

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE
CURSO DE MBA EM MARKETING

ESTUDO DE VISUAL MERCHANDISING
ADIDAS

LIGIA BELLIDO CORTEZ

São Paulo - SP
2011

LIGIA BELLIDO CORTEZ

ESTUDO DE VISUAL MERCHANDISING
ADIDAS

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Marketing, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor Doutor José Palandi Junior.

São Paulo - SP
2011

AVALIAÇÃO: _____

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____

ASSINATURA DO COORDENADOR: _____

“Se podes olhar, vê. Se podes ver, repara”.

José Saramago

AGRADECIMENTOS

É sempre bom olharmos para trás e percebemos que não estamos sozinhos.

Logo de início, devo agradecer a Deus por chegar até aqui. Temos o poder de atrair o bem e o mal. Cabe a nós distinguir essa energia e usá-la em nosso benefício.

Meus sinceros agradecimentos...

A minha mãe e meu irmão por estarem sempre comigo.

A minha avó Hercília, que sempre me apoiou em todos os meus planos e, mesmo partindo em meio a minha caminhada, continua presente todos os dias.

Ao meu noivo pelo companheirismo, cumplicidade e paciência.

Aos novos colegas que fiz nesta instituição e as eternas amizades, que sabem compartilham tanto os momentos bons quanto os ruins.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. VISUAL MERCHANDISING	13
2.1 Marketing	13
2.2 Composto de marketing	16
2.3 A comunicação de marketing	18
2.4 A promoção no ponto-de-venda: o merchandising	19
2.5 A decisão de compra	21
2.6 O visual merchandising	23
2.7 A vitrina como ferramenta de persuasão da compra	31
3. CASE ADIDAS	36
3.1 A história	36
3.2 A evolução dos logotipos	46
4. ANÁLISE DOS RECURSOS DE VISUAL MERCHANDISING DA MARCA ADIDAS	50
4.1 Questões referentes ao composto de marketing	51
4.1.1 Produto/Serviço	51
4.1.2 Preço	52
4.1.3 Ponto-de-venda (PDV)	52
4.1.4 Promoção	52
4.2 Dados referentes ao macroambiente e microambiente	53
4.3 O visual merchandising nas lojas adidas	55
CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Sinopse da evolução das definições de marketing	14
Quadro 2 – Elementos do composto de comunicação	18
Quadro 3 – Comparativo entre ferramentas de suporte ao marketing	20
Quadro 4 – Valores que levam à compra e à escolha do ponto-de-venda	23
Quadro 5 – Relação das <i>concept stores</i> adidas no Brasil	56
Figura 1 – Os 4 P's do mix de marketing	17
Figura 2 – Processo de merchandising estimula a compra por impulso	22
Figura 3 – Espaço Havaianas	24
Figura 4 – Loja Farm em Brasília (DF)	25
Figura 5 – Loja Nike Stadium em Nova York (EUA)	26
Figura 6 – Fachada da Galeria Melissa em São Paulo (SP)	27
Figura 7 – Butique Nespresso em Lisboa (Portugal)	28
Figura 8 – Loja O Boticário em Manaus (AM)	29
Figura 9 – Vitrina da Galeries Lafayette em Paris (França)	32
Figura 10 – Vitrina da loja C&A	33
Figura 11 – Vitrina da marca Chanel	34
Figura 12 – Vitrina Dolce & Gabbana em Paris (França)	35
Figura 13 – Vitrina da loja Repetto em Paris (França)	35
Figura 14 – Tênis com <i>3-stripes</i> para fácil identificação da marca	46
Figura 15 – O trevo, símbolo do segmento <i>Originals</i>	46
Figura 16 – Logo com três barras (<i>3 bars</i>)	47
Figura 17 – Logo utilizado após a fusão	47
Figura 18 – Logos <i>Sport Performance</i> , <i>Sport Heritage</i> e <i>Sport Style</i>	48
Figura 19 – Marca guarda-chuva do grupo	48
Figura 20 – Logo que identifica o segmento <i>Sport Style</i>	49
Figura 21 – Organograma das marcas adidas Group	49
Figura 22 – Loja <i>Performance</i> em Nova York (EUA)	56
Figura 23 – Loja <i>Originals</i> em Nova York (EUA)	57
Figura 24 – Fachada e vitrina da loja <i>Performance</i> em Berlim (Alemanha)	58
Figura 25 – Loja <i>Performance</i> em Buenos Aires (Argentina)	59

Figura 26 – Vitrina da loja adidas em Roma (Itália)	60
Figura 27 – Loja <i>Performance</i> em São Paulo (SP)	61
Figura 28 – Loja <i>Performance</i> em Pequim (China)	61
Figura 29 – Loja <i>Performance</i> em Paris (França)	62
Figura 30 – Loja <i>Originals</i> em Recife (PE)	63
Figura 31 – Loja Centauro com espaço exclusivo destinado a adidas	63

RESUMO

Atrair olhares e conquistar consumidores. É assim que, por meio do visual merchandising, empresas de todo o mundo revelam suas marcas e as expõem em ambientes cada vez mais competitivos. O uso de diversas ferramentas e apelos sensoriais estimula os sentidos e tenta criar um elo entre uma marca e seu público-alvo. Este trabalho tem como objetivo apresentar um estudo de visual de merchandising da marca esportiva adidas e mostrar de que forma esse conjunto de ações é usado em seus pontos-de-venda. Por meio de pesquisa bibliográfica e dados obtidos em documentos oficiais, buscou-se mostrar a trajetória e a evolução da adidas ao longo do anos, bem como o modo pelo qual são utilizados os recursos desta ferramenta de marketing.

Palavras-chave: visual merchandising, ponto-de-venda, adidas, merchandising.

1. INTRODUÇÃO

As empresas são confrontadas por excitantes e dinâmicos desafios competitivos. Hoje, a palavra de ordem é a geração de margens e retornos acima da média, tanto para as grandes quanto para as médias e pequenas organizações. A atual visão de competitividade vem das transformações que estão acontecendo no mundo globalizado. Todos assistem ao ritmo alucinante dos acontecimentos que estão impactando as pessoas, as sociedades e a maneira de se fazer negócios.

Nos pontos-de-venda do varejo, o visual merchandising é a arte de exibir a mercadoria de forma mais atraente aos olhos do consumidor, complementada pela vitrina. Se antes imperava a premissa de “quanto mais, melhor”, hoje o que se observa são vitrinas mais limpas, com produtos dispostos de forma mais ordenada de acordo com padrões específicos da loja/marca.

A denominação “loja-conceito” refere-se a um estabelecimento preparado para proporcionar satisfação, a fim de transformar sonhos em realidade com produtos atraentes (mix) e devidamente ajustados ao perfil do cliente-alvo. E, para despertar o desejo da compra, é possível trabalhar com elementos que vão além do visual decorativo, como ambientação, design, cheiro, iluminação, música, imagens associativas, entre outros.

Desta forma, para que uma loja/marca possa sobreviver no ambiente competitivo, expondo produtos que ofereçam mais do que um benefício – e, sim, uma realização intangível a partir do *status* – como é possível trabalhar as ferramentas do visual merchandising, aliadas ao vitrinismo, para despertar no consumidor o desejo da compra?

O processo de compra exige identidade, como um signo distintivo, que revela o perfil de produtos/serviços implícitos na marca. Quando cada indivíduo fica satisfeito com a relação custo-benefício que obtém, o produto/marca torna-se uma garantia satisfatória de qualidade, que estimula a repetição da compra. A marca passa, então, a ofertar um renomado *status* pelo valor simbólico que confere aos produtos, proporcionando satisfação aos consumidores.

Inserida em um universo de realização esportiva, a marca adidas¹ tem presença global, com um portfólio que abrange itens como tênis, artigos de vestuário, equipamentos e acessórios para os públicos masculino, feminino e infantil.

¹ A grafia correta do nome adidas é em caixa baixa, como consta no *Annual Report 2009*, e será mantida desta forma ao decorrer do trabalho.

Suas duas linhas de atuação englobam as divisões *Sport Performance* e *Sport Style*. A primeira é focada em produtos para atletas e praticantes de diversos esportes, divididos em quatro categorias principais: futebol, corrida, treinamento e basquete, que oferece uma gama completa de acessórios para que seus consumidores alcancem o “impossível”. Já a segunda divisão traz a bandeira *Originals*, traduzida para consumidores que buscam por peças com apelo *fashion*, que reinterpreta, a tradição e história da marca. Todos os artigos dessa linha nada mais são do que itens de vestuário e acessórios lançados em décadas passadas, relançados com *novo design* sem perder o apelo esportivo da marca.

A adidas é considerada a segunda maior companhia do mundo no segmento, perdendo apenas para a Nike. Com capital aberto, teve faturamento de € 10,4 bilhões em 2009 e seu valor de mercado chegou a US\$ 9,9 bilhões em outubro de 2010 (dados retirados do adidas Group *Annual Report 2009 e Global Sales Strategy*). São mais de 200 lojas próprias ao redor do mundo, além de presença global em mais de 160 países.

No Brasil, além do aumento do poder econômicos da classe ‘C’, há também um crescimento na expectativa de vida da população, que se preocupa mais com a estética e o bem-estar. Estes cuidados englobam também a prática de exercícios, reformulação na alimentação e uso de cosméticos. Academias e outras práticas desportivas fazem com que os produtos adidas estejam presentes na vida dos consumidores cada vez mais.

Dois outros pontos importantes no segmento de atuação da adidas diz respeito à realização da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 no Brasil, o que abre caminhos para investimentos no setor e, conseqüentemente, aumentam o desejo de compra por produtos esportivos.

A partir deste cenário, o presente trabalho, intitulado Estudo de Visual Merchandising adidas, pretende responder como esta marca trabalha as ferramentas de visual merchandising em seus pontos-de-venda e, além disso, de que forma esses elementos podem influenciar e despertar o desejo de compra nos consumidores.

Para obter as informações necessárias na realização da fundamentação teórica, bem como a aplicabilidade mercadológica do assunto a ser investigado, este estudo é embasado em pesquisa bibliográfica e dados empíricos obtidos por meio do relatório anual 2009 da adidas Group.

A seguir, o capítulo 2 traz o referencial teórico sobre o visual merchandising, esmiuçado a partir do estudo sobre marketing, composto de marketing, comunicação de marketing, promoção no ponto-de-venda: merchandising, decisão de compra e a vitrina como forma de persuasão de compra.

O capítulo 3 aborda a trajetória da marca adidas, ao longo de seus 60 anos, bem como a história da evolução dos logotipos.

Por último, o capítulo 4 analisa os recursos de visual merchandising usados pela adidas, com figuras que ilustram cada ponto citado, além de dispor de informações referentes ao comportamento de marketing, como produto/serviço, preço, ponto-de-venda e promoção. Entre estes dados estão também relacionadas algumas questões sobre o macroambiente e microambiente de marketing no qual a adidas está inserida.

2. VISUAL MERCHANDISING

Para entender o real sentido do visual merchandising e demais funções que o compõem, é preciso conhecer e avaliar suas origens, aplicabilidades dentro do composto de marketing e compreender porque é definido como uma ferramenta de estímulo à compra nos pontos-de-venda.

2.1 Marketing

De acordo com a *American Marketing Association*, marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Kotler e Keller (2006, p. 4) afirmam que marketing é um processo social por meio do qual as pessoas ou grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. Para os autores, o marketing se aplica a diversas vertentes, como bens, serviços, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, ideias, experiências e informações.

A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que as organizações e clientes participam voluntariamente das transações destinadas a trazer benefícios para ambos. (CHURCHILL, 2000, p. 4).

Sandhusen (2003, p. 18) resume que é essencial compreender conceitos básicos como necessidade, concorrência, troca, ambiente e composto de marketing antes de decifrar todos os processos. Este princípio deve ser interpretado de acordo com cada cultura, levando em consideração os aspectos demográficos, políticos, econômicos e tecnológicos nos mercados internacionais.

No contexto empresarial, o marketing busca por resultados, levando em consideração os elementos que exercem qualquer tipo de influência no comportamento do consumidor, nos produtos/serviços destinados a esse público-alvo e na maneira de se comunicar para criar um processo de trocas, objetivando lucro, retorno financeiro ou de imagem. (ZENONE; BUAIRIDE, 2002, p. 26).

Por sua vez, Cobra (1997, p. 20) diz que antes de defini-lo é preciso entender que o marketing é uma filosofia de conduta para as empresas, na qual cada produto ou serviço deve ser moldado de acordo com as necessidades do consumidor. Muitos

autores explicam o marketing sob a ótica da ciência ou da arte, o que gera algumas dúvidas quanto a sua correta definição. No quadro 1, o autor relaciona as principais definições do marketing ao longo dos anos.

Quadro 1 – Sinopse da evolução das definições de marketing

Autor	Ano	Definições de marketing
<i>American Marketing Association</i>	1960	“O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador.”
<i>Ohio State University</i>	1965	“O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.”
Kotler e Sidney Levy	1969	“O conceito de marketing deve abranger também as instituições não lucrativas.”
William Lazer	1969	“O marketing deverá reconhecer as dimensões sociais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais.”
David Luck	1969	“O marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado.”
Kotler e Gerald Zaltman	1969	“A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.”
Robert Bartis	1974	“Se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome.”
Robert Hass	1978	“É o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda.”
Robert Hass	1978	MARKETING INDUSTRIAL – “É o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e expectativas do consumidor industrial e das exigências para as especificações do produto e serviço e continuar através de efetiva promoção, distribuição, assistência pós-venda a convencer mais e mais clientes a usarem e a continuarem usando esses produtos e serviços.”
Philip Kotler	1997	É o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e organizações.

Fonte: Cobra (1997, p. 27).

Para complementar esta abordagem, Sandhusen (2003, p. 7-10) explica que nas economias de livre iniciativa, o marketing ajuda a criar oportunidades de investimentos, de emprego e o aumento da atividade empresarial como uma força de criação de mercados, produção e distribuição em massa. Algumas estatísticas reforçam esse papel:

- mais de 50% de todo o dinheiro gasto pelo consumidor apóia atividades de marketing, como propaganda, vendas pessoais e a varejo, embalagem e transporte;
- cerca de 45% das despesas familiares são gastas em serviços (assistência médica, educação, recreação e congêneres), nos quais a ênfase está no marketing e não nas atividades de produção;
- aproximadamente 30% a 40% das pessoas empregadas nos Estados Unidos têm trabalhos direta ou indiretamente relacionados a funções de marketing.

O autor ainda relata que a queda do bloco comunista no final dos anos 1980 marcou a transformação das economias de livre mercado e acentuou o papel do marketing no século 21. E, nos países em desenvolvimento, o marketing é um elemento ativo na quebra do ciclo de pobreza.

Sandhusen também define as funções de marketing como sendo oito: compra e venda (funções de troca); transporte e armazenagem (funções de distribuição física); e sortimento, financiamento, riscos e desenvolvimento de informações de marketing (funções de facilitação).

Outro assunto relevante em relação ao marketing é que ele não cria necessidades, levando ao consumo de bens ou serviços não-necessários. O desejo é um sentimento característico do ser humano, sendo o marketing então uma ferramenta para atender essas necessidades e desejos. (ZENONE; BUAIRIDE, 2002, p. 25-28).

Ainda com os autores, o marketing pode ser classificado como estratégico e operacional. Enquanto o primeiro é ligado às funções que antecedem a fabricação e a venda de produtos ou serviços – que incluem estudo mercadológico, escolha do nicho, a criação do produto/serviço, elaboração de preço, análise dos canais de distribuição e a execução de estratégias de comunicação –, o segundo termo diz respeito às funções pós-produção, como campanhas publicitárias e de promoção, tática de vendas e marketing direto, distribuição, merchandising e pós-venda.

2.2 Composto de Marketing

O composto mercadológico – ou mix de marketing – é formado por diversas atividades que pretendem influenciar e induzir o consumidor a adquirir um produto ou serviço. Este conjunto de táticas é usado pelas empresas para obter resultados positivos em seu mercado-alvo, sendo classificado como os quatro P's de marketing: produto, preço, praça e promoção, que determinam a forma de atuação de uma organização no mercado. Como enumera Zenone (2007, p. 125), os termos possuem os seguintes significados:

Product (produto) – o produto deve, com obrigatoriedade, ser o produto desejado pelo cliente, dentro de suas expectativas e que satisfaça as suas necessidades.

Price (preço) – o cliente procurará um preço justo, que não deve ser nem muito elevado – de modo que o cliente considere não valer a pena comprá-lo –, nem tão baixo, de modo que o leve a pensar que há algo de errado com o produto, a ponto de recusá-lo.

Place (ponto-de-venda ou distribuição) – o produto desejado com um preço justo deve estar ao acesso do cliente, isto é, num local em que ele possa comprá-lo no momento em que desejar.

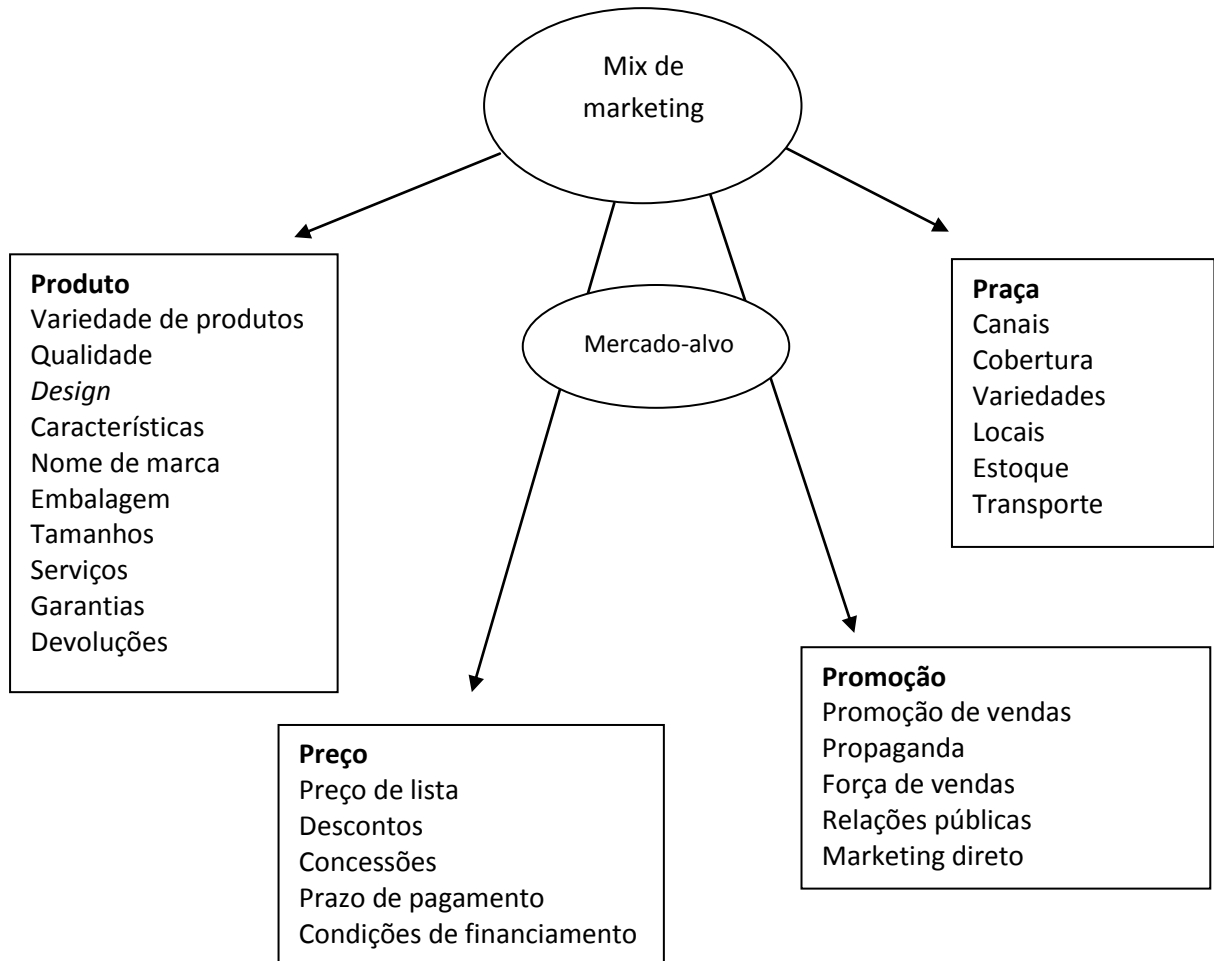
Promotion (composto promocional) – há um provérbio popular que diz: “A propaganda é a alma do negócio”, e, realmente, ele tem toda a razão, pois se não divulgarmos o produto aos clientes, eles não saberão da sua existência e não poderão adquiri-lo.

Segundo Cobra (1997, p. 31), estes elementos são interligados, já que o produto ou serviço deve atender a necessidade dos consumidores; o ponto (praça) significa distribuir o produto de forma rápida ao mercado consumidor; o preço precisa estar ajustado aos custos de produção e de mercado e, por último, a promoção eficiente informa o produto ou serviço a este mercado, estimulando o ato da compra.

Para Zenone e Buairide (2002, p. 33-35), o composto deve responder por um esquema de planejamento e desenvolvimento detalhado, embasado em dois conceitos: estratégico e tático. O primeiro diz respeito a ações contínuas criadas para o ambiente corporativo com foco em missão e valores – geralmente feitas por gerentes de áreas funcionais. Depois, ocorre a formulação de objetivos organizacionais para verificar e validar o cumprimento da declaração de missão. O segundo refere-se ao desenvolvimento organizacional de forma natural, que especifica a maneira como os objetivos devem ser alcançados. Essa vertente engloba: estratégias de crescimento, penetração de mercado, desenvolvimento de produto, implantação de canais de distribuição, entre outros.

Kotler e Keller (2006, p. 17) montaram um esquema no qual é possível entender as definições do composto de marketing e compreender sua aplicabilidade, de forma simples e objetiva, representado pela figura 1.

Figura 1 – Os 4 P's do mix de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 17)

Conhecidas as ferramentas, as diversificações no composto de marketing objetivam conquistar vantagens sobre a concorrência e firmar-se com sucesso no mercado. A estratégia de produto reúne também a embalagem, a garantia, o serviço pós-venda, a marca e a imagem. A estratégia de distribuição abrange atacadistas e varejistas, em atividades como armazenamento e transporte para que o produto esteja no local certo, na hora certa. Na estratégia de promoção, o objetivo é informar, persuadir e lembrar quanto ao benefício do produto/serviço. Por último, a estratégia de preço é um elemento flexível, já que se pode aumentar ou diminuir como arma competitiva. (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004, p. 18-19).

2.3 A comunicação de marketing

Dentro do composto de marketing, a promoção (comunicação) diz respeito à propagação das qualidades e aplicabilidades de um produto ou serviço por meio de diversos canais de informação (mídia).

Hoje, a gestão do processo de comunicação envolve o reconhecimento do valor agregado de um plano abrangente que avalie todos os papéis estratégicos de toda a complexidade da comunicação: propaganda, promoção de vendas, marketing direto etc., combinando essas ferramentas de modo a integrar as mensagens. Essa integração permitirá maior consistência, clareza e impacto da comunicação sobre o público-alvo. (PEREZ; BAIRON, 2002, p. 42).

Ainda com Perez, as ferramentas que compõem o mix da comunicação em marketing garantem a correta apresentação (ou exposição) de uma marca, empresa, produto ou serviço de diversas formas.

Zenone e Buairide (2002, p. 38) descrevem que, para atingir a competência mercadológica, uma empresa precisa trabalhar o composto de comunicação, que é formado por propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade, relações públicas e comunicação dirigida, conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Elementos do composto de comunicação

Propaganda: qualquer anúncio ou comunicação persuasivos veiculados nos meios de comunicação de massa em tempo e espaço pagos ou doados por um indivíduo, empresa ou organização.
Venda pessoal: interação face a face com o cliente com o propósito de fazer promoção e vendas.
Promoção de vendas: “pressão” de marketing exercida pela mídia ou não-mídia, durante um período pré-determinado e limitado em nível de consumidor, varejista ou atacadista, para estimular a experiência, aumentar a demanda de consumo ou melhorar a disponibilidade do produto.
Publicidade: comunicação não paga de informações sobre a empresa ou produto, em geral, em alguma forma de mídia. Normalmente, um trabalho executado pela assessoria de imprensa.
Relações públicas: uma variedade de programas preparados para promover e/ou proteger a imagem de uma empresa.
Comunicação dirigida: uso de mídias diretas como ferramentas de contato impessoal, buscando a personalização. As duas principais técnicas são a mala-direta e o telemarketing.

Fonte: Zenone e Buairide (2002, p. 38)

2.4 A promoção no ponto-de-venda: o merchandising

Pesquisas realizadas em livros e periódicos de literatura brasileira especializada no tema definem o termo merchandising com características e sentidos diferenciados. Alguns autores remetem seu significado como propaganda, outros, como promoção, além daqueles que evidenciam um terceiro vocábulo único e capaz de assimilar suas singularidades aos demais.

Perez e Bairon (2002, p. 45-46) explicam que o merchandising possui características dos dois significados, mas para classificá-lo é preciso entender esses dois conceitos. No Brasil, se refere tanto a ações no ponto-de-venda quanto cartazes, *tags* de preços, balões, luminosos – classificados como promoções –, quanto à veiculação de produtos e serviços em programas de televisão – o que o remete à propaganda. Na literatura norte-americana, essa última terminologia também é conhecida como *insert*.² Ao ser usado em meios audiovisuais, o merchandising permite que o produto seja exposto em telenovelas, garantindo a identificação do consumidor com atores e marcas, e evidenciando seu uso cotidiano.

Blessa (2009, p. 1-2) define merchandising como:

“...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. É o conjunto de atividades de marketing e comunicação destinadas a identificar, controlar, ambientar e promover marcas, produtos e serviços nos pontos-de-venda. É responsável pela apresentação destacada de produtos na loja, criando espaço e visibilidade, de maneira tal que acelere sua rotatividade”.

O foco dessa técnica é a correta exposição de bens e espaços atrativos para oferecê-los ao consumidor com o intuito de despertar o desejo de compra no consumidor. Na visão de Zenone e Buiaride (2002, p. 138), outras atividades também podem ser inseridas no campo do merchandising, aplicadas ao ponto-de-venda, como a verificação da situação do estoque, preços, datas e estado dos produtos perecíveis; treinamento, incentivo e comunicação adequada ao pessoal da loja; conseguir que as áreas de exposição dos produtos sejam compatíveis com o seu volume de vendas; e verificação do estado do material promocional, exposição e demonstração dos produtos no ponto-de-venda.

² Inserções de produtos ou serviços durante a exibição de filmes, novelas e outros programas televisivos.

Pinheiro (2004, p. 77) afirma que merchandising é uma técnica que visa o enriquecimento do clima promocional no ponto-de-venda, que objetiva o envolvimento do consumidor para que este efetive a compra. Na concepção do autor, promoção, propaganda e merchandising são ferramentas de suporte ao marketing, com diferenças entre cada termo, dispostas no quadro 3.

Quadro 3 – Comparativo entre ferramentas de suporte ao marketing

Propaganda	Promoção	Merchandising
Leva o consumidor ao produto.	Leva o produto ao consumidor.	Cria o clima para a compra.
É usada como estímulo de persuasão de compra.	É usada como reforço de vendas.	Reforça a compra.
Tem como veículo a mídia (TV, rádio, jornal, revista, cinema, <i>outdoor</i> , internet e <i>new media</i> ³).	Tem como veículo o canal de distribuição e a força de vendas.	Tem como veículo o ponto-de-venda.

Fonte: Pinheiro (2004, p. 99).

Para Ferracciù (2007, p. 44-45) por existirem muitas definições para a terminologia merchandising, é possível ampliar ou delimitar sua compreensão:

- É a operação de planejamento necessária para se por no mercado o produto ou serviço certo, no lugar certo, no tempo certo, em quantidades certas e preço certo (American Marketing Association).
- É toda forma de atividade e prestação de serviços, planejada ou improvisada, para ser executada no âmbito da loja e com cooperação do lojista, para aumentar com rentabilidade a rotação de produtos.
- É todo esforço despendido, quer pelo lojista, revendedor ou varejista em si, quer pelo próprio fornecedor (fabricante ou distribuidor) ou por ambos, em conjunto, em função do ponto-de-venda, objetivando fazer com que o produto chegue o mais depressa possível às mãos do consumidor, aumentando a rentabilidade do fabricante e do revendedor da mercadoria, qualquer que seja ele.
- É a técnica de ajustamento e adequação do produto ao mercado consumidor.
- É a estratégia do marketing.
- É toda forma de atividade e prestação de serviços, planejada ou improvisada, aproveitando áreas de oportunidade, executada no âmbito de loja, que tem por objetivo acelerar a rotação do produto.
- É o conjunto de prestação de serviços e atividades executadas no ponto-de-venda, desenvolvidas pela indústria e varejo, e dirigidas para o consumidor, explorando ao máximo sua presença no ponto-de-venda e acelerando a comercialização do bem, ideia ou serviço.
- Envolve todos os aspectos de venda do produto ou serviço ao consumidor, prestados por meio dos canais normais do comércio, pelos meios que não sejam os veículos de publicidade.

³ Termo amplo que surgiu no final do século 20 para designar a fusão dos meios de comunicação tradicionais com o poder de interação da tecnologia e do computador, como as redes sociais.

2.5 A decisão de compra

Após a explicação do item 2.4, é preciso compreender como ocorre o processo da compra e como estimulá-lo. A expressão 'atmosfera de compra' se refere ao *design* do ambiente por meio de um conjunto de elementos que poderão influenciar o comportamento do consumidor, como comunicação visual, iluminação, cores, músicas, aromas, decoração, mostruários, manequins, entre outros, que têm como objetivo despertar o estímulo emocional e a percepção.

Esse conjunto de técnicas para exibição do produto em um ponto-de-venda visa alavancar as vendas. Blessa (2009, p. 29-31) define cinco princípios básicos que o lojista deve imaginar para agradar o cliente:

- Como o consumidor "vê" o ponto-de-venda (decoração/visibilidade);
- Como se sente nele (conforto/facilidades);
- Como é atendido (simpatia e disposição dos funcionários);
- Como espera encontrar os produtos (localização/qualidade/preços);
- Qual a impressão que vai levar, comprando ou não.

A autora ainda relaciona outros itens que influenciam a hora da compra: fachadas, luminosos, vitrinas, arquitetura; música ambiente, som; perfume ou aromas característicos; iluminação, movimento, cores; decoração, ambiente de cada seção; pilhas de promoções, ofertas; cartazes, sinalização; exposição de mercadorias em balcões ou vitrinas; espaços apropriados para andar sem bater nos outros; ar condicionado, plantas; aspecto e uniformes dos funcionários; variedade de produtos; estacionamento fácil; banheiros, fraldários, áreas de descanso; atendimento e sorriso dos funcionários, gerente ou dono da loja.

Além desses fatores, Cobra (1997, p. 53-54) descreve também as influências ambientais ao qual o consumidor está inserido. O ambiente físico diz respeito a lugar, pessoas, coisas, clima, costumes etc. Já o tecnológico responde pelas inovações e expectativas que podem retardar a compra. Quanto ao econômico pode reforçar o crédito ou restringi-lo, assim como a relação entre a inflação e o poder aquisitivo. No ambiente político, o sistema pode estimular ou inibir o consumo de produtos e serviços. O ambiente legal ressalta leis, normas e regulamentos que também podem influenciar o consumo quando existe certa restrição. Já o ambiente cultural exerce grande poder de persuasão sobre o consumidor.

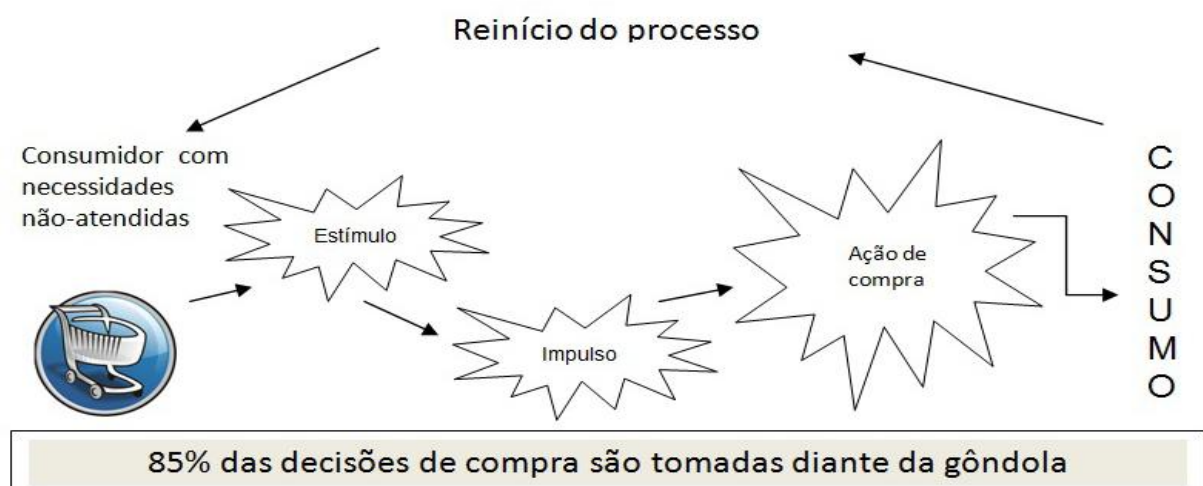
Ainda com Cobra, outros estímulos impactam diretamente no consumidor e esta percepção pode gerar uma ação positiva ou negativa no ato da compra:

- Ações de marketing: o planejamento estratégico em marketing visa ao estímulo à venda de produtos e/ou serviços.
- Pelas variáveis produto e serviço: a adequação dos produtos e serviços ao gosto do consumidor visa estimulá-lo à compra.
- Pela variável preço: essa é a principal arma de persuasão que o produtor faz agir no consumidor.
- Pelos esforços promocionais: a ação da publicidade, do merchandising e as ofertas da promoção de vendas são dirigidas a estimular o consumidor a comprar.
- Pela composição da estrutura de distribuição: as vias de distribuição exercem grande influência na venda pela sua localização o mais próximo possível do consumidor e por seu impacto de persuasão.

Parece existir um consenso sobre os hábitos de consumo futuro. O mundo diminui muito à medida que as informações e sistemas dinâmicos aproximam as nações, globalizando-as e transformando-o em 'aldeia'. Talvez por isso se percebam tendências semelhantes em diferentes mercados. A análise do mercado americano ajuda na determinação, em parte, das tendências do mercado brasileiro, em virtude das semelhanças. Um exemplo é a melhoria do nível cultural dos consumidores, que hoje compram de forma mais inteligente do que no passado. A tecnologia está criando um consumidor diferenciado. (LAS CASAS, 2006, p. 331).

Zenone e Buairide (2006, p. 123) explicam que o sistema mercadológico de bens de consumo, colocado em prática pelo merchandising nos pontos-de-venda, tem como objetivo despertar o desejo de compra na mente do consumidor. A figura 2 esquematiza esse processo de forma simples.

Figura 2 – Processo de merchandising estimula a compra por impulso



Fonte: Zenone e Buairide (2006, p.123)

2.6 O visual merchandising

Segundo Blessa (2009, p. 6), visual merchandising é uma técnica elaborada no ponto-de-venda para criar identidade e personificar de forma decorativa todos os elementos que circundam o produto. Esta ferramenta utiliza-se do *design*, da arquitetura e da decoração para estimular e induzir ao ato da compra, ambientando a loja e despertando o desejo do consumidor.

Elementos de arquitetura, do *display*, do ambiente e da oferta do produto são suportes de identificação visual de uma loja e um conjunto de recursos de suma importância na imagem global de uma marca. O visual merchandising vai fisicamente ao encontro do consumidor, deixando clara a leitura da oferta para convencê-lo da história que se conta no ponto-de-venda, seduzindo-o emocionalmente. (SACKRIDER; GUIDÉ; HERVÉ, 2009, p. 35).

Zenone e Buairide (2006, p. 162) afirmam que o consumidor reage de forma física e mental em contato com ambiente e o produto: quando vai às compras, decide o que deve adquirir de acordo com suas necessidades, considerando experiências anteriores. Ao romper essa barreira, o cliente é influenciado pela propaganda, promoção e exposição do produto. O quadro 4 indica os valores positivos determinam a escolha de um ponto-de-venda e a compra de um produto.

Quadro 4 – Valores que levam à compra e à escolha do ponto-de-venda

Tamanho e <i>design</i> no PDV.	<i>Layout</i> que permita visibilidade e mobilidade.	Estacionamento e acesso fácil ao PDV.	Comunicação adequada e sem filas.
Mix de produtos e novidades.	Promoções.	Segurança e Limpeza.	Serviços adicionais.

Fonte: Zenone e Buairide (2006, p. 162).

Em um mercado competitivo, estimular os sentidos do consumidor e oferecer um ambiente agradável são itens diferenciais que devem ser implantados na concepção dos pontos-de-venda. Sackrider, Guidé e Hervé (2009, p. 94) citam um estudo sobre o uso dos cinco sentidos, realizado em 2006 pela Millward Brown em 13 países, no qual constatou-se que a visão é usada em 84%, a audição em 12%, o olfato em 12%, o tato em 1% e o paladar em 1%. Mas, para que seja possível memorizar e guardar as sensações, o ideal seria refazer os percentuais: 54% para a visão, 20% para a audição, 17% para o olfato, 6% para o tato e 3% para o paladar.

Ou seja, ainda há um extenso campo a ser explorado para estimular os sentidos humanos de forma eficaz no ponto-de-venda. Mas, antes de traçar as estratégias, é preciso conhecer todos os elementos que influenciam a atmosfera de compra, como *layout*, cores, sons, odores, iluminação, entre outros.

De acordo com Blessa (2009, p. 31-32), na medida em que lojistas procuram por diferenciais competitivos, o *layout* e o *design* da loja devem ser diferenciados e agradáveis para que o consumidor se sinta confortável e estimulado, influenciando positivamente em sua decisão. O projeto deve dimensionar a produtividade dos espaços, além de garantir que o ambiente esteja de acordo com a localização, público-alvo e estilo da marca. A figura 3 ilustra o Espaço Havaianas, localizado na Rua Oscar Freire, em São Paulo (SP), que retrata a imagem da marca e remete ao clima despojado que as sandálias oferecem aos seus consumidores.

Figura 3 – Espaço Havaianas



Fonte: Divulgação/Havaianas

Além de proporcionar conforto e bem-estar, o ponto-de-venda deve utilizar o *layout* para expressar a essência da marca, assim como a figura 4, no qual a loja Farm, localizada no Shopping Iguatemi em Brasília (DF), exalta a natureza de forma rústica e suave em sua decoração e ambientação.

Figura 4 – Loja Farm em Brasília (DF)



Fonte: Divulgação/Farm

Outro elemento de destaque na composição de um ponto-de-venda é a iluminação, que necessita de um controle preciso de interferências externas. Paradoxalmente, quanto maior a luminosidade natural, mais intensa deve ser a luz artificial. Isso se deve ao reflexo da vitrina e itens como vidro e espelhos. O objetivo da iluminação é simples: atrair e manter a atenção do consumidor ao produto ou à criação da vitrina, convidando-o a entrar no ponto-de-venda. Depois dessa etapa, a luz conduz sua atenção ao longo das variedades oferecidas, separando famílias de produtos. (SACKRIDER; GUIDÉ; HERVÉ, 2009, p. 210).

As autoras explicam que é possível usar luz fluorescente, halógena, LED (*Light Emitting Diode*) e fibras ópticas, com diversas intensidades e tons (como branco, amarelo e outras cores), em técnicas que podem torná-la refinada e sutil. Para valorizar um produto, deve-se alternar zonas de sombra com outras fortemente iluminadas para destacá-lo, realçando também suas cores.

Em Nova York, a loja Nike Stadium é um ambiente inovador e conceitual, que utiliza jogos de luzes para destacar produtos e criar um clima intimista aos seus consumidores (figura 5).

Figura 5 – Loja Nike Stadium em Nova York (EUA)



Fonte: Divulgação/Nike

Ferracciù (1997, p. 56) explica que a correta utilização de elementos como luz, cor, sabor, cheiros ou sons estimulam de forma positiva ou negativa e resultam em diferentes vibrações e sensações. A cor é classificada como uma linguagem repleta de códigos, que ligam os lados emocionais e racionais do consumidor, e despertam sensações e conotações:

- Branco: pureza, simplicidade, otimismo;
- Vermelho: força, alegria de viver, visibilidade;
- Amarelo: luminosidade;
- Rosa: timidez;
- Marrom: utilidade;
- Violeta: meditação;
- Verde: calma;
- Azul: calma profunda.

O conhecimento das cores soma-se à noção das texturas, que influenciam na maneira como a tonalidade é percebida: superfícies lisas refletem luz e parecem mais claras, como cetim, cromo, partes laqueadas ou madeiras enceradas; ao contrário, superfícies brutas e opacas absorvem e retêm a luz, parecendo mais escuras, como veludo, madeira natural não tratada, concreto e imitações de granito. (SACKRIDER; GUIDÉ; HERVÉ, 2009, p. 208).

Blessa (2009, p. 33) orienta o uso da cor de acordo com o público-alvo. Crianças são atraídas por cores primárias (vermelho, amarelo e azul); adolescentes têm sua atenção fisgada por cores fortes e quentes; esportistas são seduzidos por tons radicais e vivos, enquanto executivos dirigem-se para ambientes com cores apagadas, como os tons de cinza e azul-marinho. Lojas pequenas devem usar cores que acompanhem a coleção que está na vitrina; grandes lojas precisam focar em paredes claras, teto branco para poupar luz e investir em decoração com tons que combinem com os elementos informativos, como áreas específicas voltadas para públicos distintos.

Um case que enfatiza o uso de cores é a Galeria Melissa. Localizada também na Rua Oscar Freire, em São Paulo (SP), tanto a fachada quanto o ambiente interno são constantemente decorados de acordo com as tendências de moda. O tema Afromania trouxe tons fortes que retrataram o espírito no qual a marca estava inserida ao criar sua coleção. A figura 6 mostra o esquema de cores trabalhado na fachada do ponto-de-venda.

Figura 6 – Fachada da Galeria Melissa em São Paulo (SP)



Fonte: Divulgação/Galeria Melissa

Por sua vez, a figura 7 ressalta um ambiente acolhedor, que combina cores e materiais para criar uma experiência única ao consumidor enquanto degusta os produtos Nespresso – uma boutique de café *gourmet* que oferece diversos sabores e combinações. Destaque para uma parede na cor vermelha, que evidencia todos os lançamentos da marca, que comercializa cafeteiras e cápsulas com o produto, e impõe a visibilidade necessária para este fim.

Figura 7 – Boutique Nespresso em Lisboa (Portugal)



Fonte: Divulgação/Nespresso

Já que a decisão de compra pode ser baseada na emoção, o olfato desperta lembranças, desejos e sentimentos, como amor, saudade, desagrado ou até mesmo felicidade. Blessa (2009, p. 35) explica que diversos aromas podem ser utilizados, como cheiro de pipoca na gôndola do produto em questão ou um perfume de flores perto de uma água sanitária floral. De acordo com a autora, essa tática costuma aumentar as vendas normais em mais de 20%. Já no caso de um ponto-de-venda monomarca, é preciso testar diversos aromas para que haja compatibilidade com o produto, a fim de expressá-lo corretamente a seu público-alvo.

A tendência de aplicação de um selo olfativo ao ponto-de-venda vem crescendo no século 21, com objetivo de acrescentar um identificador do universo da

marca na mente e nas emoções do consumidor. Os produtos inseridos nessa aura aromática ficam diretamente ligados às necessidades, preferências, estilo de vida e atitudes comportamentais. Essa assinatura olfativa pode ser comparada a recursos como *jingle* ou letreiros. (SACKRIDER; GUIDÉ; HERVÉ, 2009, p. 215).

No caso da marca O Boticário, o odor é um item peculiar no ponto-de-venda por se tratar de uma rede de franquia cosmética, focada principalmente na comercialização de perfumes. Em suas lojas, a política é agradar o olfato dos consumidores para estimular a compra e despertar emoções (figura 8).

Figura 8 – Loja O Boticário em Manaus (AM)



Fonte: Divulgação/O Boticário

Para Ferracciù (1997, p. 57), o som ambiente influencia a compra de acordo com seu ritmo. Músicas calmas e relaxantes instigam a permanência do cliente no ponto-de-venda, criando tempo para que se possa pesquisar, ver, tocar, pensar e decidir sobre o produto. Já em datas comemorativas, como Natal e Dia das Crianças, o uso de músicas alegres e vibrantes estimula o cliente a agir, apressando sua decisão e a finalização da compra. Esta tática serve para dar lugar a novos consumidores, estimulando a rotatividade do ponto-de-venda a fim de aumentar as vendas.

Blessa (2009, p. 34) exemplifica que, no dia a dia, os varejistas utilizam variados estilos musicais em diversos horários:

Pela manhã, quando os clientes da terceira idade preferem fazer suas compras, as músicas devem ser suaves e calmas. Na hora do almoço, em que muitas pessoas fazem compras rápidas, o ritmo pode ser mais acelerado. À tarde, que é o horário preferido para fazer compras “do mês”, as donas de casa sentem-se melhor com músicas atuais, porém leves. Entre as 17 e as 19 horas, que é a hora do *rush* nos mercados, o ritmo deve ser mais acelerado para que as compras sejam feitas mais rapidamente, evitando filas nos caixas. À noite, novamente, música suave e sossegada para quem enfrentou o dia no trabalho e quer um pouco de paz para fazer as compras inadiáveis.

Desenvolver e tornar visível a personalidade de uma marca a partir dos diversos elementos que compõem o visual merchandising e, além disso, fazer que o consumidor se sinta atraído e crie uma relação emotiva com um bem de consumo/marca é uma das principais regras de sucesso mercadológico. O plano de circulação nos pontos-de-venda é criado cada vez mais seguindo a arquitetura interior a fim de mostrar ao cliente todo o espaço de vendas e submetê-lo à tentações. (SACKRIDER; GUIDÉ; HERVÉ, 2009, p. 102).

Além disso, as autoras também revelam que o ponto-de-venda se tornou um dos maiores vetores de comunicação de uma marca (desde a arquitetura exterior até as vitrinas e a disposição interior), tornando-se um elemento-chave na construção, identificação e reconhecimento de sua identidade perante o público-alvo.

Blessa (2009, p. 36) resume a importância do visual merchandising:

Com um leque de opções cada vez maior, o consumidor fatalmente “deletará” de seu arquivo mental as lojas sem visual atrativo e profissionalismo. Com tantas semelhanças entre as experiências de compra oferecidas no varejo, só vai nos restar a ambientação e a tematização para diferenciar as sensações do consumidor.

Demetresco (2005, p. 57) ressalta que as atividades envolvidas na construção de ambientes têm sido objeto de diversos estudos, principalmente os relacionados à área de *design*. Por sua vez, o *design* procura por efeitos sensoriais que possam tornar-se cúmplices desses ambientes, agregando valores e sensibilidade aos cinco sentidos do consumidor.

2.7 A vitrina como ferramenta de persuasão da compra

O objetivo básico de uma vitrina é mostrar ou destacar um produto. Ao longo dos anos esse conceito foi sendo alterado e, hoje, sua principal função é comunicar. Sua utilização permite que o consumidor conheça as novidades, promoções e tendências, além de identificar-se com os valores da marca presentes em sua composição. Ao conceber uma vitrina é preciso adequar a linguagem com o produto exposto. (ROSA, 2003, p. 11).

Para Demetresco (2005, p. 32-38), além de emitir mensagens, as vitrinas interagem com o espaço urbano ao refletir seu estilo, evidenciando o comportamento do consumidor imerso neste contexto. Dessa forma, o visual merchandising das vitrinas cria uma informação eficaz pra quem as observa. Suas formas, cores, estruturas, *design* e luminosidade se comunicam com o receptor que possui algum vínculo emocional com a marca.

A autora também afirma que um cliente sempre volta a uma loja por três razões: a experiência de compra, o atendimento pessoal e a qualidade do produto. Depois de ser atraído pela vitrina, o consumidor entra no ponto-de-venda e, em 80% dos casos, acaba por comprar algum produto:

Toda vez que se produz uma vitrina, quer o criador se proponha a dar visibilidade a um produto, quer a uma marca, seu trabalho parte da abstração de substantivos, adjetivos e verbos que qualificam elementos nem sempre palpáveis, óbvios ou matéricos. Para a produção da vitrina, o criador tem como recurso orientador a palavra, ideias sobre a cor, noções dos sentimentos e conceitos para os quais precisa criar um linguajar visual, dotando-lhe de uma materialidade, de uma textura, de uma cor e, por fim, aportando uma visibilidade à ideia, pois o *briefing* quer uma proposta visual concreta.

Sackrider, Guidé e Hervé (2009, p. 187) explicam que a forma da vitrina deve obedecer a regras gerais, como um número limitado de produtos expostos (para que não haja poluição visual). Ademais, a criação deve levar em consideração que sua leitura deve ser feita da esquerda para a direita, de baixo para cima, com a apresentação em formato cascata. Se houver a utilização de manequins, a quantidade deve ser ímpar para criar ritmo, dispondo-os em ângulos triangulares. Já a periodicidade da renovação de produtos varia de acordo com a localização do ponto-de-venda: de dez a 15 dias no centro da cidade e uma vez por semana em centros comerciais. A vitrina da Galeries Lafayette em Paris (França) ilustra a explicação acima (figura 9).

Figura 9 – Vitrina da Galeries Lafayette em Paris (França)



Fonte: Le Journal des Vitrines

É importante que a vitrina seja um reflexo do consumidor, pois nela estarão expostas suas vontades e necessidades. Portanto, uma série de pesquisas é realizada antes de se desenvolver o *layout*. Esses dados permitem que sejam relacionados diferentes temas e assuntos, além de diversos tipos de comunicação e linguagem para que o público-alvo seja realmente impactado pelos elementos dispostos na vitrina. (DEMETRESCO, 2005, p. 22).

Assim como no ambiente interno do ponto-de-venda, a parte externa que comporta a vitrina deve levar em considerações os elementos do visual merchandising. Rosa (2003, p. 13-17) orienta que, com relação à iluminação, deve-se ter cautela para que não haja ofuscamento por reflexão ou iluminação artificial, além de analisar a percepção da vitrina tanto de dia quanto de noite. Outro fator de importância na vitrina, em especial nos pontos-de-venda em comércio de rua, é a relação do consumidor que caminha e aquele que está em veículos automotivos com a disposição visual, pois é preciso que os dois consigam compreender a mensagem. Quanto às cores, analisar as cores frias e quentes que despertam sensações e comportamentos que podem tanto atrair quanto afastar o consumidor.

Já em relação ao *design*, é necessário analisar a real importância operacional dos recursos usados no *layout*, como móveis, além da frequência de uso e funcionalidade. Suportes visuais como *banner*, adesivos ou textos dispostos na vitrina devem garantir facilidade na leitura. A forma da letra, a tipologia, o tamanho e a cor influenciam diretamente na compreensão da mensagem. Por último, elementos decorativos, como desenhos, símbolos, objetos, além de imagens de campanhas da marca ou de garotos-propaganda ajudam a criar uma vitrina com identidade própria. (ROSA, 2003, p.18).

Figura 10 – Vitrine da loja C&A



Fonte: Divulgação/C&A

Como é possível verificar na figura 10, a vitrina da rede de magazine C&A trabalha a data comercial do Dia dos Namorados com elementos de *design* contemporâneo, em meio à escala de preto e branco tanto nas peças de vestuário quanto nos acessórios, além do uso da garota-propaganda da marca, a cantora norte-americana Beyoncé. Em complemento a esta ação, a artista assinou uma linha de peças exclusivas que são comercializadas pela C&A. É possível salientar que esses artigos também são usados em toda a campanha de comunicação da marca.

Chanel é uma conceituada grife parisiense especializada em vestuário de luxo e perfumes finos. Em sua vitrina (figura 11), é possível identificar que os elementos que a compõem retratam sua essência: ambientação *clean* sugerindo produtos elegantes e glamurosos. Além disso, os *displays* em forma de um vidro de perfume sugerem uma atmosfera agradável que remete à famosa fragrância homônima da marca, Chanel nº 5.

Figura 11 – Vitrina da marca Chanel



Fonte: Le Journal des Vitrites

A marca italiana Dolce & Gabbana usa imagens de sua campanha mundial com a cantora norte-americana Madonna para decorar suas vitrinas. A figura 12 retrata a loja localizada em Paris (França). Os criadores Domenico Dolce e Stefano Gabbana são amigos pessoais da cantora, que ajudou a alavancar a grife no início da década de 1990. Madonna é um ícone fashion, uma mulher poderosa que transmite sensualidade – fatores de grande valia para o conceito da marca, complementados por sua herança italiana.

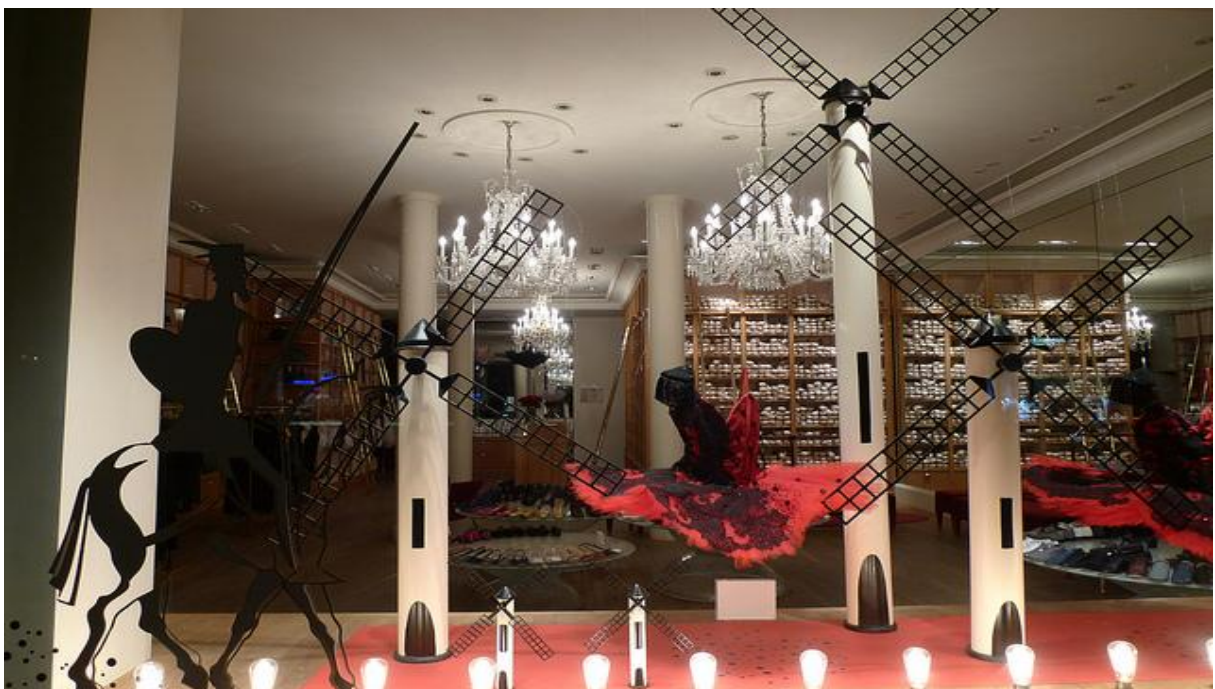
Figura 12 – Vitrina Dolce & Gabbana em Paris (França)



Fonte: Le Journal des Vitrites

Especializada em sapatilhas, inclusive de balé, a loja Repetto em Paris (França) montou sua vitrina inspirada pela peça clássica Dom Quixote de La Mancha (figura 13). Neste lúdico cenário, o personagem é um fictício cavaleiro que percorre o mundo desafiando moinhos de vento, ao lado de seu servo Sancho Pança.

Figura 13 – Vitrina da loja Repetto em Paris (França)



Fonte: Le Journal des Vitrites

3. CASE ADIDAS

Escolhida por ser uma marca global do segmento esportivo, a adidas possui mais de 200 lojas próprias espalhadas pelo mundo (além de incontáveis pontos-de-venda multimarcas no qual está presente) – que mantêm identidade visual fixa tanto por elementos que remetem ao seu logotipo quanto pelo *layout*, vitrina e disposição dos produtos no ponto-de-venda. Tais recursos criam uma notável atmosfera de compra aos seus consumidores, com foco na prática de esportes, bem-estar e estilo de vida.

3.1 A história

Tudo começou em 1920, na cidade de Herzogenaurach, na Alemanha, quando Adi Dassler confeccionou seu primeiro tênis usando lona como matéria-prima. Seu objetivo na época era produzir e fornecer o melhor calçado para cada atividade esportiva. Um atleta apaixonado, decidiu investir neste segmento porque dispunha de muito contato com pessoas ligadas ao esporte.

Seus investimentos iniciais focaram as atividades relacionadas ao atletismo e, em 1928, os atletas começaram a usar os calçados especiais nos Jogos Olímpicos de Amsterdã. Em meados de 1930, a produção já chegava a 30 modelos diferentes para 11 modalidades e a fábrica já contava com 100 funcionários. Em menos de duas décadas, a adidas se tornou líder mundial de calçados esportivos.

Com a precária situação gerada pela Segunda Guerra Mundial, Adi Dassler fez um novo começo. Em 1947, com 47 trabalhadores, voltou a criar calçados esportivos derivados de lona e borracha de tanques norte-americanos. Mas, apenas em 1949 a empresa foi registrada comercialmente com o nome de "Adolf Dassler adidas Sportschuhfabrik".

A fama e o reconhecimento vieram na Copa do Mundo de 1954, quando a equipe alemã venceu a Hungria usando chuteiras com o solado composto por algumas roscas em forma de parafuso (protótipo da trava). E, para não perder a projeção, Dassler se esforçou na especialização e otimização de seus produtos, sendo o primeiro empresário a usar o esporte como meio de promoção da marca, com objetivo de mostrar ao público suas inovações.

A estratégia, então, foi focada na divulgação dos produtos por meio da imagem de atletas famosos, como Jesse Owens, Muhammad Ali, Max Schmeling,

Sepp Herberger e Franz Beckenbauer. Com o tempo, a publicidade agressiva se tornou um dos pilares empresariais, sendo que, para cada grande evento era desenvolvido algo inovador – mostrando assim a superioridade do calçado adidas. Além de se firmar no mercado, foi possível que a marca desenvolvesse o calçado ideal para cada esporte.

A partir de meados dos anos 1960, a adidas começou a produzir vestuário para a concorrência. A fabricação de bolas teve início em 1963 e, desde 1970, tornou-se um produto adidas oficial em muitos eventos importantes do futebol.

Adi Dassler faleceu em 1978, aos 78 anos. Dando continuidade ao seu império, a viúva Käthe e o filho Horst assumiram a gestão da empresa. Horst Dassler tornou a adidas líder mundial no setor de inovação em marketing esportivo, sendo responsável também por estabelecer a marca na França. Mas, inesperadamente, em 1987, aos 51 anos, Horst Dassler também faleceu.

No início dos anos 1990, após um difícil período de transição, a marca voltou a suas raízes e objetivos originais: produzir produtos *top* de linha, seguindo esta estratégia até os dias de hoje.

Os principais pontos-chave da trajetória da empresa são contados a seguir, divididos por décadas.

Década de 1920

Em 1920, Adi Dassler fabricou seu primeiro calçado esportivo em sua oficina em Herzogenaurach, Alemanha. Feito em lona, o tênis era voltado para o treinamento de corrida e custava DM\$ 2 (marco alemão). O empresário seguiu três diretrizes para aprimorar seu trabalho: fazer o melhor calçado para cada tipo de esporte, proteger o atleta de lesões e criar um produto durável.

Cinco anos depois, desenvolveu o primeiro tênis para atletismo e futebol, o calçado com travas, e para diferentes distâncias a serem percorridas. Já em 1928, os tênis de Dassler foram usados nos Jogos Olímpicos de Munique. O empresário se esforçou para aprimorar cada calçado, conversando e trabalhando diretamente com os atletas. Lina Radke-Batschauer foi a primeira esportista a ganhar uma medalha de ouro usando um tênis adidas quando correu a prova feminina de 800 metros em tempo recorde.

Década de 1930

Em 1936, os Jogos Olímpicos de Berlin levaram aos holofotes o atleta afro-americano Jesse Owens. Ele foi o destaque em quase todas as 12 categorias nas quais competiu e voltou pra casa com quatro medalhas de ouro, sendo reconhecido como o atleta mais bem-sucedido da competição. Em 1937, Adi Dassler fabricou 30 calçados diferentes para 11 tipos de esportes.

Década de 1940

O primeiro calçado feito pelo empresário após a II Guerra Mundial foi fabricado com lona e borracha dos tanques norte-americanos, em 1946. Dois anos depois, a produção dos artigos foi retomada com a ajuda de 47 funcionários. Em 1949, no dia 18 de agosto, o empresário registrou sua empresa como “Adolf Dassler adidas Sportschuhfabrik”, na cidade de Fürth. A partir disso, o trabalho foi focado na criação de novas chuteiras e nos primeiros calçados para futebol com travas moldadas em borracha.

Década de 1950

Em 1950, os primeiros calçados para futebol *Samba* foram lançados no mercado e, até hoje, são considerados os melhores para treinos de futebol. Em 1952, a adidas se tornou a marca alemã mais usada nos Jogos Olímpicos de Helsink. Pela primeira vez foram confeccionados calçados esportivos com ponta removível. Emil Zatopek ganhou três medalhas de ouro em uma semana usando tênis adidas, triunfando em uma maratona e em duas corridas.

Nesta mesma época foram lançadas as bolsas esportivas adidas. Em 1954, a seleção alemã de futebol ganhou a Copa do Mundo. Adi Dassler estava na final em Berne e ajustou as chuteiras dos atletas às condições do gramado, com travas e pontas. O calçado ficou conhecido como “campeão mundial”. Em 1957 foram criados os primeiros calçados de náilon com meia sola para alcançar velocidade.

Década de 1960

Em 1960, nos Jogos Olímpicos de Roma, 75% dos esportistas do atletismo usaram calçados adidas. Wilma Rudolph ganhou medalhas de ouro nos 100 e 200 metros, além do revezamento 4 x 100. Para celebrar os jogos foi lançado o tênis de treinamento *Rom*. Em 1962, as chuteiras adidas dominaram a *Soccer World Cup*, no

Chile, sendo usadas em 32 partidas. No ano seguinte, as primeiras bolas da marca foram desenvolvidas e produzidas. Em 1964, a adidas lançou o primeiro tênis de corrida ultraleve, o *Tokio 64*, com apenas 135 gramas. Nos Jogos Olímpicos de Tóquio, o alemão Willi Holdorf ganhou medalha de ouro no *decathlon* usando adidas. Em 1967 foi dado início a fabricação de aparatos esportivos com as três listras – símbolo da marca. Em 1968, os atletas adidas dominaram os Jogos Olímpicos do México e a marca foi a primeira do mundo a criar solas de poliuretano com molas injetoras. O tênis de jogging *Achill* foi lançado.

Década de 1970

Em 1970, a *Tellstar* tornou-se a bola de futebol oficial da *Soccer World Cup*, realizada no México e, até hoje, o maior saldo de gols em eventos esportivos foi alcançado com bolas da marca. Em 1971, Muhammad Ali e Joe Frazier se enfrentam na chamada “luta do século”, usando calçados de boxe especialmente desenvolvidos por Adi Dassler. Em 1972, a seleção alemã de futebol ganhou o *European Soccer Championships* usando chuteiras adidas. Nos Jogos Olímpicos de Munique, Ulrike Meyfarth ganhou a medalha de ouro na modalidade de saltos. A sandália *Adilette* foi lançada e tornou-se um dos ícones da marca.

Em 1974, a seleção alemã de foi bicampeã de futebol da *World Cup* com produtos adidas. Outro destaque foi o lançamento da linha de raquetes para tênis. Em 1976, Edwin Moses ganhou ouro nos 400 metros rasos nos Jogos Olímpicos de Montreal. A marca criou o tênis de *jogging TRX* e entrou também no setor de esportes de inverno, produzindo esquis. Em 1978, para a *Soccer World Cup* na Argentina, a empresa lançou o calçado *Tango*. No mesmo ano, Adi Dassler morreu e seu filho, Horst Dassler, assumiu a presidência da companhia. Em 1979, os consumidores conheceram as chuteiras Copa Mundial, sendo até hoje o artigo mais vendido em todo o mundo.

Década de 1980

Em 1980, a Alemanha ganhou o *European Soccer Championships* com chuteiras ergonômicas adidas. Em 1984, nos Jogos Olímpicos de Verão, em Los Angeles, 124 de 140 nações usaram calçados da marca, sendo que 259 medalhas foram conquistadas com os calçados de três listras. Meyfarth ganhou sua segunda medalha de ouro em saltos. Em 1985, 11 dos 12 times de basquete do *European*

Basketball Championships confiaram nas três listras. O tênis de corrida *Marathon Training* foi premiado pelo *Stiftung Warentest*, um instituto independente de testes alemão, enquanto a marca ganhou o Prêmio de Marketing Alemão.

O tenista Ivan Lendl se consagrou na carreira e elevou o *status* dos calçados adidas. Em 1986, outra vez os holofotes se voltam para os calçados adidas na *Soccer World Cup* do México, com o lançamento . Em 1987 ocorreu outra fatalidade: Horst Dassler, o herdeiro da marca, morreu aos 51 anos. Em 1988 foi lançado o revolucionário sistema de sola *Torsion*, muito utilizada até o presente em uma grande variedade de calçados esportivos. Em 1989, a adidas se tornou uma corporação, mas ainda era conduzida pelo poder familiar.

Década de 1990

Em 1991 foi lançada a etiqueta *Equipment*, uma indicadora da *performance* de calçados e vestuário. Em 1992, Heike Henkel ganhou duas medalhas de ouro nos Jogos Olímpicos de Barcelona, na modalidade salto em altura, com produtos adidas. O primeiro torneio adidas de *streetball* aconteceu na praça Marx Engels, em Berlim, e, no mesmo ano, o *streetball* tornou-se um esporte, com milhares de competidores participando de disputas em trios. Em 1993, Robert Louis-Dreyfus assumiu a presidência da adidas AG. Novas estratégias de marketing pavimentaram a estrada para o sucesso, como a grande visibilidade gerada pela cantora Madonna, flagrada muitas vezes vestindo agasalhos esportivos clássicos e peças dos anos 1970 desenvolvidas pela marca.

Em 1994, foi criada a chuteira revolucionária *Predator*, desenvolvida especialmente para a *Soccer World Cup* dos EUA. Em 1995, ao comemorar os 75 anos da fabricação de seu primeiro calçado, a marca cresceu absurdamente, atraindo e instigando o consumo de participantes e espectadores de eventos esportivos, como basquete, futebol, tênis, atletismo. Neste ano, a empresa tornou-se pública e suas ações foram muito procuradas no mercado financeiro alemão.

O ano de 1996 foi o de maior sucesso na história da empresa, pois se tornou uma marca esportiva líder, tanto no *European Soccer Championships* quanto nos Jogos Olímpicos de Atlanta. Cinco dos 16 times do campeonato europeu usaram chuteiras adidas, que também forneceu a bola oficial da disputa e equipamentos para juízes e bandeirinhas. As chuteiras *Taxion* foram referência em inovação por conta de sua sola tecnológica. Para comemorar o centenário dos jogos olímpicos, a

adidas optou por celebrar os louros do passado e os triunfos futuros, simbolizados pelo lema “Sabíamos antes, sabemos agora” (*We knew then – we know now*). Este conceito foi premiado com medalhas de ouro conquistadas por diversos atletas, como Donovan Bailey (Canadá), nos 100 metros rasos; Lars Riedel (Alemanha), no arremesso de discos; Nourreddine Morceli (Argélia), nos 1.500 metros; Haile Gebrselassie (Etiópia), nos 10.000 metros; e Felix Savon (Cuba), no box.

A adidas patrocinou 33 nações em Atlanta: 6 mil atletas usaram adidas, que forneceu produtos para 21 de 26 esportes. Nenhuma outra marca foi tão associada a tantos atletas e esportes ao longo dos anos. Em 1997, uma nova geração de atletas representou as tecnologias inovadoras e o *design* contemporâneo dos produtos adidas. Anna Kournikova (tênis), David Beckham (futebol) e Alessandro Del Piero (futebol) simbolizaram atletas emergentes que se tornariam estrelas que usam adidas. A empresa anunciou a aquisição do Grupo Salomon, bem como suas marcas, sendo detentora de um dos maiores portfólios esportivos do mundo. O grupo passou a se chamar adidas-Salomon AG. Em junho de 1998, a empresa foi aceita no DAX, um índice alemão que mede o desempenho das 30 maiores empresas do país na Bolsa de Frankfurt.

Ainda em 1998, a adidas foi a primeira companhia a ser nomeada como patrocinadora oficial de uma campeonato mundial de futebol. Além de fabricar as bolas oficiais, forneceu equipamentos para 12 mil funcionários e voluntários do evento, além do vestuário de juízes e bandeirinhas. Outra grande ação do grupo foi tornar-se patrocinador oficial da primeira *Women’s World Cup*, realizada nos Estados Unidos.

Década de 2000

A marca adidas dominou o *European Soccer Championships*, sediado na Holanda e na Bélgica. Mais de 25% dos gols feitos no campeonato foram marcados com a revolucionária chuteira *Equipment Predator*, usada por astros como Zinédine Zidane (França), David Beckham (Inglaterra), Patrick Kluivert (Holanda) e Alessandro del Piero (Itália). A empresa também marcou presença em 26 das 28 categorias esportivas dos Jogos Olímpicos de Verão em Sidney. Mais de 3 mil atletas usaram artigos adidas, que desenvolveu produtos exclusivos e tecnológicos com o lema “Manutenção da Energia” para as seguintes modalidades: natação, atletismo, ciclismo, wrestling, levantamento de peso e corrida de obstáculos.

Em outubro do mesmo ano, a adidas-Salomon AG foi escolhida para se juntar ao *Down Jones Sustainability Indexes*, primeiro índice global para medir a *performance* sustentável de indústrias. Os quesitos social, financeiro e ambiental da adidas foram avaliados pela equipe *Down Jones*, que a considerou líder em sustentabilidade. Os indicadores também apontaram que a empresa fez grandes progressos nas condições sociais e ambientais de seus fornecedores. Em outubro, foi apresentada a nova estrutura das marcas do grupo: *Forever Sport*, *Original* e *Equipment*. Mas logo essas divisões foram alteradas: em 2002, a estrutura mudou para *Sport Performance*, *Sport Heritage* e *Sport Style*; em 2007, ficaram apenas as linhas *Sport Performance* (com produtos que permitam aos atletas uma *performance* imbatível) e *Sport Style* (focada no estilo de vida do consumidor).

Na primavera de 2001, Herbert Hainer foi nomeado CEO da companhia, substituindo Robert Louis-Dreyfus. No mesmo ano surgiu a “Experiência Customizada”, um modelo de negócios pioneiro que permitiu ao consumidor personalizar seu calçado, criando um acessório exclusivo, original e totalmente específico em função, tamanho e aparência. As primeiras lojas adidas *Original* foram abertas em Berlim e em Tóquio. *Megastores* foram inauguradas em Paris e em Amsterdam. Ainda em 2001, o grupo adquiriu 10% do time alemão Bayern de Munique e estabeleceu um contrato de exclusividade até o ano de 2010.

Nos Jogos Olímpicos de Inverno em Salt Lake City, em 2002, os atletas adidas (mais de 50% dos participantes) ganharam 191 medalhas. Uma inovação foi lançada em março: o tênis *ClimaCool*, confeccionado com um sistema de ventilação 360 graus e materiais que deixam a pele respirar. No mês seguinte foi a vez do *a³* (a-cubed), com um sistema de discos de amortecedor que absorve o impacto, administra a energia gasta pelo atleta, direciona a passada e possibilita uma pisada mais confortável. Mais uma vez, a empresa se consolidou na *Fifa World Cup* com a bola oficial e a chuteira mais comentada do campeonato. Foram cerca de 6 milhões de bolas vendidas em todo o mundo, assim como 1,5 milhões de réplicas da chuteira *Predator Mania*.

Em 2003, a marca se tornou patrocinadora oficial do *European Football Championships* e assinou acordos para patrocinar também a *Uefa Champions League*, a *Fifa Women’s World Cup* e a *Fifa World Cup 2006*. No *World Swimming Championships*, realizado em Barcelona, a empresa revolucionou com o *JetConcept*, um maiô que reduz o atrito do atleta com a água, aumentando sua velocidade. Ian

Thorpe foi o primeiro nadador a usar esta roupa tecnológica e ganhou duas medalhas de ouro, uma de prata e outra de bronze. Em setembro, foram inauguradas três lojas *Originals*: uma em Miami (EUA), uma em Seul (Coreia do Sul) e uma Milão (Itália).

Em 2004, a campanha mundial adidas teve como lema *Impossible is Nothing*, dando vida ao objetivo da marca em relação aos seus atletas: tornar possível o que era inatingível, quebrar recordes, limites e seguir adiante. A campanha usou a imagem de atletas de sucesso no passado e no presente, como Muhammad Ali e David Beckham. *PredatorPulse* foi a chuteira mais desejada do ano, pois sua tecnologia focava a simples distribuição igual da massa corpórea sobre os pés. David Beckham assinou contrato de exclusividade até 2008, tornando-se parte da marca adidas, em um logo que representou o crescimento conjunto de duas importantes marcas reconhecidas mundialmente.

A *Uefa Euro 2004* mostrou o potencial da marca: foram comercializados mais de 1,3 bilhões de réplicas de camisetas de times, 1,2 milhões de produtos licenciados e mais de 250 mil itens relacionados ao evento. Entre as novidades, foi firmada uma parceria com a estilista Stella McCartney, que desenhou uniformes de alta *performance* com apelo fashion para o público feminino. A primeira coleção foi lançada durante a temporada primavera/verão de 2005 e esteve disponível nos EUA, Japão e Europa. No final de 2004, após três anos de desenvolvimento sigiloso, foi anunciado o lançamento de um tênis com alto rendimento: *adidas_1*, feito com discos amortecedores de absorção de impacto inteligentes que inflam e desinflam continuamente, se ajustando automaticamente à necessidade do consumidor. A margem de lucro do grupo cresceu 47,2%; as vendas pela internet 21%; e as vendas em lojas 7%. O futebol representou mais de 20% do faturamento da adidas, gerando um lucro de € 900 milhões.

Em 2005, a marca firmou patrocínio com outros eventos, que foram importantes para fortalecer o perfil da adidas junto ao público asiático. Em maio foi anunciada a venda/troca comercial da Salomon e suas subsidiárias, mas a transação foi finalizada apenas em outubro. Em julho, a empresa assinou um acordo de parceria e licenciamento com o Grupo Design Porsche com objetivo de estabelecerem uma marca *premium high-tech* para o setor esportivo. Em agosto, a adidas-Salomon AG anunciou a compra da Reebok e esta aquisição acelerou as

intenções do grupo em atingir uma maior abrangência no setor de calçados, vestuário e acessórios esportivos. A transação custou € 3,1 bilhões.

Em 2006, a conclusão da compra da Reebok representou um aumento do poder da marca em € 9,5 bilhões no mercado de calçados, vestuário e acessórios esportivos. No mês de abril, o grupo adidas e a *National Basketball Association* (NBA) firmaram uma parceria global de merchandising até 2017, tornando a adidas a marca oficial dos uniformes também para a *Women's National Basketball Association* (WNBA) e a *D-League*. Sendo assim, a Reebok continuou como patrocinadora e fabricante dos calçados da NBA. Em maio, os acionistas decidiram que o grupo passasse a se chamar adidas AG.

Para finalizar o ano, a parceria com *FIFA World Cup* rendeu louros: crescimento de 30% de vendas, em relação ao ano anterior, alcançado apenas durante o campeonato, tornando a adidas a marca líder no segmento futebolístico. Foram comercializadas 3 milhões de réplicas de camisetas, sendo 1,5 milhões apenas da seleção alemã. Para se ter uma ideia, em 2002 foram vendidas 1,5 milhões de réplicas das camisetas oficiais de todos os times e apenas 250 mil exemplares eram da seleção alemã.

Em 2007, após uma reunião entre a diretoria e os acionistas, ficou decidido que a Reebok se tornaria uma marca global, inspirada na cultura norte-americana, que celebra a individualidade do esporte e da vida. Por outro lado, a divisão estrutural da adidas se repartiu em dois grupos: *Sport Performance*, claramente destinada a corrida, futebol, basquete e outras categorias de rendimento; e *Sport Style*, com foco no estilo de vida do consumidor. Em março foi apresentada a evolução da atitude da marca: a campanha mundial *Impossible is nothing*, que incentivou as pessoas a darem o primeiro passo rumo ao que consideram impossível. Por meio de histórias de heróis reais e atléticos que atingiram o impossível, a adidas inspirou seus consumidores a superar os obstáculos. E, para coroar o momento, a parceria com a seleção alemã de futebol é ampliada até 2018. No fim do ano, a divisão *Sport Style* destacou-se com a coleção Y-3, lançada na *NY Fashion Week*, que anunciou novos produtos em parceria com a marca italiana Diesel, como o jeans Diesel-adidas.

Em 2008, em parceria com a Samsung, a adidas lançou o *miCoach*, um sistema de treinamento em tempo real que inclui um celular feito para motivar e inspirar os atletas de diversos níveis a não abandonarem seus objetivos nos treinos.

O sistema coletava e personalizava dados dos treinos individuais, baseado no nível de fitness e objetivos específicos do atleta. Importantes jogadores de futebol participam da campanha *Dream Big*, que usou a imagem de atletas heroicos e bem-sucedidos para inspirar pessoas comuns a atingir o impossível, como um complemento da campanha *Impossible is nothing*. Os Jogos Olímpicos de Beijina, trouxeram mais medalhas de ouro aos atletas da família adidas, além de um grande sucesso no mundo corporativo: o grupo tornou-se líder no mercado esportivo chinês, expandindo seus negócios.

Em 2009, *60 Years of Soles and Stripes* foi o lema do 60º aniversário da adidas, em uma campanha que homenageou as famosas 3 listras em uma grande festa. Em março foi anunciada a parceria da Reebok com o *Cirque du Soleil*, no qual possibilitou o desenvolvimento de trajes e calçados para a ginástica de mulheres, na linha *Jukari Fit to Fly*. Depois de oito anos de crescimentos exponenciais, o grupo adidas decidiu criar uma nova estrutura organizacional que tornasse o crescimento futuro uma meta possível e sustentável. Este realinhamento dos negócios acelerou os esforços da companhia em navegar nos desafios de um mercado ambiental e emergir da crise econômica que afetou o mundo nesta época, mais fortalecido que antes. Seguindo o sucesso obtido na Ásia, a adidas implantou um modelo de operação conjunta entre Reebok e adidas na Europa e na América Latina. Dentro desta nova estrutura organizacional, ambas as marcas permaneceram separadas e distintas, enquanto alavancaram a força do grupo adidas entre os consumidores. O grupo também decidiu separar as responsabilidades entre a marca global e a administração de vendas de acordo com o conselho de diretores.

No dia 4 de julho, aos 63 anos, faleceu o CEO do grupo adidas, Robert Louis-Dreyfuss, cujo legado foi ter alavancado e consolidado a posição da empresa no mercado esportivo. Em 21 de setembro, dia Internacional da Paz, foi selado um acordo histórico entre adidas e Puma: as duas empresas esportivas se cumprimentaram pela primeira vez em 60 anos. Para demonstrar amabilidade, os funcionários de ambos os grupos jogaram futebol no pátio da matriz alemã da adidas. Para finalizar o feito deste ano, em dezembro foi apresentada a Jabulani, bola oficial da *Fifa World Cup 2010* na África do Sul. Selada termicamente e moldada esfericamente, a Jabulani veio para revolucionar o mundo do futebol.

3.2 A evolução dos logotipos

As três listras (*3-stripes*) é, sem dúvida, o símbolo máster da adidas. Criado por Adi Dassler, o logo tinha por objetivo ser imediatamente reconhecido por todos ao estar disposto em calçados utilizados em competições atléticas, com parceria adidas, sendo usado pela primeira vez em 1949 (figura 14). Dassler enfatizou a associação com o slogan "A marca com as três listras". No vestuário, os *3-stripes* foram utilizados em peças esportivas apenas em 1967 e, hoje, desfrutam um grande reconhecimento mundial.

Figura 14 – Tênis com *3-stripes* para fácil identificação da marca



Fonte: adidas Group *History and brands*

No final dos anos 1960, a adidas expandiu seus negócios para o setor de lazer e vestuário, o que levantou a necessidade de um segundo logo para a marca que identificasse tal segmento. Em agosto de 1971, nasceu o símbolo trevo (*trefoil*). Inspirado nos *3-stripes*, sua forma é uma execução geométrica com uma tripla intersecção, simbolizando a diversidade. O símbolo (figura 15) foi usado em produtos pela primeira vez em 1972 e, mais tarde, tornou-se símbolo corporativo da empresa. Hoje, desempenha o importante papel na identificação da coleção adidas *Originals*.

Figura 15 – O trevo, símbolo do segmento *Originals*



Fonte: adidas Group *History and brands*

Em 1997, a adidas decidiu introduzir um projeto empresarial integrado, escolhendo como elemento central e, ao mesmo tempo, familiar, um novo logotipo: as três barras (*3 bars*). A figura foi projetada em 1990 e inicialmente usada na gama de equipamentos de *performance*, inspirada nos *3-stripes*, e também representa uma montanha, indicando os desafios a serem enfrentados e os objetivos a serem alcançados (figura 16).

Figura 16 – Logo com três barras (*3 bars*)



Fonte: adidas Group *History and brands*

Em agosto de 1998, após a fusão da adidas e Salomon, a empresa criou um novo logotipo corporativo (figura 17), com três formas que se juntam para formar um diamante. Este logo apareceu em todos os documentos societários do então chamado adidas-Salomon AG, mas não em produtos.

Figura 17 – Logo utilizado após a fusão



Fonte: adidas Group *History and brands*

Em julho de 2002, a adidas-Salomon AG apresentou uma nova estratégia de negócio revolucionário para a marca adidas, que visava expandir sua base de clientes e o crescimento de cada linha superior. A nova estrutura representou uma mudança fundamental das tradicionais divisões *Footwear* e *Appareal*, introduzindo três novas linhas: *Sport Performance*, *Sport Heritage* e *Sport Style* (figura 18).

Os produtos da divisão adidas *Sport Performance* foram desenvolvidos para o mercado de esportes performáticos, com forte apelo de *design*, incentivando os consumidores a usá-los dentro e fora do circuito desportivo. A divisão adidas *Sport Heritage* focava produtos da linha *Originals* destinados ao estilo de vida da marca. Já a divisão *Sport Style* contou com uma coleção exclusiva composta por vestuário, calçados e acessórios para homens e mulheres. Seu objetivo era combinar a missão de marca de esportes com uma visão fashion para gerar um apelo radical e surpreendente aos olhos do consumidor.

Figura 18 – Logos *Sport Performance*, *Sport Heritage* e *Sport Style*



Fonte: adidas Group *History and brands*

Com os problemas jurídicos enfrentados por conta da desapropriação de bens da Salomon, em 2006 o logotipo da marca sofreu nova alteração. A empresa passou a chamar-se adidas Group e adotou o uso de uma marca guarda-chuva (figura 19), no qual todas as marcas de propriedade do grupo ficaram inseridas. Esta estratégia trouxe a adidas de volta às suas raízes, com a aplicação de uma *wordmark* como forma de fortalecer sua identidade visual e sua imagem perante o mercado.

Figura 19 – Marca guarda-chuva do grupo



Fonte: adidas Group *History and brands*

Em 2007, as divisões *Heritage Sport* e a *Sport Style* foram fundidas em um único segmento, que manteve o nome *Sport Style*, recebendo também um novo logo para sua identificação (figura 20).

Figura 20 – Logo que identifica o segmento *Sport Style*



Fonte: adidas Group *History and brands*

A seguir, a figura 21 exemplifica a divisão atual das marcas pertencentes a adidas Group. Vale ressaltar que este trabalho visa apenas o estudo da marca adidas e suas variantes, não sendo relacionados os outros segmentos de negócio do grupo.

Figura 21 – Organograma das marcas adidas Group



Fonte: adidas Group *History and brands*

4. ANÁLISE DOS RECURSOS DE VISUAL MERCHANDISING DA MARCA ADIDAS

Antes de aplicar os conceitos levantados no capítulo 2, juntamente com o material de pesquisa da marca adidas (capítulo 3), é necessário analisar alguns pontos importantes referentes aos conceitos de marketing aplicados ao visual merchandising – objeto central deste estudo.

Em 2009, uma pesquisa da Associação Brasileira da Indústria do Esporte (Abriesp) afirmou que o setor esportivo passa por um momento favorável, sendo pouco afetado pela crise financeira internacional. Essa fase diz respeito à criação de fundos sociais para auxiliar a formação de jovens atletas, além da promulgação da Lei de Incentivo do Esporte, em 2008, que injetou mais recursos no mercado. Os dados mostram que o setor esportivo representa 2% Produto Interno Bruto (PIB). Enquanto o PIB nacional teve crescimento médio anual de 4% nos últimos anos, o da indústria esportiva cresceu à média de 12%. O setor gera 1,5 milhão de empregos diretos e indiretos no Brasil. Em resposta a isso, a realização no País da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 justificam os investimentos no setor e despertam novos negócios.

Ainda de acordo com a Abriesp, os eventos devem agregar R\$ 285,2 bilhões à economia brasileira entre 2010 e 2027, segundo estudo encomendado pelo Ministério do Esporte à Fundação Instituto de Administração (FIA) da Universidade de São Paulo (USP), que levantou os seguintes números:

- A Copa do Mundo agregará R\$ 183,2 bilhões à economia brasileira entre 2010 e 2019. Diretamente serão investidos R\$ 47,5 Bilhões em infraestrutura, turismo e consumo. Indiretamente, R\$ 135,7 bilhões, provenientes da recirculação de dinheiro com a realização do evento.
- Serão criados 710 mil empregos, sendo 330 mil permanentes e 380 mil temporários. Só este fato gerará um incremento de R\$ 5 bilhões no consumo das famílias brasileiras entre 2010 e 2014.
- O orçamento projetado inicialmente para a realização dos Jogos Olímpicos é de R\$ 25,9 bilhões, sendo que deste total, R\$ 21 bilhões (81%) sairão dos cofres públicos e, o restante, da iniciativa privada.
- Os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos devem gerar, em média, 120 mil empregos por ano até 2016, com média anual de 130 mil no período pós-jogos (2017 a 2027), totalizando 2 milhões de vagas.
- Os investimentos em infraestrutura para os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos trarão um impacto econômico direto da ordem de R\$ 33 bilhões, sendo que R\$ 25 bilhões serão investidos pelo Governo da seguinte forma: R\$ 11,6 bilhões em mobilidade urbana, R\$ 5,5 bilhões em portos e aeroportos, R\$ 3,8 bilhões em telecomunicação e energia e R\$ 4,6 bilhões em saúde e segurança.

- Os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos têm orçamento previsto de R\$ 26 bilhões, sendo R\$ 21 bilhões (81%) dos Governos federal, estadual e municipal e R\$ 5 bilhões (19%) da iniciativa privada.

Inserida neste setor, a adidas é uma empresa alemã de artigos esportivos, detentora também da marca Reebok. Considerada a segunda maior companhia do mundo no segmento, perde apenas para a Nike, atualmente possui um portfólio com mais de 2 mil produtos, divididos em categorias como tênis, roupas, equipamentos e acessórios destinados ao público masculino, feminino e infantil. Com capital aberto, teve faturamento de € 10,4 bilhões em 2009 e seu valor de mercado chega a US\$ 9,9 bilhões (em outubro de 2010). São mais de 200 lojas próprias ao redor do mundo, além de presença global em mais de 160 países.

4.1 Questões referentes ao composto de marketing

Conforme visto no item 2.2, o composto de marketing – ou marketing mix – é formado por atividades que têm por objetivo induzir o consumidor a adquirir um produto/serviço. Este conjunto de ações diz respeito aos quatro P's de marketing: produto, preço, praça e promoção, e serão relacionados com base no *Global Sales Strategy 2009* e *Annual Report 2009* da marca adidas.

4.1.1 Produto/Serviço

A gama de produtos adidas se estende de calçados e roupas a acessórios para as mais diversificadas modalidades esportivas, com destaque para a corrida, o futebol e o basquetebol. Produtos para a prática de atividades mais leves, ou até mesmo para passeios, também fazem parte do portfólio. A estratégia é garantir que os itens sejam apresentados por meio de formatos de varejo que alcancem o maior número de consumidores. Tecidos leves e que deixam a pele respirar, que não absorvem o calor do corpo são algumas das características do vestuário. Calçados com tecnologia que absorvem o impacto e melhoram o desempenho na corrida também são exemplos. Para isso, a empresa busca comercializar produtos a preços competitivos, fáceis de serem encontrados, e disponíveis na hora e lugar certos. O processo de pesquisa e desenvolvimento de produtos é conduzido por equipes com profissionais de diferentes formações a fim de unificar os valores da marca com as necessidades específicas dos consumidores. Além disso, a adidas vai além do mercado esportivo, com foco também no *lifestyle*. Portanto, sua estratégia de

produto foca no desenvolvimento de experiências quem envolvam o consumidor e criem uma relação de confiança com a marca. Para isso, a maximização do portfólio oferece produtos diversificados que atendam desde o atleta que procura o melhor equipamento possível até o consumidor ávido pela última tendência de moda.

4.1.2 Preço

Novas tecnologias demandam estudos relativos à qualidade e custo-benefício. Além das lojas-próprias, os produtos são comercializados em diversos pontos-de-venda espalhados por todo o território nacional. Por isso, a marca sugere o preço de revenda de seus produtos. A política de preço sugerido é uma estratégia para proteção da marca e da imagem de cada produto, o que também garante segurança ao consumidor, que passa a ter uma referência para saber se está ou não sendo lesado por revendedores que praticam preços abusivos. Cada lojista tem liberdade para oferecer as condições comerciais que julgar convenientes, desde que o valor final não desrespeite o consumidor e nem viole a ordem econômica.

4.1.3 Ponto-de-venda (PDV)

No Brasil, a adidas possui 37 lojas próprias e, além disso, seus produtos podem ser encontrados em diversas lojas multimarcas de artigos esportivos e em grandes magazines. Pela internet é possível comprar os produtos na loja virtual oficial da marca (www.shopadidas.com), disponível para os Estados Unidos, Canadá, Alemanha, França, Reino Unido e Holanda. Ao todo, são mais de 170 subsidiárias que garantem a presença dos produtos adidas em todo o mundo. A venda e a distribuição são agrupadas em quatro regiões: Europa/Mercados Emergentes, América do Norte, Ásia/Pacífico e América Latina.

4.1.4 Promoção

Atualmente, a adidas é a segunda maior empresa de equipamentos esportivos do mundo, atrás de sua maior rival, a americana Nike. Mas, na Europa, é líder de mercado. A marca é a maior distribuidora de equipamentos esportivos para futebol: é responsável pelos uniformes das seleções da Alemanha, Argentina, França e Espanha, além de grande parcela do vestuário dos árbitros, chuteiras e bolas. Na Copa do Mundo, torneio de futebol masculino realizado a cada quatro anos, é responsável pelas bolas (desde 1970), coletes de treinamento e uniformes

do trio de arbitragem. Um dos recentes lançamentos da adidas foi a Jabulani, bola oficial produzida para a Copa 2010. Também é a patrocinadora da Federação Internacional de Futebol (Fifa) e da União das Federações Europeias (Uefa), e fornece material para grandes clubes, como o Benfica (Portugal), o AC. Milan (Itália), Real Madrid (Espanha), Bayern de Munique (Alemanha), Chelsea e Liverpool (ambos da Inglaterra), e na América do Sul, para o argentino River Plate e os brasileiros Fluminense e Palmeiras. A marca também patrocina o jogador argentino Lionel Messi e o brasileiro Kaká, entre outros.

4.2 Dados referentes ao macroambiente e microambiente

A adidas Group tem cerca de 38 mil funcionários em todo o mundo, sendo mais de 2.600 colaboradores na sede da empresa em Herzogenaurach, na Alemanha. Além disso, possui uma equipe de *designers*, desenvolvedores de produtos e peritos que trabalham com pesquisas em biomecânica e tecnologia de materiais na filial de Portland, nos Estados Unidos.

Sua estratégia de marketing depende do patrocínio de grandes eventos esportivos, como as Olimpíadas, Copa do Mundo de Futebol (na qual a empresa pagou cerca de US\$ 50 milhões para ser patrocinadora oficial), federações esportivas e atletas individuais. Estima-se que a empresa gaste por volta de US\$ 900 milhões em marketing, a maior parte disso em patrocínio, mas também em publicidade e outros tipos de comunicação.

Em 2009, o volume total de vestuário fabricado para as marcas adidas, Reebok e adidas Golf (do grupo adidas) foi proveniente da Ásia, com 83%. A Europa é a segunda maior fornecedora, representando 11%, enquanto as Américas foram responsáveis por 6%. A marca não divulga dados referentes a planta produtiva, o que dificulta o entendimento da fabricação: se existem locais próprios ou se são contratadas e homologadas empresas de confecção de vestuário e calçadistas, além de outros artigos. Do total da Ásia, só a China detém 37%, seguida pela Tailândia, com 14%, e Indonésia, com 11%.

Palco de disputas frequentes entre a adidas e a Nike, a Copa do Mundo protagoniza duelos desde 1998, ano em que a Nike passou a patrocinar seleções no mundial. Com planos ambiciosos desde que passou a atuar no mais popular esporte do mundo, a Nike adquiriu, em 2007, a tradicional marca britânica Umbro, mantendo, no entanto, a independência da empresa adquirida. Em 2008, seu faturamento com

produtos relacionados ao futebol foi de 1,7 bilhão de dólares. Já a adidas registrou no mesmo período 1,3 bilhão de euros. O valor, pelo câmbio da época, garantiu por pouco a liderança para a empresa alemã. Mas, considerando o faturamento da Umbro, a Nike superou pela primeira vez a rival, líder no segmento desde 1960.

Parceira da Fifa desde 1970, em 2005 a adidas estendeu seu contrato com a entidade que rege o futebol mundial até 2014, ano da Copa que o Brasil abrigará. Assim, a companhia manterá o direito de produzir a bola, o uniforme dos árbitros e demais equipamentos oficiais de competições e eventos organizados pela entidade.

Análise do ambiente demográfico: os primeiros consumidores adidas são meninos e adolescente, dos 10 aos 17 anos, que buscam inicialmente chuteiras para praticar futebol. Geralmente, esse público pertence à classe 'C' e mora com a família. Outra faixa etária atingida pela marca engloba homens com mais de 30 anos e que buscam artigos tecnológicos, para a prática de esportes como tênis, *running* e caminhada. O aumento na expectativa de vida influencia a prática de esportes e a busca por hábitos mais saudáveis.

Análise do ambiente econômico: o poder de compra do consumidor adidas é alto, o que possibilita o consumo de produtos não só tecnológico quanto do segmento casual. O consumidor pode ser influenciado por campanhas publicitárias da concorrência, mas está ligado a presença da marca no universo esportista ao qual possui interesse ou está inserido.

Análise do ambiente tecnológico: a empresa busca aperfeiçoar seus produtos e trabalha a tecnologia aplicada à produção para criar itens com valor agregado para otimizar a *performance*. A inovação dos produtos é um pré-requisito para reforçar a posição da adidas na indústria de artigos esportivos. Sendo assim, sua prioridade é investir recursos consideráveis no desenvolvimento de novas tecnologias, pesquisas em *design* e melhoria de processos produtivos, armazenagem e distribuição.

Análise do ambiente cultural: com o aumento na expectativa de vida, a população está se preocupando mais com a estética e o bem-estar, que engloba a prática de exercícios, reformulação na alimentação e uso de cosméticos. Até pela correria do dia a dia, a opção por academias e caminhadas ajuda no consumo da marca. Em consequência, os produtos saem desse universo e adentram na rotina dos finais de semana, com passeios e prática de atividade que demandam vestuário e calçados confortáveis.

4.3 O visual merchandising nas lojas adidas

No item 2.6, o material pesquisado mostrou as ferramentas para despertar o desejo de compra nos consumidores, com foco nos elementos diretamente ligados ao visual merchandising aplicado a uma marca. Mas, ainda é preciso complementar a teoria apresentada com algumas informações sobre expressão e percepção:

As marcas se expressam por meio de um nome que apresentam, do logotipo, da forma e do *design* dos produtos que encarnam, da embalagem e do rótulo, da cor, do slogan, do *jingle*, da personalidade, do personagem que representa, de um mascote, além de outros recursos e do contexto organizacional, envolvendo os funcionários e os parceiros e suas relações com o meio social. (...) Uma marca existe em um espaço psicológico, na mente das pessoas, dos consumidores. Consiste em uma identidade perceptual, com um conteúdo psíquico previamente definido, mas que é absolutamente dinâmico, orgânico e flexível. (PEREZ, 2004, p. 47).

Presente no Brasil desde 1973, no início os produtos adidas eram comercializados apenas em lojas multimarcas. Hoje, são 37 lojas próprias, sendo 22 delas denominadas *concept stores*, localizadas tanto em centros comerciais (shoppings) e lojas de ruas, espalhadas em diversas cidades, conforme indica o quadro 5. Os demais 15 pontos-de-venda são denominados *outlets*, espalhados nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Esta terminologia é designada às lojas que comercializam produtos descontinuados (remanescentes de coleções passadas) e/ou com pequenos defeitos que não impossibilitam seu uso, a um preço mais acessível.

Vale ressaltar que as *concept stores* são lojas que criam um ambiente especial para o consumidor, e, no caso da marca, apresentam novidades em produtos do “mundo adidas”, conforme retrata a fachada da loja *Performance* em Nova York, nos Estados Unidos (figura 22).

De acordo com Sackrider, Guidé e Hervé (2009, p. 114), essas lojas-conceito são pontos-de-venda heterogêneos e concebidas a partir de um determinado contexto de *lifestyle*:

Tudo começa por um desejo de modernidade, de novidade e de mistura que a cada dia se torna mais forte. Pela vontade de descobrir em um único e mesmo lugar, de acordo com nossas múltiplas curiosidades, um modo de vida eclético e internacional: um espaço onde a moda, o design, a arte, a fotografia, a música e as novas tecnologias estariam reunidos para formar um ambiente que se assemelhe a nós e nos surpreenda. Esse espaço seria modulável, sóbrio e luminoso. Cada objeto é valorizado, com um mobiliário simples e vitrinas renovadas toda semana.

Figura 22 – Loja *Performance* em Nova York (EUA)



Fonte: adidas Group Pressroom and pictures

Quadro 5 – Relação das *concept stores* adidas no Brasil

Belo Horizonte (MG)	1 loja adidas <i>Originals Store</i>
Brasília (DF)	1 loja adidas <i>Performance Store</i>
Curitiba (PR)	1 loja adidas <i>Performance Store</i> e 1 loja adidas <i>Originals Store</i>
Goiânia (GO)	1 loja adidas <i>Performance Store</i>
Londrina (PR)	1 loja adidas <i>Performance Store</i>
Maceió (AL)	1 loja adidas <i>Performance Store</i>
Manaus (AM)	1 loja adidas <i>Performance Store</i>
Natal (RN)	1 loja adidas <i>Performance Store</i>
Porto Alegre (RS)	1 loja adidas <i>Performance Store</i>
Recife (PE)	1 loja adidas <i>Performance Store</i> e 1 loja adidas <i>Originals Store</i>
Ribeirão Preto (SP)	1 loja adidas <i>Performance Store</i>
Rio de Janeiro (RJ)	2 lojas adidas <i>Performance Store</i> e 1 loja adidas <i>Originals Store</i> .
Salvador (BA)	1 loja adidas <i>Performance Store</i> e 1 loja adidas <i>Originals Store</i>
São Paulo (SP)	2 lojas adidas <i>Performance Store</i> e 1 loja adidas <i>Originals Store</i>
Vitória (ES)	1 loja adidas <i>Performance Store</i>

Fonte: adidas Group Annual Report 2009

Se as marcas se comunicam e agem na mente do consumidor, no caso da adidas, é possível afirmar que a simbologia que compõe seus pontos-de-venda são elementos inseridos no dia-a-dia de seu público-alvo e, além disso, focam o reconhecimento a partir de um retrato fiel às suas origens.

Depois de tantas mudanças ocorridas em suas divisões (conforme relacionado no capítulo 3), hoje são trabalhados apenas dois segmentos globais: *Sport Performance* e *Sport Style*. O primeiro diz respeito às lojas denominadas como *Performance*, com produtos para atletas e praticantes de diversos esportes, divididos em quatro categorias principais: futebol, corrida, treinamento e basquete. Seu objetivo é oferecer uma gama completa de acessórios para que seus consumidores alcancem o “impossível”. Já o segundo segmento traz a bandeira *Originals*, definida como uma divisão *lifestyle*, que reinterpreta, por meio da cultura urbana, toda a tradição e história da marca. Desta forma, itens de vestuário e acessórios lançados em décadas passadas são relançados, com inspirações atuais e sem perder o apelo esportivo (figura 23).

Figura 23 – Loja *Originals* em Nova York (EUA)



Fonte: adidas Group Pressroom and pictures

A marca trabalha com uma estratégia mundial de visual merchandising para manter sua identidade e as fachadas trazem elementos visuais que as identificam de forma direta. A divisão *Performance* (figura 24) é identificada a partir do conceito das três listras, enquanto a divisão *Originals* é destacada por meio do trevo.

Figura 24 – Fachada e vitrina da loja *Performance* em Berlim (Alemanha)



Fonte: adidas Group Pressroom and pictures

Zenone e Buairide (2002, p. 47) afirmam que a comunicação é um processo entre diversas partes, em que o significado é aplicado no uso intencional de simbologia, conforme descrito nos elementos abaixo:

Comunicação é intencional, pois é um esforço deliberado com o objetivo de trazer à tona uma resposta pretendida, intencional. Isso é verdade, especialmente quando a proposta é persuadir.

Comunicação é transacional, uma vez que as mensagens trocadas são baseadas nas motivações de todos os participantes na expectativa de uma resposta mútua.

Comunicação é simbólica, pois se utiliza de símbolos (palavras, figuras etc.) que são deliberadamente criados e utilizados para provocar a outra parte a focar o objeto ou as pessoas representadas por esses símbolos.

Essa contextualização pode ser percebida a partir de algumas vitrinas e fachadas de lojas *adidas Performance* espalhadas pelo mundo, no qual o logo da marca chama a atenção na fachada do ponto-de-venda (figura 25), convidando o consumidor a entrar e compartilhar um espaço destinado a suprir suas necessidades em buscar de um bom desempenho esportivo.

Figura 25 – Loja *Performance* em Buenos Aires (Argentina)



Fonte: adidas Group *Pressroom and pictures*

Em Roma (Itália), a loja-conceito trabalha tanto com a divisão *Performance* quanto com a divisão *Originals* (representada pela simbologia do trevo), como pode ser vista na vitrina indicada na figura 26.

Figura 26 – Vitrina da loja adidas em Roma (Itália)



Fonte: Arquivo pessoal/Marcos Tavares

O *layout* e a iluminação das três listras – tanto na parte externa quanto na parte interna – reforçam os apelos do visual merchandising de forma global. A combinação de preto e branco usada no logo da marca é aplicada também no interior dos pontos-de-venda, seja no teto, paredes, móveis, *displays* e outros acessórios que os compõem.

Enquanto o preto sugere introspecção e instiga a auto-análise, o branco transmite equilíbrio e otimismo. Usados juntos, esses tons despertam a seriedade, removem obstáculos presentes no subconsciente do ser humano e vão de encontro ao *slogan* da campanha mundial da marca: “*Impossible is Nothing*” (figura 27).

Figura 27 – Loja *Performance* em São Paulo (SP)



Fonte: adidas Group Pressroom and pictures

No interior das lojas, os produtos são dispostos por categoria de esportes para que o consumidor encontre tudo o que estiver relacionado ao universo ao qual está inserido. Além disso, a marca trabalha com um intenso esquema de composição de cores ao organizar seus produtos (figura 28).

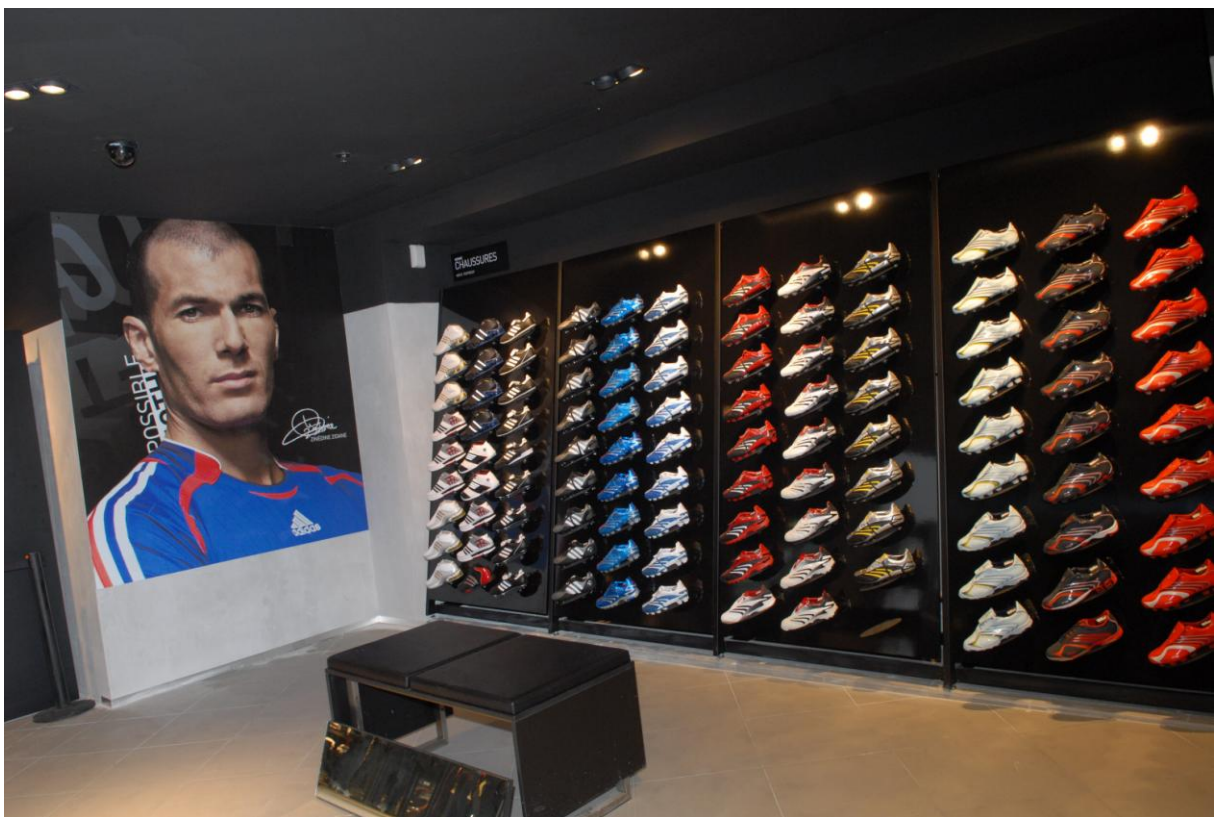
Figura 28 – Loja *Performance* em Pequim (China)



Fonte: adidas Group Pressroom and pictures

Para compor a decoração, imagens de atletas patrocinados pela marca, vitrinas destinadas a clubes de futebol ou, até mesmo, pequenas áreas temáticas que ilustram determinado esporte são algumas das técnicas de visual merchandising usadas nos pontos-de-venda para estimular o desejo do consumidor em fazer parte do universo adidas. Um exemplo é a loja adidas *Performance* em Paris, França, no qual um pôster do jogador francês de futebol Zinedine Zidane (atleta adidas), adorna um espaço criado com chuteiras específicas para a prática do esporte (figura 29).

Figura 29 – Loja *Performance* em Paris (França)



Fonte: adidas Group Pressroom and pictures

No caso da divisão *Originals*, a atmosfera decorativa tem um apelo mais *fashion* do que a divisão *Performance*, que foca o desempenho esportivo. A figura 30 retrata o ambiente criado a partir de elementos estéticos de décadas passadas, em releituras contemporâneas. É uma mistura do moderno com um apelo retrô, evidenciado por cores suaves em um espaço mais acolhedor e aconchegante. Esta divisão foca apenas o vestuário, calçados e acessórios, como bolsas, tanto para a prática de esportes quanto para o cotidiano.

Figura 30 – Loja *Originals* em Recife (PE)



Fonte: adidas Originals/Daniela Nader

Para finalizar, vale destacar ainda alguns pontos-de-venda multimarcas, que ao projetar seu *layout* interno, trabalham também com alguns elementos do visual merchandising das marcas para que o consumidor reconheça estes espaços de imediato. Um exemplo é a rede de artigos esportivos Centauro, que destina áreas específicas para este fim, como é possível visualizar na figura 31.

Figura 31 – Loja Centauro com espaço exclusivo destinado a adidas



Fonte: Divulgação/Centauro

CONCLUSÃO

Ao analisar todas as informações levantadas para o desenvolvimento deste trabalho, é possível afirmar que, para fidelizar e garantir o encantamento do público-alvo, o ambiente da loja deve expressar a identidade da marca, sendo resultado de um trabalho árduo entre decoração, cores, materiais, luzes, música e odores. Essas ferramentas fazem parte do visual merchandising, que acabam por despertar alegria e prazer no consumidor, que, inserido nesta atmosfera, busca adquirir o produto e não se esquecerá deste ambiente acolhedor. A partir do momento em que o consumidor identifica-se com a marca, a experiência de compra contará mais do que a política de preço baixo.

Com o intuito de investigar como a adidas trabalha as ferramentas de visual merchandising em seus pontos-de-venda e de que forma esses elementos podem influenciar e despertar o desejo de compra, é possível concluir que a marca apresenta cada produto com uma atmosfera relacionada diretamente às necessidades, estilo de vida ou, até mesmo, desejo de compra.

O visual merchandising criado para a divisão *Performance* vai ao encontro de seu público-alvo, assim como a *Originals* consegue despertar a atenção de seus consumidores. A identidade visual fixa tanto por elementos que remetem ao logotipo quanto pelo *layout*, vitrina e disposição dos produtos no ponto-de-venda. Tais recursos criam uma notável atmosfera de compra, com foco na prática de esportes, bem-estar e estilo de vida.

Todas as lojas adidas são consideradas *concept stores*, que visa reunir em um único ambiente, moda, design, fotografia, música e novas tecnologias, com mobiliário simples e utilitário, e vitrinas renovadas toda semana.

As lojas adidas *Performance* são identificadas na fachada pelo logotipo das três listras, com produtos para atletas e praticantes de diversos esportes, oferecendo um amplo portfólio de acessórios tecnológicos, com materiais que aumentam a *performance* do consumidor, seja em tecidos tecnológicos que aderem ao corpo ou em calçados que absorvem o impacto sem prejudicar os membros.

Por sua vez, as lojas *Originals* trazem o logotipo do trevo e são conceituadas como uma divisão *lifestyle*, que reinterpreta, por meio da cultura urbana, toda a tradição e história da marca. Nestes pontos-de-venda são encontradas linhas de vestuário e acessórios (de décadas passadas), mas com uma diferença: os produtos

são relançados com um ar moderno, fabricados com novo *design* e modelagem sem perder o apelo esportivo.

O objetivo estratégico da adidas é tornar-se um dos maiores varejistas do mundo, aliando um crescimento saudável e sustentável a um bom retorno do investimento. Nos últimos cinco anos, o grupo adidas definiu quatro pilares estratégicos: foco no consumidor, atingir a excelência operacional, explorar a carteira de varejo da marca e alavancar sua presença global.

No Brasil, com a realização da Copa do Mundo, em 2014, e dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos, em 2016, é possível aumentar ainda mais as vendas da adidas no que diz respeito aos produtos esportivos.

O uso do visual merchandising só vem complementar esta estratégia, já que suas lojas são o ponto de encontro entre o consumidor e a marca. Portanto, ambientes inspiradores, atléticos, divertidos e interativos – como já encontrado em cada ponto-de-venda da marca – podem influenciar e despertar o desejo de compra dos consumidores esportistas, que se encantam por esse universo e querem, cada vez mais, fazer parte do *lifestyle* adidas, com foco na *performance* e no bem-estar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLESSA, Regina. *Merchandising no ponto-de-venda*. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

CHURCHILL, G. A. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. *Marketing básico*. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

DEMETRESCO, Sylvia. *Vitrine em diálogos urbanos*. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2005.

FERRACCIÙ, João De Simoni Soderini. *Marketing promocional: a evolução da promoção de vendas*. 6ª ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007.

FERRACCIÙ, João De Simoni Soderini. *Promoção de vendas*. São Paulo: Makron Books, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMB, C. W.; HAIR, J. F.; MCDANIEL, C. *Princípios de marketing*. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de varejo*. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

PEREZ, Clotilde. *Signos da marca: expressividade e sensorialidade*. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2004.

PEREZ, Clotilde; BAIRON, Sergio. *Comunicação & Marketing*. São Paulo: Editora Futura, 2002.

PINHEIRO, Eduardo Perrone. *Promoção de vendas e merchandising*. São Paulo: Editora RG Editores, 2004.

ROSA, Julio. *Vitrinismo*. São Paulo: Centro de Educação em Design de Interiores, Senac, 2003.

SACKRIDER, Françoise; GUIDÉ, Gwenola; HERVÈ, Dominique. *Entrevitrinas: distribuição e visual merchandising na moda*. São Paulo: Editora Senac, 2009.

SANDHUSEN, Richard L. *Marketing básico*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZENONE, Luiz Claudio. *Marketing estratégico e competitividade empresarial: formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho*. São Paulo: Editora Novatec, 2007.

ZENONE, Luiz Claudio; BUAIRIDE, Ana Maria Ramos. *Marketing da promoção e merchandising*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ZENONE, Luiz Claudio; BUAIRIDE, Ana Maria Ramos. *Marketing da comunicação*. São Paulo: Futura, 2002.

ADIDAS GROUP. *Annual Report 2009*

Disponível em: <<http://www.adidas-group.com/en/investorrelations/reports/annualreports.aspx>>

Acesso em: 06/08/2010

_____. *History and brands*

Disponível em: <http://www.adidas-group.com/en/ourgroup/OurGroup_AreaStart.aspx>

Acesso em: 11/11/2010

_____. *Global Sales Strategy 2009*

Disponível em: <http://www.adidas-group.com/en/investorrelations/strategy/global_sales/default.aspx>

Acesso em: 06/08/2010

_____. *Pressroom and pictures*

Disponível em: <http://www.adidas-group.com/en/pressroom/resource_center/adidas_group/default.aspx>

Acesso em: 17/12/2010

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION

Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>

Acesso em: 18/09/2010

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO ESPORTE (ABRIESP)

Disponível em: <<http://www.abriesp.com.br/noticias.asp?secao=noticias&codigo=44>>

Acesso em: 20/10/2010

LE JOURNAL DES VITRINES

Disponível em: <<http://www.journaldesvitrines.com>>

Acesso em: 13/01/2011