nos canais digitais (Site, Whats App, Instagram, Facebook), seja pela utilização de alguma parede como fundo para fotos de produtos, seja como cenário de filmagens para influenciadores digitais produzirem conteúdo ou até mesmo para vídeos de propaganda. O ambiente físico de varejo gerado não possui um espaço *instagramável*, mas ele como um todo é. Este

ambiente imersivo, oferece muitas possibilidades visuais e de experiência para o meio digital e facilita para as agências de mídias digitais a produção de conteúdo e de estratégias de relacionamento para estes canais.

Com o funcionamento da loja após a reforma, entende-se que nas etapas iniciais do modelo de desenvolvimento e aplicação de conceito de *omnichannel* e *retail design* se faz necessário a aplicação de *workshops* para o nivelamento de conhecimento junto ao empresário empreendedor e seus funcionários acerca das possibilidades que o *retail design* oferece e o campo de atuação desta área, como consultorias, projetos de *visual merchandising*, *workshops* e visitas técnicas. Isto iria variar de acordo com o grau de intervenção do projeto de *retail design* que pode ser aferido por meio do protocolo de caracterização de estudo de caso utilizado nesta dissertação. A realização destes *workshops* teria como objetivo trazer consciência para os gestores e funcionários da empresa para manterem ou desenvolverem a partir do que foi estabelecido no projeto de *retail design*.

## CAPÍTULO 5

# Conclusão

Esta dissertação fez a combinação de estudos de teóricos clássicos da arquitetura, como os de Quatremère de Quincy (1825), atualizando com conceitos, processos e métodos contemporâneos apresentados em publicações científicas de referência, como os de Quartier (2011), Alexander e Cano (2020) e os de Madsen e Petersman (2020a, 2020b), que buscam validar teorias por meio do rigor científico e de soluções reais e práticas que ofereçam o resultado que o setor de varejo exige, conforme detalhado no capítulo 2.

Os estudos apresentados nesta dissertação utiliza termos e conceitos bem definidos que facilitam a criação das estruturas e dos processos desta pesquisa. A objetividade delas também tem afinidade com a realidade da atividade profissional no varejo, o da praticidade. Desta forma, atinge-se os objetivos específicos desta dissertação de: enumerar modelos de criação de conceitos de lojas físicas por meio da experiência do cliente sob a ótica do *omnichannel* e do *retail design*; analisar alternativas de modelo de desenvolvimento de conceitos de *omnichannel* e *retail design*; e aplica-los como estudo de caso em um ambiente de varejo de médio porte.

Durante este processo, determinou-se uma classificação de tipologias de ambientes de varejo a partir da história do varejo. Ela foi complementada pelo diagrama de classificação de ambientes e estratégia de negócios de varejo, que analisou a ocupação de ambientes de varejo no espaço urbano. Numa escala menor foram acrescentadas as variáveis de atmosfera da loja, que auxiliaram na gestão de estímulos do ambiente.

Teorias clássicas de outras áreas, como economia, também foram apresentadas para reforçar a contribuição fundamental do

setor de varejo, que é o lucro. Conceitos como vantagem comparativa, destruição criativa, vantagem competitiva e economia de experiência foram complementados por pesquisas sobre comportamento do consumidor que mostraram a importância da presença da loja física para melhores índices de faturamento e de relacionamento com cliente, resultando numa realidade em que a estratégia *omnichannel* é presente e necessária.

Como apresentado, o *branding* é considerado como ponto de partida de projetos de *retail design*. A utilização da inovação de formato de varejo orientada pelo *branding* (BRFI), nesta dissertação, como uma das ferramentas iniciais, demonstrou que é possível realizar projetos de *retail design* sem os serviços de empresas de *marketing* e ou *branding*, o que poderia atrasar ou inviabilizar o desenvolvimento e implantação de projetos de *retail design*. Ainda assim, sentiu-se a necessidade da realização de tais serviços posteriormente, para que a identidade da marca seja mais assertiva em outros canais de venda e relacionamento que necessitem de elementos visuais por meio do design gráfico, por exemplo.

As publicações científicas sobre o processo de desenvolvimento de projeto de *retail design*, forneceram elementos para orientar a utilização do modelo de desenvolvimento e aplicação de conceito de *omnichannel* e *retail design* desta dissertação de mestrado. Tais como as variáveis de design de loja, as relações das variáveis entre o *design* de loja, *designer* e os *stakeholders*, e também o processo de desenvolvimento e entrega de projetos de *retail design*.

O universo observável do design de varejo digitalizado, atualiza o contexto de atuação do *Designer* de Varejo, ao incluir as implicações do ambiente virtual, considerando a aplicação do *omnichannel* e a experiência do cliente. Revela ainda a importância de considerar o projeto de *retail design* para marcas independentes como parte do “eu estendido” do empresário-administrador.

A tecnologia é outro dos fatores que impulsiona e gera transformações significativas no setor do varejo. Por isso, preconiza-se que a utilização de equipamentos e inovação deve ser um meio para criar experiências mais imersivas para o consumidor, conforme demonstrado na literatura apresentada. A ferramenta modelo de loja de experiência do futuro – LEF, utilizou a tecnologia como meio e trouxe conceitos contemporâneos, como o *storytelling*, para projetos de *retail design*. Com isso, a utilização desta ferramenta resultou em projetos alinhados ao comportamento do consumidor no contexto do *omnichannel*. Mais que espaços *instagramáveis* foram criados ambientes imersivos.

Para a dimensão da experiência do cliente no ambiente de varejo foi feita a contribuição por meio de pesquisas onde foram identificados alguns modelos, dentre os quais: o modelo de comunicação de varejo, o modelo conceitual da criação de experiência do cliente e a jornada do cliente. Colocar-se no lugar consumidor é primordial para entender as relações no varejo.

Todas essas ferramentas, processos e conceitos foram enumeradas no modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* desenvolvido nesta dissertação de mestrado. Este modelo surge a partir da análise e adaptação do percurso holístico do processo de *retail design*. A aplicação deste modelo teve como resultado o desenvolvimento e implantação do projeto de *retail design* de uma loja que consegue atuar nos canais físicos e virtuais, não só pela logística e organização empresarial que possui, mas também pela integração destes canais. Isto ocorre com a utilização de elementos visuais e de experiência que consolidam a identidade da marca de varejo por meio do *retail design* e da estratégia *omnichannel*. Ou seja, a integração do *design* e varejo como ferramenta estratégica de negócios. O que atendeu aos objetivos específicos desta dissertação de mestrado.

As fases do modelo de desenvolvimento e aplicação de conceitos de *omnichannel* e *retail design* desta dissertação dividiram-se em

uma estrutura que ofereceu a possibilidade da utilização ou complementação de outras ferramentas que estivessem alinhados ao propósito de cada etapa ou objetivo de projeto. Como o setor de varejo é muito dinâmico as necessidades podem mudar ou surgirem outras. O modelo pode estar em constante ajustes ou adaptações, como incluir o processo de *branding* ou projeto gráfico das mídias sociais na etapa inicial, por exemplo.

Como possibilidades para estudos futuros, podem ser investigados como este modelo de desenvolvimento e aplicação do conceito de *omnichannel* e *retail design* funcionaria em um sistema de franquia. Ou ainda, quais indicadores ou índices poderiam ser utilizados para mensurar o retorno que experiência do cliente no ambiente de varejo trouxe para a imagem, relacionamento, faturamento e rentabilidade da marca e de suas lojas de varejo, físicas e virtuais. Esta trilha será fundamental para a construção de um ambiente rentável no metaverso que está sendo concebido para o futuro do varejo.

## REFERÊNCIAS

- Alexander, B.; Alvarado, D. O. 2017. *Convergence of Physical and Virtual Retail Spaces: The Influence of Technology on Consumer In-Store Experience*. IN: A. Vecchi (Ed.), *Advanced Fashion Technology and Operations Management*. Hershey: IGI Global. p. 191-219. <http://doi:10.4018/978-1-5225-1865-5.ch008>
- Alexander, B.; Cano, M. 2020. *Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 55, 2020. 101884. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101913>
- Argan, G. C. 2004. *Projeto e destino*. Trad. Marcos Bagno. 3. ed. São Paulo: Ática. p. 334.
- Arbnor, I.; Bjerke, B. 2009. *Methodology for Creating Business Knowledge*. 3rd ed. Londres: SAGE.
- Argyris, C.; Schön, D.A. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. [s.l.]:Addison-Wesley.
- Ballantine, P.; Parsons, A.; Comeskey, K. 2015. *A conceptual model of the holistic effects of atmospheric cues in fashion retailing*. *International Journal Retail & Distribution Management*. Vol.43, n.6, p. 503-517. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2014-0015>
- Baregheh, A.; Rowley, J.; Samrock, S.J. 2009. *Towards a multidisciplinary definition of innovation*. *Management Decision*, Vol. 47, n. 8, pp. 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Barile, S.; Saviano, M.; Iandolo, F.; Calabrese, M. 2014. *The viable systems approach and its contribution to the analysis of sustainable business behaviors*. *Systems Research and Behavior Science*. Vol.31, n.6, 683-695. <https://doi.org/10.1002/sres.2318>
- Barki, J. 2009. *Diagrama como discurso visual: uma velha técnica para novos desafios*. IN: *Anais 8º DoCoMoMo BRASIL*. Rio de Janeiro: UFRJ.
- Becker, H.S., 1982. *Art worlds and collective activity*. In: *Art Worlds*. Berkeley: University of California Press. p. 1-39
- Belk, R.W.; Sherry Jr., J.F.; Wallendorf, M. 1988. *A naturalistic inquiry into buyer and seller behavior at a swap meet*. *Journal of Consumer Research*. Vol. 14, n. 4, p.449-470. <http://www.jstor.org/stable/2489153>
- Belk, R. 2014. *Digital consumption and the extended self*. *Journal of Marketing Management*. Vol. 30, n.11-12, p. 1101-1118. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.939217>
- Bell, D. R.; Gallino, S.; Moreno, A. 2014a. *How to Win in na Omnichannel World*. *MIT Sloan Management Review*, 56, pp. 44-54. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-win-in-an-omnichannel-world/>
- Bell, D., Gallino, S., & Moreno, A. 2014b. *Showrooms and Information Provision in Omni-channel Retail*. *Production and Operations Management*. Vol. 24, .23, p. 359-368. [https://doi.org/10.1111/poms.12258\\_2](https://doi.org/10.1111/poms.12258_2)
- Berkel, B. V.; Bos, C. 1999. *Move*. Amsterdam: UN Studio & Goose Press.
- Bitner, M.J., 1992. *Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees*. *Journal of Marketing*. Vol. 56, n.2, p. 57-71. <https://doi.org/10.1177%2F002224299205600205>
- Blazquez, M.; Kent, T.; Schwarz, E. 2014. *Retail experience and the role of instore technologies and fashion apps*. In: *Proceedings Oxford Retail Futures Conference: Innovation in Retail and Distribution*. – University of Oxford. Dezembro, 2014.
- Bonsiepe, Gui. *Design Cultura e Sociedade*. São Paulo: Blucher, 2011. p. 270.
- Botschen, G.; Wegerer, P.K. 2017. *Brand-driven retail format innovation: a conceptual framework*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 45, n. 7/8, p. 874-891. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2016-0181>
- Bourdieu, Pierre. 2008a. *A distinção: crítica social do julgamento*. Tradução de Daniela Kern e Guilherme J. F. Teixeira. São Paulo: EDUSP; Porto Alegre: Zouk. p. 560.
- Bourdieu, Pierre. 2008b. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Tradução de Mariza Corrêa. 9 ed. Campinas: Papirus. p. 224.
- Brasil. LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; Brasília, DF, 14 de dezembro de 2006. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm) > . Acesso em 20 de janeiro de 2021
- Bustamante, J.C.; Natalia Rubio, N. 2017. *Measuring customer experience in physical retail environments*. *Journal of Service Management*. Vol. 28, n. 5, p. 884-913. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2016-0142>
- Carr, B., Ellis, G., 2008. *Universe or multiverse? Astronomy & Geophysics*. Vol. 49, n. 2, p. 2.29-2.33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4004.2008.49229.x>

- Chell, E.; Pittaway, L. 1998. *A study of entrepreneurship in the restaurant and café industry: exploratory work using the critical incident technique as a methodology*. International Journal of Hospitality Management. Vol.17, n.1, p. 23–32. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(98\)00006-1](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(98)00006-1)
- Christiaans, H.; Almendra, R.A. 2012. *Retail design: a new discipline*. In: Design 2012, 12th International design conference . Dubrovnik, Croatia, 21–24 Maio 2012.
- Christiaans, H., 2017. *The future of retail and retail design*. In: Petermans, A.; Kent, A. (Eds.), Retail Design: Theoretical Perspectives. Nova York: Routledge, p. 212–226.
- Claes, S.; Quartier, K.; Vanrie, J. 2016. *Reconsidering retail design education: today's challenges and objectives*. In: Celebration & Contemplation, 10th International Conference on Design & Emotion. Amsterdam, 27-30 de setembro 2016.
- Clarke, D. W.; Perry, P.; Denson, H. 2012. *The sensory retail environment of small fashion boutiques*. Journal of Fashion Marketing and Management. Vol. 16, n. 4, p. 492–510. <https://doi.org/10.1108/13612021211265872>
- Collins, J.C.; Porras, J.I. 1996. *Building your company's vision*. Harvard Business Review, September-October, pp. 65-77.
- Crilly, N.; Moultrie, J.; Clarkson, J. 2004. *Seeing things: Consumer response to the visual domain in product design*. Design studies. Vol. 25, n. 6, p. 547- 577. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2004.03.001>
- Donovan, R.J.; and Rossiter J.R. 1982. *Store atmosphere: An environmental psychology approach*. Journal of Retailing. Vol. 58, n. 2, p. 34-57.
- Ebster, C.; Garaus, M. 2011. *Store Design and Visual Merchandising: Creating Store Space that Encourages Buying*. Nova York: Business Expert Press. p. 108.
- Eisenman, P. 1999. *Diagram Diaries*. Londres: Thames & Hudson.
- Euromonitor, 2020. *Retailing Global Industry Review*. Euromonitor International. Disponível em: < <https://www.euromonitor.com/retailing-global-industry-overview/report> >
- Enders, A.; Tawfik, J.; 2000. *The converging business models of internet and bricks-and-mortar retailers*. European Management Journal. Vol. 8, n. 5, p. 542-550. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00043-8](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00043-8)
- Farias, P. L.; Queiroz, J. 2013. *Os Diagramas de C. S. Peirce para as Dez Classes de Signos*. TRANS/FORMAÇÃO: Revista de Filosofia, Vol. 36, n. 3, p. 155-172. Disponível em < <https://doi.org/10.1590/S0101-31732013000300009> > Acesso em 01 de outubro de 2021
- Gibson, J. 2014. *The Ecological Approach to Visual Perception: Classic Edition*. Nova York: Psychology Press. p. 346.
- Gil, A. C. 2017. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6 ed. São Paulo: Atlas. p. 128.
- Gontijo, C. 200. *As duas vias do princípio das vantagens comparativas de David Ricardo e o padrão-ouro: um ensaio crítico*. Revista de Economia Política, vol. 27, nº 3 (107), pp. 413-430, julho-setembro/2007
- Gremler, D. D. 2004. *The critical incidente technique in service research*. Journal of Service Research. Vol. 7, n.1, p.65-69. <https://doi.org/10.1177%2F1094670504266138>
- Grewal, D.; Roggeveen, A. L.; Nordfält, J. 2017. *The future of retailing*. Journal of Retailing. Vol. 93, n.1, p. 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
- Grewal, D.; Motyka, S.; Levy, M. 2018. *The evolution and future of retailing and retailing education*. Journal of Market Education. Vol. 40, p. 85–93. <https://doi.org/10.1177/0273475318755838>
- Gruen, V. 1962. *Retailing and the automobile: a romance based upon a case on mistaken identity*. IN: Hornbeck, J. S. Stores and shopping centers. Nova York: McGraw-Hill. p. 97-114.
- Guy, C. 1998. *Classification of retail stores and shopping centres: some methodological issues*. Geojournal. Vol. 45, p. 255-264. <https://doi.org/10.1023/A:1006960414161>
- Hatch, M.J.; Schultz, M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. European Journal of Marketing. Vol. 37, n.7-8, p. 1041-1064. <https://doi.org/10.1108/03090560310477654>
- Hagberg, J.; Sundstrom, M.; Egels-Zanden, N. 2016. *The digitalization of retailing: an exploratory framework*. International Journal of Retail and Distribution Management. Vol. 44, n.7, p. 694–712. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>
- Hagberg, J.; Jonsson, A.; Egels-Zandén, N. 2017. *Retail digitalization: implications for physical stores*. Journal of Retailing and Consumer Services. Vol. 39, p. 264–269. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.005>
- Haug, A.; Munster, M. B.; 2015. *Design variables and constraints in fashion store design processes*.

- International Journal of Retail & Distribution Management. Vol 43, n. 9, p. 831–848.  
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2013-0207>
- Henkel, L.; Toporowski, W. *Hurry up! The effect of pop-up stores's ephemerality on consumers intention to visit.* Journal of Retailing and Consumer Service. Vol. 58, janeiro 2021, 102278.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102278>
- Hristov, L.; Reynolds, L. 2015. *Perceptions and practices of innovation in retailing challenges of definition and measurement.* International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 43, n. 2, p. 126-147.  
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2012-0079>
- Holbrook, M., Hirschman, E., 1982. *The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun.* Journal of Consumer Research. Vol. 14, n. 2, p. 132-140. <https://doi.org/10.1086/208906>
- Holbrook, M., 2007. *The consumption experience—something new, something old, something borrowed, something sold. Part 2.* Journal of Macromarketing. Vol. 27, n. 1, p. 86–96.  
<https://doi.org/10.1177%2F0276146706296957>
- Huré, E.; Picot-Coupey, K.; Ackermann, C. L.; 2017. *Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study.* Journal of Retailing and Consumer Services. Vol. 39, p. 314-330.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.011>
- Joyce, A.; Paquin, R.L. 2016. *The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models.* Journal of Cleaner Production. Vol. 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Jüttner, U.; Schaffner, D.; Windler, K.; Maklan, S. 2013. *Customer service experiences: developing and applying a sequential incident laddering technique.* European Journal of Marketing. Vol. 47, n. 5-6, p. 738–769.  
<https://doi.org/10.1108/03090561311306769>
- Kent, T. 2003. *2D23D: management and design perspectives on retail branding.* International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 31, n.3, p. 131–142. <https://doi.org/10.1108/09590550310465503>
- Kent, T. 2007. *Creative space: design and the retail environment.* International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 35, n. 9, p. 734-745.  
<https://doi.org/10.1108/09590550710773273>
- Klingmann, A. 2007. *Brandscapes: Architecture in the Experience Economy.* Cambridge: MIT Press. p. 364.
- Kirby, A.E.; Kent, A.M. 2010. *Architecture as brand: store design and brand identity.* Journal of Product & Brand Management. Vol. 19, n. 6, p. 432–439.  
<https://doi.org/10.1108/10610421011085749>
- Knox, S.; Bickerton, D. 2003. *The six conventions of corporate branding.* European Journal of Innovation Management. Vol. 37, n. 7-8, p. 998-1016.  
<https://doi.org/10.1108/03090560310477636>
- Konus, U.; Verhoef, P. C.; Neslin, S. A. 2008. *Multichannel shopper segments and their covariates.* Journal of Retailing, Vol. 84, n.4, p. 398–413.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.09.002>
- Kotler, P. 1974. *Atmospherics as a Marketing Tool.* Journal of Retailing, Vol. 49, n.4, p. 48-64.
- Kozinets, R.; Sherry, J. F; DeBerry-Spence, B; G., Duhacheck, A.; Nuttavuthisit, K.; Storm, D. *Themed flagship brand stores in the new millennium: Theory, practice, prospects.* Journal of Retailing, Vol. 78, p. 17-29.  
[https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00063-X](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00063-X)
- LaSalle, D.; Britton, T.A. 2003. *Priceless: Turning ordinary products into extraordinary experiences.* Boston: Harvard Business School Press. p. 182.
- Latchezar, H.; Reynolds, J. 2015. *Perceptions and practices of innovation in retailing: challenges of definition and measurement.* International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 43, n. 2, p. 126–147.  
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2012-0079>
- Lemon, K. N., Verhoef, P.C. 2016. *Understanding customer experience throughout the customer journey.* Journal of Marketing. Vol. 80, n.6, p. 69–96.  
<https://doi.org/10.1509%2Fjm.15.0420>
- Levy, M.; Weitz, B.A. 2008. *Retailing Management.* 7th ed. Nova York: McGraw Hill. p.736.
- Madsen, S.M; Petermans, A. 2020b. *Designing retail-Unravelling coping strategies through emphatic interviewing owner managers.* Journal of Retailing and Consumer Services. Vol. 55, p. 101884  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101884>
- Madsen, S.M.; Petermans, A. 2020a. *Exploring the system of digitised retail design—flattening the ontology.* Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 54, p. 102053.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102053>
- Mahfuz, E. C. 1984. *Nada provém do nada.* São Paula, Revista projeto, n. 69, p. 89-95.
- Mehrabian, A.; Russell, J.A. 1974. *An Approach to environmental psychology.* Cambridge MA: MIT Press. p. 266.
- Mende, M.; Noble, S.M. 2019. *Retail apocalypse or golden*

- opportunity for retail frontline management? *Journal of Retailing*. Vol. 95, n. 2, p. 84–89.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.06.002>
- Meshner, L. 2010. *Basic Interior Design 01: Retail Design*. Lausanne: AVA Publishing. p. 184.
- Meyer, C.; Schwager, A. 2007. *Understanding Customer Experience*. Harvard Business Review, February, p. 117–26.
- Moneo, R. 1984. *De la tipologia*. Summarios, 79, julho.
- Montaner, J. M. 2009. *Sistemas contemporâneos arquitetônicos*. São Paulo: Gustavo Gili.
- Moreira, M.; Murphy, E.; Mc Ara-McWilliam, I. 2016. *The emergence of an amplified mindset of design: implications for postgraduate design education*. The International Journal of Art & Design Education. Vol. 35, n. 3, p. 356–368. <https://doi.org/10.1111/jade.12118>
- Murialdo, F. *Practice of Consumption and Spaces for Goods*. 2013. E-book kindle.
- Munari, L.; Izar, G. 2013. *Digrama, arquitetura e autonomia*. Pós – Revista do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da FAUUSP. V.20, n.13, p.160. Disponível em <  
<https://www.revistas.usp.br/posfau/article/view/80926>> Acesso em 30 de setembro de 2021
- Muñoz-Villamizar, A.; Velázquez-Martínez, J.C.; Haro, P.; Ferrer, A.; Mariño, R. 2021. *The environmental impact of fast shipping ecommerce in inbound logistics operations: A case study in Mexico*. Journal of Cleaner Production. Vol. 283, February, 125400.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125400>
- Nelson, H.G.; Stolterman, E. 2012. *The Design Way: Intentional Change in na Unpredictable World*. 2nd ed. Cambridge: The MIT Press. p. 282.
- Norberg-Schulz, C. 1975, *Existencia, Espacio y Arquetectura*. Barcelona: Editorial Blume.
- Norberg-Schulz, C. 1980. *Genius loci – towards a phenomenology of architecture*. Londre: Academy Editions.
- Norberg-Schulz, C. 1998. *Intencione en Arquitectura*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Clark, T. 2010. *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & sons, Inc. p. 288.
- Ozansoy, T.; Ays, egül, Ç.; Güngör, S.; Çadırcı, T.O.; Sagkaya Güngör, A. 2019. *Love my selfie: selfies in managing impressions on social networks*. Journal of Market Communications. Vol. 25, n. 3, p. 268–287.  
<https://doi.org/10.1080/13527266.2016.1249390>
- Pallasmaa, J. 2013. *A Imagem Corporificada. Imaginação e Imaginário na Arquitetura*. Porto Alegre: Bookman.
- Pauwels, K.; & Neslin, S. A. 2015. *Building with bricks and mortar: the revenue impact of opening a physical store in a multichannel environment*. Journal of Retailing. Vol. 91, n.2, p. 182-197.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.001>
- Pantano, E.; Viassone, M. 2015. *Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: challenges for retailers*. Journal of Retailing and Consumer Services. Vol. 25, p.106–114.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.04.003>
- Peirce [W], C. *Writings of Charles S. Peirce – a chronological edition*, Vol. 1-6. Ed. Peirce Edition Project. Bloomington: Indiana University. [Obra citada como W, seguido pel onúmero do volume e número da pa'gina], 1982-2000 (1839-1914)
- Peirce [CP], C. *The collectecd papers of Charles S. Peirce*. Edição eletrônica reproduzindo Vols. 1-VI [ Hartshorne, C.; Weiss, P. (eds). Cambridge: Havard University, 1958] Charlottesville, Intelx Corporation. [ Obra citada como CP, seguido pelo número do volume e número do parágrafo], 1994 (1899-1913).
- Peirce [EP], C. *The essential Peirce: selected philosophical writings*, Vol. 1-2. Peirce Edition Project(ed.). Bloomingo: Indiana University. [ Obra citada como EP, seguido pelo número do volume e número da página], 1998 (1893-1913)
- Pereira, R. B. 2012. *Tipologia arquitetônica e morfologia urbana: uma abordagem histórica de conceitos e métodos*. Vol. 146, n. 04. Disponível em <  
<https://vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/13.146/4421>> Acesso em 02 de setembro de 2021
- Petermans, A.; Janssens, W.; Van Cleempoel, K. 2013. A holistic framework for conceptualizing customer experiences in retail environments. *International Journal of Design*. Vol. 7, n. 2, p. 1-18. Disponível em: <  
<http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/viewFile/1185/568>>
- Pine II, J.B.; Gilmore, J.H. 1999. *The Experience Economy: Work Is theatre and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press. p. 272.
- Pine II, J.B.; Gilmore, J.H. 2011. *The Experience Economy, Revised Edition*. Boston: Harvard Business School Press. p. 400.

- Pimlott, Mark. 2007. *The boutique and the mass market*. IN: Wit, L; Vernet, D; IN: Boutiques and other retail spaces. Londres: Routledge. p. 1-15.  
<https://doi.org/10.4324/9780203013595>
- Piotrowicz, W.; Cuthbertson, R. 2014. *Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing*. International Journal of Electronic Commerce. Vol. 18, n. 4, p. 5-15.  
<https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>
- Porter, Michael. 1985. *Vantagem competitiva: Criando estratégias e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinha Braga. 11ª ed. 37ª Reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- Porter, T. 1997. *The Architects Eye: Visualization and Depiction of Space in Architecture*. Londres: Chapman & Hall.
- Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. 2013. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale. 277p.
- PwC. 2018. *Global Consumer Insights Survey - Do shopping para o smartphone: os novos hábitos de consumo*. Pricewaterhousecoopers. Disponível em: < <http://www.pwc.com.br/gcis2018> >. Acesso em: 12 set. 2018
- PwC. 2020. *Global Consumer Insights Survey 2020 – The consumer transformed. Changing behaviour are accelerating trends along a reinvented customer purchase journey*. Pricewaterhousecoopers. Disponível em: < <https://www.pwc.com/id/en/industry-sectors/consumer-industrial-products-services/consumer-insights-survey.html> >. Acesso em: 23 de abril de 2021.
- Quartier, K. 2011. *Retail design: lighting as a design tool for the retail environment*. Tese (Doutorado em Arquitetura) Faculdade de Artes e Arquitetura, Universidade de Hasselt, Diepenbeek, p. 197. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/1942/13488> >. Acesso em: 20 de julho 2019.
- Quartier, K.; Vanrie, J.; & van Cleempoel, K. 2014. *As real as it gets: What role does lighting have on consumer's perception of atmosphere, emotions and behaviour?* Journal of Environmental Psychology. Vol. 39, 32-39.  
<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2014.04.005>
- Quartier, K., 2017. *Retail design: What's in the name?* In: Petermans, A.; Kent, A. (Eds.), Retail Design: Theoretical Perspectives. Abingdon; Nova York: Routledge, pp. 31-48.
- Quartier, K.; Claes, S.; Vanrie, J. 2020. *A holistic competence framework for (future) retail design and retail design education*. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 55, 101914.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101914>
- Quatremère de Quincy, A. C. 1825. *Type*. Encyclopédie Méthodique – Architecture. Liège: chez Panckoucke, Tome III, p.544. Disponível em < <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k85720c> > Acesso em 20 de setembro de 2021.
- Rapoport, R.N. 1970. *Three dilemmas in action research: with special reference to the tavistock experience*. Human Relations, Vol. 23 No. 6, pp. 499-513.  
<https://doi.org/10.1177/001872677002300601>
- Reynolds, J.; Howard, E.; Cuthbertson, C.; Hristov, L. 2007. *Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice*. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 35, n. 8, p. 647-660.  
<https://doi.org/10.1108/09590550710758630>
- Ricardo, David. 1817. *Princípios de economia política e tributação*. Tradução de Paulo Henrique Ribeiro Sandroni. São Paulo: Editora Nova Cultura Ltda, 1996. 318p.
- Riewoldt, O. 2002. *Brandscaping: worlds of experience in retail design*. Basel; Boston; Berlin: Birkhauser-Publishers for Architecture. p. 120.
- Rodríguez-torrico, P.; Cabezudo, R.S.J.; San-martín, S. 2017. *Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behavior*. Computers in Human Behavior. Vol. 68, 465-471.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.064>
- Saghiri, S.; Wilding, R.; Mena, C.; Bourlakis, M. 2017. *Toward a three-dimensional framework for omni-channel*. Journal of Business Research. Vol. 77, p. 53-67.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025>
- Selltiz, C.; Wrightsman, L. S.; Cook, S. W. 1965. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder. p. 715.
- Servais, E.; Quartier, K.; Vanrie, J. 2019. *The value of experiential retail environments: insight on the existing context*. In: International Association of Societies of Design Research Conference 2019. Design Revolutions. Manchester. 2 – 5 setembro de 2019. Disponível em < <https://iasdr2019.org/uploads/files/Proceedings/va-f-1196-Ser-E.pdf> > . Acesso , 20 de janeiro de 2021
- Servais, E.; Quartier, K.; Vanrie, J. 2021. *Designing valuable experiential retail environments: a review of the design process*. In: Quartier, K.; Petermans, A.; Melewar, T. C.; Dennis, C. (Ed.). The value of design in retail and branding. Bingley: Emerald Publishing Limited. p. 159-

170. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-579-020211013>
- Shannon, C.E. 1948. *A mathematical theory of communication*. The Bell System Technical Journal. Vol. 27, n. 3, p. 379-423. <https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x>
- Schmitt, B. 1999. Experiential marketing. Journal of Marketing Management. Vol. 15, n. 1-3, p. 53-67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Schmitt, B.; Zarantonello, L. 2015. *Consumer Experience and Experiential Marketing: A Critical Review*. Review of Marketing Research. Vol. 10, p. 25-61. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2013\)0000010006](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2013)0000010006)
- Schroeder, J.E. 2015. *Brand culture*. In: The Blackwell Encyclopedia of Sociology Online. John Wiley & Sons, Ltd., pp. 1-2. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781405165518.wbeosb045.pub2>
- Schumpeter, J. 1911. *The theory of economic development*. Londres: Routledge, 2021. p. 254.
- Shaw, C.; Ivens, J. 2002. *Building Great Customer Experiences*. Nova York: Palgrave MacMillan. p. 224.
- Sit, J.K.; Hoang, A.; Inversini, A. 2018. *Showrooming and retail opportunities: a qualitative investigation via a consumer-experience lens*. Journal Retailing and Consumer Services. Vol. 40, p. 163-174. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.004>
- Spence, C., Puccinelli, N.M., Grewal, D., Roggeveen, A.L., 2014. *Store atmospherics: a multisensory perspective*. Psychology & Marketing. Vol. 31, n.7, p. 472-488. <https://doi.org/10.1002/mar.20709>
- Sorescu, A.; Frambach, R.T.; Singh, J.; Rangaswamy, A.; Bridges, C. 2011. *Innovations in retail business models*. Journal of Retailing, Vol. 87, n. S1, p. S3-S16. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>
- Stein, A.; Ramaseshan, B. 2016. *Towards the identification of customer experience touch point elements*. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 30, p. 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001>
- Stott, R.; Walker, J. 2018. "Storefront Salvation", LS:N Global. 4 May, Disponível em: < <https://www.lsnnglobal.com/retail/article/22196/storefront-salvation> > Acesso: 15 novembro de 2020
- Yin, R. K. 2001. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2ª ed. 3ª Reimpressão. Porto
- Susman, G.I.; Evered, R.D. 1978. *An assessment of the scientific merits of action research*. Administrative Science Quarterly. Vol. 23, n. 4, p. 582-603. <https://doi.org/10.2307/2392581>
- Szymanska, A.; Walker, J.; Van-Laere, S. 2017. "Experience 2020", LS:N Global. Disponível em: < <https://www.lsnnglobal.com/macro-trends/article/21794/experience-2020> >. Acesso em: 15 de novembro de 2020.
- Teufel, P.; Zimmermann, R. 2015. *Holistic Retail Design – Reshaping Shopping for the Digital Era*. Amsterdam: Frame Publishers. p. 400.
- Tongeren, M. van, 2013. *One to One. The Essence of Retail Branding and Design*. Amsterdam: BIS Publishers. p. 160.
- Turley, L. W.; Milliman, R. E. 2000. *Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence*. Journal of Business Research, Vol. 49, n. 2, p. 193-211. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00010-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00010-7)
- Turley, L.W.; Chebat, J.-C. 2005. *Linking retail strategy, atmospheric design and shopping behaviour*. Journal of Marketing. Vol. 18, n. 1-2, p. 125-144. <https://doi.org/10.1362/0267257022775891>
- Vargas, H. 2018. *Espaço Terciário: o lugar, a arquitetura e a imagem do comércio*. 2 ed. Barueri: Editora Manole. p. 340.
- Vargo, S.L.; Koskela-Huotari, K.; Baron, S.; Edvardsson, B.; Reynoso, J.; Colurcio, M. 2017. *A systems perspective on markets – toward a research agenda*. Journal of Business Research. Vol. 79, p. 260-268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.011>
- Vasconcelos, V. V. 2019. *Aula 02 – Teorias de Desenvolvimento econômico*. Universidade Federal do ABC. Disponível em : < [https://www.slideshare.net/vitor\\_vasconcelos/teorias-do-desenvolvimento-econmico](https://www.slideshare.net/vitor_vasconcelos/teorias-do-desenvolvimento-econmico) > Acesso, 25 fevereiro 2021.
- Verhoef, P.; Lemon, K.; Parasuraman, A.; Roggeveen, A.; Tsiros, M.; Schlesinger, L. 2009. *Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies*. Journal of Retailing, Vol. 85, n. 1, p. 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Verhoef, P.C.; Kannan, P.K.K.; Inman, J.J. 2015. *From multi-channel retailing to omnichannel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing*. Journal of Retailing. Vol. 91, n. 2, p. 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Alegre: Bookman, 2003.

Walton, R.E.; Gaffney, M.E. 1989. *Research, action, and participation: the merchant shipping case*. American Behavioral Scientist, Vol. 32, n. 5, p. 612-623.  
<https://doi.org/10.1177%2F0002764289032005007>

Wang, K.; Goldfarb, A. 2017. *Can Offline Stores Drive Online Sales?* Journal of Marketing Research. Vol. 54, n. 5, p. 706-719. <https://doi.org/10.1509%2Fjmr.14.0518>

Walker, D., 2018. *How the Retail Landscape Will Change in 2019*, LS: N Global 16 April. Disponível em: <  
<https://www.lsglobal.com/retail/article/22156/how-the-retail-landscape-will-change-in-2019>>Acesso: 15 dezembro 2020

Whysall, P. 2000. *Addressing ethical issues in retailing: a stakeholder perspective*. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 10, n. 3, p. 305-318.  
<https://doi.org/10.1080/095939600405992>

Zomerdijk, L. G.; Voss, C. A. 2010. *Service design for experience centric services*. Journal of Service Research. Vol. 13, n. 1, p. 67-82.  
<https://doi.org/10.1177%2F1094670509351960>