

## **VISUAL MERCHANDISING E RELACIONAMENTO PARA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO DE CASO NO VAREJO DE MODA INFANTIL**

**Jussara Cristina Torga do Nascimento - PECEGE/ ESALQ - USP**  
**Gustavo Barbieri Lima - PECEGE/ ESALQ - USP**

### **RESUMO**

Atrair o consumidor para o ponto de venda (PDV) e fidelizá-lo tornou-se ainda mais desafiador para os pequenos varejistas, uma vez que a concorrência ultrapassou o limite de sua localização física. Para a sobrevivência das empresas e torná-las lucrativas, faz-se necessário, dentre outros (gestão financeira, de recursos humanos, por exemplo) que ações, técnicas e estratégias de marketing, mais especificamente de varejo, sejam aplicadas. O objetivo geral da presente pesquisa é apresentar os resultados da aplicação de técnicas de *visual merchandising* e design de loja para atração do consumidor, além de mostrar a importância do relacionamento, visando-se retê-lo e fidelizá-lo, em um pequeno varejo de moda infantil, localizado no interior do estado de Minas Gerais. Para tal, utilizou-se o método de estudo de caso (entrevistas semi-estruturadas e análise documental) em um pequeno varejo do segmento de moda infantil, denominado ChicChic, que conseguiu se diferenciar da concorrência e obter êxito. Como principais resultados, constatou-se que: (a) o design de loja, associado a técnicas de *visual merchandising* propiciou maior atração e retenção de consumidores na loja; (b) o *visual merchandising* e o atendimento diferenciado permitiram a fidelização de maior número de clientes e (c) houve aumento do faturamento da loja infantil.

**Palavras-chave:** varejo de moda, *visual merchandising*, design de loja.

### **ABSTRACT**

Attracting the consumer to the point of sale and retaining him has become even more challenging for small retailers, since the competition has crossed the limit of their physical location. For the survival of companies and make them profitable, it is necessary, among others (financial management, human resources, for example) that actions, techniques and marketing strategies, more specifically of retail, be applied. The general objective of this research is to demonstrate the results of the application of visual merchandising techniques and store design to attract consumers, in addition to point out the importance of the relationship, aiming to retain and retain him, in a small retail store. children's fashion, located in the interior of the state of Minas Gerais. To this end, the case study method (semi-structured interviews and document analysis) was used to analyze a small retailer in the children's fashion segment, called ChicChic, which got to differentiate itself from the competition and succeed. As main results, can be mention that: (a) the store design, associated with visual merchandising techniques, provided greater attraction and retention of consumers in the store; (b) visual merchandising and differentiated service allowed the loyalty of a greater number of customers and (c) there was an increase in the sales of the children's store.

**Keywords:** fashion retail, visual merchandising, store design.

## 1 Introdução

Criatividade não é fruto do acaso. Ideias diferentes e inovadoras surgem a partir de um conhecimento profundo do consumidor; do ramo de atuação; além de contínua pesquisa e domínio de técnicas, destacando-se nesse artigo, *Visual Merchandising* [VM] voltado para vitrinas e atmosfera de loja. Com base em conceitos acessíveis, o *Visual Merchandising* pode ser facilmente aplicado no varejo de moda, a fim de atrair o cliente e, a partir daí, estabelecer um relacionamento que poderá resultar em sua diferenciação em relação aos concorrentes.

Atrair os consumidores para o interior da loja através de uma vitrina impactante e, posteriormente, através do layout da loja e disposição dos produtos que devem, além de estimular a permanência dos clientes no estabelecimento, motivar a compra e proporcionar uma experiência positiva para garantir o seu retorno, são funções do “*visual merchandiser*” (MORGAN, 2017).

A vitrina se mostra então como um convite subliminar, do varejista ao seu consumidor e/ou “*shopper*”, para conhecer mais do que ele pode lhe oferecer, a partir de uma pequena amostra de produtos e ideias ali apresentadas. Este, por sua vez, decidirá em segundos se aceita ou não esse convite, a partir da identificação ou não com a mensagem recebida.

Para que todas essas técnicas proporcionem o resultado esperado, primeiramente é preciso, todavia saber quem é o seu consumidor / “*shopper*” e, se existe diferença entre eles. A mensagem não será efetiva se não se souber a quem será destinada. O consumidor não é necessariamente o “*shopper*”. Temos a situação onde quem compra não é quem consome e, em contrapartida, outro cenário onde quem compra é de fato quem irá consumir. Para atingir efetivamente os segmentos corretos de consumidores e “*shoppers*” é preciso que as estratégias de marketing utilizadas sejam pautadas no entendimento dessa diferença de papéis entre quem compra e quem consome (D’ANDREA; CONSOLI; GUISSONI, 2011).

Identificado o receptor da mensagem, chega o momento de utilizar o *Visual Merchandising* como meio de contar a história pretendida. Fazer com que a vitrina transcenda a simples exposição de um aglomerado de produtos e passe a ter um propósito definido: despertar sentimentos no consumidor transformando os produtos em objetos de desejo e sua aquisição em satisfação pessoal. Para conseguir essa façanha, o empresário tem como aliado o “*storytelling*”, ou, a arte de contar histórias.

Histórias contadas no ponto de venda, principalmente aquelas com as quais as pessoas se identificam, despertam seu interesse, envolvendo-as emocionalmente e podem gerar, com isso, vendas de alto valor agregado (PALACIOS; TERENCEZZO, 2016). Apesar de parecer óbvio a importância de se conhecer profundamente seu consumidor para, a partir daí, utilizar técnicas para atraí-lo para o ponto de venda e estabelecer um relacionamento duradouro, essa ainda não é a realidade encontrada nos pequenos varejos, que continuam presos a antigos paradigmas que não funcionam mais.

O objetivo geral da presente pesquisa é apresentar o resultado da aplicação de técnicas de *visual merchandising* e design de loja para atração do consumidor, além de mostrar a importância do relacionamento, visando-se retê-lo e fidelizá-lo, em um pequeno varejo de moda infantil, localizado no interior do estado de Minas Gerais.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Varejo

O quadro 1 apresenta conceitos de varejista, presentes na literatura sobre o tema, segundo vários autores.

Quadro 1 – Conceitos de varejista.

Autores	Conceitos
<b>Levy e Weitz (2000; p.26)</b>	Um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Um varejista é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores.
<b>Mattar (2011; p. 1/2)</b>	Varejo consiste nas atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial. Incluem desde alimentos rápidos, divertimentos, lavagens de roupas, serviços de saúde e até móveis, automóveis e residências.
<b>Parente e Barki (2014; p.1)</b>	Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste na venda de produtos e serviços ao consumidor final. Exemplo: lojas, atividades varejistas realizadas pelo telefone, pelo correio, pela Internet, e também na casa do consumidor.
<b>Kotler e Keller (2012; p. 482)</b>	O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo volume de vendas provenha principalmente do varejo. Qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista ou varejista – está envolvida em varejo. Não importa como os bens ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de venda automática ou pela Internet).
<b>Czinkota et al (2001; p.330)</b>	O varejo consiste da atividade final e dos passos necessários para colocar mercadorias produzidas em outros lugares nas mãos do consumidor ou para prestar serviços ao mesmo.
<b>Las Casas (2008; p. 320)</b>	A <i>American Marketing Association</i> define varejo como uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 2 ilustra a linha do tempo de evolução do varejo no Brasil e o quadro 3 apresenta os tipos de varejistas existentes.

Quadro 2 – Linha do tempo de evolução do varejo no Brasil.

<b>Períodos</b>	<b>Operações varejistas</b>
1910 a 1940	Lojas gerais
1920 a 1950	Lojas de linhas limitadas
1930 a 1960	Lojas de departamento de linha limitada
A partir de 1942	Redes de eletrodomésticos
A partir de 1953	Supermercados
A partir de 1954	<i>Franchising</i>
A partir de 1962	<i>Shopping centers</i>
A partir de 1980	Hipermercados
A partir de 1990	Redes internacionais
	Lojas conceito
	Lojas virtuais
A partir de 2000	Grandes redes altamente especializadas
	<i>Fast fashion</i>
A partir de 2010	<i>Varejo omni-channel</i>

Fonte: Adaptado de Alvarez (2008), Crispim (1997), Las Casas e Barbosa (2007), Mattar (2011) e Serrentino (2013) apud Silva (2017; p 25).

Quadro 3- Tipos de varejistas.

<b>Lojas de Varejo</b>	<b>Descrição</b>
<b>1. Autosserviço</b>	É a base de todas as operações de desconto. Em nome da economia, muitos clientes se dispõem a conduzir seu processo de procura, comparação e seleção de produtos.
<b>2. Autoatendimento</b>	Os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda.
<b>3. Serviço limitado</b>	Esses varejistas comercializam mais mercadorias, e oferecem serviços como crédito e o privilégio de devolução de mercadorias. Os clientes precisam de mais informações e ajuda.
<b>4. Serviço completo</b>	Os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo de procura, comparação e seleção. Os clientes que gostam de ser atendidos pessoalmente preferem esse tipo de loja. O alto custo de pessoal, associado ao maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação, além do grande número de serviços, resulta em um varejo de alto custo.
<b>Varejo sem loja</b>	
<b>1. Venda direta</b>	Também chamada de venda multinível ou marketing de rede, é uma atividade multibilionária com centenas de empresas que vendem de porta em porta ou em reuniões domiciliares. Avon, Natura, Electrolux são exemplos conhecidos de vendas pessoais. Os produtos Tupperware e Mary Kay cosméticos, por sua vez, são vendidos para um grupo: um vendedor vai à casa de uma anfitriã que convidou amigas, demonstra os produtos e anota os pedidos.
<b>2. Marketing direto</b>	Tem raízes na mala direta e no marketing por catálogo.; inclui o telemarketing

	(Grupo Abril, Vivo, Claro, etc), o marketing televisivo de resposta direta (Polishop, etc) e as compras eletrônicas (Amazon.com, Submarino, etc). à medida que se acostumam a fazer compras pela Internet, os consumidores encomendam maior variedade de bens e serviços de uma ampla gama de sites.
<b>3. Máquinas de venda Automática</b>	São utilizadas para uma variedade de mercadorias, incluindo produtos comprados por impulso, como refrigerantes, café, balas, jornais, revistas, cosméticos, refeições prontas, etc. As máquinas de venda automática são encontradas em fábricas, escritórios, grandes lojas de varejo, postos de gasolina, hotéis, restaurantes, dentre outros.
<b>4. Serviço de compra</b>	É um varejo sem loja que atende a uma clientela específica – geralmente funcionários de grandes organizações – e oferece uma lista de varejistas que dão descontos mediante filiação.
<b>Varejo corporativo e franquia</b>	Embora muitas lojas de varejo sejam independentes, um número crescente delas faz parte, de alguma forma, do varejo corporativo. Essas organizações obtêm economias de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento de marca e funcionários mais bem treinados do que as lojas independentes costumam obter sozinhas. Os principais tipos de varejo corporativo são: redes corporativas, redes voluntárias, cooperativas de varejo, cooperativas de consumidores, franquias e conglomerados de comercialização. (Observação: Não é objetivo deste estudo o aprofundamento neste tipo de varejo, pois foge do tema do mesmo).

Fonte: Adaptado a partir de Kotler e Keller (2012; p.482/485).

## 2.2 Layout da Loja

Para projetar um bom *layout* de loja, os designers precisam equilibrar muitos objetivos – que quase sempre entram em conflito. Primeiro, o *layout* da loja deve instigar os clientes a se moverem por ela para que comprem mais mercadorias do que tinham planejado originalmente. Um método é expor o cliente a um *layout* que facilite um padrão de tráfego específico. Os clientes devem ser instigados a seguir o equivalente a uma “estrada de tijolos amarela”. Outro método para ajudar os clientes a se moverem através da loja é fornecer variedade. A loja deve estar repleta de cantos e passagens que instiguem os compradores a passar entre eles (LEVY; WEITZ, 2000).

Segundo Parente e Barki (2014; p. 292), um objetivo que norteia as decisões de *layout* consiste em aumentar a produtividade do espaço, traduzido não só por meio de maiores vendas, mas também por maiores margens de lucros. Em termos de produtividade das vendas, algumas partes da loja tem mais valor que outras. Por exemplo, os produtos que são localizados nas partes da frente da loja serão muito mais visíveis do que aqueles localizados nos fundos da loja. Uma estratégia utilizada pelas empresas que possuem checkouts na frente da loja é colocar produtos hedônicos na frente e deixar produtos utilitários no fundo. Essa estratégia faz com que o cliente passe por produtos onde há maior sentimento envolvido e, conseqüentemente, maior chance de compra por impulso, para alcançar os produtos utilitários.

O quadro 4 aponta as vantagens e desvantagens dos tipos de *layout*.

Quadro 4 – Vantagens e desvantagens dos tipos de *layout*.

<b>Tipo</b>	<b>Vantagem</b>	<b>Desvantagem</b>	<b>Tipo de lojas</b>
<b>Grade</b>	Menor custo Uso eficiente do espaço Facilita a compra rotineira Simplifica segurança Facilita o autosserviço Maior eficiência operacional	Visual pouco atrativo Inibe o “passar na loja” Restringe movimentação do cliente Limita a criatividade	Supermercados Hipermercados Farmácias Lojas de desconto
<b>Fluxo livre</b>	Mais flexível e criativo Atmosfera prazerosa Encoraja compra por impulso Visualmente atrativo Estimula o passar na loja	Custos maiores Uso ineficiente do espaço Encoraja furtos Confuso para consumidor Dificulta a limpeza	Lojas de departamento Lojas de presente <b>Lojas de confecções</b>
<b>Boutique</b>	Flexibilidade Facilita segmentar por estilo de vida Visual muito atrativo	Custos maiores Ineficiente uso dos espaços Altos custos de segurança	Lojas de móveis Lojas de departamentos sofisticadas
<b>Pista</b>	Flexibilidade Encoraja compras por impulso Permite identificação clara de departamentos individuais Encoraja compra na loja toda	Uso ineficiente do espaço Altos custos de segurança Maiores custos operacionais	Loja de departamentos Lojas especializadas
<b>Fluxo forçado</b>	Consumidor passa por toda a loja Encoraja compra por impulso Facilita exposição de soluções completas	Nem todos os consumidores gostam Consumidor sente que gasta mais tempo Não é adequado para qualquer formato de loja	Loja de decoração Lojas de departamentos Lojas de móveis

Fonte: Parente e Barki (2014; p. 297).

### 2.3 *Visual Merchandising* e Atmosfera de loja

De acordo com a literatura pertinente ao tema, assim como profissionais de marketing, denomina-se *merchandising* ou *visual merchandising*, ações, técnicas e estratégias visando estimular e promover as vendas no PDV (ponto de venda). Outras expressões para referir-se ao *merchandising* ou *visual merchandising* são: atmosfera de loja e *design store* (SAMPAIO, 2017).

De acordo com Blessa (2003) apud Mattar (2011), *merchandising* é o conjunto de técnicas utilizadas para a apresentação destacada de produtos na loja, de forma a acelerar a sua rotatividade. Tem por objetivo disponibilizar produtos nas prateleiras ou gôndolas para atrair a atenção do consumidor e dar mais visibilidade aos produtos. Dessa forma, os produtos devem estar dispostos nas gôndolas com o intuito de: (a) expor de forma atrativa os produtos da loja; (b) chamar a atenção e atrair o cliente para certos produtos; (c) despertar o desejo de compra e consumo e incitar os clientes a comprarem.

Os varejistas utilizam o *merchandising* para criar um clima aconchegante e propício por meio de cores, iluminação, música e aromas, que despertam no cliente uma sensação de bem-estar e conforto e que induz os mesmos a realizarem compras não planejadas (PARENTE; BARKI, 2014).

Para Blessa (2006) e Feijó e Botelho (2012) apud Sampaio (2017; p. 59/60), 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.

A atmosfera de loja refere-se ao design de um ambiente por meio de comunicações visuais, iluminação, cores, música e aromas para estimular as respostas de percepção e emocionais dos clientes e, ao final, afetar seu comportamento de compra. Constituem estratégias para incentivar e promover as vendas. Muitos varejistas descobriram os benefícios ou vantagens do desenvolvimento da atmosfera da loja, que complementa outros aspectos do seu *layout/* design e da mercadoria ou serviço oferecidos (LEVY; WEITZ, 2000; p. 489).

No quadro 5 são identificadas as variáveis da atmosfera de loja.

Quadro 5 – Variáveis da atmosfera de loja.

<b>1. Variáveis externas à loja</b>	<b>2. Variáveis gerais do interior da loja</b>
a) Sinalização externa b) Entradas c) Vitrina d) Altura do edifício e) Tamanho da construção f) Cor do edifício g) Lojas circundantes h) Gramados e jardins i) Endereço e localização j) Estilo arquitetônico k) Arredores l) Disponibilidade de estacionamento m) Congestionamento e tráfego n) As paredes exteriores	a) Pisos e carpetes b) Esquemas de cores c) Iluminação d) Música e) Desgaste anual f) Aromas g) Fumaça de cigarro h) Largura de corredores i) Composição da parede j) Pintura e papel de parede k) Composição do teto l) Mercadorias m) Temperatura n) Limpeza
<b>3. Variáveis do layout e do design</b>	<b>4. Variáveis do PDV e decoração</b>
a) Design do espaço e alocação b) Localização das mercadorias c) Agrupamento de mercadorias d) Localização das estações de trabalho e) Localização dos equipamentos f) Localização das caixas registradoras g) Áreas de espera h) Salas de espera i) Localização dos departamentos j) Fluxo de tráfego k) Racks e cases l) Filas de espera m) Mobiliário n) Áreas mortas	a) Displays b) Sinalização e cartazes c) Decorações das paredes d) Diplomas e certificados e) Fotos f) Obras de arte g) Exposições de produtos h) Instruções de uso i) Afixação de preços j) Textos digitais
<b>5. Variáveis humanas</b>	
a) Características do empregado b) Uniformes dos funcionários	

- |   |  |
|---|--|
| c) <i>Crowding</i><br>d) Características dos clientes<br>e) Privacidade |  |
|---|--|

Fonte: Traduzido e adaptado de Turley e Milliman (2000) apud Silva (2017; p.60).

### 3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória.

Quando se pretende definir o problema ou desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa é a metodologia mais indicada. Isso porque essa modalidade de pesquisa não é estruturada, sua natureza é mais exploratória, centrada na contextualização e compreensão do problema identificado (MALHOTRA, 2012). Na pesquisa exploratória, o pesquisador irá se aprofundar no problema, em busca de informações que facilitem seu entendimento para, assim, desenvolver hipóteses ou identificar possíveis soluções. (MALHOTRA, 2012)

Utilizou-se o método de estudo de caso único para se analisar a Loja Infantil ChicChic, assim como para relacionar a teoria vista (varejo, *layout* da loja e *visual merchandising*) com um caso prático. Esse é inclusive um dos méritos do estudo de caso: tangibilizar o problema em determinado contexto e exemplificar, na prática, formas de resolvê-lo.

O estudo de caso constitui-se numa metodologia de pesquisa relevante em investigações que tenham por diretriz descobrir o “como” ou o “por que” de algum fenômeno social complexo, permitindo ao pesquisador, a partir do foco em um “caso específico” obter uma perspectiva holística do assunto (YIN, 2015).

Realizaram-se para tal, entrevistas em profundidade com a proprietária da loja, com o intuito de embasar o estudo de caso. A entrevista em profundidade constitui-se num método de obtenção de dados qualitativos, feito a partir de uma entrevista não estruturada, pessoal e direta realizada individualmente para obtenção de informações (MALHOTRA, 2012).

Realizou-se também análise documental (análise de documentos e relatórios), com a finalidade de complementar a pesquisa.

### 4 Análise e Resultados

#### 4.1 Histórico da loja infantil ChicChic

A ChicChic é um varejo multimarcas que atua no segmento de moda infantil. Está localizada no município de Ouro Branco, no estado de Minas Gerais, região sudeste do Brasil, com população estimada em 38 mil habitantes. Inaugurada em setembro de 2011, a empresa que, inicialmente, visava atender gestantes e crianças até a faixa etária de 10 anos, precisou se adaptar às novas condições de mercado advindas da crise econômica, iniciada em meados de 2014, cuja principal consequência foi uma severa recessão.

Sua reestruturação incluiu a redefinição de seu “mix” de produtos e marcas, eliminando categorias não lucrativas, fechamento da operação de e-commerce que funcionava junto à loja física desde outubro de 2012 e, mudança de ponto comercial. O novo ponto, apesar de menor, passou a ser localizado dentro de um centro comercial, próximo a outros negócios geradores de fluxo, tais como: supermercado, lojas de eletrodomésticos, casa lotérica, padaria, restaurantes e farmácias, o que permitiu, para o cliente, a otimização de seu tempo e para a loja, o aumento do fluxo de pessoas que passam em frente ao negócio. Apesar

do grande impacto dessas mudanças na operação do negócio, ainda se identificava um problema: como se diferenciar no mercado para atrair e reter clientes?

A diferenciação é um conjunto de características significativas capazes de distinguir um varejista de seus concorrentes, deixando-o em condições mais favoráveis para competir no mercado (PARENTE, 2009). Em suma é o que faz a empresa ser a escolhida pelo consumidor. As estratégias utilizadas pela loja ChicChic para alcançar este objetivo e manter-se lucrativa são apresentadas a seguir.

#### **4.2 Consumidor x “shopper”**

A partir deste estudo de caso constatou-se que, na loja ChicChic, consumidor e “shopper” não são a mesma pessoa e, portanto, possuem expectativas e necessidades diferentes. O “shopper” desta empresa, ou seja, o público que compra seu produto é formado maciçamente por mães, passando ainda por familiares e amigos em busca de presentes. Já seu consumidor é a criança que irá de fato usar o produto adquirido pelo “shopper”. Verificou-se ainda o quão importante e estratégica é a empresa ter a consciência dessas informações, uma vez que as mesmas influenciam e/ou definem suas características essenciais; do design de loja à elaboração de vitrinas, do atendimento ao relacionamento com o cliente.

#### **4.3 Design e atmosfera de loja**

Conforme definiu Morgan (2017), todos os aspectos do *Visual Merchandising* estão reunidos no design de loja, sejam eles vitrinas e interiores; instalações e mobiliário ou acessórios e iluminação.

Os cenários em que as organizações operam, quer tenham consciência disso ou não, transmitem mensagens aos seus clientes, influenciando desde a percepção da qualidade dos produtos e serviços, até o preço que as pessoas estão dispostas a pagar por eles (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Atenção especial foi dada pela ChicChic ao design de loja visando criar um ambiente intimista e aconchegante para seu público. Afinal, estudos comprovam que muitas das decisões de compra são tomadas no interior da loja e que o volume de compras está diretamente ligado ao tempo que o cliente permanece na loja, o que por sua vez, está relacionado ao conforto oferecido e ao prazer da experiência de consumo (UNDERHILL, 1999).

Sabendo disso, os varejistas utilizam-se dos recursos de *Visual Merchandising* para incentivar a compra não planejada através da criação de uma atmosfera estimulante (PARENTE, 2009).

Ora, mas as expectativas e necessidades dos “shoppers” e consumidores da loja ChicChic eram diferentes. Para o “shopper”, neste caso composto em sua grande maioria por mães, a expectativa consistia em ser bem atendido, em um ambiente confortável e seguro, tanto para si quanto para seus acompanhantes, oferecendo assim, tranquilidade para escolher e comprar. Já para o consumidor, neste caso composto por crianças, o anseio era por um ambiente divertido onde pudessem brincar enquanto aguardavam. Todos os aspectos supracitados foram considerados na definição do design de loja, a saber:

- a) Mobiliário na cor branca, com aplicação de adesivos em formato de moldura desenhada à mão, visando maior destaque das roupas;
- b) piso laminado em madeira, para impressão visual de aconchego e facilidade de limpeza;

- c) balcão caixa/ atendimento em madeira de demolição, para proporcionar um clima rústico ao ambiente;
- d) mesas de atendimento redondas, para evitar acidentes com as crianças menores;
- e) iluminação branca quente para uma sensação acolhedora;
- f) expositores de parede em painel canaletado junto ao caixa, para exposição de produtos de compra por impulso;
- g) provadores diferenciados em formato lúdico, para despertar o interesse infantil;
- h) segmentação dos produtos por tamanho e faixa etária, facilitando a exposição e o manuseio pelos clientes e equipe de vendas;
- i) disposição anatômica, com a inclusão de cabides especiais para composição de combinações de produtos. Segundo Morgan (2017) a disposição anatômica é muito utilizada na exposição de peças de vestuário, pois já sugere o uso de diferentes produtos em uma única combinação;
- j) espaço lúdico com brinquedos e livros infantis, para livre interação das crianças;
- k) área de descanso com bancos disponíveis para maior conforto dos acompanhantes.

No espaço destinado à vitrina, optou-se por um conceito aberto, sem a instalação de vidro, da forma como usualmente se vê no varejo de moda. Manequins infantis, em tamanho real de crianças de diferentes faixas etárias, são expostos sobre módulos móveis de madeira permitindo mais flexibilidade na exposição e maior interação dos clientes.

Essa modalidade de exposição, conhecida na terminologia técnica do setor como “sem vitrina”, tem apenas uma porta metálica que protege o estabelecimento quando o mesmo está fechado. A ausência da barreira física incentiva a entrada e livre circulação de clientes (MORGAN, 2017).

O *layout* de fluxo livre completa o design de loja da ChicChic, como mostra a figura 1. Parente (2009) ressalta que esse formato de *layout* torna mais fácil a movimentação em qualquer direção, pois os equipamentos e áreas de circulação são dispostos de forma a não direcionar o fluxo de clientes o que, por sua vez, funciona como um convite para que o cliente passeie pela loja e assim realize compras por impulso.

Underhill (1999) destaca a importância da compra não planejada quando menciona que se as pessoas fossem às lojas apenas para suprir necessidades, a economia ruiria.

Figura 1. *Layout* de Fluxo Livre.



Fonte: Resultados originais da pesquisa (2019).

#### 4.4 Vitrinas

Oito segundos. De acordo com o “*StatisticBrain*”, desde 2008, o nível de concentração das pessoas caiu de 12 para 8 segundos, o que tornou ainda mais difícil a missão de cativar a atenção (PALACIOS; TEREZZO, 2016).

Na era da Economia da Atenção, o consumidor é bombardeado por informações sobre assuntos diversos, do momento em que acorda acessando suas redes sociais e endereços eletrônicos (e-mails), até o momento de dormir, talvez após uma conversa através de aplicativos de mensagens instantâneas. Imagens, vídeos, aplicativos, anúncios patrocinados, música “online”, “*fake news*”, compartilhamento de mensagens; a lista de distrações para o cérebro parece inesgotável. Palacios e Terenzo (2016) chegam à conclusão de que tempo e atenção passam a ser tão valiosos quanto o dinheiro, uma vez que o excesso de informação gera a escassez de nossa atenção.

Pradeep (2012) afirma que a atenção é o ponto de partida de todo o marketing e Xavier (2017) enfatiza que sem ela o restante se inviabiliza. Essa valiosa informação não pode mais ser negligenciada pelos varejistas. Se os hábitos dos consumidores e a forma de consumir mudaram, a sobrevivência das empresas está condicionada à sua reação diante desta nova realidade.

Para atrair a atenção do público, a loja ChicChic fez uso de técnicas de “*storytelling*” para elaboração de suas vitrinas, que passaram a contar histórias criadas a partir de temas inerentes à maternidade ou à infância. E, assim surgiram vitrinas com cenas de brincadeiras de faz de conta, usando fogão feito de caixa de papelão; vitrinas temáticas como a de Páscoa com uma invasão de coelhos feitos em pompom, ou ainda uma comemoração de *Halloween* com abóboras feitas de balão. As mudanças de estações não foram esquecidas: um cenário tropical com folhas de papel marcou a chegada do último verão (Figura 2) e “gelo” feito em cola quente entrou para a cenografia do inverno (Figura 3). E, como não se pode

pensar em uma infância sem Papai Noel, o Natal foi especialmente celebrado com direto a lareira de papel celofane e chaminé de papelão, além de dois personagens clássicos da literatura infantil para recepcionar os clientes: soldadinhos de chumbo gigantes feitos em tubo pvc pintado com tinta spray.

Para Palacios e Terenzo (2016), os clientes não estão mais interessados em propaganda, eles querem enredo, querem histórias. Quando as pessoas se identificam com a vitrina, o varejista obtém a mais eficaz modalidade de atenção: a atenção voluntária.

Figura 2. Cenografia em tema tropical, com folhas confeccionadas em papel.



Fonte: Resultados originais da pesquisa (2019).

Figura 3. Cenografia de inverno com “gelo” confeccionado em cola quente.



Fonte: Resultados originais da pesquisa (2019).

#### 4.5 Atendimento

Chegamos à grande questão do varejo: reter o cliente que conseguiu atrair. Entra em ação o lado humano da empresa. Lembrando que o público da loja ChicChic é composto em sua grande maioria por mães, vale entender como se dá o processamento de informações por este tipo de cérebro.

Todas as mães tem cérebro feminino, mas nem todas as mulheres têm cérebro de mãe. A mulher que se torna mãe não está mais em busca de seus interesses, seu cérebro passa por alterações já durante a gravidez para que seu foco seja o filho. Pela primeira e única vez ocorre neurogênese no cérebro adulto sem que o objetivo seja a reposição de neurônios, deixando-o assim mais rápido e ativo. Ser mãe significa coordenar várias atividades ao mesmo tempo, o que exige dessa mulher uma capacidade multitarefas nunca antes experimentada e agora possível devido a essas transformações neurais (PRADEEP, 2012).

O cérebro feminino possui a capacidade de sentir empatia. O número de neurônios que conectam os hemisférios direito e esquerdo chega a ser 4 vezes maior no cérebro típico feminino do que no cérebro masculino típico. Ao contrário dos homens que usam um ou outro hemisfério para processar as informações, a mulher faz esse mesmo processamento por meio de filtros racionais e emocionais. Por este motivo, mensagens direcionadas ao público feminino devem conter componentes emocionais (PRADEEP, 2012).

Com tantas responsabilidades é compreensível que essa mulher prefira lidar com quem facilite a sua vida, atenda suas necessidades e, conseqüentemente, a ajude a passar mais tempo junto dos filhos. E ela buscará isso, tanto nos relacionamentos sociais, quanto nos comerciais. Mães procuram empatia e atenção. É assim que esperam ser recebidas, atendidas e tratadas pelas empresas.

O Disney Institute (2011) sabe disso e vai além, quando afirma que o retorno voluntário do cliente está condicionado à sua satisfação. Entretanto, a satisfação do cliente é um alvo em constante movimento. O mercado consumidor possui hoje um número de opções ao seu dispor infinitamente maior, além de fácil acesso às informações através da Internet. Diante desta realidade o nível de exigência também aumentou. Para encantar o cliente faz-se necessário aumentar os padrões de atendimento a cada visita.

Um novo “*mindset*”, ou forma de pensar, foi trabalhado junto à equipe de vendas da empresa analisada, que passou a seguir um conceito muito enfatizado pela Disney World onde se propaga que a magia começa com você, que está em contato com o cliente (DISNEY INSTITUTE, 2011). Durante o processo de estudo da forma como se dava o atendimento, descobriu-se um hábito que impactava negativamente na imagem da loja para o cliente e, conseqüentemente, nas vendas da empresa.

Duhhig (2012) mostra que os hábitos surgem no cérebro com o objetivo de poupar esforço para o mesmo. Três estágios compõem o que ele chama de “*Loop*” do hábito, ou em uma tradução livre, no Ciclo do hábito. São eles: deixa (gatilho mental) que envia um comando para o cérebro agir de forma automática e indica qual hábito deve ser usado. Em seguida tem-se a rotina, que é aquela ação que se repete quando ocorre a deixa, podendo ser física, mental ou emocional. E, por fim, temos o estágio da recompensa, que enviará para o cérebro a mensagem de que vale ou não à pena ou não memorizar esse ciclo específico para ser usado posteriormente. O grande problema reside no fato de que o cérebro não faz distinção entre hábitos bons e ruins, apenas age de forma automática a partir das deixas ou gatilhos esperando por sua recompensa. Um hábito não pode ser mudado, mas pode ser substituído. Isso é feito juntando uma deixa, uma rotina e uma recompensa, e criando um anseio que movimenta o “*loop*”. Para substituir um hábito é preciso descobrir qual é o anseio que está acionando o comportamento automático.

O “*loop*” do hábito de atendimento dos vendedores na ChicChic se iniciava com a chegada do cliente (deixa), que acionava no cérebro do vendedor a ação de se preocupar em vender (rotina) para obter lucro (recompensa), conforme mostra a figura 4. Esse hábito fazia com que a equipe de vendas focasse seus esforços em vender, o que causava uma tensão diária para a realização dessa atividade. Tanta preocupação em vender ocasionava frustração quando isso não ocorria. E os resultados não eram os esperados. Tal comportamento precisava mudar.

Figura 4. *Loop* do Hábito de Atendimento da Loja ChicChic.



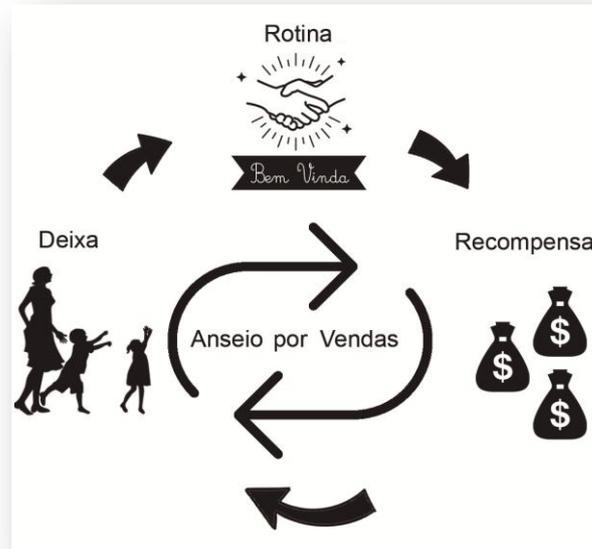
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

De acordo com Duhhig (2012) é possível reprogramar um hábito se a mesma deixa e recompensa forem mantidas e se alterar a rotina. Sabe-se que alguns hábitos são mais importantes que outros, são os chamados hábitos angulares e tais hábitos influenciam o modo como as pessoas trabalham, comem, se divertem, vivem, gastam e se comunicam. Quando se muda um hábito angular, uma série de outros padrões nocivos também se modifica positivamente.

Esse foi o hábito angular escolhido para ser modificado na loja ChicChic. Se seu público queria um atendimento empático e atencioso, o comportamento da equipe de vendas precisava ser diferente.

A nova missão da empresa passou a ser fazer com que cada pessoa que entrasse no estabelecimento se sentisse melhor ao sair dele. Isso mudou o foco do vendedor que passou a se preocupar em fazer com que cada pessoa se sentisse bem vinda ao ambiente, quer estivesse buscando uma informação, fazendo apenas uma pesquisa de produtos ou de fato com uma intenção de compra. Essa preocupação resultou em uma melhor comunicação com o cliente, a partir da demonstração de um interesse genuíno por parte do vendedor em ajudá-lo. Com a melhora da comunicação, o vendedor passou a conseguir mais informações espontâneas dos clientes em relação às suas necessidades e assim, o atendimento passou a ser mais assertivo. A venda passou a ser uma consequência natural do atendimento prestado. Como resultado houve um aumento do número de clientes cadastrados no banco não centralizavam suas compras nesta loja. O cliente satisfeito passou a indicar a loja para outros clientes e a empresa viu seu faturamento aumentar mesmo em tempos de crise econômica. A figura 5 mostra o “loop” do novo hábito.

Figura 5. Novo Loop do Hábito de Atendimento da ChicChic.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Com essa mudança de comportamento, os clientes passaram também a permanecer mais tempo dentro da loja, o que aumentou a compra por impulso. Passou a ser mais comum a pessoa relatar que entrou para comprar um item e saiu com vários e, o que é melhor, satisfeita com sua compra.

Outra questão importante no perfil do consumidor da loja é a busca por conveniência e a falta de tempo, conforme citou Parente (2009). Para suprir essa necessidade a empresa analisada presta os serviços de atendimento online, via aplicativo, e também oferece o serviço denominado “Malinha *Delivery*” onde uma mala de produtos é personalizada de acordo com os interesses dos clientes e enviada à sua residência para que possa escolher no melhor momento, junto de sua família.

#### 4.7 Relacionamento

Esse (2019) é o oitavo ano de existência da loja ChicChic, o que só foi possível pelo relacionamento que mantém com seus clientes. Apesar de toda a preocupação com a gestão do negócio e modernização da organização como um todo, uma coisa continua a ser praticada conforme antigamente, o atendimento personalizado. A equipe de vendas trata tanto “*shoppers*”, quanto consumidores pelo nome e conhece gostos e preferências bem particulares. Junto ao seu público mantém comunicação ativa baseada no que de fato interessa a cada um deles, tornando os contatos mais eficientes.

Alguns clientes efetuam suas compras na loja desde a abertura da mesma. Outros começaram a visitar a loja em busca de presentes e se tornaram clientes assíduos após a maternidade. A loja ultrapassou os limites da comercialização de produtos e se tornou também um ponto de encontro de mães e crianças.

Para manter esse relacionamento, o varejista também realiza eventos periódicos de interesse de seu público, como a contratação de uma contadora de histórias para entretenimento das famílias que atende.

O pensador Carl W. Buehner disse uma vez que “as pessoas esquecerão o que você disse, as pessoas esquecerão do que você fez, mas elas nunca esquecerão como você as fez sentir”. Essa é uma preocupação diária no cotidiano na empresa e foi o ponto de partida para a realização da última campanha do Dia das Mães, em maio de 2019.

A campanha, denominada #CURTAsuaMAE, constituiu-se na realização de um ensaio fotográfico gratuito para mães e filhos convidados em parceria com uma loja de roupas femininas, localizada no mesmo centro comercial. Neste ensaio, os convidados usaram roupas das lojas participantes sem que houvesse obrigação de compra.

O resultado da campanha superou as expectativas de ambas as lojas participantes, com considerável conversão em vendas, das peças utilizadas no ensaio fotográfico, compartilhamento espontâneo das fotos nas redes sociais das clientes, aumento do número de seguidores das páginas das empresas envolvidas e atração de novos clientes que tomaram conhecimento da loja a partir desta divulgação “online”.

## **5 Considerações Finais**

Resgatando-se o objetivo geral da presente tem-se: apresentar o resultado da aplicação de técnicas de *visual merchandising* e design de loja para atração do consumidor, além de mostrar a importância do relacionamento, visando-se retê-lo e fidelizá-lo, em um pequeno varejo de moda infantil, localizado no interior do estado de Minas Gerais.

As profundas transformações pelas quais passou o varejo nos últimos anos exigiu dos gestores uma mudança de postura na gestão de seus negócios buscando diferenciar-se de seus concorrentes para manter-se na memória e permanecer entre as opções de escolha dos consumidores.

Com a mudança da forma de consumir ocorreu um aumento do número de opções a dispor dos clientes, tornando-os mais exigentes e menos tolerantes à passividade do varejo, acostumado em tempos passados a esperá-lo chegar. O cliente só se lembrará de sua empresa se ela estiver focada em servir e em estabelecer com ele um relacionamento que reflita um interesse verdadeiro em suprir suas necessidades.

Para que a empresa seja relevante aos olhos do cliente ela precisa conquistar a sua atenção, tarefa nada fácil em meio a tantas distrações a que estão expostos esses cérebros consumistas. O estudo de caso apresentado mostrou, entretanto, que apesar de desafiadora, a missão de atrair o consumidor não só é possível como está ao alcance de qualquer gestor que se proponha a fazer isso. As técnicas de *Visual Merchandising* e Design de Loja aqui apresentadas exigem do varejista apenas interesse, análise de sua realidade, conhecimento profundo de seu consumidor, estudo e dedicação, desmistificando o fato de que apenas empresas com grande montante de capital disponível podem manter-se lucrativas e longevas no mercado.

Para finalizar, a empresa analisada mostrou que atendimento e relacionamento atuam como aliados para a retenção dos clientes e podem ser a solução para a sua diferenciação no mercado.

## Referências

- CZINKOTA, M. R. et. al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559p.
- D'ANDREA, R.; CÔNSOLI, M. A.; GUISSONI, L. A. **Shopper marketing: a nova estratégia integrada de marketing para a conquista do cliente no ponto de venda**. São Paulo: Atlas, 2011.
- DUHHIG, C. **O poder do hábito: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 765p.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008. 528p.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 695p.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 602p.
- MORGAN, T. **Visual merchandising: vitrinas e interiores comerciais**. 2ed. São Paulo: Gustavo Gili, 2017.
- PALACIOS, F.; TERENCEZZO, M. **O guia completo do Storytelling**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014. 423p.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2009.
- PRADEEP, A. K. **O cérebro consumista: conheça os segredos mais bem guardados para vender para a mente subconsciente**. São Paulo: Cultrix, 2012.
- SAMPAIO, J. P. **Marketing no Varejo de Moda: proposta de método de identificação de tecnologias aplicadas ao visual merchandising**. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Programa de Pós Graduação em Têxtil e Moda – ECA – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. 167p.
- SILVA, J. E. V.B. **As variáveis de atratividade do consumo de vestuário de moda em hipermercados: um estudo da influência do visual merchandising**. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Programa de Pós Graduação em Têxtil e Moda – ECA – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. 189p.
- UNDERHILL, P. **Vamos às compras: a ciência do consumo**. 18ed. Campus, Rio de Janeiro, 1999.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5ed. Bookman, Porto Alegre, 2015.