

## Formatação de lojas-símbolo no varejo de luxo: tradição ou inovação? Das antigas *maisons* às modernas lojas-conceito e *flagships*

Lucien Jacques GEARGEOURA

Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Federal de Uberlândia  
[lucienjg@fagen.ufu.br](mailto:lucienjg@fagen.ufu.br) ; [ljpgprof@terra.com.br](mailto:ljpgprof@terra.com.br)

Stella Naomi MORIGUCHI

Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Federal de Uberlândia  
[stellanm@ufu.br](mailto:stellanm@ufu.br); [stellanaomi@gmail.com](mailto:stellanaomi@gmail.com)

### Resumo

Estuda-se neste trabalho, através de uma ampla revisão bibliográfica incluindo artigos científicos, outros estudos acadêmicos, livros didáticos e um conjunto muito selecionado de fontes não estritamente acadêmicas, a formatação da loja de luxo com base no binômio Tradição X Inovação, com o objetivo estratégico de construir a marca do varejista de luxo. Esse processo é visto como uma estratégia simultânea abrangendo a construção da marca e a inovação. O estudo se estrutura apresentando inicialmente os conceitos da imagem de marca varejista, do posicionamento de produtos e serviços no mercado, e do formato varejista e do *design* da loja tomados como fontes de desenvolvimento dos atributos percebidos pelos clientes em relação à marca varejista. São trabalhados conceitos básicos relativos à inovação e aos tipos existentes de inovação, sempre aplicados ao varejo de luxo. Depois disso, definimos os termos *maison*, loja-conceito e *flagship*, muito pouco pesquisados no campo acadêmico. Analisando as características das lojas que estes termos representam, identificamos quais desses tipos de lojas apresentam atributos associados à tradição, à inovação, ou a ambos. Concluimos que, nas lojas de luxo, a tradição e a inovação podem vir simultaneamente, e que a loja ideal nesse segmento deveria somar características tradicionais provenientes do formato do tipo *maison*, características inovadoras do formato tipo loja-conceito, e características amplificadoras ou dramatizadoras do formato tipo *flagship*, a fim de melhor construir a sua marca de varejo de luxo.

**Palavras-chave:** marketing, varejo, *design*

### Abstract

This text studies, through a broad literature review including scientific articles, other academic studies, textbooks, and a much selected set of non strictly academic sources, the formatting of the luxury store based on the Innovation X Tradition binomial, with the strategic aim of building the luxury retailer's brand. This process is seen as a simultaneous strategy encompassing brand building and innovation. The study is structured presenting at first the concepts of retail brand image, market positioning of products and services, and retail format and store design taken as sources of attributes perceived by customers about the retailer's brand. Basic concepts, relating to innovation and existing types of innovation (always applied to luxury retail) are also worked. After this, we define the *maison*, the concept store and the *flagship* terms, under-researched in the academic field. Analyzing the store characteristics that these terms represent, we identify which of these store types present attributes associated with tradition, innovation, or both. We conclude that, in luxury stores, tradition and innovation can come simultaneously and that, in this segment, the ideal store should add traditional features coming from the *maison* format, innovative features from the

concept store format, and amplifying or dramatizing features from the flagship store format, in order to better build its luxury retail brand.

**Keywords:** marketing, retail, design

## 1. Introdução

Desde a década de 1950, mas com maior ênfase nas décadas de 1970 a 1990, pesquisas no campo do varejo vêm identificando a formatação dos pontos de venda como um fator chave na definição das estratégias de negócio varejistas. A influência dos diversos aspectos do ponto de venda sobre os clientes no seu processo de compra tem sido pesquisada por diversos autores, como Martineau (1958); Beck (1970); Kotler (1973); Mehrabian e Russel (1974); Donovan e Rossiter (1982); Bellizzi; Bitner (1992); Donovan et al. (1994); Baker, Grewal e Parasuraman (1994) e Blessa (2007), entre outros.

No entanto, segundo Gergeoura (2010), essa tarefa é complexa, e de fato ainda não se conseguiu chegar a uma síntese teórica que seja ao mesmo tempo profunda no nível de detalhe sobre a identificação dos aspectos ou fatores influenciadores dos clientes dentro da loja e abrangente na avaliação dos múltiplos efeitos, conjuntos ou não, que esses fatores produzem sobre os clientes.

Recentemente, no varejo de produtos e serviços de alto valor agregado (especialmente nos “de luxo”), vem se solidificando uma tendência inovadora (mas também já tradicional nas marcas ou *griffes* de longo histórico de prestígio), que consiste na muito meticulosa formatação de lojas especiais, que são uma referência, um modelo ou um símbolo para a oferta de produtos e serviços fortemente identificados pelas suas marcas de alto valor.

Essas lojas são as chamadas *maisons*, lojas-conceito ou *flagships* de luxo.

Nelas, a preocupação com o ambiente chega a extremos para que possa, por si mesmo, simbolizar os atributos da marca ali comercializada: tudo é pensado e repensado, pesado, potencializado, e executado com esse objetivo. Nos ambientes desses estabelecimentos, para os quais não se poupam esforços em termos de tempo e dinheiro destinados à construção, decoração e operação, podem ser encontradas as mais inovadoras tendências do *design* para produtos e para as próprias lojas, para não falar de tendências inovadoras no próprio consumo.

É nesse contexto que se evidencia a inovação, em contraponto com a tradição, como uma estratégia muito importante para o varejo de produtos e serviços de luxo.

Devido à adoção relativamente recente dessa prática como estratégia intencional pelo varejo de luxo e a decorrente escassez de literatura sobre o tema, acredita-se que este artigo traz contribuições relevantes para o estudo do Varejo, oferecendo até mesmo *insights* para outros setores que não o do luxo.

Acreditamos que, na ausência de muitas fontes estritamente acadêmicas sobre o assunto (pois checadas as bases de dados contendo artigos acadêmicos sobre o tema no período de 1995 a 2010, identificamos bem poucos textos relevantes), seja necessária uma prospecção das menções presentes na mídia em geral sobre esse fenômeno, motivo pelo qual nos permitimos a liberdade de recorrer, na construção do nosso texto, também a fontes não-acadêmicas (como jornais, revistas, livros, e a internet) que possam trazer alguma luz sobre os conceitos essenciais ao tema da formatação de lojas de referência, modelo ou símbolo como fonte de inovação para o varejo de luxo.

## 2. Metodologia

Este estudo pode ser caracterizado como ensaio teórico construído com base em revisão bibliográfica. Inicialmente, foram pesquisados artigos científicos sobre Varejo, Marketing e Inovação, que fossem pertinentes mesmo que tangencialmente ao nosso tema de pesquisa.

Num primeiro momento, buscou-se na base de dados EBSCO os termos *boutique*, *brand development*, *concept store(s)*, *flagship store(s)*, *innovation* (em inglês e francês), *innovation as luxury positioning*, *luxury brand development*, *maison*, *retail*, *tradition* (em inglês e francês), *tradition as luxury positioning*, *traditional knowledge*, e *traditional craft*. Esta busca resultou em dezessete artigos científicos considerados potencialmente capazes de contribuir para o estudo.

Como este número foi considerado bastante limitado para o propósito de desenvolver este texto, mesmo como pesquisa inicial revisando a literatura para ordenar os conceitos relacionados ao tema, decidiu-se procurar os mesmos termos em mecanismos de busca não-acadêmica na internet, como os dos *websites* Google e Yahoo!.

Os resultados dessa nova busca foram particularmente criticados, sendo selecionados, após leitura meticulosa, apenas aqueles que pudessem fornecer definições, conceitos e exemplos apropriados a uma pesquisa de cunho acadêmico.

Entre os incontáveis resultados dessa segunda etapa da pesquisa, apresentando blogs pessoais, sites de empresas (notadamente as do ramo do luxo), associações profissionais (*idem*) e propagandas de bens e serviços de luxo, foram identificadas mais dezoito referências interessantes, entre as quais capítulos de livros eletrônicos não disponíveis no formato de impressão tradicional, pesquisas de mercado e apresentações de executivos. A escassez de material acadêmico relevante em temas “não-convencionais” como o que é foco deste texto não é novidade para os seus autores.

Do total de todas as referências identificadas anteriormente, foi feita uma nova triagem para selecionar as de fato relevantes e úteis para o foco desta revisão e ordenação inicial do conhecimento, resultando em treze textos diretamente referenciados neste estudo. Adicionalmente, vinte e um outros textos, entre artigos, manuais, livros-texto, dissertações e teses já do conhecimento dos autores e contribuindo para criar um pano de fundo e explorar conceitos básicos também foram utilizados, abordando temas como Marketing voltado para o Luxo, Gestão do Varejo, Formatação do Ponto de Venda e Inovação.

## 3. Referencial Teórico

### 3.1. O Desenvolvimento da Marca nos Negócios Varejistas e a Contribuição da Loja

A marca é uma ferramenta de desenvolvimento negócios essencial no mundo empresarial dos nossos dias. Ela, em suma, serve para identificar a fonte fornecedora – empresa ou organização – de um produto ou serviço (com objetivos econômicos e jurídicos), ou para resumir e simbolizar os significados do produto ou serviço para seus os clientes ou usuários (com um objetivo semiológico).

O conceito de marca, que, dependendo da abrangência de sua definição, pode remontar à pré-história (KNAPP, 2002) ou ao início da atividade contemporânea capitalista (ROSSETTI, 2000).

Uma primeira definição técnica para esse conceito apresentada por Pontes (2009) e formulada originalmente pela *American Marketing Association* (AMA) foca mais de perto os objetivos econômicos e jurídicos de uma marca, que seria:

“Um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outra característica que identifique e diferencie os produtos e bens de um ofertante de outros ofertantes. O termo legal para marca é *marca de comércio* [trademark, em inglês]. A marca identifica um item, uma

*família de itens ou todos os itens de um ofertante.*” (PONTES, 2009, p. 27, as observações entre colchetes são nossas)

Outra definição de marca ressaltando seu objetivo semiológico, trazida por Bryner (apud MARCONDES, 2003) é a seguinte:

*“[marca é]... um símbolo de mercado [trademark, em inglês] que para os consumidores representa um conjunto de valores e atributos destacados e particulares. É muito mais que um produto. Produtos são feitos em fábricas. Produtos só se transformam em marcas quando chegam a ser a união de fatores tangíveis, intangíveis e psicológicos.”* (MARCONDES, 2003, p. 12, as observações entre colchetes são nossas)

O conceito de marca é perfeitamente aplicável aos negócios varejistas, apresentando, no entanto, algumas particularidades nessa utilização. Kent (2003), citado por Pontes (2009), diz que no varejo, a marca apresenta características multidimensionais, *“ofuscando a distinção entre bens e serviços”* no sentido em que nesse ramo *“o formato varejista se torna a marca”*.

Pontes (2009, p. 28-29), também apresentando a visão de Keller (2002) ressalta que:

*“... a marca do varejo proporciona benefícios como o interesse do consumidor, patronato [adoção e recomendação da loja a outros clientes], lealdade e fidelidade; e os consumidores aprendem a esperar certas marcas e produtos de uma loja”* [e] *“as marcas, no varejo ajudam as lojas a formarem uma imagem [percepção dos clientes sobre o varejista] e estabelecer um posicionamento [proposta de benefícios ofertados a ser distinguida dos concorrentes e valorizada pelos clientes] para a loja. O varejo cria sua imagem através de associações únicas de qualidade de serviço, sortimento de produtos e merchandising, preço e política de crédito, promoção e outros atributos.”* (PONTES, 2009, p. 28, as observações entre colchetes são nossas)

No ramo do luxo, foco deste estudo, o uso de marcas é fundamental. Segundo Gergeoura (1997):

*“A importância da marca para os bens de luxo fica evidente por [...] alguns de seus benefícios potenciais [como] o poder de agregar e garantir valor, de sinalizar características e imagem, de possibilitar um preço mais alto e garantir origem, e qualidade, pois essas seriam metas prioritárias no marketing do luxo.”* [e] *“...a marca é um fator mercadológico diferenciador por excelência, tendo como função básica identificar o bem de um determinado produtor, distinguindo-o dos demais. Como o objetivo de obter diferenciação seria a tônica de toda a atuação sobre o composto de marketing [atividades ou ferramentas operacionais mercadológicas] no ramo do luxo, pode-se depreender daí a importância que o fator marca tem para o setor.”* (GERGEOURA, 1997, p. 52, as observações entre colchetes são nossas)

Como já indicado acima por Pontes (2009), o “formato varejista” (equivalente à formatação de uma loja) corresponde à própria marca do varejista. Para os autores deste artigo o “formato” (produtos e serviços oferecidos, mais as características e o *design* da loja) pode construir a percepção da própria marca do varejista.

### **3.2. Formatação da Loja como Fator Essencial de Estratégia Varejista e de Marca**

Para Parente (2000), o “formato varejista” pode ser entendido como uma denominação ampla para o conjunto das características de um negócio varejista. No caso do varejo tradicional, funcionando por meio de lojas físicas, tais características são basicamente as derivadas da operação de uma loja, ou seja: produtos e serviços disponibilizados aos clientes e também o *design* físico da loja (*layout*, decoração, sinalização visual e todas as demais características da apresentação do ambiente físico da loja).

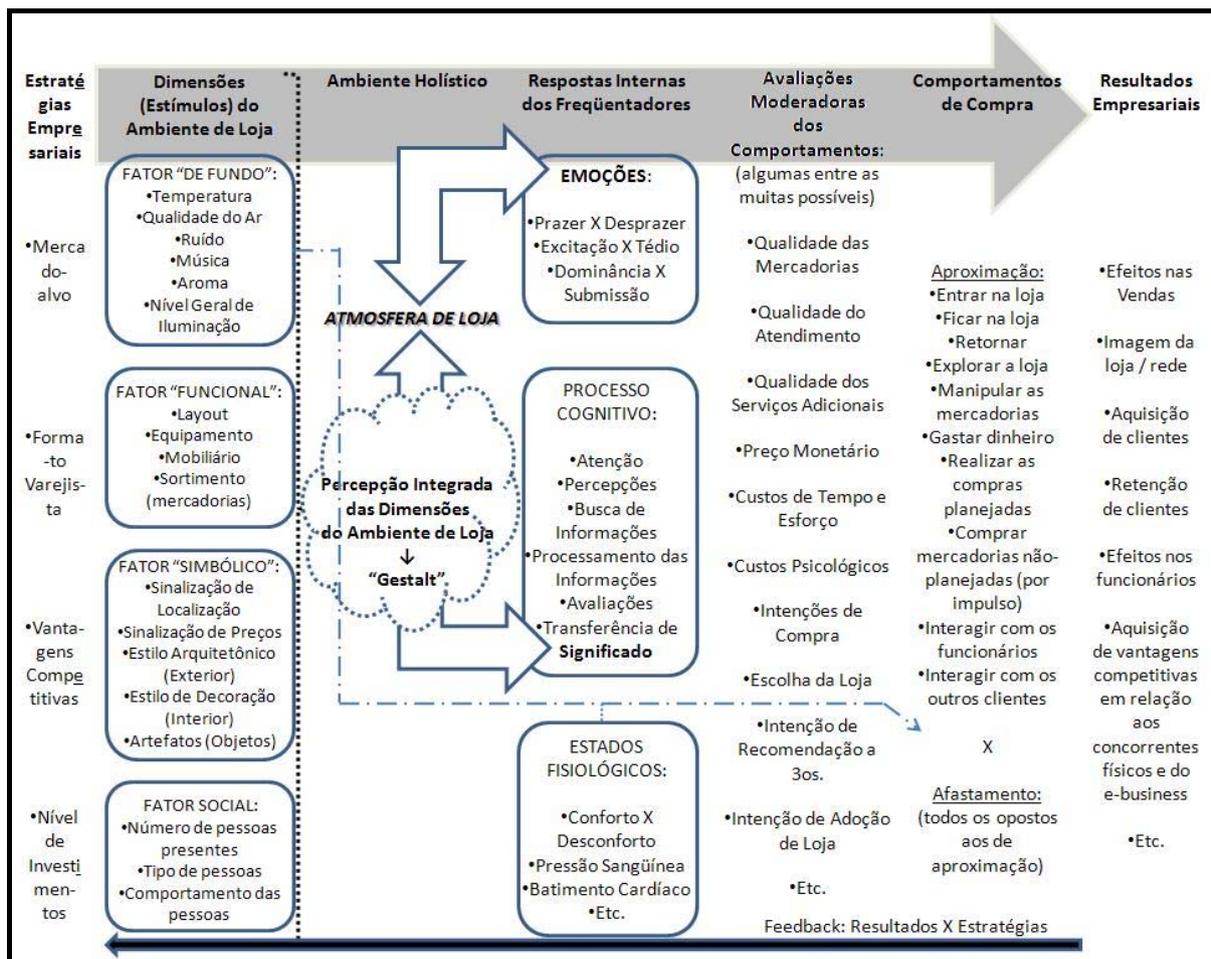
Gergeoura (2009) propõe o modelo teórico que mostramos na Figura 1 da página a seguir, evidenciando que a estratégia de um varejista como um todo pode ser associada à

formatação das suas lojas por meio do oferecimento intencional dos estímulos do ambiente de loja, que são percebidos pelos clientes e afetam seu comportamento de compra, o que acaba por gerar os resultados empresariais do varejista. Estes resultados, por sua vez, condicionam a formulação das estratégias futuras do varejista, que para isso utiliza novamente a formatação da loja perseguindo os resultados desejados, num ciclo contínuo de ajuste da formatação da loja aos objetivos estratégicos do varejista e ao retorno proporcionado pelos clientes.

Segundo Gargeoura (2009, p.14), a formatação dos aspectos físicos da loja seria:

*“...um componente essencial para a formulação da estratégia global varejista, devendo se adequar às decisões estratégicas que a precedem, como o mercado-alvo visado, o formato varejista desejado (tipo de loja, nível de serviços e mix de mercadorias a serem oferecidos), o nível de investimento a ser disponibilizado e as vantagens competitivas disponíveis para a empresa (onde o próprio resultado da manipulação da ambiência através de um design de loja intencional pode em si configurar tal vantagem).”*

A formatação da loja também se traduz em um fator essencial para a geração da imagem da marca varejista, que segundo a definição original de Martineau (1958, p. 47), seria “o modo como a loja é definida na mente dos consumidores, em parte por suas qualidades funcionais e em parte por uma aura de atributos psicológicos”, definição essa que pode ser complementada pela de Lindquist (1975, p. 30) para imagem de marca varejista: “a combinação de fatores tangíveis ou funcionais e fatores intangíveis ou psicológicos que o consumidor percebe”.



**Figura 1** – Modelo teórico ligando a formatação do ambiente de loja à estratégia varejista

Fonte: Gargeoura (2009, p. 13)

### 3.3. Lojas de referência como Estratégia de Diferenciação e Desenvolvimento de Marca no Varejo de Luxo: *Maisons*, Lojas-conceito e Flagships

#### 3.3.1. As *Maisons* do Luxo como Estratégia Tradicional no Ramo

A origem histórica das *maisons* de luxo como um modelo que mistura excelência na artesanaria para produção de bens de luxo e um negócio comercial pode ser identificada com o final do período áureo da monarquia francesa, quando o ministro de Luís XIV, Colbert, organizou as ligas artesanais de produção de bens de luxo para suprir a corte. As sedes dessas primeiras ligas, como a que produzia as famosas tapeçarias Gobelin, foram as sementes, ou os modelos originais das *maisons* de luxo que lhes sucederam (COMITÉ COLBERT; 1994).

Na Figura 2 da página seguinte, mostramos uma coletânea de imagens trazendo *maisons* atuais, que até hoje funcionam em suas localizações originais de fundação como lojas de luxo.

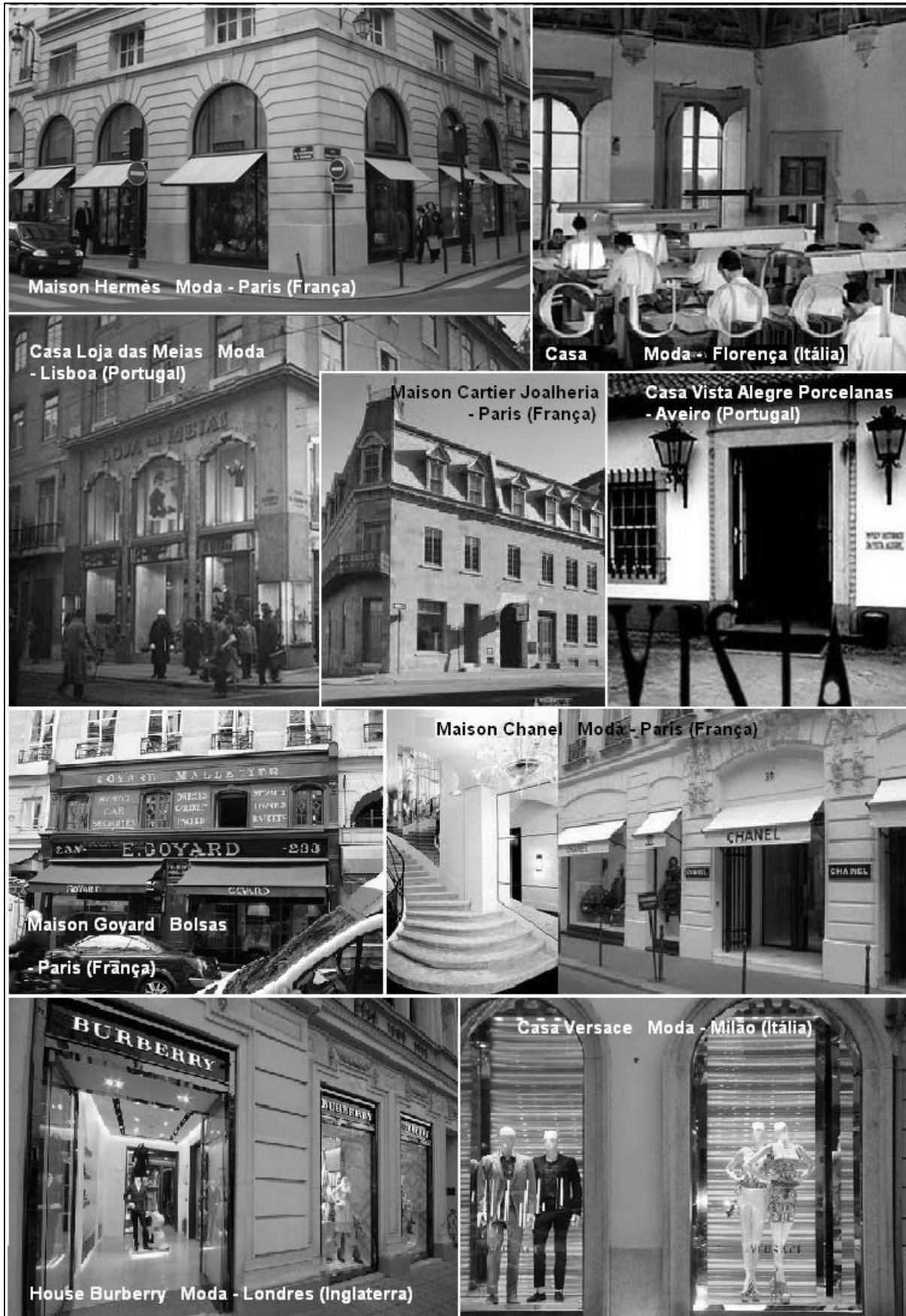
Para Gergeoura (1997), o conceito de *maison* significaria ao mesmo tempo de forma simplificada a própria empresa do ramo de luxo, mas também algo bem mais complexo do que um simples negócio. A *maison* se apresentaria também como um centro de aprendizado e difusão das técnicas artesanais, da arte e da cultura. E, antes de tudo, um símbolo da marca.

Os autores também constatarem que muitas das atuais *maisons* de luxo têm origem em negócios extremamente personalistas, no sentido da onipresença de um patrono / fundador ou familiares. Assim o *atelier* de produção artesanal, que pode ser identificado com a “casa” (*maison*, em francês) do fundador acabou se confundindo simbolicamente, e muitas vezes na realidade com a representação máxima, e frequentemente a sede, da empresa de luxo.

O negócio de luxo muito frequentemente tende a ser verticalizado da produção artesanal ou industrial até a venda ao consumidor no varejo. Assim, a mesmas *maisons* que sediaram os *ateliers* fundadores da produção dos bens de luxo também deram origem às primeiras lojas do ramo. Juntando-se a isto a cultura corporativa desse negócio (que nas empresas modernas e antigas do ramo valoriza a tradição / histórico ligado ao fundador), o resultado é que em muitos casos, a casa do fundador, o atelier de produção original, a loja inicial e a primeira sede de gestão do negócio são uma coisa só, tendendo a perdurar da fundação da empresa até hoje. Essa multiplicidade de funções para a mesma localização física ocupada pela loja de uma marca de luxo tem o óbvio poder de tornar a loja em si mesma o símbolo ideal para uma marca de luxo, um diferencial quase impossível de ser duplicado pela concorrência, motivo pelo qual a formatação ou *design* físico dessa loja se torna um dos eixos principais de construção das estratégias para esse tipo de empresa.

A literatura de estratégia em geral denomina uma estratégia como essa (de identificar a loja fundadora com a marca em função do histórico da empresa) como “estratégia emergente”, ou seja, não é planejada intencionalmente. No caso das *maisons* ela decorre, sobretudo, e naturalmente, da dinâmica de criação dos negócios de luxo.

A prevalência da palavra *maison* para designar as lojas originais de uma *griffe* de luxo é tão grande que mesmo quando as empresas do ramo não têm procedência francesa (o luxo é um ramo de negócio de origem essencial e predominantemente francesa, até os nossos dias), o termo usado nos outros idiomas é equivalente: casa (italiano, português, espanhol), *house* (inglês), e assim por diante.



**Figura 2** – Coletânea de fotos de *maisons* de luxo em diferentes localidades  
**Fonte:** Elaborada pelos autores com base em imagens obtidas nos *sites* das *griffes*

### 3.3.2. As Lojas-conceito no Luxo e a Estratégia de Inovação no Ramo

Enquanto as *maisons* são um fenômeno essencialmente ligado ao luxo, as chamadas lojas-conceito não ocorrem apenas nesse ramo de negócios, porém apresentam muito em comum com as *maisons*, por servirem como símbolo da marca varejista. As lojas-conceito, no entanto, são intencionalmente desenvolvidas pelo varejista, para definir uma modalidade de negócio inovadora e/ou para sintetizar, potencializar e até dramatizar os atributos ou características que se deseja que o cliente perceba a respeito da marca.

Para The Slowretail Blog (2010):

*“Loja-conceito descreve uma loja que é identificada por um mix especial de marcas e produtos. É uma experiência de compra moderna, sempre em movimento e altamente inovadora. A loja se dirige a grupos especiais de clientes, p. ex. de luxo, design, roupas casuais, etc. Eles acharão todos os produtos com que se identificam em uma mesma loja. Um mix típico de produtos para uma loja-conceito seria moda, sapatos, [...] cosméticos [...]. O espectro é amplo e algumas lojas até mesmo mudam [a si mesmas, na aparência / formato], e aos produtos regularmente, para permanecer flexíveis e surpreendentes.”* (tradução nossa).

Já para Guerra (2009):

*“...as concept stores, ou lojas-conceito ... são exclusivas de uma marca. Elas funcionam como uma espécie de showroom, onde o usuário tem a chance de conhecer os benefícios dos produtos expostos. Por isso, a interatividade é o seu principal chamariz. Há ainda aquelas que vão além e proporcionam personalização, permitindo que o consumidor saia com um produto com a sua cara, procurando vender um estilo de vida.*

Como vemos, as lojas-conceito são um fenômeno intrinsecamente inovador e tendem a se dirigir a clientes com um estilo de vida específico, como aqueles associados ao setor de luxo.

Para Guerra (2009), *“...a concept store pode ser classificada como ... uma estratégia de marketing que visa aproximar o consumidor da marca.”* E explica, citando afirmações de especialistas em marketing varejista e *visual merchandising*, que o motivo do surgimento dessa nova tendência no varejo foi uma reação ao problema dos fabricantes (particularmente aqueles na esfera da moda) que tinham produtos vendidos através de lojas multimarcas e *“...perceberam que havia um ‘gap’ entre eles e seus consumidores finais e decidiram que era necessário mostrar o que a marca é e para onde ela pretendia ir...”*.

No mesmo texto de Guerra também se encontram mais indícios de que o uso de lojas-conceito seria natural para o ramo do luxo. Esses indícios estão associados à localização usual das lojas-conceito em *shopping centers* e ruas com público de alta renda, que correspondem à descrição do chamado “gueto de luxo”: uma forte tendência de agrupamento das lojas de luxo em localizações bem específicas dentro de uma metrópole (GEARGEOURA, 1997).

Na visão dos autores deste artigo, o uso dessas lojas valeria especialmente para as *griffes* que desejam se projetar como modernas, atuais ou inovadoras, ou ainda não têm o necessário histórico de tradição para poderem ser reconhecidas como *maisons* propriamente ditas.

Para Guerra (2009), uma loja-conceito é inovadora, estratégica e voltada para a realidade das grandes marcas, e *“..como é uma ferramenta recente, cada marca segue um padrão a sua maneira. O investimento é alto, por isso não há dúvidas de que é uma estratégia de posicionamento de marca a longo prazo.”*

Além do aspecto *show room* de uma loja-conceito, existe outro igualmente importante, que está literalmente associado ao seu nome, ou seja, o aspecto conceitual de uma loja desse tipo.

Uma loja-conceito pode ser formatada em torno de um eixo, uma característica (o “conceito”) que a diferencia.

Guerra (2009) cita como um exemplo o conceito de sustentabilidade aplicado em uma loja-conceito de uma grande rede supermercadista brasileira.

Por nossa própria conta, durante as buscas realizadas junto a fontes não estritamente-acadêmicas como indicado anteriormente no tópico deste artigo referente à Metodologia, identificamos vários exemplos de lojas-conceito formatadas em torno de conceitos bem específicos, e (pelo menos na época da primeira instalação da loja das suas marcas) bastante inovadores.

Outro exemplo interessante que nos ocorre é o da marca de produtos de cuidados pessoais de alto valor Lush (onde o conceito de marca transferido para o formato de loja consiste em *handmade fresh cosmetics* – cosméticos artesanais frescos) com sua marcante e muito incomum / inovadora, dentro do seu ramo de negócio, característica física de loja que apresenta em bancadas rústicas grandes sabões artesanais inteiros para serem partidos e comprados a peso pelos clientes, balcões refrigerados com preparações de máscaras faciais frescas para venda também por peso, etc.

Na Figura 3, apresentada na próxima página, mostramos exemplos do uso de conceitos específicos norteando a formatação de lojas-conceito, aplicados ao ramo do luxo. Observando essa mesma figura, podemos intuir que a formatação de numa loja-conceito por uma marca varejista de luxo possui enorme capacidade de construção da imagem da marca (pela imersão física do cliente num ambiente especialmente criado para tal) e pela possibilidade de colocá-lo num meio interativo, exposto a uma equipe de atendimento especialmente selecionada e treinada (onde o perfil dos atendentes pode mesmo ser adequado ao perfil da marca).

Nikou (2010), evidencia especificamente o papel do *design* (a formatação da loja) para a construção de uma marca varejista (particularmente a de luxo), dizendo que:

*“O branding [processo de construção de marcas] e a arquitetura tem desenvolvido um relacionamento íntimo em que um se alimenta do outro. A Prada [marca de luxo] e outras marcas líderes têm empregado a arquitetura como parte de uma estratégia de marketing mais ampla. A arquitetura pode usar os conceitos e métodos do branding [...] o branding na arquitetura envolve a expressão de identidade, expondo uma postura ou posicionamento, ressaltando uma imagem. Através de um design efetivo, a marca de varejo poderá criar um local autêntico, onde os clientes irão experienciar emocional e fisicamente os valores e ofertas especiais [da marca], o que inevitavelmente aumentará a satisfação do cliente, divulgação positiva e, portanto, o lucro”* (tradução nossa, as observações entre colchetes são nossas).

Além do potencial de poder passar a imagem da marca para o cliente, uma loja-conceito especialmente construída para refletir o posicionamento e os diferenciais únicos valorizados em uma marca de luxo também pode incorporar recursos tecnológicos e de mídia nunca antes pensados para as tradicionais *maisons*. Uma loja-conceito pode inovar e criar junto ao cliente uma percepção mais atual para a marca de luxo, o que também é fundamental. Por mais que os valores de uma marca de luxo possam estar ancorados no histórico e na tradição da mesma, é necessário atualizá-los, para que a sua proposta de benefícios e diferenciais direcionados para os clientes não se torne anacrônica, mesmos nos casos de *griffes* centenárias.

A inovação nos mercados de luxo pode assumir diversas formas, indo desde mudanças por meio da oferta de produtos tecnologicamente mais avançados que os precederam até uma simples alteração de foco no mercado-alvo ou da forma de divulgação das ofertas aos clientes.

Encontramos vários exemplos nessa linha: a venda de relógios de luxo inovando pela fabricação com materiais não-convencionais de alta tecnologia (cerâmica, titânio, etc.), pela simples alteração do foco do negócio visando novos segmentos de clientes como o público feminino (KONCEPT ANALYTICS, 2010; LAKIN, 2006), pela integração dos meios eletrônicos de comércio e comunicação às estratégias mercadológicas das *griffes* de luxo

(OKONKWO, 2009), pela criação de formatos varejistas de luxo não-convencionais como uma “conveniência de luxo” que une sushi bar, *oxygen bar*, cafeteria, lavanderia a seco e farmácia proposta pela Harrods 102 (TRENDWATCHING, 2006), etc.



**Figura 3** – Coletânea de fotos com exemplos de lojas-conceito de luxo

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base em imagens obtidas nos *sites* das *griffes*

Quanto à inovação atualizando o ramo do luxo, há ainda outras considerações importantes a fazer. Uma bastante relevante seria identificar que tipos de inovação seriam mais afeitos ao varejo de luxo. O Quadro 1 logo abaixo mostra uma tipologia possível para as inovações.

Objetivos do Produto / Serviço	Grau de Inovação Tecnológica		
	Nenhuma inovação tecnológica	Aperfeiçoamento tecnológico	Nova tecnologia
Nenhuma mudança no mercado	<b>Manutenção</b> Nenhuma alteração no produto / serviço	<b>Reformulação</b> Mudança nas especificações do produto / serviço para otimizar custos e qualidade	<b>Substituição</b> Substituir produto / serviço existente por um novo, baseado em melhoramento tecnológico
Fortalecimento do mercado	<b>Remerchandising</b> Aumentar vendas e esforço de comunicação aos clientes atuais	<b>Ampliação do Produto / Serviço</b> Aumentar a utilidade do produto / serviço para o consumidor	<b>Extensão de Linha de Produtos / Serviços</b> Adicionar novos produtos / serviços similares à linha para atingir mais clientes, baseando-se em nova tecnologia
Novo mercado	<b>Novo uso</b> Adicionar novos segmentos que possam usar os produtos / serviços atuais	<b>Extensão de Mercado</b> Adicionar novos segmentos de mercado modificando os produtos / serviços atuais	<b>Diversificação de Mercado</b> Adicionar novos mercados via novos produtos / serviços desenvolvidos a partir de nova tecnologia

**Quadro 1** – Uma tipologia de inovação relativa à oferta de produtos e serviços

**Fonte:** Adaptada pelos autores com base no original de Booz Allen & Hamilton (1983, p.45)

A tipologia de inovações mostrada anteriormente, classificando e sintetizando os tipos de inovação aplicáveis a produtos e serviços, foi concebida já de longa data por uma grande empresa de consultoria que é referência atual nos estudos focando a estratégia e a tecnologia, a Booz, Allen & Hamilton (1983). Em relação a essa tipologia, os autores acreditam que o varejo de luxo tenderia às células de inovação destacadas em cinza.

Particularmente, as lojas-conceito do luxo servem às modalidades de inovação do remerchandising (servindo como meio de divulgação aos clientes das *griffes*), da ampliação do produto / serviço (por meio da oferta de um local para o lazer, já que comprar, na atual sociedade é uma forma de entretenimento, e também de socialização com outras pessoas compartilhando um mesmo estilo de vida), e da extensão de mercado e da extensão de linha de produtos / serviços (pois nas duas últimas modalidades, a loja-conceito se presta como o *show room* ideal para divulgar modificações em produtos ou adições de novos produtos à linha atual).

Para Wilkinson (2005), discorrendo especificamente sobre a inovação nos mercados de luxo, inovação seria: “o ato ou processo de inventar ou introduzir algo novo. Algo inventado recentemente ou introduzindo algo novo”. A despeito da circularidade e da pouca precisão de

tal definição, ela revela uma visão do setor do luxo sobre a inovação ainda bastante ambígua e não de todo cristalizada, com um forte componente cultural tradicionalista, demonstrando que as corporações estabelecidas há tempo no ramo do luxo ainda têm uma postura conflituosa em relação à inovação, não sendo de fato radicalmente inovadoras (a não ser em empresas mais jovens, ou que atuam em segmentos que lidam com o novo como meio de subsistência, como a moda ou itens com forte teor tecnológico).

### 3.3.3. As *Flagships*: Lojas “de Referência” ou “Modelo” no Varejo e no Luxo

Tendo discutido sobre os conceitos anteriores de *maison* e de loja-conceito, chega-se ao de *flagship*. Também existem muitos pontos de contato entre o último e os dois primeiros.

Farfan (2010), define *flagship store* da seguinte maneira:

*“De origem náutica, o termo "flagship" se refere a um barco que é o maior, o mais rápido, o mais novo, o mais fortemente armado, e o líder numa frota. Quando aplicado a uma loja varejista em particular, a designação "flagship" é dada à principal localização de um varejista, à maior loja de uma cadeia, à loja que contém ou vende o maior volume de mercadorias, à loja mais conhecida do varejista, ou à localização em uma cadeia que vende as mercadorias mais caras, servindo aos clientes de mais alta classe.”* (tradução nossa).

Já o Apparel Search (2009) define *flagships* como:

*“...as lojas principais dos varejistas, desenhadas para servir a um grande número de clientes. Notavelmente, as flagships são encontráveis em localizações de compra proeminentes (p. ex, Ginza, Madison Avenue, etc.) que são alvos de um grupo principal de compradores de alta renda. Por conta disso, comprar em uma flagship sofisticada é visto como conferindo alto status social. As flagships são também maiores em termos de ponto de venda varejista (maiores que lojas de descontos e lojas em centros de compras [malls, em inglês]) e contêm os maiores volumes de mercadorias. Essas lojas se tornaram um local de destino preferencial para os bens de um varejista. As flagships se propõem a eclipsar suas lojas-irmãs numa área.”* (tradução nossa, a observação entre colchetes é nossa).

Moore e Doherty (2007), discorrendo sobre as *flagships* no ramo do luxo, as caracterizam como lojas que apresentam uma única marca de produto, que são propriedade de uma empresa produtora ou possuidora da marca do produto, e que operam com a intenção de construir a imagem da marca, ao invés de apenas gerar lucro para a empresa. Essa construção de imagem seria uma forma indireta de remunerar a empresa no caso da *flagship* não ser diretamente lucrativa, e uma justificativa para os altos investimentos que essas lojas representam para o seu proprietário. Para os mesmos autores, as *flagships* de luxo são formatadas e localizadas apenas nos mercados mais promissores, em termos de lucratividade, para o varejista de luxo.

Podemos concluir mais uma vez que os varejistas formatam suas *flagships*, como ocorre naturalmente com as *maisons* e intencionalmente com as lojas-conceito, para utilizar tais lojas como um símbolo, modelo ou referência para a sua marca, só que desta vez “elevada à enésima potência”. Nessa formatação, destacam atributos que potencializam os demais.

## 4. Conclusão: Síntese Conceitual do Processo de Formatação de Lojas-símbolo como Estratégia Varejista de Construção de Marca no Setor do Luxo, por Inovação e/ou Reforço da Tradição

O estudo apontou as diferenças e similaridades entre os conceitos de *maison*, loja-conceito e *flagship* aplicados ao ramo do luxo.

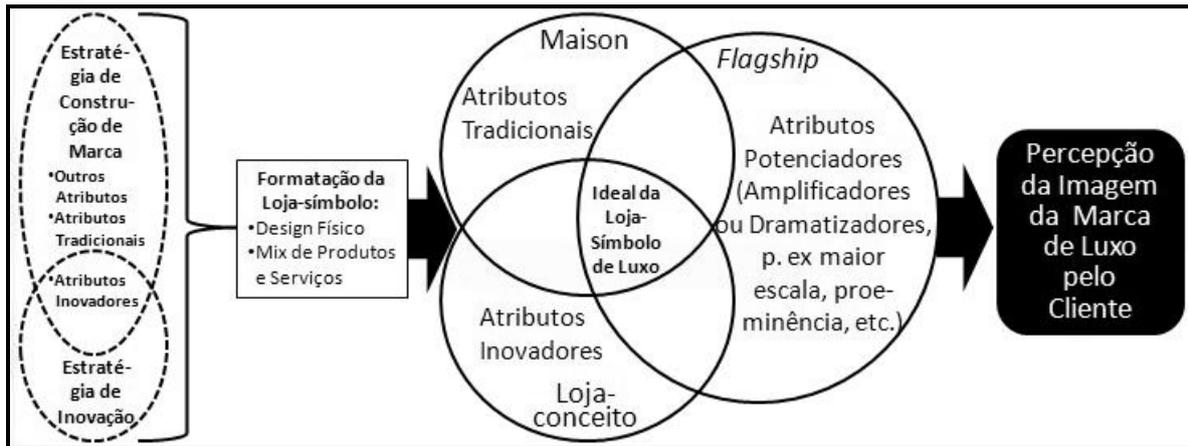
O conceito de *flagship* praticamente se superpõe aos outros dois, apenas não assumindo necessariamente vínculos com a localização e tradição original como seria o caso da *maison*, nem compromisso com um eixo conceitual inovador como geralmente ocorre com a loja-conceito. Porém, mesmo que a *flagship* não necessariamente assuma aspectos tradicionais ou inovadores, ela também poderia (e seria recomendável, na visão dos autores deste artigo em relação ao varejo de luxo) assumir ambos, realizando uma síntese de aspectos tradicionais e inovadores

De fato, existem no ramo do varejo de luxo exemplos de *flagships* que possuem simultaneamente características de *maison*, por se localizarem na origem histórica do negócio ou por – como um artifício – clonarem o *design* da loja original, e de loja-conceito, utilizando intencionalmente e de forma dramática um eixo conceitual no *design* – que eventualmente pode ser o próprio posicionamento da marca – ou apresentando inovações ostensivas em termos do *design* arquitetônico da loja e de novos produtos e serviços, desde que não provocando uma quebra do paradigma original da marca.

Um caso de formatação de uma *flagship* de luxo com características simultâneas de *maison* e de loja-conceito é o da loja da *griffe* Louis Vuitton da Avenue Champs Elisées, em Paris. Ela foi construída intencionalmente a partir da remodelação de uma tradicionalíssima loja da marca, mantendo-se o endereço original, a sua fachada externa, e muitos aspectos do *design* tradicional da *maison* original. No entanto, a loja foi muito ampliada e remodelada por dentro, oferecendo detalhes arquitetônicos extremamente desafiadores e inovadores. Ela ainda é o palco de lançamento e venda inicial de todo novo produto da marca. O porte da loja e a dramatização da marca a colocam na esfera de uma *flagship*; a localização e incorporação do *design* tradicional das lojas da *griffe* a colocam na esfera de uma *maison*; e as inovações arquitetônicas e de produtos, bem como o eixo de fidelidade ao posicionamento da própria marca a colocam na esfera de uma loja-conceito.

Além da ordenação conceitual, acreditamos ter evidenciado que a formatação de lojas-símbolo: *maisons*, lojas-conceito e *flagships* representa uma estratégia varejista importante para a construção da marca de luxo, seja ela emergente (não intencional ou de fundo histórico, no caso das *maisons*) ou planejada (intencional e calculada, no caso das lojas-conceito e *flagships*). Os instrumentos operacionais para executar essa estratégia de marketing seriam o *design* arquitetônico e de interiores e a escolha do formato varejista, em termos do mix de produtos e serviços a serem ofertados pela loja. O resultado, em termos de percepção da loja-símbolo pelo cliente de luxo, seria a imagem de luxo que ele forma a respeito da marca, construída com base na decodificação sensorial que esse cliente faz dos estímulos presentes no ambiente da loja. Dependendo em maior grau dos estímulos utilizados no *design*, mas também do formato varejista em termos de mix de produtos e serviços oferecidos, a imagem percebida teria uma determinada dosagem entre os atributos de tradição ou de inovação, que não são necessariamente excludentes entre si.

A Figura 4 sintetiza o argumento deste texto.



**Figura 4** – Formatação de lojas-símbolo de luxo como estratégia de marca e inovação  
**Fonte:** Elaborada pelos autores

## 5. Recomendações para Estudos Futuros

A dificuldade de se encontrar artigos científicos sobre o assunto investigado neste estudo sugere que a academia ainda não gerou massa crítica de pesquisa com o desejável rigor metodológico sobre o tema. Provavelmente, isto reflete o fato de o setor de luxo ser muito fechado, dominado por grandes corporações que não têm interesse em divulgar o seu know-how, submetê-lo a um crivo mais científico, ou mesmo em fornecer os necessários campos de pesquisa aos pesquisadores.

Por outro lado estas corporações têm intensa presença e controle com relação à mídia em geral, para a qual comunicam essencialmente a mística e o *glamour* que praticamente definem esse ramo de atividade. Isso acaba por sobrecarregar os meios de comunicação com informações pouco relevantes para a pesquisa acadêmica e direcionadas apenas à perpetuação do *glamour*, o que obrigou os autores a serem bastante seletivos na inclusão de materiais dessa fonte.

Para finalizar, apontam-se algumas sugestões de caminhos para o pesquisador que desejar prosseguir na investigação da formatação de lojas-símbolo como estratégia do varejo de luxo para construção de marca e de inovação: realizar estudos empíricos procurando investigar mais a fundo e quantificar o entendimento dos gestores do varejo de luxo sobre os conceitos de *maison*, loja-conceito e *flagship*; levantar a presença e a dosagem dos atributos tradição e inovação presentes nos posicionamentos de mercado das lojas de luxo; levantar quais seriam as formas de inovação empregadas no *métier* do luxo e, finalmente, levantar quais elementos físicos do *design* percebidos pelos clientes em uma loja de luxo estariam associados aos atributos de marca relativos à tradição e à inovação.

Em relação aos tópicos de investigação propostos aqui, ressalta-se que, a despeito das descobertas iniciais aqui apresentadas, elas ainda estão baseadas em material de pesquisa bibliográfica escasso, ou foram oferecidas segundo o entendimento pessoal dos autores do artigo, e portanto mereceriam uma abordagem metodológica de pesquisa mais poderosa.

## Referências

APPAREL SEARCH. Retail Definitions for the Clothing and Fabric Industry: Flagship Stores Definition. Documento eletrônico. Disponível em <[http://www.apparelsearch.com/definitions/miscellaneous/Flagship\\_Stores\\_definition\\_retailers.htm](http://www.apparelsearch.com/definitions/miscellaneous/Flagship_Stores_definition_retailers.htm)>. 2009. Acesso em: 27 Nov. 2010.

- BAKER, Julie, GREWAL, Dhruv e PARASURAMAN, A. The influence of store environment on quality inferences and store image. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Miami FL, v. 22, n. 4, p. 328-339, Fall 1994.
- BECK, Robert. Spatial Meaning and the Properties of the Environment. In: PROSHANSKY, Harold M., ITTELSON, William H. e RIVLIN, Leanne G. (Orgs.) *Environmental Psychology: Man and His Physical Setting*. New York: The City University of New York, cap. 13, p. 134-141, 1970.
- BELLIZZI, Joseph. A., CROWLEY, Ayn E. e HASTY, Ronald. W. The effects of color in store design. *Journal of Retailing*. Oxford, v. 59 n. 1, p. 21-45, Spring 1983.
- BITNER, Mary Jo. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, Birmingham AL, v. 56, n. 2, p. 57-71, Abr. 1992.
- BLESSA, Regina. *Merchandising no ponto de venda*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BOOZ ALLEN & HAMILTON. *Managing Innovation and New Products Development*, documento interno (brochura encadernada) da Consultoria Booz Allen & Hamilton, McLean, Virginia, 1983
- COMITÉ COLBERT. Rapport 93 - Perspectives 94, relatório anual do Comité Colbert, Paris, 1994
- DONOVAN, Robert J. e ROSSITER, John R. Store atmosphere: an environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, Oxford, v. 58, n. 1, Spring 1982.
- DONOVAN, Robert. J. et al. Store atmosphere and purchasing behavior. *Journal of Retailing*, Oxford, v. 70, n. 3, p. 283-294, Fall 1994.
- FARFAN, Barbara. Flagship Store. Documento eletrônico. Disponível em <<http://retailindustry.about.com/od/glossary/g/flagshipstorede.htm>>. Acesso em: 27 Nov. 2010.
- GEARGEOURA, Lucien J. O desenvolvimento de novos produtos: uma visão prática. 1986. 56p. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- GEARGEOURA, Lucien J. Marketing para bens de luxo: um estudo exploratório no setor de objetos de viagem, couro e acessórios de moda. 1997. 228p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- GEARGEOURA, Lucien J. *Ambiência da Loja e Estratégia Mercadológica no Varejo: Um Modelo Teórico Consolidado*. In: EnANPAD - ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. Anais.... Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009.
- GEARGEOURA, Lucien J. *Ambiência do ponto de venda: antecedentes das emoções e significados para os consumidores – Um estudo exploratório no setor farmacológico*. 2010. 269p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- GUERRA, Renata. *Conceitos na vitrine: A concept store é a nova aposta das empresas para atrair consumidores*. Documento eletrônico. Disponível em <<http://www.revistapropaganda.com.br/materia.aspx?m=309>>. 5 Ago. 2009. Acesso em: 27 Nov. 2010.
- KELLER, K.L. *Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 2nd. Edition. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.
- KENT, T. *2D23D: Management and design perspectives of retail branding*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31 No.3, pp.131, 2003.
- KNAPP, Duane E. *Brand Mindset: Fixando a Marca*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

- KONCEPT ANALYTICS. Innovation Driving Luxury Watch Market. Documento eletrônico. Disponível em <<http://www.aarkstore.com/reports/Innovation-Driving-Luxury-Watch-Market-688.html>>. Oct. 2007. Acesso em: 27 Nov. 2010.
- KOTLER, Philip. Atmosphere as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*. Oxford, v. 49, n. 4, p. 48-64, Winter 1973.
- LAKIN, D. M. Europa Star's Cover Stories: Innovation in Luxury & Timekeeping. Documento eletrônico. Disponível em < <http://www.europastar.com/magazine/cover-stories/1001806779-innovation-in-luxury-timekeeping.html>>. Jan. 2006. Acesso em: 28 Nov. 2010.
- LINDQUIST, Jay D. Meaning of image: survey of empirical and hypothetical evidence. *Journal of Retailing*, Oxford, v. 50, n. 4, p. 29-38 e 116, Winter 1974-1975.
- MARCONDES, P. Marcas: Uma história de amor mercadológica. São Paulo: Meio & Mensagem, 2003.
- MARTINEAU, Pierre. The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, Boston, v. 36, n. 1, p. 47-55, Jan./Fev. 1958.
- MEHRABIAN, Albert e RUSSEL, James A. An approach to environmental psychology. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1974.
- MOORE, Christopher M. e DOHERTY, Anne M. The international flagship stores of luxury fashion retailers. In: HINES, Tony e BRUCE, Margaret (Orgs.) *Fashion Marketing: Contemporary Issues*. Amsterdam: Elsevier, cap. 14, p. 277-297, 2007.
- NIKOU. Prada: designing brand building stores. Documento eletrônico. Disponível em <<http://www.rdlrblog.com/archives/199>>. Feb. 16, 2010. Acesso em: 27 Nov. 2010.
- OKONKWO, Uché. Sustaining the luxury brand on the Internet. *Journal of Brand Management*, v. 16, n. 5/6, p. 302-310, Mar. 2009.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PONTES, Nicolás G. *Imagem e identidade de marca: um estudo de congruência no varejo de moda*. 2009. 169p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- ROSSETTI, J.P. *Introdução à Economia*. 18ª. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- THE SLOWRETAIL BLOG. List of Concept Stores. Documento eletrônico. Disponível em <<http://slowretailen.wordpress.com/concept-stores/>>. Acesso em: 27 Nov. 2010.
- TRENDWATCHING. Innovation overload: Inspiring examples of trend-based innovation across the globe. Documento eletrônico. Disponível em <<http://trendwatching.com/trends/innovation-overload.htm>>. Aug. 2006. Acesso em: 28 Nov. 2010.
- WILKINSON, Erik. Fashion Retailers Need Innovation. In: *Design Challenges*, 2005. Anais.... Borås: The Swedish School of Textiles, University College of Borås, 2005. 1 CD-ROM.