UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TÊXTIL E MODA

JULIANA PARADINHA SAMPAIO

**Marketing no Varejo de Moda: proposta de método de
identificação de tecnologias aplicadas ao *visual merchandising***

São Paulo
2017

JULIANA PARADINHA SAMPAIO

**Marketing no Varejo de Moda: proposta de método de
identificação de tecnologias aplicadas ao *visual merchandising***

Versão corrigida

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para a obtenção de título de Mestre em Ciências, do Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda.

Versão corrigida contendo as alterações solicitadas pela comissão julgadora em 16 de março de 2017. A versão original encontra-se no acervo da Biblioteca EACH/USP e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP (BDTD), de acordo com a Resolução CoPGr 6018, de 13 de outubro de 2011.

Área de concentração: Têxtil e Moda

Orientadora: Prof.^a Dr^a Júlia Baruque Ramos

São Paulo

2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

(Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Biblioteca)

Sampaio, Juliana Paradinha

Marketing no Varejo de Moda : proposta de método de identificação de tecnologias aplicadas ao visual merchandising / Juliana Paradinha Sampaio ; orientadora, Júlia Baruque Ramos – São Paulo, 2017

167 f. : il

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo

Versão corrigida

1. Varejo - administração. 2. Marketing. 3. Comunicação visual. 4. Moda I. Ramos, Júlia Baruque, orient. II. Título.

CDD 22.ed. – 658.87

Nome: SAMPAIO, Juliana Paradinha

Título: Marketing no Varejo de Moda: proposta de método de identificação de tecnologias aplicadas ao *visual merchandising*

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para a obtenção de título de Mestre em Ciências, do Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda.

Área de concentração: Têxtil e Moda

Orientadora: Prof.^a Dr^a Júlia Baruque Ramos

Aprovado em: 16/03/2017

Banca Examinadora

Prof. Dr. Julia Baruque Ramos

Instituição: Universidade de São Paulo

Julgamento:_____

Assinatura:_____

Prof. Dr. Eduardo P. G. Vasconcellos

Instituição: Universidade de São Paulo

Julgamento:_____

Assinatura:_____

Prof. Dr. Eduardo Armando

Instituição: Universidade de São Paulo

Julgamento:_____

Assinatura:_____

Prof. Dr. Basile E. Mihailides
Mackenzie

Instituição: Universidade Presbiteriana

Julgamento:_____

Assinatura:_____

DEDICATÓRIA

À minha família e ao meu bem maior,
Maria Luiza.

AGRADECIMENTOS

À Deus, ele sabe.

À minha mãe, pai, irmã, cunhado, sobrinho e avó que sempre me deram o suporte necessário para que eu trilhasse o meu caminho, sempre estiveram por perto, auxiliando-me com estrutura, motivação e inspiração que me permitiram acreditar no meu sonho. Obrigada por serem minha família.

Ao Jorge, meu marido e amigo, que com amor, compreendeu a minha ausência durante o período em que estive envolvida com os estudos, sempre disposto a me apoiar e incentivar. Obrigada por ser meu alicerce.

À professora Júlia Baruque Ramos, que me fez ver os diferentes horizontes, me direcionou, me amparou, me motivou, sempre me fornecendo palavras inspiradoras e orientação. Obrigada por ter acreditado em mim.

Aos professores Liriam Luri Yamaguchi Yanaze, Basile Emmanouel Mihailidis, Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos, Marcos Campomar, que em distintas fases da vida, me ajudaram a entender e descobrir os caminhos do mundo acadêmico, me ensinando a questionar, pesquisar, analisar e construir. Obrigada pelas valiosas contribuições.

As amigas Amanda Monteiro, Ana Claudia Tassi e Ivete Cattani pela sua amizade e aprendizado. Obrigada pelas intermináveis conversas, risadas e companheirismo.

À Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH/USP), seus professores e funcionários, por investirem o seu tempo e recursos na minha formação.

À CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pelo auxílio financeiro concedido, o qual viabilizou a realização desta pesquisa.

“Tu não podes descer duas vezes no mesmo rio, porque novas águas correm sempre sobre ti” (HERÁCLITO).

RESUMO

SAMPAIO, Juliana Paradinha. **Marketing no Varejo de Moda: proposta de método de identificação de tecnologias aplicadas ao *visual merchandising***. 2017. 167 p. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Artes, Ciências de Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Versão corrigida.

O *visual merchandising* proporciona ao varejo um ambiente memorável e agradável, além de promover o processo de compra, induzir o consumidor a retornar, favorecer o trabalho dos vendedores e tornar o ambiente da loja estimulante. O objetivo geral da pesquisa foi desenvolver a proposta de um método de apoio à identificação de tecnologias no ponto de venda que vise à competitividade de uma empresa no varejo de moda. A revisão da literatura abordou os seguintes tópicos: varejo, competitividade e inovação; marketing e *visual merchandising*; tecnologia da informação e a ética no uso de dados dos consumidores; bem como, as empresas de moda que utilizam tecnologia em seus pontos de venda. A metodologia de pesquisa se deu a partir do levantamento conceitual sobre os temas citados. A técnica de pesquisa escolhida para o estudo foi a análise de conteúdo. Os dados que compõem e sustentam o método foram coletados através de uma ampla revisão da literatura. O método apresentado no resultado é baseado em teorias de adoção e difusão da inovação e também em conceitos pertencentes ao varejo de moda. O método se divide em quatro etapas: (i) identificação de tecnologias com potencial de uso para cada uma das áreas do ponto de venda; (ii) fatores de decisão para a adoção das tecnologias; (iii) viabilidade das possíveis aplicações tecnológicas; e (iv) dados provenientes das aplicações tecnológicas e a contribuição de informações para os setores da empresa. Espera-se que em estudos futuros ocorra a aplicação do método em uma ou mais empresas para a verificação real de que ele poderia aumentar a vantagem competitiva, relacionando o varejo à tecnologia.

Palavras-chave: Varejo. Marketing. *Visual Merchandising*. Tecnologia. Moda.

ABSTRACT

SAMPAIO, Juliana Paradinha. **Marketing in Fashion Retail: proposal of method of identification of technologies applied to the visual merchandising**. 2017. 167 p. Dissertation (Master of Science) – School of Arts, Sciences and Humanities, University of São Paulo, São Paulo, 2017. Corrected version.

Visual merchandising provides to the retail a memorable and enjoyable environment, as well as promoting the buying process, inducing the consumer to return, favoring the salespeople, and making the store environment stimulating. The general objective of the research was to develop the proposal of a method to support the identification of technologies at the point of sale aiming for the company competitiveness in the fashion retail. The literature review addressed the following topics: retail, competitiveness and innovation; marketing and visual merchandising; information technology and ethics in using the consumer data; as well as, fashion companies that use technology at their points of sale. The research methodology was based on a conceptual survey about the themes mentioned. The chosen research technique for the study was the content analysis. The data that compose and sustain the method were collected through a broad literature review. The method presented in the result is based on adoption and diffusion of innovation theories, along with concepts belonging to fashion retail. The method is divided in four stages: (i) identification of technologies with usage potential for each one of the areas of the point of sale; (ii) decision factors for technology adherence; (iii) feasibility of possible technological applications; and (iv) data from technological applications and the contribution of information to the company's sectors. It is expected that in future studies about the application of the method in one or more companies will occur for real verification that it could increase the competitive advantage, relating the retail to technology.

Keywords: Retail. Marketing. Visual Merchandising. Technology. Fashion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Modelo de identificação das tecnologias em potencial.....	19
Figura 2 -	Modelo de fatores de decisão para a adoção das tecnologias.....	19
Figura 3 -	Modelo de viabilidade das possíveis aplicações tecnológicas.....	19
Figura 4 -	Modelo dos dados provenientes das aplicações tecnológicas e a contribuição de informações para os setores da empresa.....	20
Figura 5 -	Proposta de um método para identificar o uso de tecnologias no ponto de venda.....	21
Figura 6 -	Temáticas da revisão da literatura.....	23
Figura 7 -	Determinantes no nível de adoção da tecnologia.....	30
Figura 8 -	Evolução do varejo tradicional para o varejo <i>omnichannel</i>	45
Figura 9 -	(a) Mercado público Império Romano; (b) Mercado Trajano.....	63
Figura 10 -	Produtos expostos na entrada da loja no século XVIII.....	65
Figura 11 -	Le Bon Marché em 1838.....	66
Figura 12 -	Lojas de departamentos: Macy's; Marshall Field's; Bloomingdale's e Selfridge's no século XIX.....	66
Figura 13 -	Vitrine teatral com modelos vivos na Selfridge's de 1909.....	67
Figura 14 -	Grande exposição Internacional de 1851.....	69
Figura 15 -	Primeiro <i>shopping mall</i> nos Estados Unidos e Canadá.....	71
Figura 16 -	Componentes de um sistema RFID.....	107
Figura 17 -	Loja conceito Burberry.....	110
Figura 18 -	Vitrine interativa da loja de departamentos Bloomingdale's.....	115
Figura 19 -	Tecnologia <i>beacon</i> aplicada ao varejo.....	116
Figura 20 -	Tecnologia de reconhecimento facial aplicada ao varejo.....	118
Figura 21 -	Modelo de referência para o método de apoio à identificação de tecnologias.....	127
Figura 22 -	Processo de adoção e a construção da Etapa 1.....	128
Figura 23 -	Atributos da inovação e a construção da Etapa 2.....	133
Figura 24 -	Fatores do ambiente (externo e interno) e a construção da Etapa 3.....	136
Figura 25 -	Determinantes no nível de adoção da tecnologia e a construção das Etapas 1, 2 e 3 do método.....	140

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Fatores para adoção de inovação tecnológica.....	33
Tabela 2 -	Comparação entre varejo multicanal e varejo <i>omnichannel</i>	45
Tabela 3 -	Diferenças das ferramentas do P promoção.....	49
Tabela 4 -	Exemplos de extração de dados pessoais.....	101
Tabela 5 -	Processos passíveis de automatização no <i>front office</i>	102
Tabela 6 -	Processos passíveis de automatização no <i>back office</i>	102
Tabela 7 -	Compilação de definições de <i>visual merchandising</i> , atmosfera de loja e as áreas do ponto de venda.....	129
Tabela 8 -	Etapa 1: Identificação de tecnologias com potencial de uso para cada uma das áreas do ponto de venda.....	131
Tabela 9 -	Etapa 2: Fatores de decisão para a adoção das tecnologias	132
Tabela 10 -	Atributos da inovação e a construção do item "Fatores de decisão".....	134
Tabela 11 -	Fatores propostos por Yamamoto (2003) e a construção do item "Viabilidade".....	137
Tabela 12 -	Compilação das tecnologias usadas no varejo e suas aplicações tecnológicas.....	138
Tabela 13 -	Etapa 3: Viabilidade das possíveis aplicações tecnológicas.....	139
Tabela 14 -	Diferenciação entre Dados, Informações e Conhecimento.....	141
Tabela 15 -	Etapa 4: Dados provenientes das aplicações tecnológicas e a contribuição de informações para os setores da empresa.....	143
Tabela 16 -	Exemplo de preenchimento da Etapa 1.....	144
Tabela 17 -	Exemplo de preenchimento da Etapa 2.....	145
Tabela 18 -	Exemplo de preenchimento da Etapa 3.....	147
Tabela 19 -	Exemplo de preenchimento da Etapa 4.....	148
Tabela 20 -	Exemplos de dados e sua possível utilização pelos setores.....	149

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

2 D	Bidimensional
3 D	Tridimensional
AMA	American Marketing Association
BI	<i>Business Intelligence</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
ECR	<i>Efficient Customer Response</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
MR	Marketing de Relacionamento
NRF	National Retail Federation
PDV	Ponto de venda
POPAI	Point of Purchase Advertising International
POS	<i>Point of sale</i>
QR CODE	<i>Quick Response Code</i>
RFID	<i>Radio Frequency Identification</i>
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SMS	<i>Short Message Service</i>
TI	Tecnologia da Informação
URL	<i>Uniform Resource Locator</i>
USP	Universidade de São Paulo
VM	<i>Visual Merchandising</i>
VMI	<i>Vendor Management Inventory</i>

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	PREMISSA.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	17
1.4	SÍNTESE DO MÉTODO CONCEITUAL E DA ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	18
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO.....	21
2.	REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1	VAREJO, COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO.....	23
2.1.1	Evolução do varejo.....	33
2.1.2	Definição e função do varejo.....	39
2.1.3	Tipos de varejo.....	41
2.1.4	Varejo multicanal e varejo <i>omnichannel</i>	43
2.1.5	Diferença entre cliente, consumidor e <i>shopper</i>	46
2.2	O COMPOSTO DE MARKETING.....	48
2.2.1	Marketing de Relacionamento e Marketing One to One.....	50
2.2.2	Marketing Experiencial.....	54
2.2.3	Definição de <i>merchandising</i> e <i>visual merchandising</i>	56
2.2.4	Surgimento e evolução do <i>merchandising</i> e <i>visual merchandising</i>	62
2.2.5	Função do <i>visual merchandising</i>	72
2.2.6	Atmosfera de loja e a experiência de consumo.....	74
2.3	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM MARKETING.....	78
2.3.1	Gestão de Relacionamento com o Cliente.....	80
2.3.2	<i>Big Data</i>	84
2.3.3	<i>Analytics</i>	87
2.3.4	Ética e moral no uso de dados dos consumidores.....	90
2.3.4.1	Privacidade.....	93

2.3.4.2	Legislação Brasileira.....	95
2.3.4.3	Dados dos clientes e invasão de privacidade.....	99
2.4	TECNOLOGIAS APLICADAS AO VAREJO.....	101
2.4.1	Radio Frequency Identification (RFID)	105
2.4.2	Quick Response Code (QR Code)	110
2.4.3	Realidade Aumentada	113
2.4.4	Beacon	116
2.4.5	Reconhecimento facial	118
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	120
3.1	FINALIDADE E ESCOPO DA PESQUISA.....	120
3.2	NATUREZA DA PESQUISA.....	121
3.3	TÉCNICA DA PESQUISA.....	122
3.4	COLETA DE DADOS.....	122
3.5	MÉTODO DE APOIO À IDENTIFICAÇÃO DE TECNOLOGIAS.....	123
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	126
4.1	ETAPA 1 - IDENTIFICAÇÃO DE TECNOLOGIAS COM POTENCIAL DE USO PARA CADA UMA DAS ÁREAS DO PONTO DE VENDA.....	126
4.2	ETAPA 2 - FATORES DE DECISÃO PARA A ADOÇÃO DAS TECNOLOGIAS.....	131
4.3	ETAPA 3 - VIABILIDADE DAS POSSÍVEIS APLICAÇÕES TECNOLÓGICAS.....	135
4.4	ETAPA 4 - DADOS PROVENIENTES DAS APLICAÇÕES TECNOLÓGICAS E A CONTRIBUIÇÃO DE INFORMAÇÕES PARA OS SETORES DA EMPRESA.....	140
4.5	EXEMPLOS DE PREENCHIMENTO E ANÁLISE DAS ETAPAS 1, 2, 3 E 4.....	143
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	151
5.1	CONSIDERAÇÕES.....	151
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	153
5.3	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	153

6. CONCLUSÕES.....	155
REFERÊNCIAS.....	156

1. INTRODUÇÃO

No panorama digital, caracterizado pela comunicação interativa e instantânea em rede, as empresas de moda devem cada vez mais conhecer e incluir novos processos digitais em seu *visual merchandising* (VM). Nessa conjuntura tecnológica, as empresas são desafiadas a se atualizar, atuando com ações digitais em seu ponto de venda, a fim de renovar o relacionamento com seus públicos, que muitas vezes é considerado obsoleto.

A concorrência no mercado de moda aumenta dia após dia, sendo o uso das estratégias de marketing fundamental para o crescimento das empresas. Nesse contexto, muitas empresas do segmento de moda têm buscado reconhecimento, além de cativar seus públicos através da utilização de tecnologias digitais.

Segundo Porter (1999), a inovação tecnológica é um fator decisivo para o sucesso de qualquer empresa. O autor afirma que para que as empresas possam sobreviver, é necessário que possuam tecnologia, inovação e conhecimento como fatores fundamentais para que se mantenham no cenário econômico.

Atualmente a área de *visual merchandising* desempenha papéis muito mais complexos e completos dentro do ponto de venda (PDV). Trata-se de uma ferramenta do marketing que visa acompanhar todo o ciclo de vida de um produto no ponto de venda. O PDV se refere ao espaço físico do estabelecimento comercial, onde são expostos os bens ou serviços de maneira que possam ser tocados, provados e comprados (LOURENÇO; SAM, 2011).

O *visual merchandising* é responsável desde o ajustamento da imagem de um produto no PDV até a análise de seu desempenho perante os consumidores. Hoje em dia trata-se de uma ferramenta muito valorizada pelas equipes de marketing, pois, é a etapa que reúne ao mesmo tempo o consumidor, o produto e o dinheiro (LOURENÇO; SAM, 2011).

Segundo Ferracciù (2002),

A loja é, [...], a principal “mídia” de qualquer produto. Mais que a propaganda em rádio, TV, jornais, revistas, cinema, *outdoor* etc. Só na loja encontramos juntos estes três pontos básicos: o produto, o consumidor e o dinheiro. Ao ouvir o rádio, assistir à TV, ler anúncios em jornais ou revistas, ou ver um painel de *outdoor*, encontramos o consumidor e o dinheiro, mas o produto não está lá para ser adquirido. Quando o consumidor vai a uma loja, isso pressupõe desejo de ver e comprar. Quando está em casa, simplesmente lê, assiste ou vê, desinteressadamente, até que o anúncio

salte aos seus olhos. Em um caso, a atitude é passiva; no outro, ativa. (FERRACCIÙ, 2002, p. 73).

A atmosfera da loja torna-se essencial para o desenvolvimento da impressão que os consumidores formarão a respeito da marca, e conseqüentemente a imagem e sentimentos que associarão a mesma. Ou seja, as ações que são praticadas no varejo são consideradas as principais preocupações estratégicas que emergiram no ambiente competitivo a partir da década de 1990 (PARENTE, 2007).

1.1 PREMISSA

A premissa inicial da pesquisa é de que um método de apoio à identificação de tecnologias pode ser proposto de modo a aumentar a vantagem competitiva de uma empresa que atue no varejo de moda. O método atrela os projetos tecnológicos aplicados no ponto de venda com o fornecimento de dados para distintos departamentos da empresa. Esses dados por sua vez, podem se transformar em informações, contribuindo com a competitividade.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é desenvolver a proposta de um método de apoio à identificação de tecnologias no ponto de venda que vise o aumento de competitividade de uma empresa no varejo de moda.

1.2.2 Objetivos específicos

- Estabelecer as principais áreas físicas do ponto de venda que podem ser exploradas por tecnologias e apontar as principais inovações tecnológicas utilizadas em pontos de venda.
- Verificar através de fatores de decisão quais são as inovações tecnológicas mais exequíveis perante a estrutura, expectativas e possibilidades da empresa.

- Averiguar a viabilidade das possíveis aplicações tecnológicas no ponto de venda.
- Apresentar os dados do método provenientes das aplicações tecnológicas e a contribuição de informações para os setores da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O tema apresentado se torna relevante, pois ainda são escassas as pesquisas que conectam a tecnologia ao *visual merchandising* e a métodos de identificação de tecnologia, os quais podem vir a serem suportes para tomadas de decisão.

Este estudo se torna importante às empresas do varejo de moda, visto que o diferencial tecnológico aplicado no ponto de venda pode atrair não só mais consumidores, como pode gerar dados que auxiliem na vantagem competitiva da empresa. Além disso, a literatura sobre gestão da inovação tecnológica aplicada ao varejo de moda é escassa, o que é comprovado pela consulta às principais bases de literatura científica no Brasil e no mundo (SciELO, Web of Science e Science Direct), nas quais não foram encontradas (até a data do presente estudo) publicações referentes às expressões "gestão da inovação tecnológica aplicada ao varejo de moda" e "*management of technological innovation applied to fashion retail*" (SCIELO, 2016).

Trata-se de um tema essencial para melhoria da competitividade das empresas. Além do que, devido à concorrência internacional crescente nesse setor; é fundamental o desenvolvimento de estudos que proporcionem uma contribuição mais profunda sobre a inovação tecnológica no varejo.

As técnicas de *visual merchandising* podem intervir no processo de compra, sendo indispensável que os profissionais de marketing identifiquem circunstâncias que despertem uma necessidade específica do consumidor, estimulando as experiências de compra através dessas técnicas externas.

Esse novo cenário em que estão inseridas as empresas é definido por Flack e Evans (2001):

[...] o próprio cliente estabelece as regras. E estas regras são baseadas em seus interesses, requisitos e preferências. Isto significa que as empresas precisam tornar-se capazes de conhecer melhor seus clientes, além de

serem também capazes de utilizar esse conhecimento em seu marketing. [...] Empresas que direcionarem esforços na direção destas regras, conseguirão mais que quebrar as barreiras. Conseguirão a confiança e a fidelidade de seus clientes (FLACK; EVANS, 2001, p.23).

A pesquisa contribui para que os profissionais de moda aprendam a fazer uso dos instrumentos de marketing após captar dados, transformá-los em informações que possam tornam a empresa competitiva no mercado.

A partir da apresentação da pesquisa sobre o panorama do futuro do varejo de moda, será possível que os pesquisadores e profissionais da área expandam o seu entendimento sobre a forma na qual as empresas de moda estão interagindo com seus públicos e utilizando os dados advindos das ações digitais aplicadas ao varejo.

1.4 SÍNTESE DO MÉTODO CONCEITUAL E DA ABORDAGEM METODOLÓGICA

A fim de alcançar o objetivo proposto na pesquisa e para nortear os aspectos e variáveis a serem considerados neste estudo, primeiramente foi realizado um levantamento bibliográfico que contempla os principais conceitos referentes a pesquisa. Desse modo, foram pesquisados temas relacionados à: varejo, competitividade, inovação, marketing, *visual merchandising*, tecnologia da informação, ética no uso de informações dos consumidores e tecnologias empregadas ao varejo.

Tal levantamento conceitual é a base para a estrutura teórica que sustenta a construção e o desenvolvimento do método. O método é considerado um modelo de apoio, pois não tem a pretensão, tão pouco a capacidade de assegurar integralmente a vantagem competitiva de uma empresa.

O método de apoio à identificação de tecnologias proposto para o desenvolvimento do estudo considera que devem ser estudados aspectos como a identificação das tecnologias potenciais para a empresa; reconhecimento das tecnologias mais factíveis para a empresa; aplicações tecnológicas potenciais para a empresa e dados potenciais que possam ser utilizados pelos distintos setores da empresa, conforme representado nas **Figuras 1 e 2**.

Figura 1 – Modelo de identificação das tecnologias em potencial

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A **Figura 1** apresenta o cruzamento das áreas do ponto de venda com as tecnologias, resultando na possível identificação de tecnologias em potencial.

Figura 2 – Modelo de fatores de decisão para a adoção das tecnologias

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O cruzamento dos fatores de decisão com as tecnologias resultará no possível reconhecimento das tecnologias mais fatíveis para a empresa, conforme mostrado na **Figura 2**.

A **Figura 3** por sua vez, demonstra como o cruzamento dos aspectos de viabilidade com as aplicações tecnológicas pode resultar na identificação das aplicações tecnológicas em potencial para a empresa.

Figura 3 – Modelo de viabilidade das possíveis aplicações tecnológicas

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O cruzamento dos departamentos da empresa com os dados provenientes das aplicações tecnológicas resultará na possível definição dos dados em potencial a serem aproveitados pela empresa, como mostra a **Figura 4**.

Figura 4 – Modelo dos dados provenientes das aplicações tecnológicas e a contribuição de informações para os setores da empresa

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os modelos apresentados acima (**Figuras 1 a 4**) foram delineados a partir das referências e entendimentos teóricos apresentados no Capítulo 2 (Revisão da literatura).

A **Figura 5** apresenta a proposta de um método para identificar tecnologias que podem ser usadas pelo ponto de venda com a finalidade de aumentar a competitividade da empresa. Este método envolve quatro etapas. A Etapa 1 é representada pelo cruzamento das áreas do ponto de venda com as tecnologias, resultando na possível identificação de tecnologias em potencial. O cruzamento dos fatores de decisão com as tecnologias resultará no possível reconhecimento das tecnologias mais fatíveis para a empresa, constituindo a Etapa 2. Por sua vez a Etapa 3 é caracterizada através do cruzamento dos aspectos de viabilidade com as aplicações tecnológicas pode resultar na identificação das aplicações tecnológicas em potencial para a empresa. E a Etapa 4 é representada pelo cruzamento dos departamentos da empresa com os dados provenientes das aplicações tecnológicas resultará na possível definição dos dados em potencial a serem aproveitados pela empresa.

Figura 5 – Proposta de um método para identificar o uso de tecnologias no ponto de venda

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A abordagem metodológica resume-se aos seguintes aspectos: finalidade; objetivo; natureza e técnica. A finalidade do estudo é a pesquisa aplicada. O objetivo da pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, e de abordagem qualitativa. A técnica de pesquisa escolhida para o estudo é a análise de conteúdo. Os dados por sua vez, foram coletados através de uma ampla pesquisa bibliográfica, do tipo *desk research*.

A pesquisa tem sua estrutura composta por: introdução, revisão da literatura; apresentação da metodologia usada na construção do método de apoio à identificação de tecnologias; resultado do estudo (apresentação do método, assim como um roteiro a ser seguido em uma futura aplicação do mesmo em empresas de moda); discussão dos resultados e por fim, as considerações finais e referências utilizadas.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

Com a finalidade de atingir o objetivo proposto nesta pesquisa, o estudo foi dividido em seis capítulos.

O Capítulo 1 aborda a apresentação do tema da pesquisa, bem como a premissa, objetivo geral e específico, sua justificativa e relevância, as sínteses do método conceitual e da abordagem metodológica e a estrutura da dissertação.

O Capítulo 2 discorre sobre os conceitos que dão fundamento à definição dos objetivos da pesquisa, tal como os referenciais teóricos usados para desenvolver o método de pesquisa. Neste capítulo são apontados os principais conceitos relacionados ao varejo atual, competitividade, inovação, evolução, definição e tipos de varejo, conceitos de cliente, consumidor e *shopper*, marketing e o “P” de promoção no qual o *visual merchandising* está inserido, tipos de marketing relativos ao estudo como Marketing de Relacionamento, Marketing One to One e Marketing Experiencial; evolução, definição e características do *visual merchandising* praticado na área de moda; tecnologia da informação e seus desdobramentos como Gestão do Relacionamento com o cliente, *Big Data* e *Analytics*, a ética no uso de dados dos consumidores; principais tecnologias que estão sendo utilizadas no varejo e as empresas de moda que as utilizam.

No Capítulo 3 são abordados os aspectos referentes à metodologia adotada, descrevendo, então: os objetivos, o tipo e a estrutura de pesquisa adotada, o método desenvolvido na pesquisa, o cruzamento das informações contidas nas tabelas em consonância com a literatura.

No Capítulo 4, como resultado do estudo, é apresentado o método (composto por quatro etapas) e um roteiro de aplicação do mesmo. Também são apresentadas discussões referentes ao método de apoio à identificação de tecnologias e seus possíveis impactos no aumento de vantagem competitiva de uma empresa do varejo de moda.

O Capítulo 5 e 6 consideram os aspectos conclusivos do trabalho, considerações sobre o contemplamento dos objetivos propostos, com benefícios e contribuições para a área estudada, e implicações relevantes para a posterior aplicação do método, assim como tópicos importantes a serem aprofundados em futuras pesquisas na área.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Com o intuito de atingir o objetivo geral da pesquisa, são estudadas as seguintes temáticas na revisão da literatura, conforme apresentadas na **Figura 6**.

Figura 6 – Temáticas da revisão da literatura

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

2.1 VAREJO, COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO

No século XXI, contrariamente ao século anterior, o fato da empresa possuir um grande número de lojas físicas tradicionais não significa que a mesma possui potencial competitivo frente a seus concorrentes. Nos dias atuais, para que o varejista se destaque em seu segmento, deve proporcionar dentro do seu ponto de venda experiências de compras que envolvam o consumidor de forma sensorial, para que ele possa se envolver com a marca (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010).

Ao longo da história do varejo o uso de tecnologias deu-se através de equipamentos e sistemas que tinham como finalidade satisfazer os requisitos administrativos e gerenciais, como também possibilitar melhorias no atendimento ao cliente. São exemplos de tecnologias pertencentes a esta evolução: microcomputadores; redes locais; leitores ópticos; sistemas de transferências de dados, *displays* que fornecem informações (por exemplo, preço e peso) a partir da

leitura do código de barra anexado ao produto. Essas tecnologias além de coletar informações necessárias para o controle da gerência sobre o negócio contribuíram também para o aprimoramento do serviço, buscando uma satisfação maior do cliente (SENHORAS, 2003).

Tais tecnologias tiveram um papel importante no século XX, pois contribuíram para diminuir o tempo de espera dos clientes na fila do *check-out*, expandir as formas de pagamento e aumentar a credibilidade do registro de preços dos produtos (SENHORAS, 2003).

Neste período, algumas **ferramentas e sistemas foram implementados no varejo**, de acordo com Senhoras (2003), dentre eles destacam-se:

- Vendor Management Inventory (VMI): ferramenta que torna o fornecedor responsável pelo abastecimento do estoque de seu cliente;
- Electronic Data Interchange (EDI): permite a troca de documentos entre sistemas de informática das empresas;
- Código de barras e sistemas automáticos para reposição de estoques: gerencia de forma integrada a armazenagem e movimentação de produtos entre fornecedores e compradores distintos na cadeia de abastecimento.
- Efficient Consumer Response (ECR): possibilita que o terminal do ponto de venda seja interligado ao banco de dados do fornecedor. Este por sua vez, planeja o abastecimento sincronizado com o mercado através da reposição de estoques, lançamento de novos produtos, ações promocionais e marketing de relacionamento (ou de retenção) nas lojas de varejo.

O varejo a essa altura já utilizava bancos de dados, porém com pouca capacidade. A ferramenta mais utilizada era a de gerenciar o cadastro de clientes através da análise individual do perfil de compra (SENHORAS, 2003).

O varejo é uma atividade dinâmica e competitiva. Os varejistas que se destacam em suas áreas de atuação utilizam tecnologia com o objetivo de acompanhar uma série de variáveis ambientais externas, dentre elas: o ambiente sócio econômico, o avanço da tecnologia, o sistema ético e legal, o comportamento da concorrência, o comportamento dos consumidores e o comportamento do canal de distribuição (LUSCH; VERGO; O'BRIEN, 2007).

Nos últimos anos a informática foi responsável por disponibilizar ao varejista quantidade e qualidade em informações. A tecnologia tornou as compras mais convenientes e diversificou a forma como os varejistas se promovem perante seus públicos (CHURCHILL; PETER, 2013).

Ao tratar da competitividade no varejo Herman (1994) propõe uma classificação do varejo em três aspectos distintos: horizontal, intertipos e vertical.

A competição horizontal é aquela que ocorre entre varejistas de um mesmo tipo. Nesse tipo de competição é comum a utilização de tecnologias da informação, pois uma vez pertencentes ao mesmo segmento, os varejistas usam as tecnologias da informação para desenvolver estratégias baseadas em informações, criar sistemas de informação a fim de obter vantagem competitiva e criar novas oportunidades de negócio, aumentando seu desempenho no setor (HERMAN, 1994).

A competição intertipos corresponde as diferentes formas de varejo atuantes em um mesmo mercado. Esse tipo de competição desponta a partir do surgimento de novas formas de varejo. O crescimento da competição intertipos acompanha o aumento de novos estilos de vida e nichos de consumo. Esse tipo de competição também é importante para os varejistas tradicionais, pois faz com eles adotem tecnologias que possam ajudar no gerenciamento da expansão de seus produtos de modo a atingir eficientemente seus clientes (HERMAN, 1994).

A competitividade vertical está vinculada as relações existentes entre fornecedores, distribuidores e varejistas. A adoção de tecnologias da informação pode aumentar as vantagens de seu poder de negociação, visto que nesse tipo de competição ocorrem negociações e transações entre todos os envolvidos citados, e todos procuram tirar o máximo de vantagem competitiva (HERMAN, 1994).

Nos estudos teóricos de economia existem diversos e abrangentes princípios relacionados à vantagem competitiva. A presente autora definiu que nem todas as correntes serão consideradas neste estudo, uma vez que não abrangem os conceitos centrais da pesquisa. Logo, após compreender as diferentes definições e conceitos relacionados às vantagens competitivas, foram escolhidas teorias que possuem correspondência com os temas do estudo: varejo e tecnologia.

Porter (1999) define vantagem competitiva como a busca da rentabilidade pelas empresas, através de estratégias básicas para a criação de um valor que diferencie a empresa de seus concorrentes. Essa diferenciação pode se dar pela

singularização de produtos ou de serviços. Para o autor, as vantagens são formadas a partir da pressão da concorrência, negociações aguerridas com fornecedores e a pretensão dos clientes.

Barney e Hesterly (2011), assim como Porter (1999), creem que uma empresa possui vantagem competitiva quando consegue gerar maior valor econômico do que seus concorrentes.

Porter (1999, p. 39), salienta que o gerador da vantagem competitiva é a tecnologia e a inovação. Segundo o autor, “[...] o desenvolvimento da tecnologia é importante para a vantagem competitiva em todas as indústrias, sendo vital em algumas”.

Com uma abordagem distinta Prahalad e Hamel (1990) criaram o conceito de competências essenciais (*core competencies*). O conceito é caracterizado pelo aprendizado coletivo, pela conjunção de recursos e habilidades de uma empresa. Como por exemplo, coordenar distintos produtos e competências, e integrar sistemas tecnológicos que possam diferenciar a empresa no mercado. Segundo os autores, as competências essenciais devem potencializar o acesso da empresa a novos mercados e gerar valor. Desse modo, as competências essenciais devem ser desenvolvidas gradualmente pela empresa possibilitando a implantação de vantagens competitivas.

Wang, Lin e Chu (2011) defendem que um ambiente competitivo é definido pela globalização e pelos avanços rápidos na tecnologia.

De acordo com Porter (1999), a competitividade torna-se legítima ao se conseguir uma posição elevada e sustentada no ambiente. A posição privilegiada pode consolidar a imagem de uma empresa, porém, essa valorização da imagem vai depender das práticas vigentes no ambiente e no segmento de atuação.

Com a intensificação da competitividade as empresas não devem apenas focar em produtos, custos, qualidade e eficiência; e sim utilizar criatividade para inovar de modo sustentável (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Prahalad e Krishnan (2008) e Wang, Lin e Chu (2011) ressaltam que as formas tradicionais das empresas obterem vantagem competitiva eram o acesso ao capital, localização física e disponibilidade de materiais. Contudo, esses requisitos já não têm tanto valor como antes. Hoje as empresas que almejam obter vantagem competitiva, devem aprimorar seus processos internos. Os autores asseguram que tais processos devem ser capazes de unir os consumidores aos recursos, bem

como, capazes de gerenciar simultaneamente as demandas de eficiência e de flexibilidade.

Os conceitos acima demonstram que para os autores citados, a capacidade de inovação é tida como um elemento intrínseco à competitividade.

Os aspectos motivadores da prática da inovação podem ser de natureza econômica ou tecnológica. As motivações econômicas compreendem: substituição de produtos obsoletos, abertura de novos mercados, redução dos custos de produção, melhoria nas condições de trabalho e aumento da produtividade. As motivações tecnológicas envolvem: desenvolvimento de novos produtos, melhoria de processos, tendências e procedimentos já existentes (CARRETEIRO, 2009).

Para Porter (1999), o ingresso de uma nova tecnologia é entendido como a trajetória de adoção e aceitação no mercado. A importância da introdução de uma inovação tecnológica é o que ela proporciona à empresa: redução de custos e diferenciação; podendo a empresa atingir ambos os benefícios.

Tidd e Bessant (2015) afirmam que a inovação pode ser aplicada ao produto, processo, posição e paradigma, aspectos estes, que formam os **“4 P’s” da inovação**:

- Inovação do produto: mudança em produtos e serviços oferecidos;
- Inovação de processo: mudança na forma de criar e entregar os produtos e serviços;
- Inovação de posição: mudança no posicionamento dos produtos em um contexto de mercado;
- Inovação de paradigma: mudança na mentalidade da empresa.

Os autores ainda destacam que a inovação não deve se resumir a abertura de novos mercados, ela também pode constituir novas maneiras de servir mercados já estabelecidos e maduros (TIDD; BESSANT, 2015; CARRETEIRO, 2009).

A inovação pela sua natureza de proporcionar o surgimento de novos produtos ocasiona também o surgimento de novos nichos de mercado, aumentando então, sua lucratividade. Isto é, novos produtos e serviços são estímulos para manter a empresa competitiva (TIDD; BESSANT, 2015).

Ao abordar inovações, Rogers (2003) exhibe alguns fatores considerados importantes no estudo da adoção de uma inovação: ponderar os atributos da

inovação e benefícios reais para a empresa, pesquisar os fornecedores dessa inovação, analisar o ambiente externo, assim como, as práticas dos concorrentes e empresas referência no mercado e analisar as características, estruturas e cultura organizacionais.

Rogers (2003) reconhece diferenças entre o processo de adoção e o processo de difusão. O autor afirma que o processo de adoção se refere a uma unidade individual (indivíduo ou organização); enquanto que o processo de difusão acontece dentro da sociedade, como um processo comum.

O **processo de difusão** depende da aceitação comum de indivíduos pertencentes a um grupo, os quatro fatores que influenciam esse processo segundo Rogers (2003) são:

- A inovação em si;
- Os canais de comunicação adotados;
- O tempo envolvido na difusão;
- A natureza do sistema social no qual a inovação está sendo inserida.

Segundo Rogers (2003), autor da Teoria de Difusão da Inovação - *Innovation Diffusion Theory* criada em 1983, o processo de adoção de uma tecnologia na organização apresenta dois estágios distintos. No primeiro estágio a tecnologia é identificada e ajustada às necessidades da empresa e no segundo estágio a tecnologia é aderida e se torna parte das rotinas da organização. Esses dois estágios ocorrem em **cinco fases** que formam o fluxo decisório:

- Fase do conhecimento: conhecer a nova tecnologia ou inovação. O indivíduo é apresentado à inovação e conhece superficialmente seu funcionamento. Existem três tipos de conhecimento sobre a inovação: a conscientização de sua existência, o recebimento da informação sobre sua utilização e o recebimento de informações sobre os princípios de seu funcionamento.
- Fase da persuasão: desenvolver uma atitude favorável à nova tecnologia ou inovação. O indivíduo busca informações a respeito da inovação, a fim de diminuir as incertezas sobre as suas consequências.
- Fase da decisão: decidir entre aceitar ou rejeitar a nova tecnologia. A adoção pode ser parcial ou total, proporcional ou completa. As características

determinantes da taxa de adoção são: a vantagem relativa, a compatibilidade, a complexidade, a experimentabilidade e a observabilidade.

- Fase da implementação: implementar a nova tecnologia. O indivíduo ou a unidade de decisão colocam a inovação em uso.
- Fase da confirmação: confirmar a decisão de adoção. O indivíduo busca reforçar a decisão de adotar ou rejeitar a inovação.

A postura inovadora individual refere-se à teoria que determina que os indivíduos que tem predisposição a inovar, adotarão de modo mais rápido uma inovação do que os menos predispostos. Portanto, segundo Rogers (2003), a velocidade de adoção de um novo produto, pode classificá-lo de acordo com uma escala que denomina as categorias de adotantes. Essa escala sugere cinco categorias de adotantes: inovadores, primeiros a adotar, maioria inicial, maioria tardia e retardatários.

A taxa de adoção é uma teoria que estipula que a inovação é difundida ao longo do tempo, em um modelo similar a uma curva com formato da letra S. Segundo essa teoria, a taxa de adoção de uma inovação atravessa um período de lentidão, após, passa por um gradual crescimento, antes de experimentar um período de crescimento relativamente dramático e rápido. A teoria também estabelece que após o período de rápido crescimento, a taxa de adoção da inovação irá gradualmente se estabilizar e eventualmente declinar (ROGERS, 2003).

Segundo Rogers (2003), são fatores considerados importantes no estudo da adoção de uma inovação: atributos da inovação; fornecedores; ambiente externo e características organizacionais.

A teoria dos atributos percebidos determina que os adotantes potenciais qualifiquem uma inovação, apoiados nas percepções relacionadas a alguns aspectos da inovação. Rogers (2003) considera nessa teoria que a taxa de difusão aumentará se os adotantes potenciais avaliarem e perceberem a inovação a partir dos seguintes atributos: experimentabilidade, observabilidade, vantagem relativa, complexidade e compatibilidade.

Posteriormente, Frambach e Schillewaert (1999) desenvolveram um modelo semelhante ao de Rogers (publicado inicialmente em 1983). Nesse modelo, os autores acrescentam aspectos que contemplam quais são os fatores determinantes e/ou que influenciam as decisões organizacionais na adoção da inovação. Nesse

modelo, apresentado na **Figura 7**, os autores apresentam dois tipos de decisão de adoção organizacional, a decisão feita pela organização em adotar a inovação e a decisão feita pelos indivíduos dentro de uma organização em fazer uso de uma inovação.

Figura 7 – Determinantes no nível de adoção da tecnologia

Fonte: Adaptado de Frambach e Schillewaert (1999).

Ao conectar os modelos propostos por Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (2003) são apresentados alguns fatores essenciais no estudo da adoção de uma inovação como: seus atributos; fornecedores; ambiente externo e características organizacionais. Unindo os modelos dos autores tem-se que os **atributos da inovação** são:

- Vantagem relativa: o quanto a inovação é percebida como sendo melhor do que aquela que está substituindo.
- Compatibilidade: o quanto a inovação é percebida como consistente, coerente e compatível com os valores existentes na empresa: as práticas, necessidades e experiência dos adotantes potenciais.
- Complexidade: o quanto a inovação é percebida como difícil de entender, para a utilização de seus potenciais adotantes;

- Experimentação: a possibilidade de experimentar uma inovação antes de se tomar uma decisão definitiva aumenta a probabilidade de sua adoção;
- Visibilidade: quanto mais observáveis forem as vantagens e benefícios da inovação maior a probabilidade de sua adoção.
- Incerteza: no processo de adoção da tecnologia e inovação ocorrem dúvidas quanto aos benefícios e resultados que podem ser alcançados.

No conceito de Frambach e Schillewaert (1999), as características dos atributos da inovação são posicionadas no centro do modelo, pois, unidas às características organizacionais dos adotantes, compõem os fatores que influenciam no processo de adoção da inovação. Por sua vez, tais fatores são influenciados por variáveis externas (o ambiente e o fornecedor da inovação) e podem ser considerados indicadores cognitivos associados a uma atitude em relação a uma inovação.

Segundo Frambach e Schillewaert (1999), o **fator fornecedor** compreende características como:

- Foco no cliente: caracteriza-se pela seleção feita pelo fornecedor de potenciais clientes que facilitem a aceitação da tecnologia no mercado;
- Divulgação: a divulgação da tecnologia feita pelo fornecedor pode sofrer influência dos clientes;
- Redução dos riscos: refere-se ao integrador e ao cliente;
- Reputação: fornecedor deve zelar por características como competência técnica, perenidade, sustentabilidade e imagem pública, a fim de fortalecer a confiança do cliente adotante da inovação;
- Dependência do fornecedor: caracteriza-se pela insegurança ocorrida na organização que adota a inovação, devido à novidade da adoção e pela escassez de fornecedores.

Segundo os mesmos autores, o **fator ambiente externo** abrange características como:

- Pressão competitiva: aprimoramento da qualidade, do atendimento, do processo produtivo e da lucratividade.

- Network externalities (efeito rede): caracteriza-se pela quantidade de organizações inter-relacionadas no mercado que já adotaram a inovação e que influenciam outras a fazerem o mesmo
- Características da cadeia produtiva: relações entre fornecedores e clientes;
- Incertezas do mercado: As incertezas do mercado influenciam a empresa no que tange à estabilidade de entidades fornecedoras e clientes. Já a regulamentação governamental influencia a adoção no que concerne a padronização e as normas e leis a serem cumpridas;
- Regulamentação governamental.

E por último, Frambach e Schillewaert (1999), propõem o **fator relacionado às características organizacionais**:

- Rede social interna: apoio ou resistência de grupos informais à inovação;
- Rede social externa: grupos que podem influenciar negativa ou positivamente a rede interna na adoção da inovação;
- Disposição da alta administração em inovar: alta administração pode ser contra ou a favor da inovação.

O autor Yamamoto (2003) propõe conceitos que reforçam os modelos apresentados por Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (2003). Através de estudos sobre os fatores relevantes no estudo da adoção de inovações, ele propõe a divisão dos fatores em dois ambientes: externo e interno. Ambiente externo refere-se ao mercado e aspectos tecnológicos. O ambiente interno refere-se à competitividade, recursos e diretrizes administrativas. Na **Tabela 1**, podem ser vistos os fatores propostos pelo autor.

Tabela 1 – Fatores para adoção de inovação tecnológica

FATORES		VARIÁVEIS
Ambiente externo	Mercado	Tipo e tamanho do mercado em que a empresa atua: justifica e compensa os investimentos na tecnologia Potencial de crescimento do mercado: número de concorrentes que já utilizam a tecnologia. Estabilidade: disponibilidade de fornecimento da tecnologia.
	Aspectos tecnológicos	Grau de inovação tecnológica Grau de maturidade. Aspectos tecnológicos Substituição da tecnologia: vantagem relativa da tecnologia em relação à vigente
Ambiente interno	Competitividade	Vantagem da adoção frente à concorrência Potencial de credibilidade: empresas que já adotaram a tecnologia e empresas fornecedoras da tecnologia Rentabilidade: retorno do investimento
	Recursos	Disponibilidade de pessoas capacitadas para operar a tecnologia
	Compatibilidade com as diretrizes administrativas	Compatibilidade com a filosofia da empresa e com a estratégia administrativa

Fonte: Adaptado de Yamamoto (2003).

2.1.1 Evolução do varejo

Tanto a evolução do varejo quanto a evolução do marketing acompanham a história das trocas de mercadorias pelo mundo, trocas essas, que são consideradas uma das mais antigas atividades humanas. Desde os tempos primitivos, os homens já repartiam e trocavam seus excedentes (PINHEIRO, 2004).

Embora, a definição conceitual e a estruturação do marketing tenham ocorrido na década de 1950, o marketing existe desde que os homens descobriram que tinham necessidades e possuíam capacidade de extrair produtos da natureza. Desde os primórdios da civilização, os homens se reuniam ao redor de rios e florestas a fim de extrair produtos para sobrevivência. Esse período ficou conhecido

como o Comunismo Primitivo. Nesse momento iniciaram-se as trocas dos excedentes nas aldeias (YANAZE, 2011).

Pinheiro (2004) relata que na época do Império Romano o comércio existia entre os continentes africanos e asiáticos, contudo, pelas seguidas invasões e guerras no continente europeu, essas transações comerciais foram abaladas. Consequentemente, os povos europeus fortaleceram seus mercados internos limitando seu comércio à agricultura e latifúndios. Durante esse período, também eram comercializados bens considerados de luxo, como o sal e as especiarias. No século V um grupo de comerciantes começou a visar o lucro, porém, tal intenção era discriminada tanto pela sociedade como pela religião. Las Casas (2013) destaca que através de registros e relíquias do comércio descobertas nas antigas ruínas, é possível comprovar a existência tanto de atacadistas como de varejistas na antiguidade. Nesta época o número de lojas cresceu em Roma, e em outras cidades do império, formando conglomerados de lojas que se assemelhavam aos atuais *shoppings centers*. Para designar o tipo de comércio, os lojistas usavam uma placa do lado de fora para indicar o tipo de mercadoria vendida.

Nos séculos seguintes, XI e XII, surgiu uma nova camada na sociedade, formada por artesãos. Alvarez (1999) destaca que o início do varejo se deu a partir de mascates que comercializavam bens provenientes da agricultura e artesanato.

Segundo Las Casas (2013), durante o século XIV na Inglaterra existiram as lojas de mercadorias gerais, ou *general stores*. Posteriormente as mesmas lojas também vieram a existir na colonização dos Estados Unidos. Estes tipos de lojas comercializavam uma vasta gama de mercadorias: produtos novos, alimentos, tecidos, pólvora, armas, dentre outros. Estes formatos de comércio tinham um papel social fundamental, pois serviam como pontos de encontro do setor rural.

Durante os séculos XV a XVII, no sistema de mercantilismo, houve um intenso sistema de trocas que visava o comerciante como exportador. A partir do século XVII apareceram as lojas fixas e consequentemente os estoques (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010).

A Revolução Industrial ocorreu na segunda metade no século XVIII e foi marcada pela substituição da manufatura pelos processos fabris. Nesse momento, os comerciantes passaram a se organizar e se especializar dentro do cenário econômico do qual participavam (PINHEIRO, 2004). Até esse momento, o varejo era formado por lojas em sua maioria, geridas por famílias, que muitas vezes não

possuíam técnicas e dependiam de grandes atacadistas para dar continuidade a seus negócios (ALVAREZ, 1999).

Na fase da Revolução Industrial ocorre a migração massiva do homem do campo para as grandes cidades. Esses migrantes se enquadraram nas cidades como operários, e conseqüentemente, os processos produtivos foram sendo aprimorados e, portanto, foi criada uma mão-de-obra especializada (YANAZE, 2011).

No século XIX intensificou-se a lei da oferta e da procura, e a partir desse momento, os conceitos de demanda e disponibilidade de mercadorias, foram trabalhados pelos comerciantes. Com o desenvolvimento das estradas de ferro, apareceram empresas que vendiam seus produtos por meio de catálogos (LAS CASAS, 2013).

A Revolução Comercial surgiu nos Estados Unidos, país precursor em técnicas de comercialização e conceitos mercadológicos, firmando-se no século XX, (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010).

O começo do século XX foi marcado por um processo de consumo de massa e aumento de produtividade por métodos como Taylorismo e Fordismo. Esse último proposto por Henry Ford estabelecendo trabalho concentrado em linha de montagem e aumento de produtividade (YANAZE, 2011).

Neste período, o desenvolvimento do automóvel ocasionou o deslocamento do comércio para os bairros devido à dificuldade de utilizar os carros nas congestionadas ruas do centro das cidades, ruas estas, que originalmente foram feitas para carroças e cavalos. No início do século XX, surgem as lojas de departamentos, casas de venda pelo correio postal e lojas em cadeia. Destacam-se no varejo americano nesta época Marshall Field, John Wanamaker e a Stewart (LAS CASAS, 2013).

Em 1929, a quebra da bolsa de Nova York abalou os empresários, operários e governantes. O *crack* da bolsa demonstrou aos americanos a necessidade de um sistema de informação de conectasse às empresas ao mercado, uma vez que na época, as organizações mantinham apenas uma comunicação interna, o que as alienou e gerou uma supervalorização dos Estados Unidos devido às especulações financeiras sobre oferta e produção vindas dessas empresas (YANAZE, 2011).

Yanaze (2011) apresenta a evolução dos conceitos de marketing e de mercado do século XX, dividindo o estudo de marketing em três fases: a primeira

inicia-se no século XX e vai até o início da década de 1930, nesse período a orientação é para a produção, ou seja, desenvolver o melhor produto e distribuí-lo da maneira mais eficaz. A segunda fase vai da década de 1930 a década de 1950, fase em que a prioridade é o aumento de vendas, nesse período foram estudadas as técnicas de vendas com o intuito de impor a compra ao consumidor. A partir da década de 1950 inicia-se a terceira etapa, quando o eixo do marketing passa a ser o comportamento do consumidor, desembocando no chamado Marketing de Relacionamento dos anos 1990. Em cada fase descrita, foi praticado um diferente tipo de marketing, que coincidia com as especificidades da época.

Segundo Kotler (2002), o desenvolvimento do varejo aconteceu do século XIX ao século XX, foi nesse período que ocorreu o surgimento de novos tipos de varejo. Para o autor, as lojas de departamento nos Estados Unidos surgiram por volta de 1860 e esse tipo de comércio transformou radicalmente o varejo da época, até então formado principalmente por pequenas lojas, armazéns e poucas lojas especializadas. Alguns autores como Morgan (2011), afirmam que a primeira loja de departamentos foi inaugurada em meados de 1840 na Europa, porém Kotler (2002) afirma que a expansão desse tipo de varejo demorou alguns anos para chegar aos Estados Unidos.

Kotler (2002) identifica na evolução do varejo americano eventos como: o surgimento das lojas de departamentos por volta de 1860; o veloz crescimento das cadeias de lojas a partir de 1920; a transformação radical com o surgimento dos supermercados em meados de 1930; os planejados *shoppings centers* nos subúrbios americanos em 1940; as lojas de descontos e as vendas automatizadas que marcaram os anos 1950; bem como o auge das vendas por catálogo em 1960; e por fim, o surgimento das lojas especializadas e dos varejistas gigantes, *giant stores*, a partir de 1970.

A partir dos anos 1970, o cenário do varejo foi tomado por lojas especializadas que ofereciam maior segmentação de mercadorias e menores quantidades de linhas. O crescimento desses tipos de lojas colocou inicialmente as lojas de departamentos em um plano estável para gradualmente contribuir com uma significativa redução de seu crescimento (KOTLER, 2002).

Na década de 1980, ocorreu um crescimento da valorização das marcas e a publicidade foi a grande responsável pela globalização dessas empresas. O impacto de uma recessão mundial no início dos anos 1990 atingiu o varejo e diversas lojas

foram fechadas com o acirramento do varejo. Segundo Ailawadi e Keller (2004), durante essa década ocorreu nos Estados Unidos um aumento de lojas de descontos e lojas especializadas. Porém, o desenfreado desenvolvimento desses tipos de lojas com preços apelativos e desleais, fez com que aumentasse a competição em cada nicho do varejo e no varejo em geral. Desse modo, as lojas especializadas de moda, tiveram que criar novas estratégias com o objetivo de fortalecer suas marcas. Essa oscilação do mercado fez com que houvesse um grande desenvolvimento das empresas do segmento de moda (FRINGS, 2012).

Frings (2012) ainda classifica lojas especializadas de moda em: lojas de linha única (loja de vestuário); lojas de marca própria, quando os produtos têm o nome da marca; lojas de linha limitada, quando se destinam a um mercado específico, uma joalheria, por exemplo; e lojas de linhas múltiplas, que compreendem as lojas de departamentos tradicionais e especializadas.

De acordo com Souza e Serrentino (2002) o varejo evoluiu nos últimos trinta anos devido ao desenvolvimento tecnológico. Especialmente a informática, a qual permitiu que fossem criadas novas técnicas de gestão, de logística e de controle de qualidade que pudessem satisfazer a satisfação dos clientes.

Hoje o varejo é responsável pela seleção dos produtos, o transporte, estoque, marcação de preços, apresentação da mercadoria, venda, pós-venda, etc.

Parente (2007) afirma que estas transformações do varejo são impulsionadas pelas principais **tendências mundiais**, descritas a seguir:

- Aumento da globalização: grandes grupos empresariais estrangeiros dominam o território mundial;
- Aumento da consolidação: um pequeno grupo de empresas domina o mercado;
- Aumento do poder do varejo: por estarem concentrados, os varejistas criam poder de negociação com fornecedores, moldando desde a forma de abastecimento, até os modelos de gestão e processos produtivos;
- Parceria e alianças com fornecedores: *trade marketing*. Ambos perceberam que é impossível oferecer valor aos consumidores sem possuir baixo custo e alta eficiência no canal de distribuição. Utilização de sistemas como: *Eletronic Data Interchange* (EDI) - transmissão eletrônica de dados; *Efficient Customer*

Response (ECR) - resposta eficiente ao consumidor; *Quick Response Code* (QR Code) e Gerenciamento por categorias de produtos;

- Polarização: massificação *versus* especialização, tendência crescente entre varejistas especialistas e varejistas grandes massificados;
- Aumento da concorrência de formatos substitutos: varejos de tipos diferentes competem pelo consumidor;
- Tecnologia da Informação: proporciona ao varejista ganho de tempo para tomada de decisões estratégicas, usando ferramentas como código de barras, leitoras óticas, EDI, reposição contínua, *Customer Relationship Management*, *Database Marketing*, etc.;
- Capital humano e profissionalização: investimentos em capacitação profissional;
- Novos formatos e composições varejistas: varejo integrado, quando dois ou mais varejistas ocupam o mesmo local, tais como lojas de café dentro de livrarias;
- Expansão do varejo sem loja: programas de venda pela televisão, pelo catálogo, *e-commerce*, vendas porta a porta, etc.;
- Aumento do varejo de serviços: oferecer serviços além de bens;
- Foco no cliente e no Marketing de Relacionamento: bancos de dados possibilitam que os varejistas estabeleçam um relacionamento mais individualizado e duradouro com seus consumidores;
- Mudanças no comportamento do consumidor: esse tipo de mudança também promove novas possibilidades no varejo.

Segundo Las Casas (2013), as empresas que atuam no varejo precisam adaptar seus processos às constantes mudanças do mercado, como as novas demandas dos consumidores e as permanentes inovações tecnológicas. Se na evolução do varejo a transição do século XIX para o século XX foi considerada radical, no contexto da década de 2010 essas mudanças são tão recorrentes que não se configuram como mudanças pontuais e sim como uma característica do mercado atual: volátil, veloz e efêmero.

2.1.2 Definição e função do varejo

Inicialmente, antes de estudar e explanar sobre o *visual merchandising* em si, o mesmo é situado e identificado no varejo e posteriormente no marketing.

Existem diversas definições para varejo, segundo Kotler (2002, p. 370): “O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial”. O autor afirma que qualquer empresa que venda para consumidores finais, sejam eles fabricantes, atacadistas ou varejistas, pode ser considerada varejista (KOTLER, 2002).

Levy e Weitz (2000, p. 27) definem que "Varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar. As pessoas frequentemente consideram o varejo somente como a venda de produtos em lojas, mas envolve também serviços".

Parente (2007) afirma que o varejo são as atividades que coordenam os processos de vendas e serviços com a finalidade de atender um consumidor final. Assim como Las Casas (2013) afirma que o varejo independe de definições, sendo essencial apenas em sua dinâmica com as relações da comercialização com os consumidores finais. Blessa (2006) crê que o varejo prioriza as relações entre fornecedores e pontos de venda, ligando o setor de Marketing ao de Vendas.

São funções dos varejistas: compra de bens e serviços, manipular bens, informar clientes, vender, orientar, satisfazer, garantir assistência técnica ao cliente, decodificar e enviar informações aos fornecedores, identificar tendências e sugestões de novas mercadorias (BORGES, 2001).

Segundo Keh (1998), o varejista deve buscar dois resultados: oferecer bens a preços específicos e serviços acoplados à venda de bens oferecidos não explicitamente precificados.

O varejista é o indivíduo que compra bens em quantidades pequenas dos fornecedores, produtores e atacadistas, os quais possuem quantidades grandes. Essa compra deve ser destinada impreterivelmente a um consumidor final. A forma como a venda é realizada é diversificada – venda pessoal, autosserviço, Internet, correio, telefone, loja física, loja virtual, entre outros (LAS CASAS, 2013).

Segundo Urdan e Urdan (2013), o varejista tem o papel de gerenciar o local da venda, promover o ponto, exibir os produtos, atrair, recepcionar e colocar os

consumidores em contato com as ofertas, apresentar as vantagens do produto, negociar os termos de venda, orientar sobre o uso dos produtos e responsabilizar-se pela entrega.

Autores como Kotler (2002); Churchill e Peter (2013); Las Casas (2013); Urdan e Urdan (2013) definem que as principais **atividades do varejo** são:

1. Seleção dos produtos: definir sortimento de mercadorias, geralmente relacionado com as necessidades e desejos de seu público-alvo.
2. Compras: comprar uma variedade de produtos de diferentes fornecedores com o objetivo de revendê-los ao consumidor final.
3. Vendas: promover o produto junto ao mercado atendendo essa demanda, permitindo que o consumidor possa escolher entre uma variedade de produtos reunidos em um único local.
4. Financiamento: oferecer crédito e condições de pagamento aos consumidores como facilitador da transação.
5. Armazenamento: manter os estoques necessários para atender as exigências de consumo.
6. Distribuição: comprar em grande quantidade e dividir as mercadorias em grupos menores, nas quantidades desejadas pelos clientes.
7. Transporte: movimentar fisicamente os produtos do produtor ao local onde se encontra o consumidor final.
8. Transmissão e coleta de informações: manter relacionamento com o cliente final, prestando informações técnicas e promocionais sobre os produtos. Coletar informações de marketing sobre condições de mercado, volume de vendas, tendências e condições de preço para os produtores.
9. Divisão dos riscos: absorver os riscos do negócio ao adquirir as mercadorias dos produtores ou atacadistas, em especial os custos de manutenção de estoques e obsolescência dos produtos.
10. Controle da qualidade: avaliar a qualidade dos produtos e auxiliar com informações para a sua melhoria.
11. Prestação de serviços necessários à venda: os serviços têm sido definidos como ações, esforços ou desempenhos que são fornecidos por um varejista como soluções para os problemas dos clientes.

2.1.3 Tipos de varejo

Segundo Parente (2007), o varejo pode ser classificado a partir de três formatos de loja: varejistas com loja, varejistas sem loja e organizações de varejo. Os varejistas com e sem loja podem comercializar tanto bens quanto serviços, ou ambos. Por exemplo, um atelier de costura vende roupas prontas para usar, contudo, também comercializa serviços de ajustes e consertos de peças. O formato do varejo representa o modo como o estabelecimento oferecerá seus produtos aos consumidores. O formato pode variar conforme o tipo de mercadoria, o nível de variedade e sortimento de produtos; bem como, o nível de serviço e de preços. Essa diferença de formato, conseqüentemente, deverá ser compatível com o perfil do *shopper* que frequenta o estabelecimento. Bernardino, Pacanowski e Khoury (2012) classificam os formatos de varejo, entre aqueles que possuem e os que não possuem loja física. O varejo com loja ocorre em um espaço físico anteriormente preparado para receber os *shoppers* que desejam comprar os bens e serviços comercializados pela marca. Segundo Parente (2007), em geral os varejistas com loja são divididos em varejo alimentício e varejo de mercadorias.

O **varejo tradicional de mercadorias** segundo Bernardino, Pacanowski e Khoury (2012) possui os seguintes formatos:

- Loja de departamento: grande loja que possui ampla linha dos mais variados produtos, opções de marca e um bom nível de serviço ao cliente;
- Loja especializada: loja de porte pequeno ou médio, especializada em um tipo de produto apenas, com vasta variedade de marcas e com elevado nível de serviço, dado ao alto grau de conhecimento dos funcionários quanto às características dos produtos comercializados;
- Varejo de serviço: loja que não vende necessariamente mercadorias, pois, ela também pode prestar serviços, necessitando de um ponto de venda, como é o caso de *pet shops*, academias de ginástica e restaurantes.

Parente (2007) acrescenta mais um formato de varejo com lojas denominadas “**Especialistas de categoria**”. Trata-se do varejo que engloba as grandes lojas, gerais ou especializadas, com baixo nível de serviço, alta venda e sortimento de

produto. Normalmente possuem alto poder de barganha e localizam-se em regiões mais afastadas, dado seu tamanho. Os principais modelos são:

- Atacado: loja ampla, com pouca infraestrutura e baixíssimo nível de serviço. Possui preço muitas vezes inferior por comprar diretamente das indústrias. Comercializa para pequenos comerciantes e consumidores finais;
- Hipermercado: ocupa grandes áreas horizontais e comercializa grande variedade de produtos alimentícios e não-alimentícios com baixa margem e altíssimo giro;
- Loja de ponta de estoque: comercializa produtos de qualidade, de marcas consagradas que tiveram sobra de estoque. Os preços são bastante inferiores, pois as sobras perderam parte de seu apelo comercial.

Segundo Bernardino, Pacanowski e Khoury (2012), o **varejo sem loja** cresce à medida que o estilo de vida dos consumidores muda impactado pelas inovações tecnológicas e a globalização. Nesse tipo de varejo (*no-store*), as transações monetárias não contam com pontos fixos para a operação de varejo e são efetuadas através de diversos pontos de contato como:

- Venda direta: porta a porta, reuniões em domicílio, quiosques e vendedores ambulantes. Proporciona conveniência ao consumidor, maior possibilidade de demonstração do produto, baixo investimento inicial, maior alcance as classes C, D e E;
- Venda por marketing direto: TV, catálogo, *telemarketing*, *telefax*. Proporciona maior alcance dos públicos; custo baixo; aumento na variedade de perfis de públicos;
- Venda por equipamentos de venda automática (*vending machine*): proporciona a não-intermediação de vendedores e comercialização dos produtos em grandes centros de fluxos. Necessita de uma boa gestão de estoques e abastecimento;
- Venda online pela Internet: proporciona crescimento e globalização a empresa.

Esse terceiro formato pertence às grandes organizações de varejo como: redes corporativas, redes voluntárias, cooperativas de varejo, cooperativas de consumidores, franquias e conglomerados de comercialização.

As definições citadas acima são importantes para a pesquisa, pois demonstram como o varejo de moda atua com representantes em todos os tipos de varejo citados. Desse modo, é imprescindível entender as diferenças entre os formatos e entre os públicos que os frequentam.

2.1.4 Varejo multicanal e varejo *omnichannel*

Anteriormente, foram citadas os modelos e tipos de varejos tradicionais (ou conhecidos como *bricks and mortar*) usuais até a década de 1990. Porém, a contínua evolução tecnológica e o crescimento da utilização de *smartphones* e *tablets* tornaram o cenário do varejo cada vez mais dinâmico, complexo e integrado. Ou seja, as mudanças originárias do ambiente tecnológico e do mercado, alteraram totalmente o comportamento de compra do consumidor e sua forma de interagir com as empresas (PARENTE; BARKI, 2014).

A crescente facilidade de acesso à Internet, assim como, dispositivos móveis conectados em rede possibilitaram ao consumidor facilidade e comodidade de efetuar de dentro do ponto de venda, pesquisas sobre o produto almejado, partilhar conhecimentos sobre ele com outros consumidores através das redes e também procurar por melhores condições de preços e pagamentos em outros varejistas concorrentes (PARENTE, 2007).

O comportamento do cliente passa por uma profunda mudança e isso se deve em partes ao surgimento de novos formatos de varejo, novas tecnologias de informação e comunicação, novos produtos e a mudança das condições dos ambientes pessoais (PARENTE; BARKI, 2014).

Além do varejo tradicional, a adoção da Internet fez com que surgissem as lojas virtuais, normalmente ligadas a uma marca já existente no mercado, ou ligadas a lojas que são agregadoras e reúnem diversas marcas em um único *website*, os chamados *shoppings centers* virtuais. Com o surgimento desse novo canal *online*, os varejistas tradicionais vendo-se perdendo clientes, criaram estratégias de marketing que acirraram a competição entre eles e o *e-commerce*. Assim, os tradicionais varejistas ampliaram seus canais, criando *websites* e outros canais de

vendas, proporcionando múltiplas rotas de compra (STONE; HOBBS; KHALEELI, 2002).

O varejo multicanal possibilita que o consumidor obtenha o mesmo produto, de um mesmo varejista, por meio de múltiplos canais de compra. No varejo multicanal o cliente pode utilizar diversos canais de uma mesma empresa para efetuar sua compra tornando a aquisição muito mais dinâmica e integrada. (SOUZA; SERRENTINO, 2002). Por exemplo, um cliente pode efetuar uma pesquisa prévia no *site* da empresa, a fim de conhecer as características técnicas e preço do produto. O mesmo cliente pode visitar a loja física para experimentá-lo e efetuar de forma concreta sua compra através de um *call center*. Ou seja, é um formato integrado, que permite que o consumidor conheça o produto em um determinado canal, examine o produto em outro, compre em outro distinto e finalmente pegue ou eventualmente devolva a mercadoria em um terceiro canal.

Para Zhang et al. (2010) o varejo multicanal oferece associações que podem resultar no aumento de clientes, maior rentabilidade e maior participação de mercado. Tornando-se necessário ter um planejamento preciso e o desenvolvimento de uma infraestrutura que possa promover a ligação entre os múltiplos canais.

Esse tipo de varejo permite que os objetivos de compra se tornem mais dinâmicos e convenientes, fazendo com que os clientes tenham suas expectativas, motivações e padrões de consumo atendidos em diferentes momentos (SOUZA; SERRENTINO, 2002; STONE; HOBBS; KHALEELI, 2002).

No varejo multicanal algumas estratégias devem ser seguidas pelos varejistas a fim de aprimorar seu desempenho como: a manutenção de baixo custo para acesso a novos mercados e avaliação da satisfação e fidelização dos clientes (ZHANG et al., 2010).

Rigby (2011) afirma que no passado as lojas de varejo eram as únicas que permitiam ao consumidor tocar ou sentir a mercadoria e assim proporcionar imediatamente uma experiência. O varejo *online* não tendo essa possibilidade, tentou atrair consumidores através da abundante seleção de produtos, preços baixos e informações técnicas sobre o produto, assim como, opinião e avaliação de outros clientes.

Com o varejo evoluindo para a experiência *omnichannel*, a diferenciação entre *offline* e *online* tende a desaparecer. O varejo *omnichannel* pode ser definido como uma experiência integrada, que mescla as vantagens das lojas físicas com o

amplo ambiente de informações pertencente ao mundo digital, tendo como objetivo oferecer experiência ao consumidor durante o contato com a marca (RIGBY, 2011). A evolução do varejo tradicional para o varejo *omnichannel* pode ser vista na **Figura 8**.

Fonte: Adaptado de Souza e Serrentino (2002).

Verhoef, Kannan e Inman (2015) creem que a experiência *omnichannel* atende ao desejo do cliente de como, onde e quando ele deseja efetuar sua compra. Os autores apresentam uma comparação entre o varejo multicanal e o varejo *omnichannel*, vista na **Tabela 2**.

Tabela 2 – Comparação entre varejo multicanal e varejo *omnichannel*

	VAREJO MULTICANAL	VAREJO OMNICHANNEL
FOCO DO CANAL	Ser um canal de interação	Ser um canal interativo e de comunicação em massa
ABRANGÊNCIA DO CANAL	Canais de varejos: loja, <i>sites</i> e marketing direto	Canais de varejo: loja, <i>site</i> , marketing direto, dispositivos móveis, mídia social e canais de comunicação de massa (televisão, rádio, etc.)
SEPARAÇÃO DOS CANAIS	Canais separados, sem sobreposição	Canais integrados que fornecem experiências de varejo, interação "sem costura"
GESTÃO DOS CANAIS	Por canal	Gestão integrada. Objetivos <i>cross-channel</i> : experiência total do cliente na compra. Um canal promove o outro.
OBJETIVOS	Objetivos individuais: vendas por canal e experiência por canal	

Fonte: Adaptado de Verhoe, Kannan e Inman (2015).

O conceito de varejo *omnichannel* abrange a integração de vários canais com o objetivo de atender os consumidores de forma personalizada, conforme suas demandas. A diferença é que no varejo multicanal, os canais são geridos de forma individual. Já no conceito *omnichannel* há uma dinâmica que pode abranger ou ultrapassar barreiras de mais de um canal (RIGBY, 2011).

2.1.5 Diferença entre cliente, consumidor e *shopper*

Devido à grande quantidade de informações recebidas, o consumidor modificou seu comportamento de compra, passando de isolado para conectado, de desinformado para informado e de passivo para ativo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Sheth, Mittal e Newman (2011) afirmam que a decisão de compra é determinada pelos seguintes aspectos:

- Decisão do indivíduo: são as decisões tomadas pelo indivíduo sobre qualquer produto ou serviço voltado para seu uso próprio. Neste sistema, o cliente desempenha três papéis: o de comprador, pagante e usuário. Nesse processo há a possibilidade de um único indivíduo desempenhar todos os papéis; ou ainda, a possibilidade de cada um deles ser desempenhado por pessoas distintas.
- Decisão da família: indivíduos que decidem as compras pela família ou de uma unidade doméstica. Nesse complexo processo decisório deve-se levar em consideração variadas necessidades e anseios de distintos indivíduos de um núcleo familiar. Neste caso, há uma fragmentação dos papéis de usuário, de pagante e de comprador, sendo mais difícil a detecção do influenciador.
- Decisão do governo e das empresas: nesse caso o cliente é usuário, pagante e comprador.
- Decisão do cliente intermediário: nesse caso, revendedores. Estes também desempenham o papel de cliente, pois são eles os responsáveis pela conexão entre o fabricante e o cliente final.

Por sua vez, Solomon (2011) expõe as distintas designações do processo de compra, processo no qual uma pessoa pode desempenhar vários papéis; ou até todos. Os **papéis** descritos pelo autor são:

- Iniciador: a pessoa que propõe a ideia ou identifica uma necessidade de consumo;
- Vigia: a pessoa que rege a busca de informação e controla o fluxo de dados;
- Influenciador: a pessoa que tenta influenciar no resultado da decisão;
- Comprador: a pessoa que realmente efetua a compra;
- Usuário: a pessoa que utiliza o produto.

Em outras palavras, Kotler (2002) e Samara e Morsch (2009) definem de modo semelhante os cinco **papéis** que indivíduos desempenham nas compras:

- Iniciador: Pessoa que sugere a ideia de comprar algo;
- Influenciador: pessoa cujo ponto de vista ou opinião tem importância;
- Decisor: pessoa que decide sobre a compra: o que, quando e onde comprar;
- Comprador: pessoa que realiza a compra;
- Usuário: pessoa que consome ou usa o produto ou serviço.

Nos últimos anos o termo *shopper* passou a ser mais utilizado pelos profissionais ligados ao marketing e varejo. Underhill (2009) defende que o termo *shopper* refere-se à pessoa que está fazendo as compras e que se trata de uma palavra que não tem tradução para o português. Logo o *shopper* é a pessoa que circula pelo ambiente de varejo, é aquela que faz as compras, podendo ou não ser o consumidor final do produto. Ou seja, o *shopper* é diferente do consumidor.

O consumidor é a pessoa que tem necessidades específicas que estimulam o consumo de um bem ou serviço. O *shopper* é o responsável pela compra na loja, enquanto que o consumidor é quem usa o produto. Nessa dinâmica de consumo, muitas vezes o *shopper* também é o consumidor (LINDQUIST; SIRG, 2009).

Para McKenna (1999), consumidor é quem define o posicionamento da empresa, uma vez que é ele quem compra o produto e o compara aos das empresas concorrentes, estabelecendo avaliações mercadológicas.

Churchill e Peter (2013) apresentam os *shoppers* como àqueles que compram para uso próprio ou para presentear terceiros.

Ao longo dos anos, com a evolução do consumo, a indústria destinou diversas pesquisas voltadas para o conhecimento e entendimento de seus consumidores. Atualmente, tanto a indústria quanto o comércio dedicam seus esforços de pesquisa para conhecer e entender melhor o *shopper*, entender suas preferências e desejos a fim de criar estratégias que possam fidelizá-lo (MEIRA, 2000).

Os termos explanados acima são comumente utilizados na área acadêmica e no mercado corporativo. Porém, no atual cenário do varejo e do marketing, o termo *shopper* tem sido mais empregado.

Na apresentação do resultado deste estudo é utilizado o termo cliente, pois a presente autora considera ser o termo mais abrangente e completo, e que apoia todos os níveis de indivíduos pertencentes ao público do varejo.

2.2 O COMPOSTO DE MARKETING

Churchill e Peter (2013, p. 7) definem Marketing como “O processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

O conceito do Composto de Marketing inicialmente apresentado por Jeromy McCarthy nos anos de 1960 apresenta as áreas da empresa nas quais “as decisões devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores” (KOTLER, 2002, p.37). As estratégias de marketing são aplicadas sobre o que se denominou de 4P's: *product* (produto), *price* (preço), *place* (praça/ distribuição) e *promotion* (promoção).

O P destinado à promoção ou comunicação tem o objetivo de comunicar, persuadir e avisar aos potenciais públicos sobre a existência de um produto. Esse item do marketing *mix* é composto por ferramentas tais como: publicidade, promoção de vendas, propaganda, relações públicas, venda pessoal, marketing direto e assessoria de imprensa. Estes instrumentos têm a função de comunicar os valores da empresa, desenvolvendo relações com o cliente, a fim de fomentar a procura do produto (KOTLER, 2002).

O *merchandising* e o *visual merchandising* estão inseridos no P referente à promoção de vendas (*sales promotion*). Essa ferramenta dá suporte ao setor de Marketing quando apresenta o produto ao cliente, reforçando as vendas e tendo o ponto de venda como área de atuação (KOTLER, 2002).

Segundo Pinheiro (2004), o departamento de promoção deve ter reciprocidade com o departamento de vendas, para que as equipes de promotores (*merchandisers*) possam organizar, expor, destacar e repor os produtos no ponto de venda, influenciando diretamente nos resultados da empresa. Esse autor acredita que as ferramentas do P de promoção são distintas em suas características e objetivos (**Tabela 3**).

Tabela 3 – Diferenças das ferramentas do P promoção

PROPAGANDA	PROMOÇÃO	MERCHANDISING
Leva o consumidor ao produto	Leva o consumidor ao produto	Cria o clima para a compra
É usada como estímulo e persuasão de compra	É usada como reforço de vendas	Reforça a compra
Tem como veículo a mídia – TV, rádio, jornal, etc.	Tem como veículo o canal de distribuição e a força de vendas	Tem como veículo o ponto de venda

Fonte: Adaptado de Pinheiro (2004).

Já Zenone e Buairide (2005) afirmam que o *merchandising* está inserido e tem impacto sobre os quatro elementos do **marketing mix**. Segundo os autores:

- **Produto:** a concepção e produção dos produtos devem estar alinhadas com sua exposição no ponto de venda. Cabe ao profissional dessa área, entender as exigências do mercado, as características e funcionalidades do produto a fim de trabalhar de maneira eficiente sua imagem frente aos clientes;
- **Preço:** será a garantia de rentabilidade da empresa, logo, os profissionais de *merchandising* devem trabalhar a imagem do preço, pois só assim o preço do produto terá menos importância e será visto como baixo perante o valor e imagem do produto;
- **Promoção:** devidamente unido com as equipes de publicidade e vendas, o *merchandising* objetiva aproximar a empresa com o mercado;

- Praça ou Distribuição: o *merchandising* deve direcionar os esforços para que o produto escoe do ponto de venda no momento de necessidade do cliente. Se o produto for implantado corretamente nos pontos de venda, maior será a probabilidade de sucesso.

Segundo Lourenço e Sam (2011, p.22), algumas ferramentas do P de promoção despertam o interesse do público, porém, de nada adianta instigar essa intenção de compra, se não houver um PDV que disponibilize esse produto nas mãos do cliente. Logo, para os autores, a loja é a única mídia que permite a experiência de compra “Podemos dizer que a propaganda ‘promete’ e o PDV ‘entrega’ [...] a promoção é feita por ‘tempo determinado’ e o *merchandising* é ‘constante’”.

2.2.1 Marketing de Relacionamento e Marketing One to One

Rocha e Veloso (1999) creem que o marketing deixou de ser apenas um instrumento de persuasão do consumidor, tornando-se um transmissor de mensagens e conceitos que integram a empresa aos interesses do cliente. Os autores usam o termo cliente no singular, pois acreditam que nesse caso, ocorre uma individualização dos públicos.

Uma vez que uma das premissas do marketing é a relação da empresa com os clientes, há dificuldade em datar o início do Marketing de Relacionamento (MR). Porém, alguns autores citam em 1983, Leonard Berry, como o primeiro autor a fazer menção do termo Marketing de Relacionamento (GUMMESSON, 2005).

O Marketing de Relacionamento segundo Gummesson (2005) tem como função manter o relacionamento com o cliente. Sua função também é a de capturar novos clientes. Esse conceito de marketing é baseado em relacionamentos, redes e interações. Esse relacionamento é de longo prazo e individualizado, criando valor a todas as partes envolvidas.

Peppers e Rogers (2001) instituíram um novo pensamento baseado nas diferenças entre conquistar uma fatia maior de mercado ou conquistar cada vez mais clientes de forma individualizada. Essa abordagem individual deve ser auxiliada pela Tecnologia da Informação que possibilita alternativas distintas ao marketing de massa exercido pelas empresas.

Algumas organizações demoraram a perceber que a conquista de novos clientes pode ter um custo maior do que a fidelização dos já existentes. Ao longo dos anos a mudança dessa mentalidade ocorreu à medida que as ferramentas de mensuração se desenvolviam no marketing (VAVRA, 1993). O autor relata que o Marketing de Relacionamento substituiu o chamado Marketing de Conquista. Ainda segundo Vavra (1993), no Marketing da Conquista, a ferramenta propaganda era a mais adequada, pois atingia um maior número de pessoas ao mesmo tempo, no entanto descuidando dos clientes existentes.

A partir do avanço do conceito de marketing, Gummesson (2005) avalia as diferenças entre a rentabilidade de cada grupo de clientes: os já existentes e os novos clientes. Uma vez que o interesse por determinados produtos nem sempre justifica uma comunicação de massa, pois pode ser inviável para o aumento da margem de lucro empresarial, caso o produto não seja destinado a uma grande parcela da população. Gummesson (2005) crê que alguns clientes valem muito mais do que outros e se poucos contribuem para a margem de lucro das empresas, isso deve ser levado em conta no momento de optar pelo tipo de comunicação que deve ser elaborada para os clientes.

Autores como Vavra (1993); Peppers e Rogers (2001) e Gummesson (2005) apontam cinco questões que ajudam a definir critérios para o desenvolvimento de uma estratégia de **Marketing de Relacionamento** entre empresas e consumidores:

1. As estratégias de relacionamento devem ser únicas e personalizadas para serem eficazes.
2. O relacionamento no mercado *business to consumer* (B2C) é um desafio por sua grandeza.
3. As ferramentas de comunicação em massa são eficientes e têm um custo viável, porém são impessoais.
4. A "regra de Pareto" (20% de esforço equivale a 80% do resultado, vale também para o valor dos clientes), ou seja, 20% dos clientes são responsáveis por 80% do resultado de uma empresa.
5. Se os clientes são heterogêneos, não há necessidade de segmentação, a fim de priorizar o relacionamento com os distintos grupos.

O Marketing de Relacionamento é necessário para a empresa que tem a tecnologia intrínseca a seus processos, atividades, concorrentes e clientes. Como também, para aquelas empresas que são vulneráveis as novas tecnologias que podem modificar o ambiente competitivo de sua própria organização, capacidades, recursos, planos e formas de negociação (MCKENNA, 1999).

Mckenna (1999); Gummesson (2005) definem que a gestão do **Marketing de Relacionamento** é responsável pela implantação, acompanhamento, análise e monitoramento de:

- Banco de dados: ferramentas como o *Customer Relationship Management* (CRM), ou ainda *Front Office Applications* constituem programas capazes de captar dados individuais de cada cliente. Esses dados devem ser armazenados e posteriormente utilizados na elaboração das estratégias competitivas da empresa;
- Serviços direcionados aos clientes: área responsável por incentivar integração da empresa com o cliente após a compra;
- Manutenção, retenção e mensuração: atender as necessidades, desejos e valores, utilizar a comunicação para reforçar as mensagens positivas, para os clientes certos e nos momentos certos. E a partir disto, desenvolver pesquisas que possam ter dados mensurados de forma segura e ética;
- Comunicação com os clientes: totalmente voltado ao Marketing Direto, objetiva a comunicação personalizada entre empresa e cliente, possibilitando mensurar resultados e conseqüentemente busca por eficiência e aprimoramento;
- Comunicação interna: ações que estimulem nos funcionários a ciência de seu papel no processo de satisfação do cliente.

O Marketing Direto, assim como o Marketing de Relacionamento utilizam bancos de dados de clientes. Contudo, enquanto que o Direto utiliza os dados para captar novos clientes, o de Relacionamento utiliza os dados com o objetivo de fidelizar clientes já existentes (GUMMESSON, 2005).

Peppers e Rogers (2001) aprofundam seus estudos no fenômeno de individualização do marketing. Esse processo é conhecido como Marketing One to One. Este parte do princípio de que os consumidores são diferentes e não podem

ser nivelados em uma média de preferências. A partir dessa fundamentação, cabe ao profissional de marketing detectar tais nuances. Tal distinção dos clientes faz com que as empresas se comuniquem melhor e estabeleçam um relacionamento mais estreito com seus clientes. Além disso, essa aproximação faz com que as empresas conheçam mais seus públicos podendo desenvolver produtos customizados.

O Marketing One to One também é possível pelas facilidades proporcionadas pela tecnologia aplicada na Internet. A conexão dos bancos de dados de clientes (*databases*) com ferramentas de Internet como os *cookies* faz com que as empresas possam conhecer hábitos de compra e características dos consumidores, facilitando uma comunicação mais personalizada (TOLEDO; NAKAGAWA; YAMASHITA, 2002).

Granero (2008) define o Marketing One to One, fazendo uma analogia histórica a partir da evolução do varejo:

Tratar o cliente da mesma forma que o dono do armazém, da década de 1930, que conhecia o cliente pelo nome, seus hábitos e toda sua família (*household*). Ao contrário do marketing de massa, com a introdução da tecnologia tornou-se viável o tratamento individual do cliente, com o reconhecimento de sua individualidade (GRANERO, 2008, p. 38).

De maneira mais funcional, Peppers e Rogers (2001) definem as **quatro estratégias aplicáveis ao Marketing One to One**:

1. Identificar os clientes atuais e potenciais. Não é necessário saber informações de todos os clientes do mundo. Deve-se focar nas informações advindas de canais e pontos de contato com essas pessoas.
2. Diferenciar os clientes pelas suas necessidades e pelo seu valor para a empresa.
3. Interagir com o cliente individualmente amplia o conhecimento sobre ele e proporciona relacionamentos mais sólidos. Consequentemente, permite que a empresa se comunique de modo personalizado.
4. Customizar produtos, serviços e a comunicação para cada cliente.

A crescente necessidade de aproximação com o cliente está em concordância com o conceito que os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) apresentam. Segundo eles, os profissionais de marketing que atuam no Marketing 3.0 não devem resumir os seres humanos a consumidores, e sim enxergá-los como seres completos: com mente, coração e espírito. Nesse panorama atual, os clientes veem a compra muito mais ampla do que uma troca financeira; e sim como uma busca de soluções que satisfaçam suas vontades de forma emocional e espiritual.

2.2.2 Marketing Experiencial

Citado pela primeira vez no ano de 1982 por Holbrook e Hirschman, o Marketing Experiencial é um conceito relativamente novo na literatura acadêmica e pouco citado em pesquisas relacionadas ao varejo.

A escassez de pesquisas sobre o tema ocasiona erro no uso do termo Marketing Experiencial, que muitas vezes é utilizado para designar ações de marketing referentes a eventos e promoções.

Apesar de essa divergência acontecer também entre os autores da área de marketing, os mesmos são unânimes ao afirmar que os conceitos tradicionais de marketing não devem restringir o consumo a uma ação apenas lógica, funcional e racional, mas também sensorial e emocional.

Segundo Kotler (2002), as decisões de compra dos consumidores estão relacionadas a aspectos tangíveis e aspectos intangíveis do produto ou serviço ofertados. No universo dos produtos, por exemplo, aspectos como embalagens, cortesias, garantias e propagandas podem ser possíveis influenciadores do comportamento de consumo.

Para Turley e Milliman (2000) pesquisas de marketing comprovam que clientes são afetados diretamente por estímulos físicos no ato da compra. Logo, a habilidade em criar ambientes influentes no ponto de venda torna-se uma estratégia importante para os ambientes de troca. Tais ambientes podem ser compostos por apelos sensoriais ou apelos decorativos, porém, independentemente de seu apelo, ambos têm a função de gerar experiência ao consumidor.

No artigo *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*, Holbrook e Hirschman (1982) ressaltam a importância da

experiência durante o consumo, associando essa experiência a fantasias, sentimentos e diversão:

[...] o papel das emoções no comportamento, o fato de que os consumidores são pessoas que sentem, bem como pensam e executam; o significado do simbolismo no consumo; a necessidade dos consumidores pela diversão e prazer e as regras de consumo além do ato da compra, no uso do produto e na escolha da marca (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982, p. 50).

Segundo os autores, os aspectos sensoriais não devem ser restritos apenas aos cinco sentidos do consumidor (paladar, audição, olfato, tato e visão), mas, também devem abranger as imagens mentais geradas por estímulos e baseadas na lembrança de experiências passadas.

Ou seja, para Holbrook e Hirschman (1982) o consumo é cercado de significados simbólicos que podem remeter a lembranças, a aspectos subjetivos e emocionais. Por sua vez, as decisões do consumidor são intrínsecas a cada indivíduo, isto é, cada consumidor tem critérios e motivações distintos para a tomada de decisão do consumo. Essas particularidades de escolha ponderam não apenas os aspectos materiais da oferta, mas também características que satisfaçam seus desejos emocionais.

Já Pine II e Gilmore (1998) tratam o Marketing Experiencial sob a perspectiva da evolução da economia de serviços. Os autores afirmam que os serviços, assim como os bens, estão se tornando *commodities* e para evitar tal situação, deve ser criada experiência para que o produto tenha um diferencial frente aos concorrentes. Segundo os autores, a economia da experiência tem a finalidade de ofertar aos clientes momentos que propiciem vivenciar sensações e memórias positivas.

O Marketing Experiencial segundo Schmitt (2002) é a criação de experiências que podem ser associadas a elementos emocionais, lógicos, e processos possíveis de se conectar com o consumidor.

Para Schmitt (2002), existem diferentes formas de se criar experiências e estas podem ser representadas por **Modelos Experienciais Estratégicos**, são eles:

- Experiência emocional (sentimento);
- Experiência cognitiva criativa (pensamentos);
- Experiência física e de estilo de vida (ações);

- Experiência de identificação social resultante da relação com um grupo ou cultura de referência (identificação).

Esse modelo de Schmitt (2002) envolve atividades que influenciam o consumidor em condições individuais ou compartilhadas. O autor menciona ainda a existência de oito diferentes categorias de experiências possíveis: aspectos físicos, ações motoras, sinais corporais, influência do ambiente sobre desejos físicos, estilos de vida, comportamento não verbal, autopercepção, mudanças comportamentais e indução de ações não pensadas. Segundo o autor, as empresas podem promover experiências para os clientes através de comunicação, identidade visual, do produto, *co-branding*, ambientes, *sítes*, mídias eletrônicas e pessoas.

Berry, Carbone e Haeckel (2002) destacam que assim como as empresas se preocupam com a gestão da funcionalidade do produto ou serviço, devem se preocupar com o componente emocional de experiências durante o consumo. E nesse aspecto, o varejo tem se tornado cada vez mais consciente da necessidade de criar valor para seus clientes na forma de experiências, uma vez que ofertar apenas produtos ou serviços não é mais suficiente.

As experiências de consumo são essenciais na criação de valor para o consumidor. E nesse contexto, criar um ambiente que envolva o cliente de modo agradável e memorável, faz com que esse valor e diferenciação da marca sejam criados (AILAWADI; KELLER, 2004; LUSCH; VERGO; O'BRIEN, 2007).

Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que a experiência é um aspecto essencial da criação de valor para o consumidor. E é a partir de uma relação personalizada que a experiência resultante é influenciada por fatores de espaço, tempo, envolvimento e significado pessoal para o consumidor.

Além da nomenclatura Marketing Experiencial, os profissionais de marketing introduziram novos nomes e conceitos como: marketing emocional, marketing experimental, marketing de experiência e valor da marca.

2.2.3 Definição de *merchandising* e *visual merchandising*

Na área de marketing pode-se denominar *merchandising* ou *visual merchandising*, visto que, para alguns autores e atuantes da área, ambos os nomes representam as mesmas práticas e ações no ponto de venda. Porém, existem

diversas falácias nas definições de *merchandising* e *visual merchandising* no Brasil. Tanto estudiosos do tema, quanto profissionais da área, muitas vezes têm dificuldade em diferenciar os termos, assim como, caracterizar suas funções e conceitos. Campomar e Ikeda (2006) afirmam que os estudos de marketing ainda são pouco explorados e discutidos no Brasil e essa escassez de estudos e debates gera interpretações errôneas por parte dos administradores. Os autores também evidenciam que muitas palavras técnicas simplesmente não devem ser traduzidas para línguas locais e sim interpretadas em sua totalidade. Segundo os autores, “O sufixo ‘ing’ em inglês tanto funciona como um gerúndio como para substantivo e palavras como *timing*, *merchandising*, *pricing* e *marketing* são exemplos de difícil tradução com apenas uma palavra” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p.1). Ou seja, no Brasil além das traduções errôneas, existem concepções falsas, que não representam os termos. Com relação à tradução da palavra *merchandising* de acordo com Ferracciú (2002, p. 121), “Academicamente, no passado, as tentativas de aportuguesamento da palavra remetiam a mercandizar, merceologia, mercadologia e outros absurdos”.

Acompanhando a mesma linha de pensamento, Silva (1990) define:

Merchandising é o gerúndio de um verbo que deriva da palavra inglesa *merchandise*, a qual se traduz para o português por “mercadoria”. Assim o verbo *comerchandise* significa operar mercadorias, administrar mercadorias, usar mercadorias para operar sua própria venda. *Merchandising* é planejamento de atividades que se realizam em estabelecimentos comerciais, principalmente em lojas de varejo e de autosserviço, como parte do complexo mercadológico de bens de consumo, tendo como objetivo expô-los ou apresentá-los de maneira adequada a criar impulsos de compra na mente dos consumidores, ou usuários, tornando mais rentáveis todas as operações nos canais de marketing (SILVA, 1990, p. 16-17).

A palavra inglesa *merchandise* denota mercadoria, e *merchandiser* significa negociante. Consequentemente, a tradução de *merchandising* seria mercadização, termo que em português não corresponde ao significado da atividade. *Merchandising* por sua vez, seria uma derivação da palavra *merchandise*, que se pode traduzir como operação com mercadorias (BLESSA, 2006).

Segundo Freitas e Natali (1995), o termo *merchandising*, foi definido no ano de 1915, como um ajustamento do produto ao mercado, definição que foi mantida e aplicada por muitos anos e por muitos autores. Contudo, a American Marketing Association (AMA) em 1948 adotou a definição na qual “*Merchandising* é a operação de planejamento necessária para se pôr no mercado o produto ou serviço certo, no

lugar certo, em quantidade e preço certo” (SANT’ANNA; ROCHA JÚNIOR; GARCIA, 2016, p. 27).

O *merchandising* segundo Caldeira (1990) trata-se do planejamento e da operacionalização das atividades realizadas em estabelecimentos que comercializam bens de consumo. Trata-se da venda sem palavras, ou seja, persuadir o cliente através das embalagens, expositores, equipamentos e o próprio espaço de venda das lojas.

Silva (1990) revalida e define que:

Merchandising é planejamento de atividade que se realizam em estabelecimentos comerciais, principalmente em lojas de varejo e de autosserviço, como parte do complexo mercadológico de bens de consumo, tendo como objetivo expô-los ou apresentá-los de maneira adequada a criar impulsos de compra na mente dos consumidores, ou usuários, tornando mais rentáveis todas as operações nos canais de marketing (SILVA, 1990, p. 16-17).

Ferracciù (2002) acredita que *merchandising* é uma técnica mais abrangente que deve adequar o produto ao mercado, envolvendo atividades como escolha do produto a ser ofertado, tamanho adequado, aparência, formato, quantidades, embalagem, cores, épocas ideais para ofertar, linha de preços a ser estabelecida, forma de comunicação no ponto de venda, etc.

O conceito de *merchandising* tem significado amplo e pode ser relacionado a técnicas, ações ou materiais promocionais utilizados no ambiente do ponto de venda com a finalidade de ampliar a visibilidade dos produtos, marcas e serviços, com o propósito de motivar e persuadir as decisões de compra dos consumidores (ZENONE; BUAIRIDE, 2005; BLESSA, 2006).

De acordo com Pinheiro (2004, p. 78), “O *merchandising* como ferramenta de apoio a marketing é fundamental para a obtenção e manutenção de *marketing share* (participação de mercado) de uma marca no mercado”.

Já para Las Casas (2013, p. 185), “*Merchandising* é todo esforço de apresentação do produto ou serviço no ponto de venda. Os serviços comercializados no varejo lojista ajustam-se às suas técnicas”.

Parente e Barki (2014) mencionam que os varejistas utilizam o *merchandising* para criar uma atmosfera aconchegante, através de cores, iluminação, música e aromas, os quais despertam no consumidor, um sentimento de bem-estar que induz os clientes a fazer compras não planejadas.

Ferracciù (2002) afirma que o papel do *merchandising* é transformar o ponto de venda em uma atração que disponha e exiba os produtos tornando-os visíveis, iluminados e expostos estrategicamente; criando um clima sugestivo e uma atmosfera de venda.

Contrariamente aos demais autores, Sant'Anna, Rocha Júnior e Garcia (2016, p. 27) afirmam que o *merchandising* é um acréscimo de outras formas de atividade publicitária, assim como um veículo de publicidade, em que cada ferramenta possui uma função diferente, porém, todas são utilizadas com o mesmo objetivo que é de informar e persuadir os consumidores a comprar ou consumir determinado produto, marca ou serviço. Os autores afirmam que “*Merchandising* é planejamento promocional do produto antes de ser lançado no mercado. É a preparação da mercadoria para torná-la adequada às necessidades do consumidor”.

Blessa (2006) observa que a palavra *merchandising* é empregada de diferentes formas e conceitos na área de marketing.

Existe muita confusão entre as definições de *merchandising* e promoção de vendas. [...] Precisamos entender que *merchandising* está acima da promoção de vendas e a usa como meio para efetivar sua estratégia. O *merchandising* tanto pode usar a propaganda (quando divulga ofertas na mídia) como a promoção de vendas (quando se utiliza de preços mais baixos ou brindes) para a ampliação de sua estratégia. [...] Uma promoção de venda não precisa ter obrigatoriamente com a filosofia de comunicação do produto ou da empresa; [...] já o material de *merchandising* no ponto de venda tem de estar obrigatoriamente de acordo com a filosofia global de comunicação do produto ou da empresa, para não quebrar a unidade dessa comunicação (BLESSA, 2006, p.20).

No Brasil um dos enganos ocorridos com o termo *merchandising* é quando ele é erroneamente relacionado à inserção de marcas e produtos em programas televisivos e no cinema, o que em inglês é denominado *product placement* (BLESSA, 2006).

Segundo Blessa (2006) e Feijó e Botelho (2012), as principais **funções e finalidades do *merchandising*** são:

- Aumentar as vendas por impulso;
- Criar elo entre a propaganda e o produto no ponto de venda;
- Despertar a atenção do consumidor;
- Exibir o produto de forma mais atraente;
- Obter melhor cooperação do revendedor;

- Realizar melhor a promoção e identificação da marca ou produto;
- Auxiliar os funcionários do varejo;
- Associar o tipo de loja ao produto;
- Auxiliar os representantes do fabricante e do distribuidor;
- Alcançar melhor cooperação dos atacadistas.

Guimarães et al. (2003) têm uma visão mais ampla e acreditam que todos os componentes presentes na loja, fazem parte do *merchandising*. Para os autores, a cor, a iluminação, estilo, *layout*, eficiência de vendas ou música, estão diretamente relacionados com a decisão de compra do consumidor e são mais rápidos que outros elementos da comunicação de marketing, como a propaganda, publicidade ou promoções.

O ambiente físico da loja tem sido identificado como um dos vários *inputs* na formação da imagem da loja, ou na atitude geral em relação à loja. A imagem da loja tem impacto importante na atração dos consumidores. Os compradores procuram lojas cujas imagens são congruentes com a sua própria autoimagem. Nenhuma loja pode ser todas as coisas para todas as pessoas (GUIMARÃES et al., 2003, p.139).

Os autores Samara e Morsch (2009) creem que a evolução do *merchandising* foi ampliada nos últimos anos. Hoje se trata de um processo responsável por desenvolver, assegurar, apoiar e comunicar ofertas de produtos na loja. Essas ações de certo modo impactam diretamente no ambiente físico e no *design* da loja.

Outras expressões também empregadas na área do marketing para referir-se ao *merchandising* e *visual merchandising* são: atmosfera de loja e *design store*. Termos utilizados por diversos pesquisadores para descrever a concepção de pontos de venda desenvolvidos com o intuito de impactar os clientes. Parente (2007, p.294) afirma que “A imagem que os clientes têm da loja está intimamente ligada à atmosfera que a loja consegue desenvolver”.

Durante a pesquisa, não foi evidenciado o momento em que o termo *visual merchandising* passou a ser utilizado no marketing.

Dentre tantas conceituações e definições, Rugai (2009), acredita que o *visual merchandising* é um elemento pertencente às técnicas de *merchandising*. Segundo o autor:

O *visual merchandising*, como um componente do *merchandising*, consiste em uma ferramenta de marketing largamente utilizada no varejo e configura-

se como “uma modalidade mais sofisticada e específica para a exposição dos produtos e ambientação da loja”. Isto é, o visual *merchandising* é uma estratégia varejista para ambientar a loja, adequar os produtos visando funcionalidade, agilidade e harmonia para o cliente (RUGAI, 2009, p. 75).

Contrariamente a Rugai (2009), a Point Of Purchase Advertising International (POPAl) aponta as diferenças entre os dois termos:

Visual merchandising é uma ferramenta de marketing que envolve desde o planejamento de uma vitrine, a iluminação do ambiente, os sons, as cores, comunicação *visual*, *design*, tecnologia, mobiliário, equipe de vendas, etc... O *visual merchandising* busca aguçar os sentidos do ser humano para então despertar um desejo que se "transforma" em uma necessidade (POPAl apud BLESSA, 2006, p.2).

Enquanto que:

Merchandising é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores (POPAl apud BLESSA, 2006, p.2).

Ou seja, segundo a definição do POPAl citada por Blessa (2006), o *merchandising* é comumente associado às características visuais e técnicas aplicadas em um ponto de venda, enquanto que o *visual merchandising* se mostra uma ferramenta mais ampla.

O *visual merchandising* é tratado por Blessa (2006) como um conhecimento prático de atuar no ambiente no ponto de venda proporcionando personalidade e identidade.

Bernardino, Pacanowski e Khoury (2012) definem que o *visual merchandising* é a união de todos os elementos visuais pertencentes ao varejo e aquilo que é visível ao consumidor. Para os autores, um bom *visual merchandising* proporciona a uma loja um ambiente memorável e agradável, além de promover o processo de compra, induzir o cliente a retornar, facilitar o trabalho dos vendedores e tornar o ambiente da loja estimulante.

O *visual merchandising* tem como função zelar pela imagem e comunicação da loja. Sendo que, “O entendimento da imagem da loja exige que os varejistas pensem além das táticas específicas que utilizam para criar e ajustar uma imagem. Eles também devem considerar a percepção que seu público tem de determinado tipo de loja [...]” (CHURCHILL; PETER, 2013, p. 456). Desse modo, toda esta

atmosfera de compra: comunicação externa, *layout*, iluminação, temperatura, cores, aromas e sons têm que ser planejada minuciosamente para que cada um desses elementos comunique a que público e segmento a loja é dirigida.

Perante a diversidade de conceitos e definições, a presente autora decidiu utilizar ao longo da dissertação o termo *visual merchandising*, assim como o conceito adotado pelo Point of Purchase Advertising International (POPAI), uma vez que se trata da definição mais atualizada e semelhante às definições usadas nas pesquisas e livros da área de moda.

2.2.4 Surgimento e evolução do *merchandising* e *visual merchandising*

De acordo com Demetresco e Maier (2009) e com o documentário *Au bonheur des dames – L’Invention du grand magasin* (2013), as ações de *merchandising* na comercialização de produtos tiveram início nos períodos antes de Cristo. Nesta época era comum o vendedor expor suas mercadorias para que os interessados pudessem observá-las e comprá-las. Vargas (2001, p. 103) destaca a relevância dos tipos de comércio antes do século XIX, “[...] *bazaars* árabes, a *ágora* grega, os mercados, os fóruns romanos, as praças medievais, as feiras e os edifícios de mercados”.

Segundo Vargas (2001), no Império Romano, no século II antes de Cristo, já existiam pontos de comercialização como existem hoje. Essas lojas estavam localizadas em um conjunto comercial chamado Mercado Trajano, possuía 150 salas distribuídas em seis andares, agrupadas de acordo com o tipo de mercadoria que vendiam, iniciando assim um modelo de comércio semelhante ao dos *shoppings centers*. Na divisão dos andares existiam “[...] bancas, tendas com uma mesa e uma cobertura de proteção, barracas desmontáveis, barracas permanentes e devidamente fechadas e, finalmente, fileiras de lojas divididas de acordo com o ramo de atividades” (VARGAS, 2001, p. 154). (**Figura 9**). A divulgação das lojas era feita através de placas de madeira ou pedra, e o comerciante através de símbolos, identificava qual mercadoria era vendida naquele local. Com o fim do Império Romano, o estilo de comércio praticado no Mercado Trajano foi desaparecendo e esse modelo ressurgiu apenas na Renascença com o mercantilismo.

Figura 9 – (a) Mercado público no Império Romano; (b) Mercado Trajano

(a)

(b)

Fonte: Vargas (2001).

Nesse período a prática comercial ocorria através de feiras onde artesãos criavam vitrines para expor seus trabalhos. As feiras eram montadas em pontes, praças ou determinadas ruas, criando assim, áreas de comércio especializado. Com a Revolução Industrial no século XIX esse cenário foi modificado com o aumento de lojas por toda a Europa (VARGAS, 2001).

Miranda (1997, p. 949), apresenta o início das atividades varejistas dando ênfase à importância aos elementos visuais, “[...] a feira livre, que reproduz a mais antiga forma de comércio, dramatiza o processo de exposição ao colocar todas as mercadorias à vista e ao alcance das mãos do consumidor”.

O *merchandising* de acordo com Blessa (2006) é uma atividade tão antiga quanto à venda, pois desde que os homens da Idade Média começaram a escolher as principais ruas para expor seus produtos, gritando para chamar a atenção das pessoas e brigando com os outros mascates por espaço e clientes, tais artifícios já poderiam ser considerados ações de *merchandising*. Segundo Blessa (2006, p. 8), o *merchandising* “Desde seu surgimento, era feito para dar destaque a todas as mercadorias, e isso começava a partir do *layout* da loja, seus corredores e prateleiras, até a disposição dos produtos e sua promoção”. Essas práticas de exposição foram evoluindo ao longo dos séculos e os comerciantes notaram que ao expor seus produtos, atraíam e encantavam mais seus clientes, ou seja, os produtos que eram expostos no balcão vendiam mais que os produtos que estavam no estoque. Uma das áreas precursoras nesta evolução foi à moda. No século XVII, os costureiros e alfaiates propuseram exposições inovadoras às suas criações, pela primeira vez as peças foram expostas em manequins de madeira que, além de

assemelhar-se com o corpo humano, tornavam as peças tridimensionais para os clientes. Essas novas exposições do produto formariam futuramente o conceito de *visual merchandising* (GUIDÉ; HERVÉ; SACKRIDER, 2009).

De acordo com Miranda (1997), à medida que o comércio iniciou sua prática em ambientes fechados, as vitrinas foram a primeira resposta encontrada para manter as mercadorias na rua e à vista do consumidor.

O fato de novas tecnologias terem sido criadas em 1840, permitiu que enormes vidros fossem fabricados e utilizados para montar vitrines do varejo. Esse fenômeno iniciou-se na França e após foi disseminado em grandes lojas pelos Estados Unidos. Nesta época as lojas eram espaços que comercializavam diversos tipos de produtos desde alimentos, objetos, tecidos e afins. Ou seja, não existiam lojas específicas, mas sim armazéns. Os produtos eram expostos atrás do balcão e quem apresentava e tocava no produto era um vendedor. Contudo, este profissional não precisava possuir habilidade ao vender o produto, já que muitas vezes sua função era buscar no estoque os itens listados pelo cliente, separá-los e embrulhá-los em um único e simples pacote. Antes do século XVIII, os comerciantes não se importavam com a aparência de suas lojas e com a apresentação das mercadorias, uma vez que poucos produtos eram expostos (MORGAN, 2011).

Com o passar dos anos, lojas mais especializadas e exclusivas foram abertas. Cabia aos donos diferenciar-se por sua fachada, atraindo a atenção do consumidor. Também se iniciou nesta mesma época uma forte influência de suspender e expor os produtos na entrada da loja, com o objetivo de se destacar frente a seus concorrentes próximos. (**Figura 10**). Neste momento, cabia a esse vendedor apresentar características e particularidades técnicas dos produtos que comercializava. Contudo, os comerciantes ainda não se preocupavam com a estética de exposição dos produtos e com a aparência da loja (BLESSA, 2006).

Figura 10 – Produtos expostos na entrada da loja no século XVIII

Fonte: MM da Moda (2011).

Segundo Morgan (2011), nesse momento os comerciantes procuravam atrair seus públicos exibindo de maneira chamativa o nome de suas lojas. Concomitantemente expunham seus produtos no exterior e até mesmo na rua, com a finalidade de comunicar que o comércio estava aberto. O autor ainda ressalta que tal estratégia ainda é comum no varejo atual. Essa pequena evolução fez com que a compra não se limitasse apenas a um compromisso verbal entre os comerciantes e clientes, mas também a uma experiência sensorial dentro do ambiente da loja.

A segunda evolução ocorreu na Europa durante o século XIX com o desenvolvimento das estruturas arquitetônicas chamadas arcadas. Essas estruturas também tinham o nome de passagens. As arcadas foram construídas com materiais como ferro e vidro, elementos que aprimoraram as propriedades estéticas das lojas. Tinham como característica claraboias de vidro que proporcionavam aos clientes maior visibilidade dos corredores entre as lojas. Porém, além de seu preço elevado, as claraboias não se estendiam para o interior dos comércios, fazendo com que as lojas se tornassem escuras, prejudicando muitas vezes as vendas (MORGAN, 2011).

Em 1838, Aristide Boucicaut abriu a primeira loja de departamentos do mundo. Seu intuito era atrair muitas pessoas a andar livremente pela loja com acesso aos produtos. Assim, foi instituído o Le Bon Marché, uma loja de dimensões gigantescas que expunha as mercadorias de modo luxuoso e pensado. A abertura do Le Bon Marché foi um dos pontos primordiais na história da moda, pois acarretou em mudanças para o *visual merchandising* (AU BONHEUR DES DAMES – L'INVENTION DU GRAND MAGASIN, 2013). (**Figura 11**).

Figura 11 – Le Bon Marché em 1838

Fonte: Argnuveau (2013).

A partir desse momento ocorreu um grande desenvolvimento no conceito de lojas de departamentos, expandindo-se da Europa rumo a América. Foram criadas empresas que perduram até os dias de hoje como: Macy's, criada em 1858; Marshall Field's, criada em 1865, Bloomingdale's, criada em 1872 e Selfridge's criada em 1909 (MORGAN, 2011). (**Figura 12**).

Figura 12 – Lojas de departamentos: Macy's; Marshall Field's; Bloomingdale's e Selfridge's no século XIX

Fonte: Morgan (2011).

O proprietário Gordon Selfridge inaugurou em Londres a Selfridge's, loja de departamento que possuía uma grande vitrina de vidro. Além disso, o empresário revolucionou o mercado de moda ao iluminar as vitrinas durante o anoitecer e mesmo quando a loja já estava fechada. O visionário dono sempre inovou para dar destaque ao seu ponto de venda. Em 1909, quando o piloto Louis Blériot fez um pouso forçado em um campo aberto, o proprietário atravessou o Canal da Mancha, e transportou em um trem o avião de Blériot, para expô-lo na vitrina de sua loja (MORGAN, 2011).

Vargas (2001) afirma que o aparecimento desse tipo de comércio foi beneficiado pelo desenvolvimento dos sistemas de transporte e comunicações no

século XIX. Essas mudanças possibilitaram maiores fluxos de pessoas nos centros urbanos, conseqüentemente modificando as dinâmicas sociais e culturais em relação ao comércio.

Nos Estados Unidos, a famosa loja de departamentos Marshall's teve seu *visual merchandising* adequado conforme a realidade da população, e ao passo que a moda se aproximava de uma abordagem mais popular, os costureiros usaram essa popularização para criação de suas vitrinas em busca da divulgação de seus conceitos e criação de uma identidade própria (MORGAN, 2011).

Cardoso (2008) aborda os aspectos sociais da expansão das lojas de departamentos:

Além do seu impacto sobre o imaginário e os hábitos do consumidor, as lojas de departamento também contribuíram para uma transformação fundamental nos métodos de distribuição e vendas de mercadorias, pois garantiram a transição do consumo para o ritmo e a escala da era industrial. Anteriormente ao século XIX, ir às compras sequer constituía-se em atividade digna de muita atenção da parte do consumidor, muito menos em forma de lazer (CARDOSO, 2008, p. 78).

Pode-se constatar através da evolução do *visual merchandising*, que muitas das vitrines temáticas atuais advêm das lojas de departamento do passado, uma vez que essas lojas investiam em cenários temáticos (MORGAN, 2011). (**Figura 13**).

Figura 13 – Vitrine teatral com modelos vivos na Selfridge's de 1909

Fonte: MM da Moda (2011).

Em um contexto geral, as lojas de departamentos do século XIX foram as principais responsáveis pela reformulação dos conceitos de *visual merchandising* na moda. Ao expor as mercadorias, os comerciantes não só aprimoraram a experiência de compra dos clientes, como também puderam observar suas reações e preferências enquanto frequentavam determinada loja. Outra nítida mudança foi o

desenvolvimento do *design* no interior dos pontos de venda. As lojas de departamentos do século XIX esforçavam-se para expor luxo, exotismo e sofisticação em seu interior, por mais que o artigo muitas vezes não estivesse à altura de tal ostentação, o *design store* acabava gerando um valor agregado ao produto (AU BONHEUR DES DAMES – L'INVENTION DU GRAND MAGASIN, 2013).

Parker (2003) evidencia o simbolismo existente no mecanismo de exposição dos produtos nas lojas de departamento do século XIX:

A aparência do luxo que adornava cada enorme galeria das lojas de departamento do século XIX se espalhava nos seus produtos. Produtos comuns, do dia a dia, representados em ambientes opulentos, se transformam em símbolos de riqueza e prosperidade. Por exemplo, uma pilha de uma roupa barata pode absorver os valores simbólicos de uma fina mesa de carvalho esculpida na qual está exposta. Nessas condições, a antes roupa comum se torna valiosa por causa da associação com o luxo derivada diretamente dessa forma de exposição. Efetivamente, mesmo que possuindo pouco valor tangível, a roupa em questão passa a ser um signo de prosperidade e opulência (PARKER, 2003.p.363).

De acordo com Parker (2003), a evolução do *design* nos pontos de venda e a mudança na exposição das mercadorias, fez com que o consumo deixasse de ser uma negociação verbal entre vendedores e consumidores. A partir da evolução do *visual merchandising* iniciada com as lojas de departamentos, a compra deixou de ser uma atividade racional de mero abastecimento, ou seja, modificou o sentido do consumo.

A realização da Grande Exposição Internacional de 1851, ocorreu em Londres no Palácio de Cristal, iniciou de certa forma um processo de fetichização das mercadorias, aspecto básico para a formação de uma sociedade de consumo. A exposição que inicialmente foi criada para apresentar e demonstrar novas tecnologias da época, logo se transformou em grandes feiras onde os produtos eram exibidos em cenários exóticos e elaborados (PARKER, 2003). **(Figura 14).**

O arranjo e a configuração das exposições universais prefiguraram as lojas de departamento que dali a pouco passariam a atrair o comprador para um universo igualmente fantástico em que todos os seus desejos se encontravam materializados sob forma de mercadorias. Tanto as exposições universais quanto as lojas de departamentos viraram cenário e palco de uma vivência à parte da existência comum, aproximando-se assim do espetáculo e do hábito (CARDOSO, 2008, p.81).

Figura 14 – Grande exposição Internacional de 1851

Fonte: MM da Moda (2011).

A partir da experiência gerada nessas exposições e feiras, os comerciantes notaram que valorizava a mercadoria, o fato de não a colocar diretamente no chão, mas sim em pedestais e plataformas, que elevavam o produto ao nível dos olhos dos clientes (AU BONHEUR DES DAMES – L'INVENTION DU GRAND MAGASIN, 2013).

O conceito de *visual merchandising* conhecido atualmente intensificou-se na década de 1930 nos Estados Unidos com o surgimento do autosserviço no varejo. Os lojistas notaram que os produtos expostos mais próximos do público, eram muito mais comprados. Esse aumento nas vendas fez com que iniciassem um processo de transformação no interior das lojas transformando seu interior em verdadeiras vitrines, nas quais as pessoas podiam ver e escolher as mercadorias. Com o tempo, tal prática fez com que as lojas se transformassem em autosserviço (BLESSA, 2006).

Essa transformação permitia aos clientes tocar nas mercadorias antes de escolhê-las e os comerciantes, por sua vez, perceberam que os clientes estabeleciam conexões sensoriais com os produtos. Nesse momento, o papel de persuasão do vendedor tornou-se tão importante quanto à apresentação e exposição dos produtos. Esse novo processo de compras não se tratava mais apenas de um trato verbal entre o comerciante e o cliente, e sim, em um processo de experiência sensorial. Desse modo, e de certa maneira, as lojas foram se tornando comércios de autosserviço (AU BONHEUR DES DAMES – L'INVENTION DU GRAND MAGASIN, 2013).

Conforme Freitas e Natali (1995), no Brasil o autosserviço teve início em 1947 na cidade de São Paulo. Essa mudança foi diretamente influenciada pelo

comportamento de compra dos consumidores europeus e americanos, que possuíam esse modelo de comércio desde 1930.

[...] as vitrines e as decorações internas foram cedendo lugar para o trabalho de merchandising com a missão de acelerar a rotação dos produtos no ponto de venda. [...] Com isso foram aparecendo os displays, os dispensers, os *check-outs* e uma série de materiais promocionais de comunicação interna tais como: cartazes, móveis, bandeiras, cartões-preço, etiquetas, adesivos, etc., estimulando os consumidores à compra por impulso. As grandes empresas movimentam-se, colocando nos pontos de venda promotores de vendas que faziam a reposição do produto e a limpeza do local onde o produto seria exposto, fixavam preços, disputavam pontos quentes, etc. (FREITAS; NATALI, 1995, p.13).

Segundo Blesca (2006), este novo tipo de comércio *self-service* não foi incorporado prontamente pelos consumidores, uma vez que estavam habituados a serem servidos e não a servirem-se. Contudo, com o passar do tempo, os armazéns e mercearias tiveram que se adaptar a esse novo modo de comércio, muitas vezes tendo de ensinar os consumidores a comprarem pelo novo sistema de autosserviço que tinha como proposta a diversificação em seu *mix* de produtos.

Deste modo, com o despertar da possibilidade de escolha dos produtos foi crescente o número de marcas de um mesmo produto, fazendo com que os comerciantes tratassem de analisar as necessidades, desejos e exigências dos consumidores, segundo enfatizam Cavalcanti e Chagas (2006, p.133), com o autosserviço “[...] as gôndolas passaram a colocar o consumidor diante de produtos semelhantes, concorrentes. Os detergentes de todas as marcas [...] na gôndola de detergentes, assim como [...] os sabonetes, amaciantes de roupas e assim por diante”.

O modelo de comércio de autosserviço influenciou a criação dos primeiros *shoppings centers* ou *shoppings mall*, expressão utilizada por americanos e canadenses (CARDOSO, 2008). (**Figura 15**).

Figura 15 – Primeiro *shopping mall* nos Estados Unidos e Canadá

Fonte: Curbed (2014).

Foi na década de 1950 que o varejo começou a dar ênfase ao *design* nas lojas como um diferencial de experiência e eficiência na compra. Apesar do termo *visual merchandising* não ser utilizado na época, os varejistas já aplicavam suas técnicas através de vitrinas e sinalizações (ISRAEL, 1994).

Israel (1994) afirma que nas décadas seguintes ocorreram mudanças significativas para o varejo, como o desenvolvimento dos *layouts* das lojas e uso de elementos gráficos e visuais no ponto de venda. Essas transformações relacionam-se com as tendências de *design* e arquitetura da década de 1970. Nos anos 1980 foi crescente o uso de lojas que possuíam *design* exclusivo, consequência da competição de mercado ocorrida na época.

Segundo Blessa (2006), o *merchandising* foi desprezado pelo marketing até a década de 1980. Porém, devido à forte recessão global, criou-se um cenário competitivo e acirrado que fez com que os varejistas começassem a utilizar técnicas inovadoras que atraíssem os clientes às lojas, desenvolvendo assim, soluções para destacar os espaços destinados à amostra de produtos, não apenas nas vitrines, mas também nos espaços internos dos pontos de venda.

A partir desse momento, as atividades relacionadas à promoção de vendas e *merchandising*, tornaram-se constantes no varejo. Na década de 1990 as técnicas de *merchandising* cresceram significativamente, acompanhando o crescimento da concorrência no varejo. Nessa década, os fornecedores começaram a desenvolver campanhas promocionais e intensificá-las no próprio ponto de venda. As ofertas ao consumidor e os esforços de marketing foram feitos através do *merchandising* e dos outros elementos do composto de comunicação, como observa Pinheiro (2004).

Nos dias atuais, o *merchandising* “[...] é algo muito mais completo, que procura acompanhar todo o ciclo de vida do produto, desde a adequação de sua

imagem para os pontos de venda até o acompanhamento de sua performance diante de seus consumidores” (BLESSA, 2006, p. 8).

Na década de 2010, a área de *visual merchandising* desempenha papéis muito mais complexos e completos dentro do ponto de venda. Trata-se de uma área do marketing que visa acompanhar todo o ciclo de vida de um produto no PDV. O *visual merchandising* é responsável desde o ajustamento da imagem de um produto em seu PDV até a análise de seu desempenho perante os consumidores. Trata-se de uma ferramenta muito valorizada pelas equipes de marketing, pois é a etapa que reúne ao mesmo tempo o consumidor, o produto e o dinheiro (ZENONE; BUAIRIDE, 2005).

Deste modo, a presente autora conclui que a evolução do *merchandising* e do *visual merchandising* demonstra que ambos estão diretamente ligados as mudanças econômicas, sociais e a evolução do próprio marketing. Além disso, o incremento da tecnologia, da arquitetura e do *design* interferiu diretamente na formação dos ambientes de comércio ou prestação de serviços.

2.2.5 Função do *visual merchandising*

O *visual merchandising* está inserido nas ações de marketing e comunicação mercadológica. Trata-se de uma área destinada a identificar, controlar, ambientar, acomodar e promover os produtos dentro do ponto de venda. Também é responsável pelos projetos externos, como letreiro, fachada e vitrine. Cabe aos profissionais de *visual merchandising* destacar os produtos tornando-os mais visíveis e atraentes, de modo que aumente sua rotatividade. Além das questões físicas e visuais relacionadas aos produtos, também cabe ao *visual merchandising* auxiliar no posicionamento e unificação da imagem da marca que atua no varejo. O termo *visual merchandising* também é substituído por expressões como atmosfera da loja e *design store*. Em suma, esta ferramenta é responsável pela aproximação e zelo da comunicação visual, do *mix* de produtos e seu público-alvo. Segundo Churchill e Peter (2013):

O entendimento da imagem da loja exige que os varejistas pensem além das táticas específicas que utilizam para criar e ajustar uma imagem. Eles também devem considerar a percepção que seu público tem de determinado tipo de loja [...] (CHURCHILL; PETER, 2013, p. 456).

Ou seja, o *visual merchandising* deve zelar por toda a imagem e comunicação do ponto de venda. Bitner (1992) afirma que toda esta atmosfera de compra: comunicação externa, *layout*, iluminação, temperatura, cores, aromas e sons, tem que ser delineada minuciosamente para que cada um desses itens comunique a que público e segmento a marca pertence. O ponto de venda é uma das principais maneiras pela qual um estabelecimento varejista comunica seus propósitos e estabelece um posicionamento junto aos consumidores. Essa autora define que o ambiente físico do PDV é composto pelas condições ambientais (temperatura, barulho, odor, música, etc.), espaço/funcionalidade (*layout*, equipamentos, mobília) e sinais, símbolos e artefatos (sinalização interna, decoração, uniforme dos funcionários). Já o ambiente social abrange as interações sociais entre os funcionários da empresa, clientes e qualquer outra pessoa que esteja no mesmo ambiente físico.

Para Guidé, Hervé e Sackrider (2009), o *visual merchandising* está ligado a dois objetivos. O primeiro objetivo é quantitativo e refere-se aos elementos que podem favorecer o aumento no número de vendas, otimizando a margem de lucro e limitando os custos gerais. Dentre os elementos, podem-se citar quatro tipos de ações:

1. Facilitar o percurso do cliente com o propósito de fazê-lo conhecer o ponto de venda, os produtos e ofertas.
2. Aumentar a legitimidade da oferta através da segmentação dos produtos, facilitando o encontro do cliente com a mercadoria através do agrupamento por formas, cores e materiais.
3. Oferecer um serviço coerente com o posicionamento, imagem da marca e expectativas dos clientes através da recepção, sinalização, provadores, etc.
4. Traduzir a noção da qualidade não só através dos produtos, como também pelo ponto de venda e pelas equipes de venda.

O segundo objetivo do *visual merchandising* é qualitativo e visa à identidade da empresa. Segundo Guidé, Hervé e Sackrider (2009), ao aplicar as ferramentas de *visual merchandising*, as marcas devem prezar por elementos que transmitam sua identidade e consequentemente sua diferenciação frente a seus concorrentes.

Ao projetar ou reprojetar um ponto de venda segundo Levy e Weitz (2000) é necessário considerar três objetivos:

1. Atmosfera da loja: precisa representar e evidenciar a imagem da marca e a estratégia geral da empresa; uma vez que os clientes têm dificuldade em julgar o bem se o ambiente físico for incompatível com a mercadoria ou com os preços.
2. Influência nas decisões de compra: as mercadorias estão dispostas no ponto de venda de uma maneira que facilite a movimentação dos clientes e o acesso às mercadorias.
3. Produtividade de espaço: o espaço da loja deve ser projetado a fim de aperfeiçoar as vendas.

Segundo Parker (2003), o objetivo do bom *visual merchandising* não se resume apenas a criar uma exposição que agrade os olhos dos clientes, mas que conte uma história e promova uma narrativa para cada produto; e que de certo modo represente os sonhos, aspirações e desejos de seus públicos.

Podem ser citados como benefícios do *visual merchandising*: elevação do volume de vendas em relação aos concorrentes; valorização da imagem da marca; melhoria no posicionamento da marca; persuasão no momento da compra; fortalecimento da parceria com fornecedores; rotação rápida de estoques; produtos com alto valor agregado e satisfação do cliente (FEIJÓ; BOTELHO, 2012).

Morgan (2011, p. 15) ressalva que “[...] mais do que nunca, as lojas físicas precisam fazer com que os consumidores entrem e comprem e o *visual merchandising* é fundamental para atrair e prender a atenção dos clientes”.

De acordo com Blessa, (2006, p. 65), “[...] a decisão no PDV do mundo é de 85%, conclui-se, então, que o consumidor é altamente sugestionável, podendo trocar de marca conforme o esforço aplicado no PDV”.

2.2.6 Atmosfera da loja e a experiência de consumo

Os profissionais de marketing consideram a imagem de um ponto de venda um aspecto primordial que deve ser desenvolvido pelos varejistas. A imagem da loja

está diretamente relacionada à sua atmosfera: dimensões, cores, aromas e sons (SOLOMON, 2011).

Segundo Samara e Morsch (2009) a atmosfera de loja passou por uma evolução:

Conceito inicialmente desenvolvido no âmbito do varejo envolvendo o composto de *merchandising* evoluiu para um significado muito mais amplo nos últimos anos. É entendido hoje como o processo de desenvolver, assegurar, apoiar e comunicar as ofertas de mercadorias pelo varejista, bem como fixar o preço delas. Influencia diretamente o ambiente físico e o *design* da loja. A exposição de produtos em vitrine, perto dos caixas, em destaque na entrada da loja ou em outros pontos em evidência para o cliente baseia-se nesse conceito (SAMARA; MORSCH, 2009, p.157).

Para Kotler (2002) a atmosfera de loja é um diferencial competitivo que deve motivar os compradores a ponto de eles serem os reguladores do tipo de experiência que será gerada no ponto de venda. Logo, consumidores de possuam perfis mais funcionais e práticos, devem ser expostos a atmosferas de loja contidas e reservadas.

Além disso, a atmosfera da loja pode influenciar na percepção do preço, qualidade dos produtos e serviços. Baker et al. (2002) creem que o *design* da loja influencia na percepção do preço e do produto, porém, esse efeito é relativamente pequeno se comparado com o custo que tais mudanças têm para os lojistas. Ou seja, os varejistas que oferecem um *design* sofisticado podem se posicionar como ofertantes de produtos de alta qualidade e preços elevados.

Segundo Churchill e Peter (2013) o objetivo de uma atmosfera de loja é:

O objetivo é construir uma imagem positiva por intermédio de uma atmosfera exclusiva, ou seja, criação de arquitetura, *layout*, iluminação, esquema de cores, temperatura, acesso, ruído, sortimento, preços, eventos especiais etc. que servem como estímulos e chamativos para a loja. Essas dimensões [...] operam em conjunto em uma loja bem planejada para gerar sentimentos positivos a seu respeito e sobre fazer compras nessa loja (CHURCHILL; PETER, 2013, p. 456).

A atmosfera da loja é composta pela diversidade de fatores que são percebidos pelos consumidores, respondendo a estes aspectos visuais de forma cognitiva, emocional e fisiológica (BYUN; MANN, 2011). Isto é, os consumidores podem ser induzidos a se comportarem segundo a atmosfera criada pela empresa (BITNER; 1992).

Complementando o conceito, Turley e Milliman (2000, p. 209) afirmam que nem todos os consumidores reagem da mesma maneira: “Diferentes categorias de consumidores parecem se comportar de forma diferente quando expostos ao mesmo estímulo atmosférico”.

Um bem ou um serviço não são compostos apenas por suas características tangíveis; no ato do consumo existem outros fatores que podem representar a marca. Nesse sentido, o ambiente físico da loja representa um dos principais aspectos influenciadores na decisão dos consumidores, uma vez que possui símbolos que transmitem a imagem e as intenções da empresa, tornando-se, muitas vezes a atmosfera do ponto de venda muito mais importante do que o próprio produto no ato da compra (BYUN; MANN, 2011; KOTLER, 2002; BITNER, 1992).

A atmosfera de loja também pode ser definida como um sentimento psicológico despertado pelo varejista no consumidor quando está no ponto de venda, também conhecida como personalidade da loja sob a ótica do consumidor (PARENTE, 2007).

O desenvolvimento da atmosfera torna-se uma ferramenta de marketing, pois é a partir dele que podem ser geradas crenças, sensações fisiológicas e emoções. Turley e Milliman (2000) apontam quais são os cinco componentes que compõem a atmosfera da loja:

- Variáveis externas: primeiros elementos observados pelos consumidores como vitrine, frente, fachada e entrada da loja;
- Variáveis internas: iluminação, aromas, músicas e sons que comunicam significados por uma perspectiva visual;
- Layout e design da loja: acessórios, alocação do espaço, fluxo do tráfego e agrupamento de produtos que compõem o ambiente de loja;
- Ponto de venda e decoração: exposição dos produtos, cartazes e todos os tipos de sinalização e decoração de parede;
- Variável humana: características dos funcionários como seus uniformes, o agrupamento de pessoas e as áreas de privacidade.

A atmosfera de loja segundo Levy e Weitz (2000), está ligada ao *design* de um ambiente através de comunicação visual, cor, iluminação, música e aroma. Sua

função é estimular as reações, percepções e emoções dos clientes, podendo afetar o seu comportamento de compra.

Para Parente e Barki (2014), quando o consumidor visita o ponto de venda, o varejista deve desenvolver a personalidade da loja. Essa personalidade é criada por meio de recursos de apresentação externa como a posição, arquitetura da loja e fachada; e também pelos recursos de apresentação interna como os projetos de *layout*, forma de exposição, arrumação dos produtos, etc.

Meira (2000) reitera que a imagem que os clientes possuem da loja está diretamente ligada à atmosfera que a loja apresenta. Esta, por sua vez, é desenvolvida a partir do *layout* e da forma de exposição dos produtos (variedade, preços e atendimento). A atmosfera de loja é desenvolvida a partir de elementos como: cores, formas, o tamanho da área de venda, a decoração, os equipamentos de exposição, os produtos, a comunicação visual (materiais impressos, uniformes dos vendedores, etc.) e sinalização. Outros elementos intangíveis como sons, aromas e estímulos ao paladar e ao tato complementam os elementos tocáveis formando a experiência de consumo (CHEBAT; MICHON, 2003).

Os autores Baker, Grewal e Parasuraman (1994), criaram um modelo que explica como as conjunções de elementos da atmosfera de loja influenciam na percepção dos clientes em relação à qualidade da mercadoria e dos serviços, e como essas percepções influenciam no posicionamento da empresa. O modelo considera que os fatores ambientais (música, iluminação e aroma), os fatores de projeto (cor, piso e decoração) e os fatores sociais (atendimento) interferem na percepção do cliente.

Terblanche e Boshoff (2006) sugerem uma escala que possa medir esta experiência. Nesta escala, os autores consideram que os elementos pertencentes ao ponto de venda são de duas naturezas: elementos físicos (sortimento, *layout*) e elementos sensoriais (aroma, cores, luzes).

Já Baker et al. (2002) analisam em seus estudos, como a percepção do cliente ocorre perante diversos fatores como: *design*, música e conduta dos funcionários.

O ambiente criado pelo varejista também é uma importante variável estratégica frente aos concorrentes. A atmosfera se torna um diferencial quando explora por meio dos sentidos, distintos apelos que possam influenciar na atmosfera da loja assim como na imagem da marca do varejo (KOTLER, 2002).

2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM MARKETING

A crescente mudança nos cenários tecnológicos fez com que os varejistas se beneficiassem tanto nas questões estratégicas, quanto nas operacionais. Fatores como o aumento da popularidade e baixa no preço faz com que as tecnologias digitais se tornem cada vez mais acessíveis aos varejistas (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010).

Borges (2001) argumenta que o computador se tornou um aliado do varejo a partir da década de 1980. Suas especificidades acarretaram em um aprimoramento de previsão de demanda; seleção dos produtos em estoque; racionalização de espaços nos estoques e da exposição dos produtos no ponto de venda.

O código de barras e o leitor eletrônico de produtos foram itens tecnológicos de extrema valia a partir da década de 1990. Dentre todos os itens existentes no varejo, esses itens são considerados a mais importante inovação tecnológica de todas. Eles foram base para outras tecnologias empregadas posteriormente no ponto de venda (KEH, 1998).

Segundo Borges (2001), essa aceleração tecnológica ocorrida na década de 1990 fez com que o varejo passasse por transformações, como por exemplo, aumento nas dimensões do ponto de venda; modo de efetuar a venda; rápida mudança no comportamento de consumo e direcionamento de produtos a mercados específicos. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) esse período é considerado a Terceira Era da Informação, momento em que o intelecto, a informação e a alta tecnologia eram elementos essenciais para se atingir o sucesso em uma empresa. A década de 1990 foi marcada pela competição acirrada entre empresas que se limitavam a competir com suas concorrentes. Porém, nos dias atuais as empresas não discutem fronteiras, mas sim o compartilhamento de informações que possam formar uma rede global de notícias, cultura e costumes.

O fácil acesso a informação, tem mudado a concepção das estratégias competitivas na década de 2010. No panorama corporativo, devem ser criados valores que incitem o cliente a compra e consequentemente com essas novas demandas, os gestores têm que desempenhar funções mais amplas, ligadas à inovação e sustentabilidade empresarial (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008). Outro fator crítico dos gestores é desenvolver modelos personalizados e direcionados ao consumidor, tornando-o único:

Ao contrário das linhas de montagem, em que a produção se orienta por parâmetros predeterminados, a nova abordagem a criação de valor se norteia por demandas resultantes das necessidades e desejos dos consumidores a qualquer momento. Em vez de produzir com base em pressupostos e depois tentar vender a produção nesse modelo, a empresa produz apenas o que os consumidores querem em determinado momento. O valor é cocriado, um consumidor e uma experiência de cada vez. O novo enfoque influencia todos os aspectos da gestão – não apenas da fabricação e da logística (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008, p. 199).

Para Prahalad e Krishnan (2008), a inovação no século XXI vem abordada por novos paradigmas. As empresas terão que reinventar seus processos para destacar produtos. O primeiro ponto dessa mudança está relacionado com a migração do conceito de produtos e serviços, para o conceito de soluções e experiências. Os autores também destacam que as empresas que desejam se diferenciar terão que recorrer a pessoas, processos, produtos e serviços extremamente personalizados e de difícil excelência.

Segundo Drucker (2000), a inovação pode ser aplicada às pessoas e processos existentes na empresa, com o objetivo de lucrar. Já para Prahalad e Krishnan (2008) a inovação é a adoção de novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da empresa.

As tecnologias mais aplicadas no comércio B2C são: códigos de barras, leitoras óticas, sistemas logísticos, etiquetas eletrônicas, sistemas para previsão de vendas e gerenciamento de banco de dados (PARENTE, 2007).

As inovações do *visual merchandising* podem ser elaboradas a partir de pesquisas de mercado que analisam mudanças políticas, econômicas, sociais, culturais e tecnológicas (SAMARA; MORSCH, 2009).

A importância dos sistemas tecnológicos nos pontos de venda é destacada por Takaoka (1999):

A Tecnologia da Informação, de forma geral, e particularmente os sistemas de ponto de venda (PDV), vêm desempenhando um papel importante no varejo nos últimos anos, por terem permitido às empresas varejistas a melhoria no atendimento e a captação de dados sobre a movimentação dos produtos na loja (TAKAOKA, 1999, p. 87).

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), a Tecnologia da Informação (TI) está em voga no mercado desde a década de 2000. Conhecida como década da nova onda da tecnologia, que admite a conectividade e a interatividade entre indivíduos, redes e grupos. Segundo os autores, os computadores, celulares

baratos, Internet de baixo custo e fonte aberta são ferramentas essenciais para que as pessoas se comuniquem nesse novo momento.

Essa nova visão aborda também o fornecimento e distribuição dos produtos e serviços. As empresas, por sua vez, terão que se incluir na rede global com o propósito de gerar experiências únicas aos clientes (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008).

As empresas competirão pelo fornecimento a cada cliente de qualidade sem igual nas experiências com seus produtos e serviços. Será uma corrida para oferecer experiências únicas a cada cliente, ao custo mais baixo possível. A necessidade de proporcionar experiências singulares e contextuais aos consumidores como indivíduos moldará a demanda pela reconfiguração rápida de recursos, ideias e talentos, em âmbito global (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008, p. 206).

Perante este cenário de intensa competição, Parente (2007) aconselha que os varejistas estabeleçam objetivos que estejam associados dentre outros a:

- Vendas médias por tíquete;
- Número de clientes;
- Lealdade do consumidor e grau de satisfação dos clientes;
- Expansão e número de lojas;
- Fatia de mercado (*market share*);
- Medição do desempenho do serviço;
- Posicionamento competitivo;
- Indicadores de eficiência e produtividade;
- Indicadores de ineficiência.

2.3.1 Gestão de Relacionamento com o Cliente

Foi na década de 1990 que ocorreu o início da implantação dos sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Supply Chain Management* (SCM) e *Customer Relationship Management* (CRM) no mundo corporativo. Estes sistemas por sua vez, proporcionaram consideráveis ganhos de produtividade para as empresas automatizando e integrando procedimentos internos (GUMMESSON, 2005).

A Gestão de Relacionamento com o Cliente ou em inglês *Customer Relationship Management* (CRM) é uma ferramenta pertencente ao Marketing de Relacionamento. Ou seja, integra o setor de Marketing ao setor de Tecnologia da Informação. Segundo Granero (2008, p.35), “É uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade”.

Conforme Gouthier e Schmid (2003) o CRM é um *software* de dados que integra as informações dos clientes proporcionando três benefícios às empresas:

1. O setor de Marketing torna-se mais eficiente ao conseguir identificar seus clientes alvo e direcionar a eles estratégias corretas.
2. A Tecnologia da Informação torna-se responsável pela administração dos dados extraídos.
3. Os produtos podem ser mais bem desenvolvidos, uma vez que é possível conhecer de modo mais profundo o cliente.

O CRM permite que a empresa descubra, conheça e mantenha a comunicação com clientes, garantindo o recebimento daquilo que necessitam e desejam em relação aos produtos e também a própria empresa (GRANERO, 2008).

Kotler e Keller (2012) definem CRM como:

Trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Por ponto de contato com o cliente, entende-se qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou produto – isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual (KOTLER; KELLER, 2012, p. 151).

Segundo Yanaze (2011, p. 280), o CRM “[...] tem como principal objetivo entender as necessidades dos clientes de uma organização e busca antecipar o seu atendimento, de clientes atuais ou de clientes potenciais”. Essas informações podem ser coletadas de diversos modos e devem ser transformadas em estratégias que idealizem a satisfação, encantamento e fidelização de seus clientes.

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), os preceitos do CRM estabelecem que a empresa deva conhecer seus clientes pessoalmente, conquistando-os e mantendo bons relacionamentos. Os clientes certos voltarão a comprar na empresa

por satisfação racional e emocional, podendo tornar-se até possíveis defensores da marca através do marketing boca a boca.

O CRM auxilia a organização a tomar decisões mais rápidas e melhores, direcionando-a para satisfazer os clientes insatisfeitos e manter os satisfeitos. O CRM deve estar acessível a todas as pessoas da empresa que influenciam na experiência que o cliente terá ao entrar em contato com a marca e/ou produto. Esse acesso amplo permite que todos que possam influenciar na experiência vivida e que tenham informações possíveis sobre os clientes (ZULKIFLI; TAHIR, 2012; GRANERO, 2008).

Berson, Smith e Thearling (1999) afirmam que adotar o CRM é o primeiro passo das empresas que desejam conhecer seus clientes e tornar suas estratégias rentáveis tanto para a empresa quanto para os clientes. As empresas para serem competitivas devem desenvolver estratégias centradas no cliente, a fim de construir relacionamentos duradouros.

Segundo Berson, Smith e Thearling (1999), o CRM ou Gestão do Relacionamento com o Cliente pode ser vista no âmbito:

- Operacional: trata da automação dos processos de negócio que estão horizontalmente integrados, incluindo pontos de contato com o cliente como as lojas, canais, integração *front office* e *back office*. Nesse âmbito as informações são primárias, coletadas e armazenadas, como por exemplo, os sistemas utilizados nos pontos de venda que coletam informações como o histórico de operações cotidiano e pedido da empresa.
- Analítico: responsável pela análise e tratamento das informações criadas no âmbito operacional do CRM. É a fase em que é discutida a qualidade da informação que a empresa possui, assim como, momento em que serão feitas as prospecções e estimativas futuras. Esta fase está ligada à tecnologia de uma *Data Mining* (tecnologia que possibilita a implantação do CRM no âmbito analítico). Nessa fase, a empresa tem capacidade de traçar perfis básicos de seus clientes, mas também investigar dados ocultos que possam fornecer informações inesperadas, como por exemplo, tendências de consumo.
- Colaborativo: etapa que possibilita o trabalho colaborativo dentro das empresas, tais como: *e-mail*, espaços virtuais e outros veículos de comunicação que facilitam a comunicação entre clientes e empresas.

É importante destacar que a Gestão do Relacionamento com o Cliente, trata-se não apenas de uma ferramenta tecnológica, mas sim de um conceito que deve estar integrado com os processos de gestão da empresa que o utiliza. Ou seja, seu sucesso dependerá do modo com que a empresa constrói e constitui as informações. Seguramente essa interpretação dos dados será distinta se realizada por outra empresa, pois mesmo que ambas utilizem o CRM, a gestão de suas informações e modelos de análise serão diferentes (BERSON; SMITH; THEARLING, 1999).

O Marketing de Relacionamento, o Marketing One to One e o CRM, demonstram que, além da tecnologia de equipamentos instalados no ponto de venda através do *visual merchandising*, é necessária uma estrutura de informação, informatização nos processos e domínio dos dados. Ou seja, se a empresa não possuir toda essa capacidade digital de captar, armazenar e analisar dados, usará a tecnologia apenas superficialmente no ponto de venda como entretenimento, decoração, destaque e geradora de experiência. A partir da adoção do CRM, a empresa deve implantar a infraestrutura *Data Warehouse* e *Data Mining*; estruturas que possibilitarão o armazenamento e gerenciamento das informações (ZULKIFLI; TAHIR, 2012).

Segundo Parente (2007), os varejistas buscam utilizar os dados coletados a partir de tecnologia com a finalidade de descobrir e antecipar novos nichos potenciais de clientes. Esses elementos são importantes para a empresa, pois apresentam dados como:

- Evolução de vendas das categorias e segmentos da loja e as possíveis correlações entre elas;
- Os distintos comportamentos de giro de produtos em cada dia da semana;
- Interações entre produtos complementares ou substitutos nas compras do consumidor;
- Efeitos causados nos volumes de vendas quando há reduções de preços e promoções;
- Perfil de consumidores, hábitos e atitudes nas compras.

Os profissionais de marketing responsáveis pela gestão das ferramentas de CMR devem ter consciência de que não devem ser usadas estratégias de marketing

de massa, uma vez que elas são incompatíveis com as ações desse tipo de relacionamento com o cliente. É necessário que esses profissionais estejam integrados com a área de Tecnologia da Informação de modo que haja veracidade em relação aos dados e consequente rapidez no planejamento estratégico (GUMMESSON, 2005).

2.3.2 *Big Data*

O termo *Big Data* é usado para distinguir os dados que extrapolam a capacidade de processamento dos sistemas de banco de dados tradicionais. Esses dados em sua maioria são provenientes de *smartphones*, computadores, sensores, equipamentos e outras plataformas que reúnem grandes quantidades de informação. O termo *Big Data* não possui uma única definição, pois trata-se de um fundamento que descreve três linhas de tendências. Uma das linhas de tendência é a captação e o gerenciamento do conjunto de informações; a outra é o volume dos novos tipos de fontes de dados não-estruturados, mas que são passíveis de análise própria (mensagens de texto, *tweets*, *posts* do Facebook, sensores) e a última é a expansão do *Big Data* (SCHNEIDER, 2012).

Segundo Cukier e Mayer-Schönberger (2013), qualquer conjunto de dados que tenha um tamanho da ordem de cem *terabytes* pode ser classificado como *Big Data*. Essa dimensão significa que o conjunto de dados é grande o suficiente para começar a abranger múltiplas unidades de armazenamento. Segundo esse autor, são os desafios do *Big Data*:

- Eficácia no armazenamento e acesso a grandes quantidades de dados. Esse processo demanda menor tolerância a falhas e *backups* tornam os processos ainda mais complexos;
- A manipulação de grandes conjuntos de dados envolve uma grande execução de processos paralelos. As atividades se tornam difíceis, pois a recuperação de falhas em períodos curtos torna-se uma atividade muito complicada;
- O gerenciamento de dados e metadados semiestruturados e não-estruturados, advindos de diversas fontes, passa a ser um problema complexo.

Há alguns anos atrás, os bancos de dados convencionais e as ferramentas analíticas eram arquitetados para interagir com a informação do tipo estruturada, que se encaixava em linhas e colunas. Hoje o *Big Data* representa o grande volume de dados, que são base para a produção de informações não-estruturadas e estruturadas. Seu volume, sua articulação em rede, sua velocidade e diversidade possibilitam a produção de mais dados, a partir dos dados já existentes dados estes relacionados aos indivíduos, grupos ou sobre a própria informação, qualquer que seja ela. (CUKIER; MAYER-SCHÖNBERGER, 2013).

Big Data possui vários tipos de aplicações. A primeira é direcionada a processos voltados para o cliente. A segunda envolve o monitoramento contínuo na detecção de mudanças no sentimento do consumidor. E a terceira explora as relações de rede, através de mídias sociais. Em todas estas aplicações, os dados não estão estocados em um banco de dados, mas estão em um fluxo contínuo. Trata-se de uma evolução substancial do passado, quando os analistas de dados realizavam diversas análises para detectar um sentido em um grupo de dados (DAVENPORT, 2014).

São utilizados cinco fatores para caracterizar o *Big Data*: volume, velocidade, variedade, veracidade e valor. Trata-se de uma grande massa de dados/metadados que são gerados todos os dias, com características estruturadas (armazenados em banco de dados) e não-estruturados (fotos, vídeos, *e-mails*). Os dados não-estruturados em sua maioria são analisados para atender a situações em tempo real, tornando os dados autênticos a fim de dar sentido às informações relevantes passíveis de agregar valor às empresas que buscam estratégias competitivas (CUKIER; MAYER-SCHÖNBERGER, 2013).

As organizações necessitam analisar os dados em processos contínuos e no momento preciso que ocorre o evento, muitas vezes antecipando problemas antes que os mesmos ocorram. A aplicação do *Big Data* possibilita a análise do sentimento do consumidor, mas não tem a capacidade de automatizar as decisões, porém podendo monitorar ambientes como os de lojas em tempo real. O volume e a velocidade dos dados do *Big Data* também podem ser elementos dificultadores no momento de tomada de decisões, pois frequentemente, quando a instituição tomar uma decisão, ela se tornará obsoleta com o novo contexto de entrada de dados. Ou seja, essa decisão muitas vezes é tomada através de palpites e

hipóteses. Portanto, em ambientes de grandes dados é importante analisar, decidir e agir rapidamente (DAVENPORT, 2014).

As organizações por sua vez estão refletindo sobre sua relação com a área de TI ligada aos negócios da empresa. O papel convencional de TI é de automatizar os processos de negócios de forma estável e medida. Porém, esse papel deve ser repensado com a constante mudança proporcionada pelo *Big Data*, que de forma ágil pode garimpar fontes de dados existentes por padrões, eventos e oportunidades. Essa brusca possibilidade de mudança e rápida reação de forma inteligente, é o que diferencia o *Big Data* das antigas análises de interpretação de dados como: Processamento Analítico Online (OLAP), *Business Intelligence* (BI) e *Analytics*. Desse modo, a área de TI teria que passar por uma radical reestruturação para que estes profissionais pudessem contribuir a partir do uso de ferramentas analíticas confiáveis e com capacidade de automação. Além disso, essa nova formação de profissionais de TI terá que ser capacitada para interagir com esses novos recursos analíticos (DAVENPORT, 2014).

Segundo Schneider (2012), as técnicas usadas para processar os dados *Big Data*, cruzar as informações e analisar os resultados são exploradas a partir de ferramentas específicas que variam de acordo com a necessidade da instituição. São programas de análise de dados: Hadoop; Hive; Pig; Mahout; Prediction IO; Azure Machine Learning; MatLab; R. Sales Force, entre outros.

Segundo Davenport (2014), os bancos de dados tidos como *Big Data* têm dimensões grandes, diversas, complexas e longitudinais. Esses conjuntos de dados são gerados a partir de instrumentos que podem ser divididos em quatro grupos:

- Internet: transações bancárias, *e-mail*, vídeos, rastreamento do usuário (*clickstreams*), compras *online*, buscadores, *sites* em geral, mídias sociais, aplicativos e *cookies*;
- Varejo: através de dispositivos eletrônicos dispostos pela loja, tais como sensores, câmeras, *Radio Frequency Identification* (RFID), biometria, Realidade Aumentada, QR Code, *scanner* e espelhos virtuais;
- Dispositivos portáteis: *smartphones*, televisores, *Global Positioning System* (GPS), relógios e óculos inteligentes;
- Modo físico: fichas, cadastros, documentos em geral, conversas telefônicas e cartão fidelidade.

Sem dúvida, o maior desafio do *Big Data* é compreender seus dados e saber como utilizá-los. Entretanto, esses dados não estão disponíveis para todas as pessoas, e talvez o primeiro desafio seja possuir permissão para adquirir esses valiosos *bytes*. Ou seja, os dados provenientes das ações cotidianas das pessoas, que definirão e mostrarão para as empresas sua verdadeira identidade e perfil, deixarão de ser propriedade das pessoas, para se tornarem valiosas moedas de trocas entre as instituições interessadas em torná-los produtos e serviços de consumo (HUYSEN, 2000).

A compreensão do comportamento de cada consumidor, assim como a capacidade de rápida reação aos amplos padrões de mudança, requer a habilidade de combinar dados transacionais consistentes com dados não estruturados como os do *Big Data*, de forma a se gerar *insights* operacionalizáveis que propiciem vantagem competitiva (PRAHALAD e KRISHNAN, 2008).

O volume de informações que os indivíduos são capazes de produzir sobre si em redes sociais como Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, entre outras, já formam um vasto banco de dados sobre o cotidiano das pessoas, suas preferências, gostos, profissões, hábitos de consumo e opções religiosas, políticas e sexuais. Esses dados são registrados em um grande banco de dados que, de forma imprudente, passa a não pertencer mais completamente aos indivíduos que os forneceram e sim àquelas instituições que irão comercializá-los (CUKIER; MAYER-SCHÖNBERGER, 2013).

2.3.3 Analytics

A utilização de dados na tomada de decisões acontece desde 1970, através de uma ferramenta denominada “Suporte à Decisão”. Porém, mudanças ocorreram na área da análise de dados, que evoluiu de forma tão rápida que hoje consegue discernir padrões de formas infinitamente mais eficazes que a mente humana (DAVENPORT, 2014).

Segundo Davenport e Harris (2007), *Analytics* é uma ferramenta que utiliza dados, análises e raciocínio sistemático na melhoria do processo de tomada de decisão. Existem diversos tipos de análises na ferramenta *Analytics*, são elas: Modelagem Estatística, Previsão (*Forecasting*), *Data Mining*, *Text Mining*, Otimização, Delineamento de Experimentos, entre outras. Os dados utilizados no

Analytics são provenientes de *e-mails*; gravações telefônicas; dados privados de organizações – dados de sistemas financeiros, sistemas de estoque, sistemas de vendas, de Recursos Humanos, celulares, computadores, dispositivos, fotos e vídeos disponibilizados em *sites* como Facebook e Youtube e televisões inteligentes. Após a coleta desses dados, as instituições os utilizam com o intuito de gerar informações matemáticas e estatísticas em diversas áreas. A seguir, alguns exemplos do uso do *Analytics* em análises estatísticas:

- Saúde: hospitais utilizam de forma preventiva para definir padrões de batimentos cardíacos que possam sinalizar pioras no quadro do paciente.
- Esporte: treinadores de futebol acompanham e analisam a performance de seus jogadores, assim como, dos jogadores rivais, fornecendo estatísticas em tempo real.
- Criminalidade: bancos detectam qualquer ação incomum do cliente que possa ser fraudulenta, bloqueando o seu cartão.
- Relacionamentos amorosos: empresas, através de dados, traçam possíveis junções de casais, baseadas em prováveis compatibilidades de características em comum.
- Empresas: empresas de logística utilizam análises para aprimorar seu desempenho, como também identificar melhores rotas de entrega.
- Varejistas: analisam os dados de compra do cartão fidelidade a fim de identificar padrões de consumo e comportamento.

O termo *Analytics* foi utilizado entre os anos de 2005 e 2010 para designar uma ferramenta de análise de dados baseada em análises estatísticas e matemáticas. Porém, nos dias atuais o *Analytics* pode ser separado em dois momentos: antes da era dos grandes dados e pós era dos grandes dados. De acordo com Davenport (2014), o *Analytics* também pode ser denominado Inteligência Analítica. O *Analytics* tradicional possui como características os dados formatados por linhas e colunas; o volume de dados é de uma dezena de *terabytes* ou menos; os dados são estáticos em relação ao seu fluxo; seu método de análise é baseado em hipóteses e o objetivo principal é dar suporte ao processo decisório interno da empresa.

Na evolução do *Analytics*, houve a divisão de três fases da ferramenta. O *Analytics 1.0* ocorreu em uma fase em que as tecnologias da computação foram essenciais para as empresas. Foi a era da *Data Warehouse* empresarial e o início da possibilidade de capturar e gerenciar dados, usando-os em *softwares* de *Business Intelligence* (BI). Nessa fase, o volume de dados era pequeno e seu fluxo era estático. Havia dificuldade da inclusão desses dados em seu armazenamento e, devido a esse problema, restava pouco tempo para análise dos dados. Pela primeira vez as empresas registraram, armazenaram e analisaram dados sobre os processos de produção, vendas e interações com os clientes. A análise dos dados era meticulosa e lenta, muitas vezes levando meses para uma tomada de decisão (DAVENPORT, 2014).

Com o advento da Internet, após os anos 2000, surgiu o *Analytics 2.0*. A Internet mudou a realidade das empresas culminando em um volume grande de dados. Trata-se do *Big Data*, momento em que os dados eram provenientes da Internet, de vários tipos de sensores, de dados públicos e capturas de gravações de áudio e vídeo. Nessa fase houve a necessidade de novas ferramentas que proporcionassem lucro as empresas. Nessa corrida, as empresas construíram ferramentas capazes de conhecer e atrair novos clientes (DAVENPORT, 2014).

O *Analytics 3.0* pode ser definido como uma nova forma de coletar dados e a analisar métodos, não apenas com o objetivo de aprimorar os processos de uma empresa, mas também para incorporar dados de inteligência em produtos e serviços que são ofertados aos seus clientes. Essa fase se distingue das demais, pois, a partir desse momento não apenas empresas de tecnologia, informação e empresas *online* podem criar produtos e serviços através de dados. Nesse momento, a empresa que possuir dispositivos que capturem dados de seus clientes, poderá analisar esse conjunto de informações a seu favor. Ou seja, tornou-se uma ferramenta mais igualitária e acessível a todos, podendo qualquer empresa além de melhorar seus processos internos e externos, criar produtos e serviços mais atrativos a seus clientes (DAVENPORT, 2014).

Segundo Heywood e Dunbar (2013), ferramentas analíticas possibilitam à empresa adotante monitorar:

- O comportamento do cliente em tempo real, sua percepção e hábitos de compra;

- Nível de interesse perante produtos específicos;
- Análise de idade, sexo e etnia;
- Fluxo de pessoas em relação a: *layout*, sinalização ou exposição do produto.

Um exemplo de *Analytics* aplicado no varejo é o manequim da empresa italiana Almax. A empresa desenvolveu manequins que contém em sua cavidade ocular uma câmera com um *software* capaz de fazer reconhecimento facial, detectar o sexo, idade e etnia das pessoas que observam a vitrine. Os dados coletados são analisados e comparados com um algoritmo, que possui três milhões de tipos de faces em seu banco de dados. Além disso, os manequins captam a direção das retinas dos observadores, ajudando a empresa a definir quais produtos foram mais visualizados, compreendendo mais rapidamente a preferência de seus públicos. Por exemplo, o EyeSee (nome do manequim) mostrou a uma loja possuidora do manequim, que no período vespertino a vitrine era muito observada por crianças, o que fez com que a marca desenvolvesse sua linha de roupas infantis. Outra empresa varejista contratou funcionários fluentes em chinês após detectar por meio dos manequins que um terço das pessoas que transitavam pelo PDV era de origem asiática (HEYWOOD; DUNBAR, 2013).

2.3.4 Ética e moral no uso de dados dos consumidores

A existência de bases de dados e a possibilidade de sua interligação incitam um debate dos benefícios e malefícios dessas novas tecnologias, assim como, provocam a reflexão dos conceitos éticos e morais que acercam o tema. O historiador norte-americano Melvin Kranzberg discorreu a respeito da relação entre a tecnologia e a sociedade “A primeira lei de Kranzberg diz: A tecnologia não é boa, nem ruim e também não é neutra” (CASTELLS, 1999, p. 81). Ou seja, a tecnologia em si não tem a capacidade de prejudicar indivíduos ou transgredir normas. Esse julgamento de juízo se dá a partir da interação do homem com tais artifícios tecnológicos. Logo, a tecnologia é um espelho da sociedade e do modo como ela idealiza, pensa e percebe o mundo, isto é, seus valores éticos e morais.

A palavra ética deriva do grego *ethos*, que significa comportamento, modo de ser. A ética pode ser considerada um conjunto de normas morais pelas quais o indivíduo deve orientar suas ações. Na filosofia existem duas grandes dimensões: a

do ser, relativa a tudo o que existe, e a do dever ser, relativa a tudo o que deve acontecer; essas normas do campo do comportamento são chamadas de ética (DE CICCIO, 2010).

É importante destacar que a reflexão sistemática sobre o comportamento moral, pode assumir diversas vertentes dentro da filosofia. De acordo com Vasquez (2000), na história do pensamento ocidental, podem-se identificar cinco denominações ou escolas éticas que explicam as diferenças nas reflexões morais do comportamento humano. São elas:

- Ética das virtudes: propagada por Platão e Aristóteles: ações corretas do indivíduo que possam conduzi-lo à felicidade natural.
- Ética cristã: propagada por S. Agostinho e S. Tomás de Aquino: ações corretas do indivíduo que possam conduzi-lo à felicidade eterna.
- Ética legalista: propagada por Descartes e Kant: foca nas obrigações e proibições, o impulsor da ação não é a felicidade, mas o puro dever, que, assim, torna digna a felicidade.
- Ética utilitarista: propagada por Epicuro e Bentham: os fins pessoais justificam os meios, avalia a renúncia a prazeres inferiores e imediatos em vista de prazeres futuros e superiores.
- Ética axiológica: propagada por Scheler: centrada naquilo que ultrapassa o que é o meramente real para atingir o essencial (valores).

A norma ética estrutura-se como um juízo do que deve ser. Ela estabelece uma direção a ser seguida e também a reflexão do que é considerado lícito ou ilícito. Ou seja, compete à ética investigar, analisar e explicar a moral e formas de agir de uma determinada sociedade. A ética não determina o que deve ser feito em cada caso concreto, isso é competência da moral. É a partir dos fatos morais que a ética tira conclusões elaborando princípios. A ética moral, por exemplo, internaliza as normas, tornando-as morais. A ética jurídica é a moral externalizada. A diferença entre as três é que as normas morais e as normas do direito são coercíveis, podendo ser aplicadas com penalidades pelo Estado (REALE, 2002).

Assim, se a ética revela uma relação entre comportamento moral, as necessidades e os interesses de uma sociedade, ela ajuda a estabelecer a moral

concreta de um grupo social que tem a pretensão de que seus princípios e suas normas tenham validade universal (DE CICCIO, 2010).

Tanto o direito quando a moral são instrumentos de controle social. A moral é uma função social vital e consta na história desde que o homem existe como ser social, ou seja, é anterior as estruturas de organização social, assim como, da organização do Estado. A moral não depende da imposição estatal, contudo, o Direito, por depender exclusivamente de coerção externa estatal, está ligado ao aparecimento do Estado (VASQUEZ, 2000).

A moral pode ser definida como a noção de bem, sendo o bem a ordem natural da vida, aquilo que norteia a conduta humana. Reale (2002) define a moral como um conjunto de aprendizados, culturas e padrões de conduta que são formados através do ambiente ético. É um conceito que varia em relação ao tempo e local, cada sociedade ao longo da história teve suas normas morais, estabelecendo o modo de agir e pensar. Uma sociedade tem como diretrizes regras morais e regras jurídicas. As regras morais são aquelas que são aceitas de maneira unânime pela sociedade, através de sua autonomia e consciência coletiva. Já as regras jurídicas são de ordem heterônoma, impostas e válidas independentemente da adesão e opinião social (REALE, 2002).

O campo da moral é mais amplo, unilateral, atribui deveres e visa à abstenção do mal e a prática do bem. Já o Direito coage, é bilateral, atribui deveres e confere direitos; visando evitar danos e prejuízos a outras pessoas (DE BARROS MONTEIRO, 1960).

Segundo Ráo (2005), tanto o Direito quando a moral tem como objeto as ações humanas. A moral afronta essas ações de modo interno e a partir de escolhas. Já o Direito regulamenta essas ações quando ela se os regula precipuamente quando se externam.

Contrariamente, Radbruch (1999) afirma que a pretensão de separar a moral e o direito é inviável, pois as regras jurídicas surgem a partir das regras morais. Ou seja, é a moral que justifica o direito. Assim, a regra jurídica deve estar mais próxima possível das regras morais e das costumeiras de um país, grupo ou conjunto, para que efetivamente seja aceita pela sociedade à qual ela se destina e consequentemente seja cumprida.

Logo, para que a norma jurídica seja cumprida, é necessário impor ao indivíduo uma regra, apresentando-lhe o temor da pena. Todavia, a moral não pode

se obter à força, ela é submetida a cada indivíduo. Em vista disso, a teoria do Mínimo Ético que afirma: Tudo que é jurídico é moral, mas nem tudo que é moral é jurídico (RADBRUCH, 1999).

2.3.4.1 Privacidade

O termo privacidade é citado em diversos textos antigos como na Bíblia, em textos gregos clássicos e até mesmo em textos de civilizações orientais antigas, evidenciando o direito ou a necessidade da solidão do ser humano. Na Inglaterra do século XVII, consolidou-se o princípio da inviolabilidade do domicílio, inicialmente chamado de *Man's house is his castle*. Esse princípio daria origem à defesa de alguns aspectos da vida privada relacionados ao espaço físico privado do homem (BANISAR et al., 2015).

A partir desse momento a moradia da família passou a ser considerado um local de intimidade, propiciando a separação da vida pública e da vida privada. Garantindo os interesses pessoais: a intimidade do sono, do almoço, do ritual religioso e até do pensamento (MUMFORD, 1998).

Antes da existência do Estado, o hábito de coletar dados dos cidadãos era realizado pela Igreja. A Igreja preparou durante séculos registros sobre as populações de determinados locais, até porque desse modo, conseguia controlar a vida dos indivíduos. Com o passar do tempo, o Estado passou a realizar essa função, podendo assim definir estratégias de desenvolvimento para a população (BELLAVISTA, 1991).

Com o passar do tempo, as formas de processar a informação foram aprimoradas e popularizadas, ficando disponíveis também a grupos privados. Essa nova possibilidade fez com que os setores financeiro e comercial começassem a utilizar os bancos de dados com o intuito de descobrir a situação financeira de clientes, criando assim uma rede de proteção contra maus pagadores e incentivando os bons. A partir desse momento, a informação passou a ser uma nova mercadoria, com valor econômico estimável (BELLAVISTA, 1991).

O livro “1984” de Orwell (2009), originalmente publicado em 1949, apresenta uma visão interessante ao presente tema de pesquisa. No livro é projetado um futuro em que todos os cidadãos são vigiados por um “grande irmão”, expressão simbólica que representa o governo totalitarista e controlador incumbido de vigiar as ações da

sociedade através de câmeras e telões, além de promover a crescente invasão sobre os direitos do indivíduo. Esta poderia ser uma perspectiva totalitarista de um futuro projetado a partir do atual quadro de invasão de privacidade.

O direito à privacidade deriva do direito à liberdade, a liberdade abriga o direito à quietude, à paz interior, à solidão e ao isolamento contra a curiosidade pública, em relação à pessoa, impedindo que se desnude sua vida particular; enquanto a privacidade resguarda o direito a uma livre escolha daquilo que o indivíduo pretende ou não expor para terceiros, protegendo o seu círculo restrito da forma bem entender (JABUR, 2000).

Uma definição, apropriada ao debate, é a de Walker (2000), publicada no artigo *A Pragmatic Look at the Costs of Privacy and the Benefits of Information Exchange*. Segundo o autor, a privacidade se define como a capacidade de evitar que terceiros utilizem, armazenem e compartilhem informações sobre um indivíduo. Define ainda a privacidade da informação como o direito que pessoas, grupos ou instituições têm para decidir por si, quando, como e em que dimensão uma informação a seu respeito será comunicada a terceiros.

Segundo Jabur (2000), a proteção à privacidade é ponderada tanto como um direito fundamental tanto como um direito da personalidade. São direitos de mesma essência, porém distintos. O primeiro é uma proteção do indivíduo contra o parecer do Estado e o segundo pertence ao direito privado, aquele direcionado às relações entre particulares.

Dentro da temática do estudo, podem ser citados alguns exemplos reais que ilustram a diversidade de casos de violação da privacidade através do uso de dados pessoais. A fim de elucidar os conceitos tratados acima, a seguir são apresentados dois notáveis casos de empresas que violaram a privacidade de indivíduos da sociedade. Ambos os casos são reconhecidos e estudados na área de administração e marketing.

O caso da rede americana Target mostra como uma violação à privacidade pode ocorrer através do descuido na análise de grandes quantidades de dados. A empresa contratou um estatístico que rastreia as clientes através do uso de cartão de crédito, cupom promocional, preenchimento de pesquisa, ligação para o SAC ou visita ao *site* da loja. A partir daí, monitora tudo a respeito da cliente e cria um padrão de consumo. Foi a partir desse padrão que a empresa enviou cupons de desconto de produtos de bebê para a casa de uma adolescente, fazendo com que

seu pai descobrisse a gravidez pela violação à privacidade da empresa. A adolescente não informou declaradamente a Target em nenhum momento que estava grávida, porém, a empresa supôs através de seu perfil de dados que se tratava de uma gestante (RODRIGUES; SANTOS, 2012).

Outro exemplo recente é o da empresa Samsung, que após uma denúncia de invasão de privacidade, teve que admitir que seus televisores inteligentes têm a capacidade de gravar conversas e transmiti-las para um centro de armazenamento. Esse modelo de televisão disponibiliza aos usuários interação com o aparelho através do comando de voz, e essa tecnologia automaticamente grava e transmite a empresa tudo o que é falado perto dela. A própria política de privacidade da Samsung já diz que “palavras utilizadas nos comandos, mesmo que sejam informações pessoais ou confidenciais, serão gravadas e transmitidas a terceiros”. Contudo, a empresa negou que *hackers* possam ter acesso aos dados íntimos dos clientes que possuam o televisor, afirmando que pode capturar os comandos de voz para avaliar e aprimorar os recursos de seus produtos (JESUS, 2015).

2.3.4.2 Legislação Brasileira

O avanço e amadurecimento doutrinário e jurisprudencial garantiu que o direito à privacidade conquistasse contornos internacionais ao ser reconhecido na Declaração Universal dos Direitos do Homem, aprovada em 10 de dezembro de 1948, conforme dispõe o artigo 12: “Ninguém será objeto de ingerências arbitrárias em sua vida privada, sua família, seu domicílio ou sua correspondência, nem de ataques a sua honra ou a sua reputação. Toda pessoa tem direito à proteção da lei contra tais ingerências e ataques” (ONU, 2015).

A privacidade é um direito fundamental e universal previsto na Constituição Federal (CF) de 1988, atual carta magna do Brasil. Segundo o artigo 5º: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

(...)

- X - São invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação.

XI - A casa é asilo inviolável do indivíduo, ninguém nela podendo penetrar sem consentimento do morador, salvo em caso de flagrante delito ou desastre, ou para prestar socorro, ou, durante o dia, por determinação judicial.

XII - Inviolável o sigilo da correspondência e das comunicações telegráficas, de dados e das comunicações telefônicas, salvo, no último caso, por ordem judicial, nas hipóteses e na forma que a lei estabelecer para fins de investigação criminal ou instrução processual penal”.

Ainda no campo de princípios gerais sobre tratamento legal da privacidade, pode-se citar o novo Código Civil (BRASIL, 2002), artigo 21 que estabelece que “A vida privada da pessoa natural é inviolável, e o juiz, a requerimento do interessado, adotará as providências necessárias para impedir ou fazer cessar ato contrário a esta norma” e ainda o artigo 159 que diz: “[...] todo aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência, ou imprudência, violar direito, ou causar prejuízo a outrem, fica obrigado a reparar o dano”.

No Código Penal (BRASIL, 1940) existem dispositivos legais que normalmente são aplicados às práticas abusivas no uso de dados pessoais de consumidores. O artigo 65 traz o crime de contravenção penal e estabelece que “Molestar alguém ou perturbar-lhe a tranquilidade, por acinte ou por motivo reprovável”. No artigo 146 que prevê o crime de constrangimento ilegal é estabelecido que “Constranger alguém, mediante violência ou grave ameaça, ou depois de lhe haver reduzido, por qualquer outro meio, a capacidade de resistência, a não fazer o que a lei permite, ou a fazer o que ela não manda” e ainda o artigo 147 que prevê o crime de ameaça afirma que “Ameaçar alguém, por palavra, escrito ou gesto, ou qualquer outro meio simbólico, de causar-lhe mal injusto e grave”.

Acima foram citadas leis que regem o direito à privacidade de forma mais ampla e abstrata, isso mostra que a regulamentação dos direitos à privacidade e a proteção de dados pessoais necessita de ajustes específicos e adequações à realidade desse novo avanço tecnológico. Neste contexto de especificidades, o Código de Defesa do Consumidor e o Marco Civil da Internet, são mais eficientes e compatíveis com todas as questões tratadas no tema da pesquisa.

De modo geral, os principais dispositivos legais que tutelam de forma direta a privacidade e os dados pessoais são: o Código Civil, o Código de Defesa do Consumidor, a Lei de Cadastros Positivos e o Marco Civil da Internet.

O Código de Defesa do Consumidor, Lei nº 8.078 aprovada em 11 de setembro de 1990 (BRASIL, 1990), é uma lei abrangente que trata das relações de consumo em todas as esferas: civil, administrativa e penal. O Código de Defesa do Consumidor possui artigos específicos (artigos 43 e 44) para os bancos de dados e cadastros de consumidores. Pode-se citar as seguintes frentes:

- Clareza nos cadastros e dados: devem ser objetivos, claros, verdadeiros e em linguagem de fácil compreensão. Ao fornecer dados, o consumidor deve ser comunicado por escrito que está fornecendo informações para a empresa. Só podem guardar informações negativas em um período de cinco anos.
- Dados incorretos: o consumidor tem o direito de exigir sua imediata correção de dados errados, e a correção deve ser feita no prazo de cinco dias úteis.
- Dados e cadastros de proteção ao crédito: são considerados entidades de caráter público.
- Modificação dos dados: a empresa deve avisar os consumidores quando for modificar as cláusulas contratuais que contenham dados ou as informações pertencentes às Políticas de Privacidade e Termos de Uso.
- Consumidor é o elo fraco: determina que ocorra a inversão do ônus da prova ao consumidor, quando, no processo civil for verossímil a alegação ou quando for o consumidor hipossuficiente na relação de consumo.

O Marco Civil da Internet, Lei nº 12.965 de 23 de abril de 2014 (BRASIL, 2014), é uma lei que regula o uso da Internet no Brasil. Dentre as diversas abordagens da lei pode-se citar as seguintes frentes:

- Privacidade dos usuários: foram estabelecidos vários dispositivos legais que garantem uma maior proteção aos dados pessoais dos usuários de serviços de Internet e de compras *online*. Por exemplo, são direitos garantidos aos usuários: necessidade de consentimento expresso para tratar os dados; transparência e informações específicas nas Políticas de Privacidade e Termos de Uso; tratamento diferenciado dos registros eletrônicos e a plena aplicação das regras e princípios já existentes no Código de Defesa do Consumidor.

- Consentimento: é obrigatório o consentimento expresso sobre coleta, uso, armazenamento e tratamento de dados pessoais, essa concordância deve estar destacada de forma explícita em demais cláusulas contratuais. Ou seja, a empresa antes de coletar qualquer dado de um usuário, deve informar explicitamente como seus dados serão tratados (por exemplo, através de termos de uso e da política de privacidade).
- Limitação de propósito: determina que os dados coletados só possam ser usados para os fins que motivaram a sua coleta. Ou seja, as informações devem ser claras e completas sobre coleta, uso, armazenamento, tratamento e proteção dos dados pessoais devem ser repassados, e as finalidades da coleta devem ser justificadas e especificadas nos contratos de prestação de serviços ou nos termos de uso.
- Compartilhamento de dados com terceiros: é proibido o fornecimento de dados pessoais a terceiros, inclusive registros de conexão, e de acesso a aplicações de Internet, salvo mediante consentimento livre, expresso e informado ou nas hipóteses previstas em lei. Ou seja, para que os dados pessoais possam ser transferidos a terceiros, o usuário deve estar ciente dessa prática e a autorizá-la.
- Políticas de Privacidade e Termos de Uso: devem conter informações claras e completas, com detalhamento sobre o regime de proteção aos registros de conexão e aos registros de acesso a aplicações de Internet. As informações devem ser amplamente acessíveis, claras e compreensíveis para o usuário comum.
- Exclusão dos dados: o usuário pode requerer a exclusão definitiva dos dados pessoais que foram fornecidos a determinado serviço de Internet caso queira, ou ao término da relação entre as partes.
- Registros eletrônicos: um portal de comércio *online* é considerado um provedor de aplicações de Internet. Portanto, este deverá manter os respectivos registros de acesso ao seu serviço sob sigilo, em ambiente controlado e de segurança, pelo prazo de seis meses.
- Cookies: é proibida a utilização de *cookies* sem que o titular dos dados tenha consentido previamente, de modo claro, compreensível, justificado e destacado.

- Aplicação do Código de Defesa do Consumidor: os princípios e dispositivos já determinados pelo Código de Defesa do Consumidor continuam plenamente aplicáveis às relações de consumo realizadas na Internet. O Marco Civil irá incidir no que for mais específico, como nos pontos destacados acima. Nas demais situações, não só o Código do Consumidor deverá ser respeitado, como também as demais leis em vigor no Brasil.

A Lei de Cadastros Positivos, Lei nº 12.414 de 09 de junho de 2011 (BRASIL, 2011), constitui alguns dos princípios de proteção à privacidade e aos dados pessoais. Fazem parte dela: os princípios do conhecimento prévio, consentimento, acesso, finalidade e retificação, no contexto de bancos de dados com o objetivo de realização de análise de risco de crédito do cadastrado ou de auxiliar transações comerciais e empresariais que provoquem risco financeiro à pessoa que terá acesso ao banco de dados.

2.3.4.3 Dados dos clientes e invasão de privacidade

No panorama corporativo, devem ser criados valores que incitem o cliente a compra. Consequentemente com essas novas demandas, os gestores têm que desempenhar funções mais amplas, ligadas à inovação e sustentabilidade empresarial. Outro fator crítico dos gestores é desenvolver modelos personalizados e direcionados ao consumidor, tornando-o único. Um dos modos de personalizar é adequar produto, serviço e relacionamento ao conhecer a fundo o comportamento do consumidor (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008).

Nesse panorama tecnológico as empresas que não utilizam dados em seus processos decisórios se encontram em desvantagem competitiva perante as empresas concorrentes. A extração, processamento e análise dos dados permite a obtenção de informações que poderão ser usadas de forma inovadora, gerando benefícios sociais e econômicos tanto para os consumidores quanto para as empresas. Assim, os dados passaram a ter um valor econômico imensurável, muitas vezes sendo mais importantes que o próprio lucro da empresa (DAVENPORT, 2014).

A extrema agilidade que é característica da tecnologia da informação nos dias atuais relaciona a utilização dos dados dos consumidores a atividades comerciais,

desde pesquisas de consumidores inadimplentes até o relacionamento com antigos e novos clientes (SOUZA, 2001).

A utilização dos dados conhecidos como dados sensíveis (orientação religiosa, política e sexual, histórico trabalhista, histórico clínico e outros) em bancos de dados possibilitou a descoberta de aspectos extremamente íntimos dos cidadãos. Uma vez cruzados com outros dados, esses dados sensíveis são potencializados. Esse tipo de manipulação obviamente implica em uma violação à privacidade individual, privacidade essa que é descoberta muitas vezes sem que o consumidor perceba, pois é feita de modo implícito (RUBINSTEIN, 2013).

Existem duas maneiras de coletar dados: explícita e implicitamente. O modo explícito consiste em coletá-los diretamente do consumidor, por exemplo, através de cadastros que devem ser respondidos e cujas informações estão relacionadas com os dados pessoais, preferências, etc. O modo implícito resume em coletar as operações realizadas pelo consumidor durante interação com algum *site*, aplicativo ou no próprio ponto de venda da empresa (ANSARI; ESSEGAIER; KOHLI, 2000).

A maior parte das ações realizadas pelos consumidores deixa um rastro digital, que é coletado e armazenado, tornando-se acessível para a empresa. Quanto maior a capacidade da empresa em armazenar e processar dados, maiores as chances de análise e geração de informações. E desse modo, o consumidor raramente saberá de forma evidente quais informações cede para a empresa e quais dessas informações são usadas sem seu consentimento, autorização ou mesmo conhecimento (ANSARI; ESSEGAIER; KOHLI, 2000).

As empresas utilizam esses dados, várias vezes, de diversas formas e com diferentes objetivos. Ou seja, o mercado pode ter acesso aos dados, mesmo que já tenham sido utilizados, e desenvolver outros métodos para extrair novas informações daqueles mesmos dados (DAVENPORT, 2014).

Visando demonstrar a relação entre os dados e os instrumentos físicos e virtuais que os coletam, são apresentados a seguir na **Tabela 4** alguns exemplos simplificados da extração de dados pessoais.

Tabela 4 – Exemplos de extração de dados pessoais

INSTRUMENTO	MODO	DADOS
GOOGLE MAPS	Geolocalização	Local aproximado de residência ou trabalho, etc.
FACEBOOK	Navegação, fotos, comentário, perfil, bate papo	Perfil completo do usuário: localização, preferências, reconhecimento facial, dados pessoais, etc.
CARTÃO FIDELIDADE	Ao preencher o cadastro ao fazer o cartão, e ao utilizá-lo na compra	Perfil socioeconômico, perfil e histórico de consumo, preferências, dados pessoais, etc.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Deste modo, a presente autora conclui que a maior parte das ações realizadas pelos consumidores deixa um rastro digital, que é coletado e armazenado, tornando-se acessível para a empresa. Quanto maior a capacidade da empresa em armazenar e processar dados, maiores as chances de análise e geração de informações. E, desse modo, o consumidor raramente saberá de forma evidente quais informações cede para a empresa e quais dessas informações são usadas sem seu consentimento, autorização ou mesmo conhecimento.

2.4 TECNOLOGIAS APLICADAS AO VAREJO

Segundo os autores Kinsey e Ashman (2000), as inovações tecnológicas aplicadas ao varejo começaram a ser aplicadas na década de 1970, nos Estados Unidos e Europa, contudo sua adoção em larga escala foi dificultada devido ao: aumento do preço da energia elétrica, ao elevado custo do preço dessas tecnologias, a resistência de aprendizado dos funcionários e a resistência dos clientes às novas tecnologias.

O varejo de moda é um mercado volátil e instável, pois seu sucesso muitas vezes depende de variáveis que não podem ser controladas pelo marketing. Logo desenvolver vantagens competitivas concretas nesse setor é um desafio. Gonçalves (2000) acentua que as empresas que desejam permanecer no mercado, além de conhecer as necessidades e desejos dos clientes, devem criar continuamente valor para a compra. Nesse cenário de mudanças, é necessário que as empresas se adaptem a fim de acompanhar as mudanças sociais e tecnológicas. O grande paradigma da inovação é focar na experiência de compra do consumidor.

A inovação pode estar aplicada no bem ou serviço, na técnica de produção, no *design*, nos processos de marketing da empresa, no serviço prestado ao consumidor, na embalagem e no ponto de venda (GONÇALVES, 2000).

Pires (2001) apresenta os processos automatizados passíveis de serem utilizados no varejo para um controle completo do *front office* e *back office*. (Tabelas 5 e 6).

Tabela 5 – Processos passíveis de automatização no *front office*

FRONT OFFICE		
VENDAS	SERVIÇOS	INFORMAÇÃO
Registro de vendas ao consumidor	Concessão de crédito	Preços e condições de pagamento
Emissão de cupom fiscal	Entrega domiciliar	Tíquete discriminado
Preenchimento e liberação de cheques	Tele vendas	Promoções
Pesagem de produtos	Listas de casamento	Tira-teimas
Recebimento por cartão de crédito ou débito	Projetos de decoração	Diretórios
Trocas e devoluções		
Promoções e descontos		
Cuponagem		

Fonte: Adaptado de Pires (2001).

Tabela 6 – Processos passíveis de automatização no *back office*

BACK OFFICE		
SUPLEMENTO	CONTROLE	MARKETING
Pedido de compra e reposição automática	Controle de estoques	Gestão de categorias de produtos
Recepção de mercadorias	Controle de caixa geral	Resultados de campanhas
Distribuição para as lojas	Contabilidade	Perfil de clientela e mala direta
Armazenamento e movimentação	Inventário	Promoções
Roteirizador de entrega	Registros fiscais	
	Contas a pagar e receber	

Fonte: Adaptado de Pires (2001).

Corrêa e Corrêa (2005) afirmam que *front office* trata-se dos setores de uma empresa que interagem com os clientes, como os setores de venda e marketing. *Back office* é a área da organização que envolve a administração de e suas atividades, como recursos humanos, contabilidade, logística ou tecnologia da informação.

Há uma grande tendência por parte dos varejistas que é transpor as facilidades das lojas *online* para as lojas físicas. As grandes marcas do segmento de moda estão investindo cada vez mais no uso da alta tecnologia para reproduzir uma experiência de compra nos pontos de venda, que ao invés do tradicional ponto de venda (PDV), torna-se um ponto de entretenimento (PDE), após torna-se um ponto de relacionamento (PDR) e através da experiência gerada proporciona soluções para que ele se torne um ponto de solução (PDS) para a empresa (PIRES, 2001).

O uso de projetos *high-tech* no *visual merchandising* é uma das estratégias utilizadas pelas empresas para atrair jovens que nasceram em meio a essa revolução tecnológica. Muitas vezes esses jovens não se sentem motivados a frequentar lojas de conceito tradicional, pois acreditam que o consumo vai além da troca monetária. Segundo Cobra (2007, p. 143), “[...] o varejo moderno deve enviar mensagens ao coração dos clientes, e não a mente como no varejo tradicional”.

Segundo *Prepare for the Future of Shopping*, [s.d.]), podem ser citados alguns prognósticos do varejo:

- Novas opções de pagamento: os varejistas ampliarão as formas de pagamento como pagamento por celular (Apple Pay, Samsung Pay, etc.) e por cartões com *chip* EMV (*smart chip*);
- Celular com maior desempenho no varejo: o celular desempenhará funções como comprar *online* e retirar na loja no mesmo instante (*click and collect*), avisar o lojista da proximidade do cliente, etc;
- União de dados *online* e *offline*: os varejistas passarão a unificar e analisar ambos dados juntos;
- Dispositivos e *tablets* no varejo: varejistas adotarão dispositivos móveis com sistemas *point of sale* (POS) e *tablets* com o intuito de melhorar a experiência do cliente e acelerar o *checkout*;
- Programas de fidelidade ao cliente: a antiga prática será modernizada através de *softwares* direcionados a dispositivos móveis que não só facilitam o

resgate de recompensas, mas também melhoram a experiência do consumidor;

- Varejo com apenas um canal: crescimento do conceito *omnichannel* entre os varejistas e consumidores;
- Informações em nuvem: cada vez mais, pequenos e médios varejistas utilizarão ferramentas de visualização baseada em nuvem. Essas soluções permitem acesso rápido a informações e *insights* em tempo real sobre vários aspectos dos negócios;
- Mídias sociais desempenharão papéis fundamentais no conceito *omnichannel*: por exemplo, quando a empresa posta uma foto do produto no Instagram, o usuário deve utilizar um determinado aplicativo que cria uma interface com a loja. O indivíduo ao escrever a palavra “vendido” juntamente com seu endereço de *e-mail*, o aplicativo gera a fatura e envia para o mesmo, concluindo a transação;
- Compras interativas: varejistas utilizarão dispositivos conectados à Internet como o intuito de acelerar as compras na loja e se comunicar com os clientes. Esses dispositivos tem a capacidade de: chamar os clientes automaticamente, rastrear os comportamentos de compra em tempo real e enviar ofertas personalizadas aos clientes.

As ações tecnológicas mais aplicadas no comércio B2C de moda são: catálogos inteligentes com informações sobre a empresa através de *tablets* e computadores, tapete e pisos interativos; jogos interativos *touch screen* reforçando vínculo da empresa com o cliente; espelhos interativos que permitem explorar mais peças da coleção ao compor *looks*; provadores inteligentes que facilitam e auxiliam o ato da compra; etiqueta, *tag* e *chip* com tecnologia RFID que tornam dinâmicas as informações sobre os produtos; araras inteligentes que facilitam a reposição e localização de produtos preservando o tempo dos funcionários da loja; utilização de *tablets* pelos vendedores e consultores para gestão e controle dos produtos; tecnologia 3D em vitrines; sistema antifurto que impede prejuízos à empresa; PDV inteligente integrado com sistema RFID e autopagamento (PREPARE FOR THE FUTURE OF SHOPPING, [s.d.]).

Segundo Heywood e Dunbar (2013), algumas das tecnologias utilizadas atualmente no varejo são:

- Realidade Aumentada;
- *Beacon* via *Bluetooth*;
- Comunicação em nuvem;
- *Softwares* de dados transacionais;
- *Digital wallets*;
- Espaços interativos através da tecnologia *touch screen*;
- Reconhecimento facial e corporal;
- Sistemas *Analytics*;
- QR Code;
- RFID;
- Sistemas de gerenciamento de filas;
- Sistemas de varredura rápida de produto.

A seguir, são explanadas as principais tecnologias empregadas no varejo de moda da atualidade. A presente autora definiu alguns critérios ao selecionar quais tecnologias seriam investigadas no presente estudo: (i) ser aplicada no *front office* do varejo; (ii) estar associada as ações de *visual merchandising*; (iii) ser atual e citada em periódicos e grupos ligados ao marketing e varejo, tais como: POPAI e National Retail Federation (NRF).

É importante ressaltar que o estudo não tem como objetivo pesquisar e analisar profundamente as características técnicas, aspectos positivos e negativos de tais tecnologias. Tal aprofundamento sobre as tecnologias tornaria o estudo muito abrangente, desviando-o do escopo da pesquisa que é apresentá-las e demonstrar como estão sendo utilizadas nos pontos de venda de moda. Além disso, cabe aos possíveis adotantes das tecnologias, a análise aprofundada das vantagens e desvantagens, uma vez que esta análise está atrelada a diversos fatores ligados à estrutura, expectativa e possibilidades da empresa.

2.4.1 Radio Frequency Identification (RFID)

O *Radio Frequency Identification* (RFID) foi descoberta em 1935 pelo físico Robert Alexander Watson-Watt. A invenção inicialmente foi utilizada na Segunda Guerra Mundial com o propósito de identificar aviões inimigos. Trata-se de uma

tecnologia capaz de identificar itens por ondas de rádio. Essas ondas são transmitidas entre uma antena e uma etiqueta inteligente, também nominada *tag*. Essa *tag* possui um microchip que retém informações. É um processo de identificação através de sinais de rádio, que são recuperados e armazenados remotamente em dispositivos chamados de *chips* ou *tags* RFID. A *tag* RFID é um pequeno elemento que pode ser inserido em peças de moda, etiquetas inteligentes e itens do mobiliário do ponto de venda. Esses duráveis e reutilizáveis objetos são responsáveis por responder aos sinais de rádio enviados por uma base transmissora que não necessita de proximidade com a *tag*. O sistema RFID permite que as empresas desenvolvam as seguintes ações: precisão no rastreamento de peças e de lotes, reduzindo tempo e custos operacionais; otimização na administração da empresa, armazenamento, leitura e envio de dados; controle centralizado e mensuração rápida de estoques; agilidade na localização de produtos no estoque e no próprio ponto de venda; integração dos fluxos da cadeia de distribuição – *Supply Chain Management* e na agilidade da detecção de furtos e de peças fora de lugar (BAKER, 2006).

Existem diversos tipos de *tags* RFID e os critérios para classificá-los são: o uso de uma bateria e dimensões, que variam conforme a aplicação e a frequência. A *tag* ativa possui uma bateria que fornece a energia necessária para transmissão do sinal. Por necessitar de uma bateria, a ativa é mais cara que a passiva. A *tag* passiva não possui bateria e a energia que a alimenta, é proveniente de ondas eletromagnéticas enviadas pelo leitor que induz uma corrente na antena da *tag*. As *tags* ativas tem como desvantagem, o alcance limitado de leitura. As *tags* semi passivas necessitam tanto do uso de bateria quanto das ondas enviadas pelo leitor (KATO, 2008).

A **Figura 16** demonstra os componentes de um sistema RFID (Etiqueta, *Tag*, Antena, Leitor, *Middleware* e *Backend System*) e sua dinâmica de funcionamento.

Figura 16 – Componentes de um sistema RFID

Fonte: Adaptado de Kato (2008).

O RFID é uma tecnologia versátil, pois, pode ser usada em diversos momentos do varejo, no rastreamento de um item na cadeia de suprimentos, no monitoramento de pessoas, na verificação de autenticidade e controle eletrônico como um todo (CHAPPELL et al., 2002).

Os maiores benefícios da RFID são: visibilidade na cadeia de valor, ganhos de eficiência em processos, precaução na falta de estoque, melhor controle no levantamento de inventário e menor trabalho em operações de varejo (BAKER, 2006).

Apesar de seus múltiplos benefícios, a adoção do RFID tem sido lenta. Segundo Chappell et al. (2002), a adoção da tecnologia RFID inicialmente tem um alto custo, pois demanda das empresas infraestrutura de leitores, rede integrada de comunicação, controle apurados, *softwares*, treinamento dos funcionários, manutenção, organização e fluxo de trabalho. Todavia, os riscos de sua adoção podem ser amortizados pela inclusão da empresa em uma rede de inovação.

Segundo Dalfovo e Hostins (2010), o RFID pode ser aplicado no varejo através de:

- Etiquetas nos produtos;
- Equipamentos do ponto de venda (móveis, araras, prateleiras, cabides, gôndolas, etc);
- Estruturas do PDV (provador, piso, saída, escadas);
- *Check-out*;
- Estoque.

O RFID possui múltiplas aplicações no varejo de moda. Segundo a agência Gomus (2010), foi apresentado na feira Fashion Business Tech o projeto *One-to-one Experience*. A Gomus desenvolveu para diversas empresas de moda, provedores de roupa que tocam automaticamente músicas compatíveis com o estilo de roupa escolhida pelo cliente. O sistema funciona da seguinte maneira, foram distribuídos *tags* RFID nas etiquetas das peças e instalados leitores RFID nos provedores. Assim que o cliente veste a peça, é emitido um sinal e toca uma música compatível com o estilo da roupa. A agência disponibiliza dez mil músicas dentre dezesseis gêneros musicais (GOMUS, 2010).

Após a compra do produto o sistema envia um SMS ao cliente oferecendo o *download* gratuito da música ouvida. A agência acredita na aposta da tecnologia, pois afirma que os jovens se definem pela música que escutam assim como se expressam pelas roupas que usam (GOMUS, 2010).

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), o Marketing 3.0 explora as novas formas de interação com a vida. Quando uma empresa propõe transformações; os consumidores dessa nova fase acatam-nas de modo inconsciente e natural.

O projeto citado acima mostra que o ambiente sonoro certo pode ser um fator importante na decisão de compra do cliente. A trilha sonora customizada dá o tom à experiência de consumo, pois, além de gerar identidade aos produtos da coleção, permite que o *shopper* seja atingido psicologicamente gerando dissonância cognitiva em sua percepção, motivação e emoções. De certo modo, a música o induz a imaginar-se com a peça, idealizar os ambientes e as pessoas ao seu redor. Como afirma Cobra (2007, p. 205), “[...] os consumidores estão sempre em busca de prazer, felicidade, de novas sensações, de experiências e de conexões emotivas que os façam se sentir exclusivos, únicos e originais”.

Um exemplo do uso integralizado do RFID é a marca Memove do grupo Valdac Global Brands. A empresa tem como foco proporcionar uma experiência de compra a partir de um ambiente inovador, aliado a tecnologias de ponta. A Memove utiliza em suas lojas a tecnologia RFID. Suas operações incorporam o RFID como principal inovação tecnológica em toda a cadeia de suprimentos e nas operações internas. O uso do RFID inicia-se a partir da confecção da roupa. A partir do momento em que as mercadorias são recebidas no centro de distribuição da empresa, os processos de recebimento, conferência e separação de produtos são

executados em portais e esteiras RFID. Cada produto é identificado particularmente por meio de uma etiqueta. Quando as mercadorias chegam às lojas, são novamente conferidas em um portal RFID integrado, que também é utilizado no controle de movimentação de peças entre o estoque local e a frente de loja (MEMOVE, 2015).

O inventário, ou balanço que normalmente é realizado uma ou duas vezes ao ano em lojas desse porte, na Memove, pode ser realizado em questão de minutos por meio de um equipamento desenvolvido especialmente para esse fim. Esse equipamento aumenta a eficiência no controle de estoques, com grande agilidade e precisão. As informações rápidas e precisas são cruciais para a redução de quebras de estoque, detecção de fraudes, quebras operacionais e detecção de roubos internos. O RFID é também utilizado para facilitar o pagamento após as compras. Seja nos caixas tradicionais assistidos ou no sistema *fast check-out* que permite o autoatendimento dos clientes que depositam as peças sobre o caixa RFID e efetuam o pagamento à distância através de cartões. A eliminação da leitura por código de barras acelera o processo, com redução de filas, rapidez e comodidade no atendimento aos clientes (MEMOVE, 2015).

Para a prevenção de perdas e segurança, a empresa instalou um sistema, embutido no piso, totalmente invisível aos olhos dos clientes. O RFID continua a ser utilizado mesmo após o cliente sair da loja. Quando um artigo é vendido, todos os dados da operação são gravados na etiqueta RFID. Esta etiqueta será utilizada nas operações em caso de trocas, sem a usual necessidade de reapresentação do cupom fiscal de venda (MEMOVE, 2015).

Outro exemplo de loja interativa é a marca inglesa Burberry. A marca abriu em 2012 em Londres uma loja de conceito inovador, um ponto de venda totalmente conectado à Internet. A loja de dimensões gigantescas possui diversos itens de *visual merchandising* que se assemelham às ferramentas encontradas na loja virtual da empresa. A *flagship* da Burberry possui espelhos interativos que informam aos clientes informações como: dados sobre a fabricação da peça, seu caimento no corpo, opções de cartelas de cores, vídeos da peça em desfiles sugestões de combinações com outras peças da marca. Os artigos contêm um *chip* transmissor que emite sinais de RFID aos espelhos. Na área interna da loja existem mais de cem telões e painéis que apresentam vídeos institucionais que também são veiculados na Internet. No *check-out*, o cliente não precisa se dirigir a um caixa de pagamento, pois, a loja não os possui. Ele aguarda a máquina de cartão de crédito sentado em

confortáveis áreas de descanso. "Nós desenhamos (a loja) assim porque, quando você está comprando *online* em casa, você está no sofá com seu cartão de crédito. Você não se levanta e vai para a fila", disse Christopher Bailey, diretor criativo da marca (SANDES, 2013). (**Figura 17**).

Figura 17 – Loja conceito Burberry

Fonte: Moda 2.0 (2013).

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), a tecnologia está mudando o universo que rodeia a Internet, os computadores, celulares e redes sociais e essa mudança tem profundo impacto no comportamento dos produtores e como no caso acima, dos varejistas.

As empresas que atuam com criatividade, se distinguem nos atuais mercados ao oferecer um excelente serviço e uma experiência emotiva. Cabe aos profissionais de marketing, criar ações que valorizem os produtos, transformando em produtos diferenciados e não em *commodities* (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

2.4.2 Quick Response Code (QR Code)

O *Quick Response Code* (código de resposta rápida) foi desenvolvido no Japão em 1994, pela empresa Denso Wave, subsidiária da Toyota, para rastrear seus veículos durante a produção. Velozmente, transformou-se no mais famoso código de barras, tornando-se cobiçado pelos profissionais de marketing que notaram as inúmeras potencialidades estratégicas que esses códigos ofereciam para as empresas (SHIMP, 2003).

Trata-se de um código de barras lineares tradicionais que tem competência de encriptar apenas dados numéricos com capacidade de até vinte dígitos. Porém, o

que o torna especial, é a sua capacidade de criptografar dados numéricos e alfanuméricos em vários alfabetos diferentes. Esse encriptamento só é possível devido à combinação de duas dimensões para a criação e leitura dos pontos. Ou seja, cada região do QR Code tem sua própria função, como posicionamento, alinhamento, versão da informação e de produto e outras voltadas para segurança (PANKIEWICZ, 2009).

O QR Code é lido por câmeras de celulares (*smartphones*) e *tablets* através de um *software*. A imagem do código, após ser captada, é decodificada pelo *software* de leitura. A mensagem é então comunicada, tornando-se um dispositivo para *Uniform Resource Locator* (URL), gerando um número de telefone, um vídeo, uma imagem, entre outros conteúdos (BASILIERE et. al., 2012). Ou seja, esta tecnologia não demanda um banco de dados vinculado a ela.

Segundo Kotler e Keller (2012), os avanços tecnológicos na área da Internet móvel permitiram novas formas de comunicação para o *mobile marketing*. As ações de *mobile marketing* são as ações desenvolvidas através do telefone celular, geralmente utilizado para auxiliar na construção de um relacionamento entre as empresas e clientes.

O *mobile marketing* ou marketing móvel se expande a cada dia como decorrência das tecnologias que surgem, e das necessidades das empresas e marcas em ampliarem suas ações de comunicação e marketing para consumidores cada vez mais exigentes (LAS CASAS, 2013).

Rouillard e Laroussi (2008) citam os benefícios gerados pelo QR Code:

- Nova forma de divulgação;
- É versátil, podendo ser exibido em qualquer lugar físico (lojas, produtos, revistas) ou virtual (*sites*, celulares, comerciais de televisão);
- É um código rápido e seguro;
- Armazena diferentes tipos de informações;
- Pode ser criptografado, caso seja uma informação sigilosa;
- Promove o contato entre o mundo *online* com o *offline*;
- É um marketing barato e eficaz.

Para Shimp (2003), o QR Code é mais um meio de comunicação com o público-alvo, assim como a propaganda, publicidade, promoção de vendas, entre

outros. Tais elementos de comunicação e marketing quando atuam de forma integrada e mesclada, se tornam uma poderosa ferramenta para construção de relacionamento e fortalecimento da marca.

Segundo a Amê Consultoria (2011), marcas de moda como Bloomingdale's, Nike, Calvin Klein, Louis Vuitton, Barneys entre outras, já utilizaram o QR Code recorrendo à inovação para:

- Promover lançamentos de produtos;
- Integrar campanhas no ponto de venda as redes sociais;
- Fornecer informações exclusivas sobre a história do produto (criação, fabricação, matéria-prima, tendências, dicas de uso, etc.);
- Promover descontos ou concursos;
- Atrair novos consumidores;
- Através do QR Code, rastrear dados (número de cliques, mês, tipos de aparelhos, idade e sexo) dos *shoppers*.

Segundo Soltes (2013) da National Retail Federation (NRF), um exemplo representativo do uso de QR Code no varejo de moda é o da empresa americana Hointer. Os produtos possuem uma etiqueta com um código QR Code afixado. Após instalar o aplicativo da loja em seu *smartphone*, o cliente terá seu processo de compra conduzido da escolha do produto até a conclusão da venda.

Ao fazer a leitura do QR Code da peça escolhida, o sistema envia informações sobre o modelo e tamanho desejados. Ao confirmar, o cliente recebe através de seu celular o número do provador para onde as peças escolhidas são encaminhadas para que o cliente as prove. Ou seja, o cliente se preocupa apenas em escolher o produto de sua preferência, deixando a separação e movimentação (feita através de um duto) até o provador, a cargo do sistema operacional da loja. Caso o produto escolhido não agrade, o cliente o descarta em um compartimento. Se o cliente quiser provar novos produtos, ele tem um *tablet* a sua disposição dentro do provador, desse modo, ele solicita novas peças, porém, sem que seja necessário ter que se vestir novamente e sem a ajuda de um vendedor (SOLTES, 2013).

Este modelo do uso do QR Code é totalmente novo, pois normalmente, o código é utilizado pelos varejistas apenas para fornecer informações técnicas sobre o produto, ou ainda promovê-lo. O diferencial da empresa Hointer é utilizar o QR

Code como ponto de partida de um processo de consumo diferenciado, que visa conforto, rapidez e praticidade ao cliente. Além disso, sob o ponto de vista dos custos as operações do varejo se tornam mais econômicas, uma vez que há redução de funcionários e diminuição dos equipamentos de *merchandising*, pois a interação com os produtos muitas vezes acontece pelo *tablet* ou celular (SOLTES, 2013).

2.4.3 Realidade Aumentada

A Realidade Aumentada é uma tecnologia que permite que objetos virtuais interajam com objetos reais a partir do uso de um *software* ou aplicativo. Essa visualização é possível através de *smartphones*, *tablets* e computadores que têm a capacidade de sobrepor um objeto da realidade (fotos e vídeos) com perspectivas virtuais (uma figura, produto ou paisagem) criando uma situação nova e dinâmica (BILLINGHURST; KATO, 2002).

A Realidade Aumentada proporciona aos varejistas inúmeras possibilidades de interação do *shopper* com a empresa (produtos, vitrines e loja virtual). Além disso, ela também agrega valor a experiência do cliente no contato com o ponto de venda (PREPARE FOR THE FUTURE OF SHOPPING, [s.d.]).

O benefício dessa tecnologia é permitir ao cliente que teste ou prove de maneira virtual o produto antes de adquiri-lo. Além disso, essa tecnologia visa facilitar o processo de compra dos clientes, uma vez que o mesmo teria que experimentar o produto, despindo-se dentro de um provador. Já com o uso da Realidade Aumentada, pode, além de prová-lo, simular sua combinação com outros produtos da loja, propiciando a técnica de venda cruzada *cross-selling*, que consiste em incentivar os clientes a comprarem produtos adicionais (AZUMA et al., 2001).

O uso da Realidade Aumentada depende de um *software*, aplicativo ou sistema que tenha capacidade de interpretar o sinal vindo da câmera e do objeto real como referência. Essa tecnologia usa conteúdos, ações e respostas predefinidas a cada interação programada com os itens reais e virtuais (BILLINGHURST; KATO, 2002).

A difusão da Realidade Aumentada no varejo só foi possível devido ao aumento do uso de *smartphones*, proliferação de códigos de resposta rápida, *tags*

RFID, GPS e ao aumento de publicidade em torno dos fornecedores dessa tecnologia específica (AZUMA et al., 2001).

Segundo o *Prepare for the future of shopping*, [s.d.], podem ser apontados como possíveis aplicações tecnológicas da Realidade Aumentada no varejo de moda:

- Espelhos interativos;
- Paredes interativas;
- Prateleiras virtuais;
- Totem digital;
- Vitrines virtuais;
- Provadores interativos;
- Catálogos virtuais.

As interfaces virtuais da Realidade Aumentada que são promovidas através de tecnologias *touchscreen* permitem que os usuários interajam com os projetos tecnológicos através do reconhecimento de fala, gestos e movimentos corporais. Esse tipo de relação propicia ao cliente elementos de entretenimento que gerem experiência de compra também (HEYWOOD; DUNBAR, 2013).

A loja de departamentos Bloomingdale's de Nova York é um exemplo do uso de realidade virtual em seu ponto de venda. Segundo Vancini (2013), a empresa adquiriu uma vitrine interativa na qual os clientes podem provar modelos de óculos de sol sem ter que entrar na loja. Inicialmente, o cliente deve alinhar seu rosto aos marcadores da tela e, após o reconhecimento, ele pode experimentar e escolher o modelo. O cliente pode observar os modelos provados de frente e de perfil. Se ele gostou do modelo provado, ainda tem a opção de tirar uma foto e enviar diretamente para um vendedor dentro da loja que o atenderá de modo ágil e exclusivo. Tais estratégias tecnológicas além de provocar a curiosidade dos transeuntes, têm como finalidade proporcionar uma nova experiência de consumo. Essa ação também visa os consumidores de perfil prático que teriam certa resistência em explorar o enorme ponto de venda a procura do produto (VANCINI, 2013). **(Figura 18).**

Figura 18 – Vitrine interativa da loja de departamentos Bloomingdale's

Fonte: Cinex (2012).

As vitrines interativas começaram a ser implantadas no mercado de moda há alguns anos. As empresas de moda, ao se depararem com um mercado altamente competitivo e acirrado, decidiram investir em novidades que pudessem atrair os consumidores. Os primeiros modelos de vitrines interativas de moda foram desenvolvidos no Japão e nos Estados Unidos. Segundo Demetresco e Maier (2009, p. 147), “A vitrina é uma peça importante do marketing de uma empresa, porque cria condições favoráveis para mostrar um produto, identificar uma marca, apresentar tal empresa, expressar um tema e atrair o olhar do público visado”.

Para Heywood e Dunbar (2013) podem ser considerados benefícios da Realidade Aumentada aplicada ao varejo:

- Gerar experiência ao cliente no ponto de venda;
- Propiciar praticidade e dinamismo durante a compra;
- Diminuição da quantidade de provadores da loja;
- Os varejistas podem liberar espaço em suas gôndolas e prateleiras, com a exposição virtual de produtos;
- O projeto tecnológico utilizado pelos clientes pode sugerir outros produtos (técnica de venda *cross-selling*);
- Possibilidade de o varejista rastrear dados específicos dos clientes;
- Personalizar e estreitar a relação entre empresa e cliente.

2.4.4 Beacon

O *beacon* é um pequeno transmissor usado para rastrear e determinar através de *Bluetooth*, o posicionamento geográfico de dispositivos móveis. Trata-se de mais uma tecnologia pertencente às ações de *mobile marketing* (ações desenvolvidas através do telefone celular, que auxiliam na construção de um relacionamento entre as empresas e clientes). Através da instalação de um aplicativo no celular, o *beacon* monitora a localização dos clientes de modo econômico e dinâmico. O uso dessa tecnologia pelo varejo só foi possível, devido à popularização do uso de *smartphones* e sistemas GPS. O *beacon* ao contrário da tecnologia RFID, não necessita de equipamentos específicos, tão pouco, de tanta proximidade física da tecnologia com seu leitor, como é no RFID (HEYWOOD; DUNBAR, 2013).

As funcionalidades do *beacon* dependem do *software* que é utilizado junto a seu reconhecimento. Ou seja, o transmissor *beacon* por si só, tem não função nenhuma, ao menos que seja associado a um *software* capaz de associar a experiência pretendida ao reconhecimento do cliente. Sua utilização é ampla, podendo ser usado por empresas e indivíduos (PREPARE FOR THE FUTURE OF SHOPPING, [s.d.]).

Abaixo na **Figura 19** é exibido o funcionamento da tecnologia *beacon* aplicada ao varejo.

Fonte: Adaptado de Heywood e Dunbar (2013).

Conforme o *software*, o *beacon* pode ser utilizado na geolocalização do produto dentro e fora do ponto de venda. Esse tipo de localização favorece a segurança dos produtos através do rastreamento de objetos, pessoas, máquinas, produtos, entre muitas outras possibilidades. Podendo todo o rastreamento ser feito

à distância, contando que o transmissor esteja dentro de sua área de cobertura (HEYWOOD; DUNBAR, 2013, KLINE, 2016).

O *beacon* pode ser aplicado em produtos; lotes de produtos; *pallets*; equipamentos do varejo (móveis, araras, prateleiras, cabides, gôndolas, etc.); estruturas do PDV (provador, áreas de descanso, saída, escadas); *check-out* e estoque (HEYWOOD; DUNBAR, 2013).

Segundo Heywood e Dunbar (2013) e Kline (2016), o *beacon* utilizado no varejo possibilita ações destinadas aos clientes tais como:

- Receber mensagens no *smartphone* com sugestão de produtos e serviços;
- Receber mensagens no *smartphone* sobre divulgação de ofertas, liquidações e lançamentos;
- Análise de comportamento;
- Análise de preferências e histórico de compra;
- Controle das taxas de conversão das vendas;
- Conhecimento do número de clientes que visitaram a loja;
- Facilitar que o cliente localize o produto dentro do ponto de venda;
- Entendimento do tráfego de clientes no *layout* da loja (pontos quentes e frios);
- Interação e comunicação individualizada com o cliente.

Em 2014 a loja de departamento Macy's foi a varejista de moda pioneira no uso de *beacons*. A empresa adotou a tecnologia para oferecer descontos, indicações e brindes a seus clientes, enquanto eles transitavam em suas lojas. A empresa possui mais de quatro mil *beacons* instalados em seus pontos de venda. No Black Friday de 2015, a empresa lançou a campanha Walk In & Win, tratava-se de um jogo que premiaria os clientes com prêmios e descontos na loja. Para participar o cliente deveria instalar o aplicativo da empresa. Segundo a Macy's, a ação associada aos *beacons*, além de incentivar o engajamento dos clientes, fez com que obtivesse dados que possibilitaram a criação de estratégias de retenção desses clientes (KLINE, 2016).

É preciso levar em conta que a abrangência da utilização dos *beacons* depende da adesão por parte dos clientes, uma vez que eles precisam ter interesse em instalar o aplicativo específico da empresa. Além do que, é necessário que os lojistas disponibilizem redes *wireless*, visto que nem todos os clientes possuem

acesso à Internet. Outras duas questões importantes estão relacionadas aos limites que a empresa deve ter em não invadir a privacidade de seus clientes, como também não os sobrecarregar de informações a pontos de eles desativarem o serviço (PREPARE FOR THE FUTURE OF SHOPPING, [s.d.]; KLINE, 2016).

2.4.5 Reconhecimento facial

A tecnologia de reconhecimento facial é utilizada a partir de um *software* que através de um *scanner* faz a autenticação facial e cria um banco de dados dos clientes, assim como, também compara os dados de reconhecimento com dados já pré-armazenados (HEYWOOD; DUNBAR, 2013).

Embora esse tipo de tecnologia ainda não tenha sido largamente adotado pelo varejo, já é realidade em empresas de segurança e em agências de controle de fronteiras. A explicação para pouca adoção pode estar no custo da tecnologia. Para implantar o reconhecimento facial é necessária uma infraestrutura composta por câmeras, servidores extras, mudanças operacionais, treinamentos de funcionários e *softwares* específicos (SMITH, 2016).

O *software* utilizado no reconhecimento facial tem a finalidade de digitalizar a face do cliente e enviá-la a um banco de dados. Em uma próxima visita ao ponto de venda, quando a face do cliente for reconhecida, o *software* enviará um alerta de constatação aos funcionários via computador, *tablet* ou *smartphone*. Desse modo, com certa antecedência, os varejistas terão acesso a informações como histórico de compras e informações pessoais (HEYWOOD; DUNBAR, 2013).

A **Figura 20** representa como funciona a tecnologia de reconhecimento facial aplicada ao varejo.

Fonte: Adaptado de Heywood e Dunbar (2013).

Segundo Smith (2016), são benefícios da Realidade Aumentada aplicada ao varejo:

- Atendimento individualizado e mais dinâmico;
- Experiência de compra personalizada;
- Acompanhamento do comportamento do *shopper*;
- Programas e recompensas que incentivem a fidelidade;
- Segurança para o cliente no *check-out*;
- Segurança para o varejista ao combater fraudes e reconhecer criminosos.

O reconhecimento facial tem vantagens distintas em relação a outras tecnologias. Devido ao seu processo sem contato, as imagens do rosto podem ser capturadas a uma distância considerável, sem tocar ou ser notada pelo cliente. Contudo, a descrição dessa tecnologia incita debates a respeito da privacidade dos clientes. Muitos varejistas que já utilizam do reconhecimento facial têm receio em comunicar os clientes sobre o uso, pois creem que estarão associados à invasão de privacidade (HEYWOOD; DUNBAR, 2013).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Campomar (1991, p. 95), o “Método científico de pesquisa é um conjunto de passos específica e claramente determinados para obtenção de um conhecimento”.

As metodologias de pesquisa não-convencionais ou alternativas, têm como objetivo buscar novos caminhos para realidades cada vez mais complexas e dinâmicas. São pesquisas distintas das convencionais. Essas abordagens utilizam-se, com maior frequência de análises qualitativas, tendo as descrições como uma significativa contribuição para a pesquisa (MARTINS, 1994).

Martins (1994), afirma que as metodologias não-convencionais aplicadas a área de Administração, possuem postura argumentativa uma vez que partem da ideia de que o mundo empresarial necessita de métodos próprios.

Dentre os aspectos existentes em uma pesquisa, nesse estudo são apresentados os seguintes aspectos (MARCONI; LAKATOS, 2008; GIL, 2008; VERGARA, 2008):

- Finalidade
- Escopo
- Natureza
- Técnica

3.1 FINALIDADE E ESCOPO DA PESQUISA

De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória proporciona ao pesquisador maior familiaridade com o problema, tendo como principal objetivo aperfeiçoar conceitos ou revelar novas concepções.

Por sua vez, Vergara (2008) destaca que essa modalidade de pesquisa não admite hipóteses, por sua natureza de exploração, porém não elimina o seu aparecimento, podendo surgir durante ou no fim da pesquisa.

Contrariamente, Cervo e Bervian (1996), analisam a pesquisa exploratória como uma forma de pesquisa descritiva e afirmam que:

O estudo exploratório [...] é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo (CERVO; BERVIAN, 1996, p.49).

A pesquisa é de natureza exploratória, uma vez que envolve o aprofundamento e a elucidação de ideias preliminares. O objetivo básico desse tipo de estudo também é a formulação de hipóteses que proverão possíveis pesquisas complementares (SELLTIZ et al., 1965).

A pesquisa descritiva apresenta características de determinada população ou fenômeno, firma correlações entre variáveis e define sua natureza. "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação" (VERGARA, 2008, p.47).

Gil (2008) afirma que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Cita ainda a existência de pesquisas que, "[...] embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias" (GIL, 2008, p.46).

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa, de natureza exploratório-descritiva. A abordagem qualitativa se justifica pelo fato da proposta e objetivos da pesquisa não poderem ser atingidos através de análises estatísticas, sendo necessário o emprego do vasto levantamento de dados secundários que proporcionem base teórica para o desenvolvimento do método proposto.

Com base em Richardson (1989), também é possível que se argumente que a opção pela abordagem qualitativa ocorreu em virtude de se buscar significados e dados subjetivos, como no caso dos dados provenientes do método sugerido na pesquisa.

A pesquisa qualitativa segundo Denzin e Lincoln (2006), é uma atividade que localiza e posiciona o observador no mundo. Trata-se de um conjunto de práticas

que transformam a realidade através de representações que incluem anotações de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais. Ou seja, a pesquisa qualitativa aborda e interpreta naturalmente a realidade.

3.3 TÉCNICA DA PESQUISA

A técnica de pesquisa escolhida para o estudo dependerá do problema a ser pesquisado. Yin (2010) afirma que:

[...] todas as técnicas de pesquisa apresentam vantagens e desvantagens próprias dependendo basicamente de três condições: a) o tipo da questão da pesquisa, b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos, c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos (YIN, 2010, p. 19).

Dentre as diversas técnicas de pesquisa existentes, a escolhida para o presente estudo é a análise de conteúdo. Trata-se de uma técnica de análise que irá analisar o material pesquisado. Esse conteúdo pode ser advindo de diversas fontes de dados, como: notícias de jornais, discursos políticos, cartas, anúncios publicitários, relatórios oficiais, entrevistas, vídeos, filmes, fotografias, revistas, relatos autobiográficos, entre outros. (VERGARA, 2008).

3.4 COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2010), a revisão da literatura pode ser um dos meios de obtenção das respostas de uma pergunta de estudo. O desenvolvimento dessa pesquisa foi baseado a partir de uma ampla pesquisa bibliográfica, do tipo *desk research*. Este tipo de pesquisa fornece ao pesquisador mais conhecimento acerca de um determinado tema. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de fontes secundárias essenciais para a realização de qualquer estudo histórico e evolutivo, pois possibilita ao pesquisador acesso a todo o material já publicado nas áreas de interesse, em formato físico ou digital (ECO, 2008).

A pesquisa bibliográfica é aquela que engloba toda a literatura já publicada sobre o tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros,

pesquisas, monografias, teses, dissertações, etc., até meios de comunicação orais e audiovisuais, como filmes (MARCONI; LAKATOS, 2008).

A revisão da literatura apresentou conceitos e projetos tecnológicos empregados no varejo de moda mundial. A revisão por sua vez, contribuiu na elaboração do método de apoio à identificação de tecnologias no ponto de venda.

Além da introdução, a pesquisa tem sua estrutura composta por, sequencialmente, revisão da literatura, apresentação da metodologia usada na construção do método de apoio à identificação de tecnologias, apresentação do método, assim como um roteiro a ser seguido em uma futura aplicação do mesmo em uma empresa de moda, posterior discussão dos resultados e por fim, as considerações finais, conclusões e referências utilizadas.

3.5 MÉTODO DE APOIO À IDENTIFICAÇÃO DE TECNOLOGIAS

A revisão bibliográfica apresenta conceitos e projetos tecnológicos empregados no varejo de moda mundial. A revisão contribui na elaboração da proposta de um método de apoio à identificação de tecnologias no ponto de venda. A pesquisa exploratória proporciona maiores informações sobre o assunto e facilita a delimitação da temática da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2008).

A proposta do método de apoio à identificação de tecnologias foi estruturada em quatro etapas, sendo que cada uma é representada pela aplicação do questionamento expresso nas respectivas tabelas. São elas: Etapa 1 - Identificação de tecnologias com potencial de uso para cada uma das áreas do ponto de venda; Etapa 2 - Fatores de decisão para a adoção das tecnologias; Etapa 3 - Viabilidade das possíveis aplicações tecnológicas e Etapa 4 - Dados provenientes das aplicações tecnológicas e a contribuição de informações para os setores da empresa.

Nas Etapas 2 e 3 usa-se, no preenchimento das tabelas, a escala Likert. A escala Likert foi desenvolvida com o propósito de medir os níveis de aceitação de produtos e serviços pelos consumidores. A escala Likert, também é conhecida como escala somada, pois leva o entrevistado a declarar o seu grau de concordância ou discordância em relação a um objeto de estudo e de certo modo faz o respondente tomar uma posição em suas respostas (OLIVEIRA, 2001).

A vantagem do uso de escalas é que são instrumentos estruturados e padronizados. São modelos que permitem que o resultado seja facilmente comparado e contrastado, mesmo quando há um grande número de respostas. As escalas em geral são fáceis de usar e de entender, o que explica sua ampla utilização (GIL, 2008).

No modelo Likert as respostas são arroladas a valores numéricos e sinais matemáticos que expõem a força da reação do entrevistado. As categorias são ordenadas e igualmente espaçadas em todos os itens e declarações (OLIVEIRA, 2001). Valores maiores positivos devem mostrar uma maior concordância com a declaração, enquanto valores negativos ou menores devem mostrar a discordância em relação à mesma (GIL, 2008).

As declarações devem favorecer a tomada de decisão do entrevistado através de clareza nas respostas, tentando assim, evitar resultados ambíguos ou neutros. As escalas podem ser planejadas com valores positivos e negativos, +1 e -1, por exemplo. Cada célula de resposta é relacionada com um número, que deve expressar a direção e intensidade da atitude em relação a cada declaração. O resultado final será correspondente ao somatório das pontuações de todas as declarações (MATTAR, 2001).

Segundo Mattar (2001), a escala Likert apresenta diversas vantagens, entre elas, podem ser citadas: a simplicidade de construção; a possibilidade de inclusão de qualquer item e a determinação empírica de sua coerência com o resultado final; a amplitude de respostas permitida; a precisão dos resultados em relação a opinião do indivíduo entrevistado.

Oliveira (2001) destaca a problemática de uma categoria central que poderia levar os indivíduos a adotarem um caráter neutro de respostas, representando uma opção de indecisão. O entrevistado tende a selecionar essa categoria do meio quando não tem experiência sobre a declaração estudada, ocorrendo confusão entre essa categoria central neutra como sendo uma opção “não me aplico a esta situação” ou “não sei”. Em alguns casos, adota-se a inclusão da opção “não sei” externa a escala.

Para Gil (2008), a aplicação de uma escala deste tipo deve seguir os seguintes passos:

- Apresentar enunciados que manifestem opiniões ou atitudes;

- Desenvolver a escala para que pessoas manifestem concordância ou discordância para cada enunciado;
- Decorrer à avaliação, cada resposta favorável recebe valor mais alto e cada resposta desfavorável recebe valor mais baixo;
- Calcular cada resultado individualmente pela soma de seus itens e analisar as respostas por meio de testes de correlação.
- Utilizar escalas com número ímpar de opções (por exemplo, de 1 a 5, 1 a 7), pois proporcionam um ponto médio.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir são apresentadas as quatro etapas que formam o método de apoio à identificação de tecnologias. Junto a elas, são exibidos conceitos que sustentam de forma teórica o desenvolvimento das tabelas.

4.1 ETAPA 1 – IDENTIFICAÇÃO DE TECNOLOGIAS COM POTENCIAL DE USO PARA CADA UMA DAS ÁREAS DO PONTO DE VENDA

A Etapa 1 do método demonstra como a empresa pode listar o portfólio das principais tecnologias eletrônicas utilizadas no varejo. Assim como, elencar as principais áreas físicas do ponto de venda que poderão ser exploradas na utilização das tecnologias. Neste momento, a empresa pode identificar quais tecnologias são de seu interesse ou quais já utiliza em seu PDV, assim como, quais tecnologias são compatíveis com as áreas do ponto de venda. Além disso, a empresa pode relacionar quais tecnologias estão em sintonia com as estratégias já determinadas pelos seus gestores. A etapa é composta pelos campos: “**Áreas do ponto de venda**” e “**Tecnologias**”.

Tidd e Bessant (2015) afirmam que a inovação pode ser aplicada ao produto, processo, posição e paradigma, aspectos estes, que formam os “4 P s da inovação”. No caso do método de apoio a identificação das tecnologias, é estudada a inovação aplicada ao processo. Refere-se a mudança na forma de criar e entregar os produtos e serviços, ou seja, a inovação tecnológica aplicada ao varejo.

Como apresentado anteriormente, Rogers (2003) defende que o processo de adoção de uma tecnologia acontece em dois estágios distintos: identificação e ajuste da tecnologia às necessidades da empresa e adoção da tecnologia. Essas etapas permeiam cinco fases:

- Conhecer a nova tecnologia ou inovação;
- Desenvolver uma atitude favorável à nova tecnologia ou inovação;
- Decidir entre aceitar ou rejeitar a nova tecnologia;
- Implementar a nova tecnologia;
- Confirmar a decisão de adoção.

Os modelos sugeridos por Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (2003) serviram de alicerce para o desenvolvimento do método proposto pela presente autora. A combinação dos dois modelos pode ser vista na **Figura 21**.

Figura 21 – Modelo de referência para o método de apoio à identificação de tecnologias

Fonte: Adaptado de Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (2003).

A Etapa 1 de identificação de tecnologias com potencial de uso para cada uma das áreas do ponto de venda refere-se as duas primeiras fases dos modelos, como pode ser visto a seguir na **Figura 22**.

Figura 22 – Processo de adoção da tecnologia e a construção da Etapa 1

Fonte: Desenvolvido pela autora (2017), adaptado de Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (2003).

Tendo como apoio as cinco fases sugeridas por Rogers (2003), a Etapa 1 do método proporciona à empresa conhecer as novas tecnologias, e após o preenchimento da tabela, desenvolver uma atitude positiva ou negativa em relação a adoção a tecnologia, isto é, entender quais são as tecnologias com potencial para a estrutura do ponto de venda.

Os elementos pertencentes a “Áreas do ponto de venda” são determinados a partir dos conceitos teóricos que definem os itens do ponto de venda em que o *visual merchandising* é desenvolvido e aplicado. Os autores pesquisados também definem esses elementos como sendo a atmosfera da loja. Abaixo na **Tabela 7** é feita uma compilação dos principais autores estudados, e suas determinações sobre o tema.

Tabela 7 – Compilação de definições de *visual merchandising*, atmosfera de loja e as áreas do ponto de venda

AUTOR(ES)	DEFINIÇÕES DE <i>VISUAL MERCHANDISING</i> , ATMOSFERA DE LOJA E AS ÁREAS DO PONTO DE VENDA
Freitas e Natali (1995)	Vitrines, decorações internas, <i>displays</i> , <i>dispensers</i> , <i>check-outs</i> e uma série de materiais promocionais de comunicação interna
Turley e Milliman (2000)	Variáveis externas: vitrine, frente, fachada e entrada da loja Variáveis internas: iluminação, aromas, músicas e sons <i>Layout</i> e <i>design</i> da loja: acessórios, alocação do espaço, fluxo do tráfego e agrupamento de produtos que compõem o ambiente de loja Ponto de venda e decoração: exposição dos produtos, cartazes e todos os tipos de sinalização e decoração de parede Variável humana: uniformes dos funcionários, o agrupamento de pessoas e as áreas de privacidade
Baker et al. (2002)	Formado por três fatores: Ambientais: temperatura, cheiro, ruído, música e iluminação Sociais: empregados da loja e clientes <i>Design</i> : elementos funcionais e estéticos como arquitetura, estilo e <i>layout</i>
Kotler (2002)	Visão: cor, iluminação, tamanho, forma Audição: volume e determinação de tom Olfato: frescor e essência Tato: suavidade, maciez, temperatura Evidências físicas na forma de elementos que compõem o ambiente da loja, como comunicação visual, <i>layout</i> , sinalizações, equipamentos, cores, etc.
Guimarães et al. (2003)	Elementos que estão dentro da loja como: cor, iluminação, música, estilo, <i>layout</i> , limpeza e equipe de vendas
Bernardino, Pacanowski e Khoury (2012)	Elementos visuais pertencentes ao varejo e aquilo que é visível ao consumidor
Churchill e Peter (2013)	Atmosfera de compra: comunicação externa, <i>layout</i> , iluminação, temperatura, cores, aromas e sons
Blessa (2006)	Ambiente do ponto de venda que possui identidade e personalidade em todos os equipamentos decorativos que circundam os produtos. Usa o <i>design</i> , a arquitetura e a decoração para induzir os consumidores à compra
Samara e Morsch (2009)	Ambiente da loja em que há influência física do consumidor: decoração, cores, músicas e iluminação
Rugai (2009)	Ferramenta de marketing utilizada no varejo e destinada a desenvolver a exposição dos produtos e ambientação da loja
POPAI (2013)	Ferramenta que envolve o planejamento de uma vitrine, a iluminação do ambiente, os sons, as cores, comunicação visual, <i>design</i> , tecnologia, mobiliário, equipe de vendas, etc.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2017).

Na Etapa 1 não são destacadas áreas como: estoque e logística interna. Apenas são evidenciados na tabela os setores pertencentes ao *front office*, ou seja, as áreas do ponto de venda visíveis aos olhos do cliente e que podem ser aprimoradas pelo *visual merchandising* (CORRÊA; CORRÊA, 2005).

Também pertencem a composição da Etapa 1 os itens relativos as tecnologias utilizadas no varejo. De acordo com Carreteiro (2009) a tecnologia é um “Conjunto de conhecimentos práticos, aplicáveis e teóricos, de métodos, procedimentos, diretrizes, experiências, dispositivos e equipamentos, relacionados a um dado produto ou serviço” (CARRETEIRO, 2009, p. 25).

O campo tecnologia por sua vez, deve ser preenchido a partir do portfólio de tecnologias que estão em voga no momento da aplicação do método. As tecnologias utilizadas no preenchimento da Etapa 1 são aquelas que, segundo a revisão da literatura, estão sendo utilizadas no presente momento do varejo.

É relevante destacar que as tecnologias apresentadas na Etapa 1 encontram-se em diferentes níveis de adoção da inovação. Segundo Rogers (2003), a maior parte das inovações tem curva de adoção em forma de S, escassos adotantes na fase inicial, seguida de um intenso aumento no número de adotantes na fase de crescimento, até que a quantidade de adotantes se estabilize na fase de maturidade, e acabe por diminuir na fase de declínio. Porém, não cabe ao escopo do estudo analisar em que fase da curva de inovação as tecnologias se encontram.

Como citado anteriormente, Heywood e Dunbar (2013) elencam algumas das tecnologias utilizadas atualmente no varejo:

- Realidade Aumentada;
- *Beacon* via *Bluetooth*;
- Comunicação em nuvem;
- *Softwares* de dados transacionais;
- *Digital wallets*;
- Espaços interativos através da tecnologia *touch screen*;
- Reconhecimento facial e corporal;
- Sistemas *Analytics*;
- QR Code;
- RFID;

- Sistemas de gerenciamento de filas;
- Sistemas de varredura rápida de produto.

Após este levantamento, foram selecionadas as tecnologias cabíveis ao ponto de venda e aplicáveis ao *visual merchandising*. São elas: RFID; QR Code; Realidade Aumentada, *Beacon* e Reconhecimento facial. Algumas tecnologias como: Comunicação em nuvem; *Softwares* de dados transacionais; Sistemas *Analytics* e Sistemas de gerenciamento de filas; são utilizadas pelo varejo, porém, fazem parte de processos posteriores a extração de dados. Tais tecnologias são usadas como exemplo para preencher a **Tabela 8**.

Tabela 8 – Etapa 1: Identificação de tecnologias com potencial de uso para cada uma das áreas do ponto de venda

	TECNOLOGIAS				
ÁREAS DO PONTO DE VENDA	RFID	QR Code	Realidade Aumentada	<i>Beacon</i>	Reconhecimento facial
Fachada					
Vitrine					
<i>Layout</i>					
Manequins					
Cabides e araras					
Mobiliário					
Provadores					
Sonorização					
Aromatização					
<i>Check-out</i>					

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.2 ETAPA 2 – FATORES DE DECISÃO PARA A ADOÇÃO DAS TECNOLOGIAS

A Etapa 2 do método objetiva apresentar os fatores de decisão que influenciam na adoção de tais tecnologias. Os elementos expostos em “**Fatores de decisão**” são sustentados através das teorias sobre gestão da inovação; projetos tecnológicos e adoção de tecnologia. Já os itens apresentados no campo

“**Tecnologias**” são os mesmos que os apresentados na Etapa 1. A Etapa 2 é composta pelos campos: “**Fatores de Decisão**” e “**Tecnologias**”.

A Etapa 2 é uma análise preliminar para que a empresa realize um *brainstorming* relativo as tecnologias existentes no mercado. A partir dos estudos sobre atributos da inovação, tecnologias cabíveis ao ponto de venda e aplicáveis ao *visual merchandising* é desenvolvida a Etapa 2 do método. (**Tabela 9**).

Tabela 9 – Etapa 2: Fatores de decisão para a adoção das tecnologias

	TECNOLOGIAS				
FATORES DE DECISÃO	RFID	QR Code	Realidade Aumentada	<i>Beacon</i>	Reconhecimento facial
Implementação					
Eficácia					
Custo da tecnologia					
Durabilidade					
Benefícios integrados a outros setores					
Média					

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como exposto na revisão de literatura, Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (2003) apresentam os atributos da inovação. A seguir, os modelos dos autores são relacionados com os itens pertencentes aos “**Fatores de decisão**” da Etapa 2, como pode ser visto na **Figura 23**.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2017), adaptado de Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (2003).

A **Vantagem relativa** é o atributo que está relacionado a todos os itens do campo “**Fatores de Decisão**”. Para os adotantes que já possuem tecnologia, é recomendado ponderar se é vantajosa a adoção de uma nova tecnologia. Ao analisar todos os atributos da inovação, o varejista pode estimar o quanto a tecnologia é percebida como sendo melhor do que aquela que está substituindo. Ou seja, se sua implementação é mais fácil, se a eficácia e durabilidade são maiores, se o custo é favorável em relação às vantagens e desvantagens e se trará mais benefícios aos setores da empresa.

Os itens “**Eficácia**” e “**Durabilidade**” também estão associados à **Experimentação**, uma vez que testar a tecnologia possibilita que a empresa saiba antes mesmo de sua adoção definitiva, o que afeta a visibilidade dos resultados. Podendo assim, calcular os efeitos ou benefícios advindos da inovação, os quais, de outra forma, poderiam futuramente mostrar-se desnecessários para a empresa.

A **Compatibilidade** está relacionada à “**Custo da tecnologia**”. Cabe ao varejista julgar se o custo da aquisição da tecnologia é compatível com as possibilidades financeiras da empresa.

A **Complexidade** está relacionada à “**Implementação**”. Refere-se ao modo como a inovação será percebida e entendida pelos funcionários da empresa e

também pelos consumidores, pois, de certo modo, no uso de determinadas tecnologias de caráter recreativo, os consumidores serão os únicos usuários, já nas tecnologias de caráter gestor e estratégico, é importante que os funcionários tenham domínio em operá-las.

A **Experimentação** está relacionada aos itens “**Eficácia**” e “**Durabilidade**”, uma vez que testar a eficiência e duração da tecnologia possibilita que a empresa saiba antes mesmo de sua adoção definitiva, a eficiência da aquisição, podendo calcular os efeitos ou benefícios advindos da inovação, os quais, de outra forma, poderiam posteriormente mostrar-se impróprios para a empresa.

A **Visibilidade** está relacionada ao item “**Benefícios integrados a outros setores**”, pois quanto mais evidentes forem as vantagens e benefícios da inovação para outros setores da empresa, mais visibilidade terá a tecnologia. Logo, se essa tecnologia puder favorecer outros setores da empresa, será mais bem avaliada. Quanto mais observáveis forem as vantagens e benefícios da inovação maior a probabilidade de sua adoção.

A **Incerteza** está relacionada a todos os “**Fatores de decisão**” uma vez que a adoção de uma tecnologia é permeada pela imprecisão de estabelecer com precisão quais serão as vantagens e desvantagens antes mesmo de sua adoção.

As variáveis propostas no estudo da adoção de inovação por Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (2003) são utilizadas para apoiar os itens propostos nos “**Fatores de decisão**” do método, como pode ser visto na **Tabela 10**.

Tabela 10 – Atributos da inovação e a construção do item “Fatores de decisão”

ATRIBUTOS DA INOVAÇÃO	Itens do campo “Fatores de decisão”
VANTAGEM RELATIVA	Implementação Eficácia Custo da tecnologia Durabilidade Benefícios integrados a outros setores
COMPATIBILIDADE	Custo da tecnologia
COMPLEXIDADE	Implementação
EXPERIMENTAÇÃO	Eficácia Durabilidade
VISIBILIDADE	Benefícios integrados a outros setores
INCERTEZA	Implementação Eficácia Custo da tecnologia Durabilidade Benefícios integrados a outros setores

Fonte: Desenvolvido pela autora (2017), adaptada de Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (2003).

É importante destacar que o modelo proposto por Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (2003) proporciona interface entre os atributos da inovação.

O aspecto “Benefícios integrados a outros setores” pode ser exemplificado através da ação da empresa C&A. Ela foi pioneira no Brasil em desenvolver uma ação colaborativa em seu *visual merchandising* no ano de 2012. Segundo o *site* da empresa, no ano de 2012 a marca desenvolveu cabides digitais que continham um botão de “like” em cada modelo de roupa. Esse mecanismo permitia que os consumidores manifestassem sua opinião sobre o artigo exposto. Ao final da semana de implantação, os consumidores e a empresa poderiam ver através de visores nos cabides quais modelos levaram mais “curtidas” do público. A votação era conectada a *fan page* do Facebook da marca, assim todos os clientes poderiam saber em tempo real quais as peças mais desejadas (C&A, 2012). A empresa ao desenvolver os cabides digitais, além de gerar experiência e colaborativismo no ponto de venda, conseguiu dados relacionados a opinião dos clientes. Desse modo, através dessa tecnologia, as equipes de Criação, Comunicação, Comercial e Marketing puderam explorar a avaliação dos clientes em relação aqueles produtos.

4.3 ETAPA 3 – VIABILIDADE DAS POSSÍVEIS APLICAÇÕES TECNOLÓGICAS

A partir da Etapa 3 não serão mais analisadas as tecnologias e sim suas aplicações no ponto de venda. Pressupõe-se que a partir desse momento do método de apoio à identificação de tecnologias, a empresa já tomou conhecimento das tecnologias existentes no mercado, quais já utiliza ou quais quer utilizar em seus pontos de venda e através das Etapas 1 e 2 decidiu quais seriam mais exequíveis.

Segundo Carreteiro (2009), a tecnologia, quando se transforma ou quando é aplicada no mercado gerando resultados úteis, torna-se uma inovação.

A Etapa 3 tem o objetivo de identificar qual a viabilidade operacional de implementação dos projetos tecnológicos. A etapa é composta pelos campos: “**Viabilidade**” e “**Aplicações Tecnológicas**”.

Segundo Rogers (2003), são fatores considerados importantes no estudo da adoção de uma inovação: atributos da inovação; fornecedores; ambiente externo e

características organizacionais. A **Figura 24** abaixo demonstra as variáveis responsáveis pela construção do item “**Viabilidade**” da Etapa 3.

Figura 24 – Fatores do ambiente (externo e interno) e a construção da Etapa 3

Fonte: Desenvolvido pela autora (2017), adaptado de Frambach e Schillewaer (1999) e Rogers (2003).

Na **Figura 24** acima, as marcações pontilhadas em vermelho representam partes do modelo que serviram de base preliminar para o desenvolvimento das etapas do método para identificar o uso de tecnologias nos pontos de venda.

Na coluna “**Viabilidade**” são tratados itens como: Abrangência territorial (número de pontos de venda); Logística de implementação; Assistência técnica/ manutenção; Capacitação dos funcionários; Importância para o cliente e Custo de implementação.

Yamamoto (2003) corrobora os conceitos propostos por Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (2003) ao propor um modelo que analisa os fatores da adoção de inovação através das variáveis externas e internas. A partir do modelo de Yamamoto (2003), (**Tabela 1**) são desenvolvidos os itens pertencentes ao campo “**Viabilidade**” da Etapa 3. A seguir na **Tabela 11** são conectados os itens da Etapa 3 aos fatores correspondentes no modelo de Yamamoto (2003).

Tabela 11 – Fatores propostos por Yamamoto (2003) e a construção do item “Viabilidade”

FATORES PROPOSTOS POR YAMAMOTO (2003)		Itens do campo “Viabilidade”
Ambiente externo	MERCADO	Importância para o cliente
	ASPECTOS TECNOLÓGICOS	Assistência técnica/ manutenção
Ambiente interno	COMPETITIVIDADE	Importância para o cliente
		Assistência técnica/ manutenção
		Possibilidade de capacitar os funcionários
	RECURSOS	Logística de implementação
		Abrangência territorial
		Possibilidade de capacitar os funcionários
	COMPATIBILIDADE COM AS DIRETRIZES ADMINISTRATIVAS	Logística de implementação
		Abrangência territorial

Fonte: Desenvolvido pela autora (2017), adaptado de Yamamoto (2003).

O item “**Importância para o cliente**” aborda a importância do projeto para o público-alvo da empresa. Cabe à empresa pesar se as tecnologias são compatíveis com os clientes que frequentam o ponto de venda. O item se relaciona com o fator “**Mercado**”, pois, é essencial que a empresa conheça o mercado, seu potencial de crescimento, o número de concorrentes que já utilizam a tecnologia, o público-alvo e o grau de estabilidade da tecnologia, para desse modo, oferecer a tecnologia mais compatível com seu cliente.

O item “**Assistência técnica/ manutenção**” aborda a capacidade de manutenção dos projetos tecnológicos nos pontos de venda, caso ocorram falhas e quebras dos aparelhos eletrônicos. O item se relaciona com o fator “**Aspectos Tecnológicos**”, pois, o grau da inovação tecnológica e o grau de sua maturidade nortearão a existência e abrangência de assistência técnica e manutenção.

O item “**Possibilidade de capacitar os funcionários**” pondera se a empresa tem possibilidade de capacitar os funcionários que irão interagir e difundir as aplicações tecnológicas nos pontos de venda. O item “**Logística de implementação**” tem o papel de ponderar como a tecnologia será aplicada e distribuída para todos os pontos de venda da empresa. Ambos itens se relacionam com o fator “**Recursos**”, que trata da disponibilidade de capacitar recursos humanos para implementar e operar tais tecnologias.

O item “**Abrangência territorial**” permite avaliar o número e dispersão dos pontos de venda, e sua influência sobre a análise e aplicação das ações perante sua quantidade de pontos de venda. Esse item está relacionado ao fator “**Compatibilidade com as diretrizes administrativas**”, uma vez que a adoção e a expansão da tecnologia devem estar de acordo com os planejamentos e capacidades administrativas da empresa.

Todos os itens do campo “**Viabilidade**” (Importância para o cliente; Assistência técnica/ manutenção; Possibilidade de capacitar os funcionários; Logística de implementação; Abrangência territorial) se relacionam com o fator “**Competitividade**”, pois, o julgamento e ponderação de todos os elementos podem promover a competitividade da empresa.

Como mostrado na revisão da literatura, as tecnologias podem ser aplicadas e associadas a diversos projetos tecnológicos dentro do ponto de venda. A seguir na **Tabela 12** é feita uma compilação das tecnologias apontadas, assim como suas possíveis aplicações na loja.

Tabela 12 – Compilação das tecnologias usadas no varejo e suas aplicações tecnológicas

TECNOLOGIA	APLICAÇÕES TECNOLÓGICAS
QR Code	Vitrines Produtos e etiquetas dos produtos Sinalizadores Catálogos
RFID	Etiquetas dos produtos Equipamentos do varejo (móveis, araras, prateleiras, cabides, gôndolas, etc.) Estruturas do PDV (provador, piso, saída, escadas) <i>Check-out</i> Estoque
Realidade Aumentada	Espelhos, provadores e paredes interativas Totem e painéis digitais Vitrines virtuais Catálogos virtuais
<i>Beacon</i>	Produtos <i>Pallets</i> Equipamentos do varejo (móveis, araras, prateleiras, cabides, gôndolas, etc.) Estruturas do PDV (provador, áreas de descanso, saída, escadas) <i>Check-out</i> Estoque
Reconhecimento facial	Vitrine <i>Layout</i> <i>Check-out</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para exemplificar o preenchimento do campo “**Aplicações tecnológicas**” foi escolhida a tecnologia RFID. Entretanto, a tabela pode ser preenchida com qualquer tipo de tecnologia ou escopo tecnológico.

A *tag* RFID é um pequeno elemento que pode ser inserido em peças de moda, etiquetas inteligentes e itens do mobiliário do ponto de venda. Esses duráveis e reutilizáveis objetos são responsáveis por responder aos sinais de rádio enviados por uma base transmissora que não necessita de muita proximidade com a *tag*. O sistema RFID permite que as empresas desenvolvam as seguintes ações: precisão no rastreamento de peças e de lotes reduzindo tempo e custos operacionais; otimização na administração da empresa, armazenamento, leitura e envio de dados; controle centralizado e mensuração rápida de estoques; agilidade na localização de produtos no estoque e no próprio ponto de venda; integração dos fluxos da cadeia de distribuição – *Supply Chain Management* e na agilidade da detecção de furtos e de peças fora de lugar (BAKER, 2006).

Na linha “**Aplicações tecnológicas**” são apresentadas algumas ações que utilizam a tecnologia RFID especificamente no varejo. A escolha dos projetos tecnológicos foi feita a partir da descrição de exemplos de empresas como Burberry e Memove que utilizam o RFID em seus pontos de venda. (**Tabela 13**).

Tabela 13 – Etapa 3: Viabilidade das possíveis aplicações tecnológicas

	APLICAÇÕES TECNOLÓGICAS			
VIABILIDADE	Etiquetas RFID	Piso RFID	Check-out RFID	Saída RFID
Abrangência territorial (número de pontos de venda)				
Logística de implementação				
Assistência técnica/ manutenção				
Capacitação dos funcionários				
Importância para o cliente				
Custo de implementação				
Média				

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

As aplicações do RFID foram escolhidas de modo aleatório, meramente para demonstrar o preenchimento do campo.

Portanto, os modelos sugeridos por Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (2003) propiciaram o desenvolvimento das Etapas 1, 2 e 3 do método, como pode ser visto na **Figura 25**.

Figura 25 – Determinantes no nível de adoção da tecnologia e a construção das Etapas 1, 2 e 3 do método

Fonte: Desenvolvido pela autora (2017), adaptado de Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (2003).

4.4 ETAPA 4 – DADOS PROVENIENTES DAS APLICAÇÕES TECNOLÓGICAS E A CONTRIBUIÇÃO DE INFORMAÇÕES PARA OS SETORES DA EMPRESA

Através da Etapa 4, a empresa tem a possibilidade de analisar os dados singulares gerados a partir das aplicações tecnológicas implantadas no ponto de venda. Não são tratados na tabela os dados habituais (faturamento, perfil demográfico, geográfico e econômico, estoques, dados do fornecedor, etc.) que a empresa adquire através de sistemas tradicionais comuns ao século XX, como citado por Senhoras (2003).

A etapa é composta pelos campos: “**Dados provenientes das aplicações tecnológicas**” e “**Setores**”.

Kotler (2002) afirma que os profissionais de marketing precisam de informações e não meros dados. O setor de Marketing necessita de informações, isto é, dados relevantes e úteis na tomada de decisão. Segundo o autor, os dados que se transformam em informações são aqueles que demonstram a presença ou a ausência de uma tendência, relação ou padrão. Por exemplo, dado é quando o varejista tem ciência de que um determinado item vendeu mais em um dia do que no outro; informação é quando o varejista utiliza uma ferramenta analítica capaz de associar que o item foi vendido em determinado dia, devido a uma ação promocional ocorrida no ponto de venda.

A seguir na **Tabela 14** a diferença entre dados, informações e conhecimento.

Tabela 14 – Diferenciação entre Dados, Informações e Conhecimento

DADOS	INFORMAÇÕES	CONHECIMENTO
Simples observações sobre o estado do mundo Facilmente estruturado Frequentemente quantificável Facilmente obtido por máquinas Facilmente transferível	Dados dotados de relevância e propósito Requer unidade de análise Exige consenso em relação ao significado Exige necessariamente a mediação humana	Informação valiosa da mente humana De difícil estruturação Inclui reflexão, síntese, contexto De difícil captura em máquinas Frequentemente tácito De difícil transferência

Fonte: Kotler (2002).

Segundo Parente (2007), a partir das **tecnologias utilizadas no PDV são coletados dados como:**

- Evolução de vendas das categorias e segmentos da loja e as possíveis correlações entre elas;
- Os distintos comportamentos de giro de produtos em cada dia da semana;
- Interações entre produtos complementares ou substitutos nas compras do consumidor;
- Efeitos causados nos volumes de vendas quando há reduções de preços e promoções;
- Perfil de consumidores, hábitos e atitudes nas compras.

Segundo Kotler (2002), os varejistas utilizam tecnologias no interior da loja e as adotam com a finalidade de gerar informações como previsões, controle dos custos de estoque e acesso direto a pedidos de reposição dos fornecedores. Ao

aumentar a quantidade e qualidade das informações, os varejistas tornam as compras mais convenientes para os consumidores através da diferenciação no modo como se promovem.

Uma vez que foi escolhida a tecnologia RFID para exemplificar o preenchimento da Etapa 4, buscou-se na revisão de literatura do estudo conhecer os dados que são gerados a partir dessa tecnologia.

Segundo Baker (2006), o RFID gera dados relativos à: processo do produto desde a sua produção, estoque, levantamento de inventário e operações de varejo.

Chappel et al. (2002) afirmam que o RFID pode ser usado em diversos momentos do varejo como no rastreamento de um item na cadeia de suprimentos, no monitoramento de pessoas, na verificação de autenticidade e no controle eletrônico de produtos, equipamentos e pessoas.

Para Kruglianskas (1996), a tecnologia é um conjunto de conhecimentos necessários para que as empresas atuem de maneira competitiva entre si. O autor também ressalta que a tecnologia deve abranger todos os setores de uma empresa, assumindo um caráter multifuncional.

Ao possuir uma visão integrada do processo de tecnologia aplicada ao varejo, a empresa pode tomar decisões estratégicas – intuitivas e racionais, assim como, integrar departamentos ao alinhar as informações. Segundo Yanaze (2011):

Modelos de análise são fundamentais para proporcionar aos gestores informações necessárias para a tomada de decisões estratégicas e financeiras em relação aos seus diversos produtos, unidades de negócios e locais de atuação (YANAZE, 2011, p.106).

O alinhamento estratégico permite que o setor de Tecnologia da Informação e os gestores das empresas estreitem suas relações. Essa proximidade permite com que novas tecnologias originem novas oportunidades comerciais, gerando melhores condições para obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes (KOTLER, 2002).

A linha “**Dados provenientes das aplicações tecnológicas**” possui exemplos de dados que podem ser conhecidos através da tecnologia RFID. Os exemplos de dados foram extraídos através da revisão da literatura.

A coluna “**Setores**” foi preenchida com nomes que usualmente são utilizados para designar os departamentos de uma empresa: Administrativo, Comercial,

Comunicação e Marketing, Criação e Desenvolvimento de Produto, Tecnologia da Informação e Logística. (**Tabela 15**).

Tabela 15 – Etapa 4: Dados provenientes das aplicações tecnológicas e a contribuição de informações para os setores da empresa

DADOS PROVENIENTES DAS APLICAÇÕES TECNOLÓGICAS						
SETORES	Produtos furtados e perdidos	Usuários do autopagamento	Produtos provados	Tempo gasto no provador	Número de produtos no ponto de venda	Movimentação do produto pelo ponto de venda
Administrativo						
Comercial						
Comunicação e Marketing						
Criação e desenvolvimento de produto						
Tecnologia da Informação						
Logística						

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.5 EXEMPLOS DE PREENCHIMENTO E ANÁLISE DAS ETAPAS 1, 2, 3 E 4

Tendo como premissa que o objetivo geral da pesquisa é desenvolver a proposta de um método de apoio à identificação de tecnologias no ponto de venda, a seguir é apresentado o método de maneira integral e também um *script* de como as tabelas devem ser preenchidas em uma possível aplicação.

O método deve ser aplicado em empresas de moda que possuam lojas físicas. Essas empresas podem ser de qualquer porte, segmento ou público. Não é necessário que a empresa escolhida para aplicação do método utilize algum tipo de tecnologia em seu ponto de venda, porém, o fato da empresa já possuir escopos tecnológicos em suas lojas, não a exclui da aplicação do método desenvolvido.

Após a escolha da empresa, deverá ser apresentado um breve resumo dos objetivos da pesquisa e a proposta de consentimento da aplicação do método. O preenchimento das tabelas deve ser feito por funcionários pertencentes a setores

distintos da empresa, podendo ser eles responsáveis por áreas como: Marketing, *Visual Merchandising*, Planejamento Estratégico e ou Tecnologia da Informação.

As tabelas (**Tabelas 8, 9, 13 e 15**) devem ser preenchidas com elementos quantitativos (notas) e qualitativos (dados). O preenchimento é sequencial e crescente, ou seja, da primeira tabela para a última tabela.

Na Etapa 1, a coluna “**Áreas do ponto de venda**” deve ser preenchida pela empresa com itens que façam parte de sua atmosfera de loja. Visto que cada loja possui estruturas físicas, *visual merchandising* e características distintas. Cabe a empresa definir quais são as áreas aparentes de seu PDV que serão listadas no método.

Também na Etapa 1, a empresa deve preencher na linha “**Tecnologias**” quais são as tecnologias existentes no mercado, ou quais já possui. Nesse caso, a empresa deve considerar as tecnologias existentes na concorrência, bem como tecnologias apresentadas em conferências e feiras de varejo. Se a equipe da empresa não estiver alinhada com as novas tendências tecnológicas do varejo é cauteloso que sejam apresentadas pelo aplicador. Após o preenchimento da linha e da coluna, a empresa deve assinalar com um X as áreas do ponto de venda em que tais tecnologias podem ser aplicadas. (**Tabela 16**).

Tabela 16 – Exemplo de preenchimento da Etapa 1

	TECNOLOGIAS				
ÁREAS DO PONTO DE VENDA	RFID	QR Code	Realidade Aumentada	Beacon	Reconhecimento facial
Fachada				X	
Vitrine		X		X	X
Layout	X			X	X
Manequins				X	
Cabides e araras	X	X		X	
Mobiliário	X			X	
Provadores	X			X	
Sonorização					
Aromatização					
Check-out	X			X	X

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Na Etapa 2, a coluna “**Fatores de decisão**” já tem seus itens determinados e expostos, e nesse caso, a equipe de funcionários da empresa não deve modificar esse campo. Na linha “**Tecnologias**”, a empresa deve repetir o preenchimento das tecnologias identificadas na Etapa 1.

Nas Etapas 2 e 3, base para dar as notas é utilizada como base a escala Likert. As assertivas variaram em três níveis. Devendo ser dadas notas de 1 a 5. Sendo assim:

- Implementação: difícil implementação nota 1; média implementação nota 3 e fácil implementação nota 5;
- Eficácia: baixa eficácia nota 1, média eficácia nota 3 e alta eficácia nota 5;
- Custo: alto custo nota 1, custo médio nota 3 e baixo custo nota 5;
- Durabilidade: baixa durabilidade nota 1, média durabilidade nota 3 e alta durabilidade nota 5;
- Benefícios: poucos benefícios integrados a outros setores nota 1, médios benefícios integrados a outros setores nota 3 e muitos benefícios integrados a outros setores nota 5.

Um exemplo de preenchimento correspondente à Etapa 2 é apresentado na **Tabela 17**.

Tabela 17 – Exemplo de preenchimento da Etapa 2

	TECNOLOGIAS				
FATORES DE DECISÃO	RFID	QR Code	Realidade Aumentada	Beacon	Reconhecimento facial
Implementação	3				
Eficácia	3				
Custo da tecnologia	1				
Durabilidade	3				
Benefícios integrados a outros setores	5				
Média	3				

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O preenchimento da Etapa 2 pela empresa, mostra que a mesma está inteirada com a presença de outras tecnologias existentes no mercado. Nas Etapas 2 e 3, os dados primários (notas) são somados e é tirada uma média a fim de mensurar qual projeto tecnológico possui mais vantagem em relação aos demais. Ou seja, quanto maior a média, mais altos são os níveis de decisão. E quanto menor a média, mais baixos são os níveis de decisão.

Após a Etapa 2, a empresa adquire discernimento de qual ou quais tecnologias são mais pertinentes a sua capacidade organizacional. Nesse momento, a equipe da empresa deve escolher uma tecnologia para que possa seguir para a próxima etapa do método. Uma vez escolhida a tecnologia, a empresa deve estabelecer quais são as possíveis aplicações dessa tecnologia dentro do seu ponto de venda.

Se caso a empresa julgue que há mais de uma tecnologia pertinente para o ponto de venda, deve ser feita uma tabela por tipo de tecnologia.

A partir da Etapa 3 não serão mais analisadas as tecnologias, mas sim suas aplicações no ponto de venda. Pressupõe-se que a partir desse momento do método de apoio à identificação de tecnologias, a empresa já conhece as tecnologias existentes no mercado, quais já utiliza em seus pontos de venda ou quais quer adotar. A Etapa 3 tem o objetivo identificar qual a viabilidade operacional de implementação dos projetos tecnológicos.

Seguindo a mesma escala Likert da etapa anterior, devem ser dadas notas de 1 a 5. Ou seja:

- Abrangência: pouca abrangência territorial nota 1, abrangência territorial mediana nota 3 e muita abrangência territorial nota 5;
- Logística: difícil logística de implementação nota 1, mediana logística de implementação nota 3 e fácil logística de implementação nota 5;
- Assistência técnica: impossibilidade de assistência técnica em todas as praças nota 1, média possibilidade de assistência técnica em todas as praças nota 3 e possibilidade de assistência técnica em todas as praças nota 5;
- Capacitação dos funcionários: impossibilidade de capacitação dos funcionários nota 1, média possibilidade de capacitação dos funcionários nota 3 e possibilidade de capacitação dos funcionários nota 5;

- Importância para o cliente: nenhuma ou pouca importância para o cliente nota 1, média importância para o cliente nota 3 e muita importância para o cliente nota 5;
- Custo de implementação: alto custo de implementação nota 1, médio custo de implementação nota 3 e baixo custo de implementação nota 5.

A seguir, na **Tabela 18** um exemplo de preenchimento correspondente à Etapa 3.

Tabela 18 – Exemplo de preenchimento da Etapa 3

	APLICAÇÕES TECNOLÓGICAS			
VIABILIDADE	Etiquetas RFID	Piso RFID	Check-out RFID	Saída RFID
Abrangência territorial (número de pontos de venda)		1		
Logística de implementação		3		
Assistência técnica/manutenção		1		
Capacitação dos funcionários		3		
Importância para o cliente		1		
Custo de implementação		1		
Média		1,6		

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

É importante ressaltar que distintas áreas do ponto de venda podem utilizar mais de um tipo de tecnologia. Como citado da revisão da literatura, a tecnologia RFID pode, por exemplo, ser utilizada em projetos ligados aos: móveis, cabides, provadores, sonorização, *check-out* e pós-venda.

Na Etapa 4, a empresa deve preencher na linha “**Dados provenientes das aplicações tecnológicas**” com os dados que são adquiridos através da tecnologia adotada. A coluna “**Setores**” deve ser preenchida com os nomes e designações dos setores existentes na empresa na qual o método será aplicado. A estrutura organizacional, incluindo os departamentos, muda de empresa para empresa, logo, fica a critério da empresa o preenchimento desse campo. Após o preenchimento da

linha e da coluna, a empresa deve assinalar com um X os setores que poderão usufruir dos dados. Como exemplificado na **Tabela 19**.

Tabela 19 – Exemplo de preenchimento da Etapa 4

DADOS PROVENIENTES DAS APLICAÇÕES TECNOLÓGICAS						
SETORES	Produtos furtados e perdidos	Usuários do autopagamento	Produtos provados	Tempo gasto no provador	Número de produtos no ponto de venda	Movimentação do produto pelo ponto de venda
Administrativo	X	X				
Comercial			X		X	
Comunicação e Marketing		X		X	X	X
Criação e desenvolvimento de produto			X			
Tecnologia da Informação	X	X	X	X	X	X
Logística	X					

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Através da Etapa 4 a empresa pode ter visão de alguns dados que são fornecidos exclusivamente através do ponto de venda. Essa etapa destaca a importância da gestão dos dados como um método multifuncional, cujo aspecto mais importante consiste na mobilização, coordenação e integração de setores (Administrativo, Comercial, Comunicação e Marketing, Criação e desenvolvimento de produto, Tecnologia da Informação e Logística) e estratégias comuns à empresa. Os dados obtidos através do ponto de venda podem ser utilizados também por pares externos como fornecedores e parceiros tecnológicos.

A seguir na **Tabela 20** são demonstrados exemplos de como os dados podem auxiliar os setores da empresa, sendo utilizados como dados, ou sendo transformados em informações e conhecimento.

Tabela 20 – Exemplos de dados e sua possível utilização pelos setores

DADOS	UTILIZAÇÃO PELOS SETORES
Produtos furtados e perdidos	<u>Setor administrativo</u> a fim de obter um resultado real de falhas de segurança que podem acarretar em prejuízos para a empresa. <u>Setor de logística</u> com o objetivo de verificar se o produto não foi furtado ou desviado nos processos de recebimento e distribuição ao PDV.
Usuários de autopagamento	<u>Setor administrativo</u> como um indicador dos métodos de pagamento utilizados pelos clientes. <u>Setor de Marketing</u> pode utilizá-lo a fim de traçar estratégias compatíveis com o perfil psicográfico do cliente (pragmático, autônomo, explorador, conveniente, etc.). <u>Setor de Comunicação</u> pode responsabilizar-se pelo desenvolvimento de campanhas direcionadas a demonstrar aos clientes o uso e benefícios do caixa, se caso o dado demonstrar uma baixa adoção à tecnologia.
Produtos provados	Inicialmente é cruzado com o número de produtos vendidos. Por exemplo, se o número de produtos provados é muito superior ao de itens vendidos, esse dado pode demonstrar à equipe <u>Comercial</u> e a equipe de <u>Criação</u> e desenvolvimento de produto que os clientes inicialmente gostaram do produto, porém, após a prova decidiram não o adquirir. Esse dado pode ser um sinalizador de que os produtos são atrativos visualmente, porém, após a prova, sua modelagem ou preço não agradaram os clientes.
Tempo gasto no provador	<u>Setor de Marketing</u> a fim de traçar estratégias de <i>visual merchandising</i> que tornem a prova dos produtos mais adequada e agradável aos clientes. São ajustados itens como: iluminação, sonorização, móveis de apoio, temperatura, espelhos, ganchos, etc.
Movimentação do produto pelo ponto de venda	<u>Setor de Marketing</u> e sua equipe de <i>visual merchandising</i> com o objetivo de monitorar e analisar como os produtos estão sendo expostos no ponto de venda. Esse dado pode ajudar as equipes a definirem as estratégias de disposição dos produtos perante as zonas quentes e frias do <i>layout</i> da loja.
Produtos comprados através da técnica <i>cross selling</i>	<u>Setor de Marketing</u> com o objetivo de entender quais complementos foram adicionados aos produtos comprados. Por exemplo, os dados demonstram que um vestido foi vendido com o complemento de um cinto. Essa informação pode auxiliar as equipes de <i>visual merchandising</i> a expor os produtos nos manequins de maneira compatível com a preferência dos clientes. Esse dado também pode ser importante às <u>equipes de Criação, desenvolvimento de produto e Comercial</u> a planejar as coleções de modo mais assertivo em relação ao estilo dos clientes.
Número de produtos no ponto de venda	<u>Setor Comercial</u> com o intuito de analisar o desempenho das coleções e o tempo que estão expostas no ponto de venda. O departamento Comercial pode utilizar o dado para verificar quando o estoque atinge seu giro mínimo de margem, para que possam dar continuidade a outros processos na empresa. <u>Setor de Marketing</u> , pois é responsável por controlar as quantidades de produtos expostos e movimentar os estoques da loja.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tendo como alicerce os conceitos propostos por Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (2003), inicialmente foram aplicados no desenvolvimento das Etapas 1, 2 e 3. Os conceitos permitem que a empresa tome conhecimento das tecnologias disponíveis no mercado, pondere sua viabilidade e avalie quais são mais adequadas à empresa, para assim decidir quais tecnologias serão adquiridas ou substituídas.

A Etapa 1 reforça a ideia da importância do monitoramento das tecnologias que estão em voga no mercado em geral. Ao preencher essa etapa a empresa pode priorizar quais tecnologias estão sendo usadas pela concorrência e quais delas farão parte de sua carteira de projetos. Segundo Hauschildt e Salomo (2007), é essencial que as empresas monitorem as tecnologias e não restrinjam a troca de informações às interações do comprador e do vendedor. Empresas e concorrentes não relacionados, também devem ser envolvidos nesse monitoramento, podendo fornecer um conhecimento tecnológico valioso.

Nas Etapas 2 e 3, as notas foram somadas e foi tirada uma média a fim de mensurar qual projeto tecnológico possui mais vantagem e viabilidade em relação aos demais. Ou seja, quanto maior a média, mais positivos são os níveis de decisão e viabilidade. E quanto menor a média, mais negativos são os níveis e viabilidade.

A Etapa 3 demonstra que a empresa adquiriu conhecimento a respeito das tecnologias existentes e decidiu qual será adotada e em quais projetos tecnológicos será utilizada.

A Etapa 4 apresenta os dados que podem ser gerados através de *softwares* que acompanham os projetos tecnológicos. O bom desempenho desses *softwares* está relacionado a diversos fatores ligados a Tecnologia da Informação, como por exemplo, a empresa possuir capacidade de armazenar tais dados e possuir ferramentas analíticas que auxiliem no processo do tratamento desses dados.

O resultado mostra de maneira superficial que o método de apoio à identificação de tecnologias pode auxiliar varejistas de moda que desejam adquirir tecnologias para o PDV ou para aqueles já possuam projetos tecnológicos aplicados no ponto de venda.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONSIDERAÇÕES

A tecnologia aplicada ao varejo é um tema pouco explorado no âmbito de moda, havendo espaço para contribuições adicionais que poderão trazer novas informações para a academia e contribuir para que o varejo possa se tornar cada vez mais competitivo, entregando experiência de consumo e diferenciação aos seus clientes.

Acredita-se que a presente pesquisa contribui para o melhor entendimento do varejo de moda e de como a tecnologia está sendo utilizada nas ações de *visual merchandising*. Através do estudo é possível ter uma ampla visão da evolução do varejo, assim como, da evolução do marketing aplicado ao varejo. O *visual merchandising* é o plano de fundo do estudo, uma vez que ele é o responsável pelo desenvolvimento estético, funcional e estratégico do PDV. A Tecnologia da Informação demonstra quais são os sistemas de informática utilizados para capturar, armazenar, tratar e mensurar os dados cedidos pelos *softwares* acoplados as tecnologias. Também são levados em conta os aspectos legais desse tema. Obter os dados pessoais dos clientes é uma das maneiras de aproximá-los da empresa. Os bancos de dados podem ser formados através de dados cedidos de modo físico e virtual. Assim como, podem ser coletados de maneira explícita e implícita. Hoje é constante o acesso à Internet por meio de computadores, *tablets*, *smartphones* e até mesmo relógios e óculos inteligentes. As pessoas acessam a Internet com o objetivo de ver *sites*, checar *e-mails*, realizar pesquisas, ter direcionamentos geográficos, fazer transações bancárias, acessar redes sociais, fazer compras e vendas de todo tipo. Dessa maneira, os usuários deixam rastros de modo quase imperceptível, podendo, dessa forma, gerar perfis que podem informar suas preferências, comportamentos, personalidade, hábitos e costumes.

A pesquisa se propôs a estimular uma reflexão para os acadêmicos e empresas da área sobre as seguintes questões: Quais tecnologias estão em voga no varejo? Quais tecnologias podem ser empregadas nas distintas áreas no PDV? Quais são os aspectos que devem ser levados em conta ao se adotar uma tecnologia? Dentro da estrutura da empresa (modelo de negócio, estratégia e estrutura física), quais são as viabilidades de adoção dessas tecnologias? Ao adotar

uma tecnologia, quais dados ela poderá fornecer para a empresa? Esses dados poderão ser utilizados por quais setores da empresa? A tecnologia adotada e os dados por ela podem promover a vantagem competitiva da empresa frente aos concorrentes?

Considera-se que esta pesquisa contribui com um novo olhar sobre como as tecnologias estão sendo aplicadas no varejo de moda e quais são os atributos e critérios para que possam ser adotadas pelas empresas.

O presente estudo adotou a proposição de que um método de apoio à identificação de tecnologias poderia auxiliar no aumento da vantagem competitiva de uma empresa que atue no varejo de moda. Para tal, foi realizado primeiramente um levantamento dos conceitos sobre os principais temas envolvidos no problema de pesquisa, que foram: Varejo, Marketing, Tecnologia da Informação e projetos tecnológicos. A partir revisão da literatura, foi possível desenvolver o método de apoio à identificação de tecnologias.

Este estudo não visou explorar toda a complexidade do processo de integração entre os projetos tecnológicos e os setores das empresas de moda. Após a apresentação do método, a princípio, caberia à empresa realizar uma análise que permitisse distinguir se os resultados das etapas estão compatíveis ou não com suas metas, e se os dados capturados referentes aos projetos tecnológicos poderiam auxiliar na competitividade da empresa.

O método de apoio à identificação das tecnologias permite que o varejista:

- Conheça as tecnologias que estão em voga no varejo;
- Pondere se tais tecnologias são compatíveis e aplicáveis às estruturas físicas do seu ponto de venda;
- Examine os fatores (implementação, eficácia, custo da tecnologia, durabilidade, benefícios entregados a outros setores) que o levarão a decidir pela adoção da tecnologia, ou pela substituição (no caso de já possuir uma tecnologia);
- Julgue a viabilidade (abrangência territorial, logística de implementação, assistência técnica e manutenção, capacitação dos funcionários, importância para o cliente, custo da implementação) dos projetos tecnológicos perante sua capacidade organizacional;

- Examine e utilize os dados gerados por tais projetos e compartilhe-os com setores da empresa.

Deste modo, o aprofundamento do tema através de uma vasta revisão da literatura e de pesquisas sobre a utilização de tecnologias no varejo de moda viabilizou e sustentou o desenvolvimento da proposta de um método de apoio à identificação de tecnologias.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As principais limitações da pesquisa referem-se ao caráter qualitativo exploratório, que não permitem por sua natureza, promover generalizações. A pesquisa predominantemente qualitativa tem como principais características a busca por dados não numéricos, subjetivos e plenos de significados. Assim, a confiabilidade não necessariamente é tão relevante quanto à validade (MALHOTRA, 2011).

Denzin e Lincoln (2006) apontam que a interpretação de resultados faz parte da pesquisa qualitativa. Mesmo havendo cuidado em manter isenção e distanciamento do problema, nesse tipo de interpretação, pode ocorrer influência do próprio pesquisador sobre as análises e interpretações que estão sendo realizadas. A presente autora, a fim de reduzir essa influência pessoal, buscou aumentar a legitimidade da pesquisa através da utilização de modelos já existentes, no caso, os conceitos de Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (2003).

Por ser uma pesquisa qualitativa que preconiza a proposta de um método e não havendo aplicação do mesmo; a principal limitação da pesquisa é a impossibilidade de constatação da premissa do estudo de que um método de apoio à identificação de tecnologias pode aumentar a vantagem competitiva de uma empresa do varejo de moda.

Durante o desenvolvimento do estudo, constatou-se a limitação gerada pela carência de referências teóricas e trabalhos acadêmicos consolidados sobre varejo, marketing e tecnologia, específicos da área de moda.

Outra limitação do estudo é decorrente da escassez de empresas de moda que utilizam tecnologias em seu ponto de venda. Ao longo da trajetória da pesquisa, a presente autora observou que são poucas as empresas que utilizam tecnologias

no Brasil. Muitas empresas de moda utilizam as tecnologias somente de modo recreativo, com o objetivo de gerar entretenimento e experiência ao cliente. Essas empresas por sua vez, utilizam esses projetos tecnológicos de modo pontual (lançamentos de coleção, *flagship* da marca, eventos, etc.).

5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O foco do presente estudo é voltado para o entendimento da evolução do varejo e marketing até os dias atuais. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, ou seja, o tema proporciona inesgotáveis possibilidades de desmembramentos, e a partir dessa fragmentação podem-se vislumbrar algumas pesquisas futuras a partir do resultado obtido; o método. A seguir:

- Desmembrar as etapas do método, objetivando estudos mais profundos a respeito de cada temática;
- Distinguir ou separar as aplicações tecnológicas por grupos de funcionalidade e classificação como: aplicações tecnológicas de recreação/ entretenimento; aplicações tecnológicas estratégicas e aplicações tecnológicas de gestão de integração do *front office* ao *back office*;
- Aplicar o método em uma empresa que ainda não possua nenhum projeto tecnológico em seu PDV;
- Aplicar o método em uma empresa que já possua aplicação tecnológica em seu PDV;
- Aplicar o método em empresas de locais distintos (Estados ou países), a fim de gerar comparação;
- Avaliar os resultados obtidos em possíveis aplicações do método.

Neste estudo foi apresentado um método no qual não são levados em conta pesos para cada critério. Entretanto, o método pode se tornar mais preciso se uma coluna for adicionada as tabelas referentes às Etapas 2 e 3 para que pesos sejam alocados aos fatores de decisão.

6. CONCLUSÕES

O varejo contemporâneo é desafiado a oferecer na loja muito mais que produtos. Além da comercialização, o varejo entrega uma experiência completa de compra, onde o produto é um elemento que pode ou não ser o elemento principal. Nesse contexto, as empresas consideram o ponto de venda não só uma das últimas etapas do processo, como também um ambiente em que se pode conhecer os clientes através de diferentes tipos de extração de dados. Tanto o entretenimento, quanto o monitoramento e a extração de dados dos clientes, são possíveis através de tecnologias aplicadas nos elementos do *visual merchandising* das lojas.

Neste estudo foram realizadas pesquisas referentes à evolução do varejo e os desdobramentos de marketing ocorridos ao longo deste progresso. No universo do varejo foram pesquisadas e diferenciadas as ferramentas de marketing chamadas *merchandising* e *visual merchandising*. Também foram pesquisados conceitos sobre inovação e competitividade. As pesquisas sobre Tecnologia da Informação apresentaram as principais ferramentas utilizadas na extração e tratamento dos dados. Por fim, foram apresentadas as tecnologias e exemplos de empresas de moda que as utilizam.

Visando atingir os objetivos da pesquisa, fez-se um levantamento conceitual sobre os temas citados e foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A revisão da literatura permitiu que fosse desenvolvido o método de apoio à identificação de tecnologias. Deste modo, o aprofundamento do tema através de uma vasta revisão da literatura e de pesquisas sobre a utilização de tecnologias no varejo de moda viabilizou e sustentou o desenvolvimento da proposta de um método de apoio à identificação de tecnologias. Por outro lado, espera-se que em estudos futuros ocorra a aplicação do método em uma ou mais empresas para a verificação real de que ele poderia aumentar a vantagem competitiva.

Os resultados alcançados através desta pesquisa não são suficientes para validar o método de identificação das tecnologias importantes para o aumento da competitividade do ponto de venda. Assim, futuras pesquisas deverão ser realizadas para essa finalidade. Estudos de casos múltiplos e uso de técnicas quantitativas para priorizar a importância relativa dos fatores e compreender as diferenças na aplicação do método entre diferentes tipos de negócio são essenciais.

REFERÊNCIAS

- AILAWADI, K. L.; KELLER, K. L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. **Journal of retailing**, v. 80, n. 4, p. 331-342, 2004.
- ALVAREZ, F. J. S. M. **A aplicação dos conceitos de Trade Marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo: um estudo exploratório**. 1999. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- AMÊ Consultoria. **QR Code & Varejo**. 2011. Disponível em: <<https://ameconsultoria.wordpress.com/2011/05/06/qr-code-varejo/>>. Acesso em: 26 mai. 2013.
- ANSARI, A.; ESSEGAIER, S.; KOHLI, R. Internet Recommendation Systems. **Journal of Marketing Research**, v.37, n.3, p. 363-375, Aug., 2000.
- ARGNUVEAU. **Le Bon Marché**. 2013. Disponível em: <<https://argnuveau.wordpress.com/2013/01/04/el-corte-ingles-no-invento-los-regalos-por-navidad-fue-wanamaker/>>. Acesso em: 25 mai. 2014.
- AU bonheur des dames – **L’Invention du grand magasin**. Direção: Christine Le Goff e Sally Aitken. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=eCeu18Ym9DY>>. Acesso em: 28 de mai. 2013.
- AZUMA, R.; BAILLOT, Y.; BEHRINGER, R.; FEINER, S.; JULIER, S.; MACINTYRE, B. Recent advances in augmented reality. **IEEE Computer Graphics and Applications**, v. 21, n. 6, p. 34-47. Nov/Dez, 2001.
- BAKER, S. RFID technology review: Management briefing - The benefits of RFID. **ABI/INFORM Global**. p. 2, nov, 2006.
- BAKER, J.; GREWAL, D.; PARASURAMAN, A. The influence of store environment on quality inferences and store image. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 4, p. 328-339, 1994.
- BAKER, J.; PARASURAMAN, A.; GREWAL, D.; VOSS, G. B. The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. **Journal of Marketing**, v. 66, p. 120-141, 2002.
- BANISAR, D.; DAVIES, S.; MADSEN, W.; KASSNER, M.; BRECKHEIMER, R.; VAN DONGEN, S. **Privacy and Human Rights** - An International Survey of Privacy Laws and Practice. Disponível em: <<http://gilc.org/privacy/survey/intro.html>>. Acesso em: 10 jun. 2015.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BASILIERE, P.; MITANI, T.; SHEN, S. QR/Color Code. In.: GARTNER GROUP. **Hype cycle for emerging technologies, 2011**. Stamford/EUA: Gartner Group,

2011. Edição eletrônica disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/95940513/50/QR-Color-Code>. Acesso em 12 jul, 2012.

BELLAVISTA, A. Quale legge sulle banche datti? In: **Rivista Critica del Diritto Privato**, ano IX, nº 3, set., 1991.

BERNARDINO, E. C.; PACANOWSKI, M.; KHOURY, N. **Marketing de varejo**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

BERRY, L. L.; CARBONE, L. P.; HAECKEL, S. H. Managing the total customer experience. **MIT Sloan Management Review**, Spring/2002.

BERSON, A.; SMITH, S.; THEARLING, K. **Building Data Mining Applications for CRM**. McGraw Hill, 1999.

BILLINGHURST, M.; KATO, H. Collaborative Augmented Reality. **Communications of the ACM**, v. 45, n. 7, p.64 – 70, July, 2002.

BITNER, M. J. Servicescapes: The Impact of Physical Surrounding on Customers and Employees. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 57-71. Apr., 1992.

BLESSA, R. **Merchandising no Ponto-de-Venda**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES, A. R. **Marketing de varejo**: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. 2001. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BRASIL, **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____, **Constituição Federal**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 23 mai. 2015.

_____, Lei nº 12.414, de 09 de junho de 2011. **Disciplina a formação e consulta a bancos de dados com informações de adimplemento, de pessoas naturais ou de pessoas jurídicas, para formação de histórico de crédito**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12414.htm. Acesso em: 23 mai. 2015.

_____, **Código de Processo Penal**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Decreto-Lei/Del2848.htm. Acesso em: 23 mai. 2015.

_____, **Código de Processo Penal**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Decreto-Lei/Del3688.htm. Acesso em: 22 mai. 2015.

_____, **Código de Processo Civil**. Disponível em:
<<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

_____, **Código de Defesa do Consumidor**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm>. Acesso em: 23 mai. 2015.

BYUN, S.; MANN, M. The influence of others: The impact of perceived human crowding on perceived competition, emotions, and hedonic shopping value. **Clothing and Textiles Research Journal**, v. 29, n. 4, p. 284-297, 2011.

C&A. **C&A materializa likes de sua página no Facebook**. 2012. Disponível em:
<<http://www.cea.com.br/saladeimprensa/ca-materializa-likes-de-sua-pagina-no-facebook/>>. Acesso em: 17 de fev. 2013.

CALDEIRA, J. **Merchandising no Varejo de Bens de Consumo**. São Paulo: Atlas, 1990.

CAMPOMAR, M. C. Do uso do "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertação e Teses em Administração. **Revista de Administração**. v. 26, n. 3, p. 95-97. São Paulo, 1991.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. Falácias em marketing. In: II EMA - **Encontro de Marketing da ANPAD**, Rio de Janeiro 2006.

CARDOSO, R. **Uma introdução à história do design**. 3. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2008.

CARRETEIRO, R. **Inovação Tecnológica: Como Garantir a Modernidade do Negócio**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CASTELLS, M. A revolução da tecnologia da informação. In: _____. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTI, P.; CHAGAS, C. **História da embalagem no Brasil**. São Paulo: Associação Brasileira de Embalagem, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAPPELL, G.; GINSBURG, L.; SCHMIDT, P.; SMITH, J.; TOBOLSKI, J. **Auto-Id on Demand**: The value of auto-ID technology in consumer packaged goods demand planning. November, 2002. Disponível em: <<http://autoidcenter.org>>. Acesso em: 23 jun. 2012.

CHEBAT, J.; MICHON, R. Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition, and spending. A test of competitive causal theories. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 7, p. 529-539, 2003.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

CINEX. **Vitrines interativas**. 2012. Disponível em: <<http://www.cinex.com.br/blog/tags/bloomingdales>>. Acesso em: 13 set. 2014.

COBRA, M. **Marketing & Moda**. São Paulo: Senac São Paulo, 2007.

CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. **Trade Marketing Estratégias de Distribuição e Execução de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CORRÊA, H.; CORRÊA, C. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços - uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

CUKIER, K.; MAYER-SCHÖNBERGER, V. **Big Data: como extrair volume, variedade, velocidade e valor da avalanche de informação cotidiana**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

CURBED. Americas first shopping mall is now stuffed with micro homes. 2014. Disponível em: <<http://curbed.com/archives/2014/08/29/americas-first-shopping-mall-is-now-stuffed-with-micro-homes.php>>. Acesso em: 21 de fev. 2015.

DALFOVO, O.; HOSTINS, C. A. Delineamento para aplicação do RFID na logística de supermercado como inteligência competitiva: supermercado Hostins. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 4, n. 1, p. 23-48, Sem I 2010.

DAVENPORT, T.H. **Big Data no trabalho: derrubando mitos e descobrindo oportunidades**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

_____; HARRIS, J. G. **Competing on Analytics: the new science of winning**. Massachusetts: Harvard Business Press, 2007.

DE BARROS MONTEIRO, W. **Curso de direito civil: parte geral**. São Paulo: Saraiva, 1960.

DE CICCIO, C. **História do pensamento jurídico e da filosofia do direito**. São Paulo: Saraiva, 2010.

DEMETRESCO, S.; MAIER, H. **Vitrinas entre_vistas Merchandising Visual**. 2. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.

DRUCKER, P. Além da Revolução da Informação. In: **HSM Management** .18, p. 48-55, jan/fev, 2000.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. 21. ed. São Paulo: Perspectiva, 2008.

FEIJÓ, F. R.; BOTELHO, D. The effect of factors related to merchandising on retail sales. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 6, p. 628-642, 2012.

FERRACCIÙ, J. S. S. **Promoção de vendas**. São Paulo: Makron Books, 2002.

FLACK, D.; EVANS, P. Marketing on Customer Terms. **Management Marketing**, December, 2001, p. 19-23.

FRAMBACH, R. T.; SCHILLEWAERT, N. Organizational Innovation Adoption: A Multi-Level Framework of Determinants and Opportunities for Future Research. **ISBM Report**. Institute for the Study of Business Markets – The Pennsylvania State University, University Park, 1999.

FREITAS, S. N.; NATALI, M. **Merchandising na Prática**. São Paulo: STS, 1995.

FRINGS, G. S. **Moda do conceito ao consumidor**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMUS. **Etiqueta GomuS**. 2010. Disponível em:
<<http://www.gomus.com.br/index.php/etiqueta-gomus/>>. Acesso em: 29 de nov. 2012.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GOUTHIER, M.; SCHMID, S. Customers and Customer Relationships in Service Firms: The Perspective of the Resource-based View. **Marketing Theory**, 3(1), 119-143. 2003.

GRANERO, A. E. **Marketing de relacionamento**. Franca: Uni-FACEF, 2008.

GUIDÉ, G.; HERVÉ, D.; SACKRIDER, F. **Entre vitrinas**: distribuição e Visual Merchandising na moda. Tradução Ana Luiza Ramazzina e Regina Carrara. São Paulo: Senac São Paulo, 2009.

GUIMARÃES, D. G.; VENTURA, I. F.; ZIMET, M.; VALLE, M. F. B.; HABENSCHUSS, S. Influências das Características de Microrregiões Geográficas na Definição do Perfil das Lojas de Supermercados na Cidade de São Paulo. In: **Varejo Competitivo**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, vol. 08, p. 2003, 129-159.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAUSCHILDT, J.; SALOMO, S. **Innovations management**. 4. ed. Munich: Vahlen, 2007.

HERÁCLITO. Fragmentos. Em Souza, J. C. de (Org.). **Os Pensadores**: Pré-Socráticos (p. 25). São Paulo: Nova Cultural.

HERMAN, G., 1994, Information Technology in Retail - Globalisation and Customer

Focus. **Financial Times Mangement Reports**, London, GB.

HEYWOOD, L.; DUNBAR, S. **RetailWeek** - Innovation Review 2014. Edited by Microsoft. 2013. 28 p.

HOLBROOK, M.; HIRSCHMAN, E. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. **Journal of Consumer Research**; vol. 9, n. 2, p. 132-140, 1982.

HUYSEN, A. Passados presentes: mídia, política, amnésia. In: **Seduzidos pela memória: arquitetura, monumentos, mídia**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.

ISRAEL, L. J. **Store planning/design: history, theory, process**. New York: John Wiley and Sons, 1994.

JABUR, G. H. **Liberdade de pensamento e direito à vida privada**: conflito entre direitos da personalidade. São Paulo: RT, 2000.

JESUS, A. **Invasão de privacidade? Smart TVs Samsung podem 'escutar' o que você diz**. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2015/02/invasao-de-privacidade-smart-tvs-samsung-podem-escutar-o-que-voce-diz.html>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

KATO, C. RFID basics. **Modern Materials Handling**. V. 63, n. 2, p. 38-40, 2008.

KEH, H. T. Technological innovations in grocery retailing: retrospect and prospect. **Technology in Society**, New York, v. 20, n. 2, p. 195-209, 1998.

KINSEY, J.; ASHMAN, S. Information technology in the retail food industry. **Technology in Society**, New York, v. 22, n. 1, p. 83-96, 2000.

KLINE, K. **How Bluetooth Beacons Will Transform Retail in 2016**. Disponível em: <http://www.huffingtonpost.com/kenny-kline/how-bluetooth-beacons-wil_b_8982720.html>. Acesso em: 23 set. 2016.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2002.

_____; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

_____; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LINDQUIST, J.D.; SIRG, M.J. **Shopper, Buyer, and consumer behavior: Theory, Marketing application and Public Policy Implication**. 4. ed. Ohio: Cengage Learning, 2009.

LOURENÇO, F.; SAM, J. O. **Vitrina: veículo de comunicação e venda**. São Paulo: Senac São Paulo, 2011.

LUSCH, R.; VARGO, S.; O'BRIEN, M. Competing Through Service: insights from service-dominant logic. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 1, 2007. p. 5-18.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, G. A. Metodologias Convencionais e Não convencionais e a pesquisa em Administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo. V. 00, n. 0, 2. sem. 1994.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCKENNA, R. **Estratégias de Marketing em Tempos de Crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MEIRA, P. R. Vai às Compras? Divirta-se! Varejo Temático no Brasil sob uma Perspectiva de Comportamento do Consumidor. *In*: ANGELO, Cláudio Felisoni; SILVEIRA, José Augusto. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEMOVE. **Sobre a Memove**. Disponível em: <<http://www.memove.com.br/sobre-a-memove/>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

MIRANDA, L. R. **Marketing do varejo e as alianças estratégicas com a indústria**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MMDAMODA. **História do visual merchandising**. 2011. Disponível em: <<http://www.mmdamoda.com.br/2011/04/historia-do-visual-merchandising.html>>. Acesso em: 17 set. 2014.

MODA 2.0. **Burberry lança loja interativa**. 2013. Disponível em: <<http://www.moda2ponto0.com/2013/03/burberry-lanca-loja-interativa-e.html>>. Acesso em: 7 out. 2014.

MORGAN, T. **Visual Merchandising: window and in-store displays for retail**. 2. ed. London: Laurence King, 2011.

MUMFORD, L. **A cidade na história**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

OLIVEIRA, T. M. V. Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Revista Administração Online**, v. 2, n. 2, 2001. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm>. Acesso em: 23 jun. 2015.

ONU. **Declaração Universal dos Direitos do Homem**. Resolução n. 217A (III) da Assembleia Geral das Nações Unidas. 10 de dezembro de 1948. Disponível em: <<http://nacoesunidas.org/declaracao-universal-dos-direitos-humanos/>>. Acesso em: 17 mai. 2015.

ORWELL, G. **1984**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

PANKIEWICZ, Igor. **O que são os QR Codes?** 2009. Disponível em: <<http://migre.me/bp89L>> Acesso em: 02 dez. 2015.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégias**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____; BARKI, E. **Varejo no Brasil Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2014.

PARKER, K. Sign Consumption in the 19th Century Department Store: An Examination of Visual Merchandising in the Grand Emporiums (1846 - 1900). **Journal of Sociology**, 2003. Vol. 39 (4): 353 – 371.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing one-to-one**. São Paulo: Makron Books, 2001.

PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, Jul-Aug, 1998.

PINHEIRO, E. P. **Promoção de vendas e merchandising: o esforço integrado no desenvolvimento mercadológico**. 2. ed. São Paulo: RG Editores, 2004.

PIRES, P. J. O perfil dos usuários de caixas-automáticos em agências bancárias na cidade de Curitiba. **Encontro da ANPAD**, 21., 1997, Rio das Pedras-RJ. 2001.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3- 15, May/June, 1990.

_____; RAMASWAMY, V. The Future of Competition: **Harvard Business School Press**, Boston, Massachusetts, 2004.

_____; KRISHNAN, M. S. **A Nova Era da Inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

PREPARE FOR THE FUTURE OF SHOPPING . [S.D.]. Edited by Vend (www.vendhq.com). 2016. 22 p.

RADBRUCH, G. **Introdução à ciência do direito**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

RÁO, V. O direito e a vida dos direitos: noções gerais, direito positivo, direito objetivo, teoria geral do direito subjetivo, análise dos elementos que constituem os direitos subjetivos. 6. ed. anot. e atual. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2005.

REALE, M. **Lições preliminares de direito**. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RIGBY, D. The future of shopping. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 12, p. 65-76, 2011.

ROCHA, T.; VELOSO, A. **A Hora da Recompensa: Como Obter Sucesso Através dos Programas de Fidelização**. São Paulo: Cobra, 1999.

RODRIGUES, A.; SANTOS, P. **A ciência que faz você comprar mais**. 2012. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0,,EMI317687-17579,00-A+CIENCIA+QUE+FAZ+VOCE+COMPRAR+MAIS.html>>. Acesso em: 12 mai. 2015.

ROGERS, M. E. **Diffusion of innovations**. 3. ed. New York: Free Pass, 1983.

_____. **Diffusion of innovations**. 5. ed. New York: Free Pass, 2003.

ROUILLARD, J.; LAROUSSI, M. PerZoovasive: contextual pervasive QR codes as tool to provide an adaptive learning support. In: **Proceedings of 5th international conference on Soft computing as transdisciplinary science and technology**, ACM Press, France (2008).

RUBINSTEIN, S. I. Big Data: The End of Privacy or a New Beginning? New York University School of Law, **International Data Privacy Law**, 2013, Working Paper n. 12-56.

RUGAI, R. F. **Avaliação da aplicação do Visual Merchandising como elemento de hospitalidade de uma padaria boutique de Campinas: estudo de caso**. 2007. 112f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade), Universidade Anhembí Morumbi, São Paulo, 2009.

SAMARA, B. S.; MORSCH, M. A. **Comportamento do Consumidor: Conceitos e Casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANDES, F. **Burberry lança loja interativa e conecta mundo online e offline de forma inédita**. Disponível em: <<http://www.moda2ponto0.com/2013/03/burberry-lanca-loja-interativa-e.html>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

SANT'ANNA, A.; ROCHA JÚNIOR, I; GARCIA, L. F. D. **Propaganda: teoria, técnica e prática**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SCHMITT, B. **Marketing Experiencial**. São Paulo: Nobel, 2002.

SCHNEIDER, R. D. **Hadoop For Dummies: Special Edition**. Mississauga: John Wiley & Sons Canada, 2012.

SciELO. Disponível em:

<<http://search.scielo.org/?q=management%20of%20technological%20innovation%20applied%20to%20fashion%20retail&where=ORG>>. Acesso em: 14 set. 2016.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. M. **Métodos e pesquisas das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SENHORAS, E. M. O varejo supermercadista sob perspectiva. **REAd** – ed. 33, V. 9, n. 3, mai-jun 2003, p. 2. UNICAMP.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2011.

SHIMP, T. A. **Propaganda e promoção**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SILVA, J. C. **Merchandising no varejo de bens de consumo**. São Paulo: Atlas, 1990.

SMITH, S. **Virtual and augmented reality technology is poised to transform retail**. 2003. Disponível em: <<https://nrf.com/news/the-future-is-now>>. Acesso em: 07 jul. 2016.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SOLTES, F. **Automatic for the People**. 2013. Disponível em: <<https://nrf.com/news/merchandising/automatic-the-people>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

SOUZA, M.; SERRENTINO, A. **Multivarejo na próxima economia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

STONE, M.; HOBBS, M.; KHALEELI, M. Multichannel customer management: The benefits and Challenges. **Journal of Database Marketing**, v. 10, p. 39-52, 2002.

TAKAOKA, H., Datawarehouse no Varejo. In ANGELO, C. F.; GIANGRANDE, V. coord. **Marketing de Relacionamento no Varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

TERBLANCHE, N. S.; BOSHOFF, C. The relationship between a satisfactory in-store shopping experience and retailer loyalty. **South African Journal of Business Management**, v. 37, n. 2, p. 33-43, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TOLEDO, G. L.; NAKAGAWA, M. H.; YAMASHITA, S. S. O Composto de Marketing no contexto estratégico da Internet. **Revista de Administração Mackenzie**. n. 1, a. 3, São Paulo, 2002.

TURLEY, L. W.; MILLIMAN, R. E. Atmospheric Effects on Shopping Behavior: a review of the experimental evidence. **Journal of Business Research**, p. 193–211, 2000.

UNDERHILL, P. **Vamos às compras**: A ciência do consumo nos mercados globais. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VANCINI, V. **Vitrines interativas**. 2013. Disponível em: <<http://www.cinex.com.br/blog/tags/vitrine-interativa/>>. Acesso em: 21 jun. 2013.

VARGAS, H. C. **Espaço terciário**: o lugar, a arquitetura e a imagem do comércio. São Paulo: SENAC, 2001.

VASQUEZ, A. S. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento**: After Marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

VERHOEF, P.C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J.J. (2015), From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing, **Journal of Retailing**, v. 91, Iss: 2, p. 174-181, 2015.

WALKER, K. Where everybody knows your name: a pragmatic look at the costs of privacy and the benefits of information exchange. **Stanford Technol Law Rev**. 2000. Disponível em: <http://stlr.stanford.edu/STLR/Articles/00_STLR_2>. Acesso em: 12 jun. 2015.

WANG, W. C.; LIN, C. H.; CHU, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 5, p. 100-104, 2011.

YAMAMOTO, H. **Management of Technology**: Advanced Program – Strategic Technology. Japan: Management Center of Productivity of Japan, 2003.

YANAZE, M. H.. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZENONE, L. C.; BUAIRIDE, A. M. R. **Marketing de promoção e merchandising: conceitos e estratégias para ações bem-sucedidas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ZHANG, J.; FARRIS, P.W.; IRVIN, J. W.; KUSHWAHA, T.; STEENBURGH. Crafting integrated multichannel retailing strategies. **Journal of Interactive Marketing**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 168-180, 2010.

ZULKIFLI, Z.; TAHIR, I. M. (2012). Developing and validating customer relationship management (CRM) practices construct. **International Journal of Business and Behavioral Sciences**, v. 2, n. 1, p. 35-48, 2012.