



“CLICKS-AND-BRICKS”: UM ESTUDO DE CASO DA MARCA AMARO

Clicks-and-bricks: A Case Study For The Amaro Brand

Nicoletti, Maíra; Mestranda na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, mairaanicoletti@gmail.com¹

Chiaradia, Bruna; Mestranda na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, arqbrunachiaradia@gmail.com²

Lesnovski, Melissa; Mestre; Universidade do Vale do Rio dos Sinos, melissal@unisin.br³

Resumo: O artigo debate a materialidade multidimensional do varejo de moda no cenário do e-commerce a partir de dois movimentos: a emergência de *guide shops* e a orientação das operações ao big data empreendendo, para tanto, um estudo de caso sobre a presença omnichannel da marca AMARO.

Palavras chave: E-commerce; Varejo de moda; *Guide shops*.

Abstract: This paper discusses fashion retail multidimensional materiality within the e-commerce realm regarding two main movements: the emergence of *guide shops* and the orientation of e-commerce operations to big data. The authors bring, for that matter, a case study on omnichannel operations of the brazilian fashion brand AMARO.

Keywords: E-commerce; fashion retail; *guide shops*.

Introdução

A emergência do e-commerce desmaterializou os locais de compra no varejo, transpondo-os para a camada digital no movimento chamado *'brick-to-*

¹ Designer de moda e mestranda em Design na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

² Arquiteta e urbanista, especialista em Design Estratégico, mestranda em Design na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

³ Mestre e doutoranda em Design, professora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.





click' (ALEXANDER; KENT, 2017), onde operações físicas de varejo criam suas presenças de varejo online com ganhos de escala. No entanto, as lojas físicas ainda oferecem uma experiência de compra multidimensional relevante para os clientes, quiçá insubstituível. Tal varejo multissensorial ofereceria uma oportunidade de engajar integralmente os consumidores, porém não seria replicável com tanta facilidade no meio online quanto no meio físico (TSE; TUNG, 2017).

Por conta disso, o caminho inverso, *'click-and-brick'*, desperta curiosidade pela reassociação da loja física ao comércio eletrônico, dirigindo a atenção para novos significados da materialidade no varejo de moda. Tal hibridismo físico-digital se traduz em movimentos multidirecionais: ao mesmo tempo em que varejistas online reconhecem as limitações da camada digital para traduzir as dimensões sensíveis de um objeto físico, também se apropriam da ciência de dados para entender o comportamento dos seus consumidores (ALEXANDER; KENT, 2017; GREWAL et al, 2017). Seria, portanto, o varejo de moda dependente da materialidade física, mesmo em sua versão digital? Que tipo de significado assumiria essa nova materialidade, de natureza pós-digital? Como a topografia dos rastros digitais dos consumidores influenciaria as decisões da materialidade no varejo de moda? Das *guide shops* ao *big data*, o varejo de moda convida o consumidor a experimentar o produto e a marca de forma multidimensional, distribuída em camadas de materialidades diversas.

Dados recentes do eBit (2018) afirmam que o segmento de moda e vestuário é o mais expressivo em volume de pedidos no *e-commerce* brasileiro, com tendência para crescimento contínuo. Inserida nesse cenário, a marca brasileira AMARO, que nasceu como uma operação de varejo online, estruturou uma oferta multicanal com presenças físicas e digitais associada a

2





uma experiência fluida de compra, investindo consistentemente em tecnologia e inteligência de dados. Assim, este artigo volta seu olhar à dimensionalidade híbrida das estratégias *'click-and-brick'* no âmbito do varejo de moda, analisando o caso da marca AMARO, que articula operações de *big data* e *guide shops* a seu *e-commerce* em um fluxo contínuo e retroalimentante entre instâncias físicas e digitais. Para tanto, estruturou-se um estudo de caso qualitativo que buscou compreender e interpretar o modelo de negócio da marca AMARO, bem como analisar suas estratégias para consolidar-se em um formato de varejo *omni-channel*⁴. A coleta de dados ocorreu a partir da pesquisa e análise de entrevistas e cases disponíveis em matérias da imprensa.

Varejo online: uma nova materialidade a partir do digital

A revolução digital transformou o equilíbrio de poder entre quem produz e quem compra, facilitando o acesso dos consumidores a informações sobre produtos e serviços. Nesse sentido, o crescimento do *e-commerce* trouxe avanços significativos ao varejo tradicional, modificando a percepção da distância e do tempo em toda a cadeia de valor entre fabricante e consumidor (VAZQUEZ; KENT, 2017).

Ao passo em que boa parte dos varejistas tradicionais estenderam suas operações para o mundo virtual, outros migraram totalmente para o varejo online, abandonando as lojas físicas. Já algumas operações mais recentes emergiram com operações online desde o início. Empresas como a Net-a-Porter, que vende moda de luxo online, a britânica ASOS e a própria AMARO

⁴ Termo que em português corresponde à expressão “Multicanal”. No contexto do texto refere-se à experiência do consumidor através dos diversos canais de compra oferecidos pela marca de moda.



registraram sucesso significativo em suas operações sem a presença de uma loja física - nelas, o ambiente de varejo está contido em uma tela, mediado por interfaces em websites. Alguns autores argumentam que o sucesso das lojas com operação exclusivamente online estaria muito mais ligado ao sortimento de produtos do que ao formato de varejo em si (TOUFAILY *et al.*, 2013; VAZQUEZ; KENT, 2017). Nesse sentido, percebe-se um questionamento do quanto a materialidade da interface seria responsável pelo sucesso da operação.

Um dos maiores desafios do varejo online diz respeito à tradução da experiência multissensorial da loja física através da tela de um computador ou smartphone. Trata-se de uma redução na ordem dos estímulos providos: a combinação de elementos ambientais, estruturais, sociais e estéticos precisa ser resumida a um apelo predominantemente visual (VAZQUEZ; KENT, 2017). A partir disso, designers e varejistas lançam-se à apropriação da tecnologia para criar ambientes virtuais experienciais que ofereçam experiências significativas ao consumidor, fomentando a confiabilidade, engajamento e fidelização do consumidor para atingir os objetivos estratégicos da operação.

A evolução da materialidade digital: tecnologia da informação e experiência do usuário como estruturadores do e-commerce

Se, no início da década de 90, a interface gráfica provida a usuários de computadores trazia gráficos que simplificavam a complexidade da linguagem de máquina e mediavam as interações, ao longo da década e a partir da popularização da internet, empresas e usuários começaram a criar seus próprios websites e as interfaces repletas de texto deram lugar a composições mais visuais e em movimento (VAZQUEZ; KENT, 2017). Segundo alguns autores (McCORMICK; LIVET, 2012; TSE; TUNG, 2017), a interatividade,





através da manipulação de imagens como zoom ou rotação, foi um dos principais benefícios que a tecnologia da informação trouxe ao varejo online. Aumenta-se, nesse sentido, a sensação de empoderamento do consumidor, entregando uma experiência positiva na visualização dos produtos online e tornando tangíveis seus aspectos de utilização, o que contribui para a fidelização do consumidor (TSE; TUNG, 2017).

Com o advento das inovações tecnológicas que se convencionou chamar de Web 2.0, observou-se o incremento da interação entre os usuários através de blogs, wikis e mídias sociais, o que resultou em uma experiência mais dinâmica e interconectada para o usuário. É possível afirmar que a simplificação do compartilhamento de informações permitiu a interação das empresas com os consumidores de forma mais direta, facilitando a socialização entre consumidores e empresas (TSE; TUNG, 2017; VAZQUEZ; KENT, 2017).

O avanço tecnológico para o que se chamou de Web 3.0 - a chamada "web inteligente" - trouxe à tona a realidade da inteligência artificial por meio da troca de informações entre usuário e máquina através de redes semânticas, mineração de dados e recomendações inteligentes (VAZQUEZ; KENT, 2017). O *big data*, aliado a potentes sistemas de análise, permite um entendimento aprofundado dos consumidores por meio de pesquisas, comentários, curtidas e, principalmente, histórico e comportamento de navegação. Concomitantemente, os avanços da conectividade sem fio da chamada Web 4.0 aumentaram a conveniência da entrega da oferta aos consumidores, onde interfaces de interação e localização são acessadas com facilidade por meio de dispositivos móveis inteligentes. Em especial no âmbito da moda, os aplicativos fornecem conteúdo e conexão com mídias sociais e outros canais possibilitando interações sociais entre usuários e marca (VAZQUEZ; KENT, 2017).





Em resumo, a evolução da tecnologia da informação em termos de conectividade e dispositivos permite a personalização da jornada de compra online, a interação bidimensional marca-consumidor e consumidor-consumidor e a geração de valor experiencial. Contudo, a fronteira de experiências entre o varejo físico e o digital persiste - o varejo online não consegue replicar todas as experiências sensoriais da loja física, tanto em termos de aspectos tangíveis do espaço e do produto, quanto intangíveis como som, aroma e iluminação (TSE; TUNG, 2017; PETERMANS, 2012). Segundo Kent (2007), a loja física ainda se configura como o principal ponto de contato entre usuário e marca - a experiência multissensorial da loja física faz com que o usuário perceba produto, serviço e marca de forma contínua e integrada. Wallace et al. (2004) complementam que, com mais serviços e pontos de interação, os consumidores teriam mais oportunidades de se engajarem com uma empresa, aumentando sua satisfação, confiança e lealdade à empresa. O modelo de empresa multicanal, nesse sentido, seria o futuro do varejo.

Click-and-brick: o digital dá à luz uma loja física

Conforme citado anteriormente, a partir da década de 1990 percebeu-se a extensão do varejo físico para o varejo online, a migração integral do varejo físico para o e-commerce e o surgimento de operações de varejo puramente online. Contudo, um número crescente de varejistas online reconheceu que a incerteza sobre os atributos do produto seria uma barreira à compra. Além disso, os consumidores teriam informações menos tangíveis sobre os varejistas puramente online, o que poderia abalar sua credibilidade (TOUFAILY *et al*, 2013; ALEXANDER; KENT, 2017). Portanto, empresas até então puramente





online têm recorrido ao movimento contrário: a extensão do varejo online para o varejo físico, denominado *click-and-brick* (ALEXANDER; KENT, 2017).

Em vista disso, alguns varejistas online experimentaram a abertura de lojas físicas para reduzir as barreiras associadas às características do produto *offline*, criando um ponto de contato e um modelo de experiência *offline* para engajar os consumidores, melhorar a exposição e percepção de marca e fomentar credibilidade (ALEXANDER; KENT, 2017). Esses empreendimentos se caracterizaram pelo caráter experimental: a fórmula a ser seguida não copiava lojas físicas precedentes, mas tentava responder às lacunas que o digital colocou à mostra.

O movimento *click-and-brick*, historicamente, se apresentou na forma de *showrooms*, *pop-up stores* ou "*click and collect*", onde a compra é *online* mas o consumidor retira o produto em loja física (ALEXANDER; KENT, 2017). Em 2012, ciente de que tamanho e modelagem da roupa são empecilhos significativos em e-commerces de moda, a operação varejista norte-americana Bonobos abriu sua primeira *guide shop*. As *guide shops*, segundo o CEO da Bonobos (ALEXANDER; KENT, 2017), são pequenas lojas experienciais com atendimento individual, onde o consumidor é convidado a experimentar todo o sortimento de produtos da loja virtual. As *guide shops* não contam com estoque - o consumidor experimenta o produto, efetiva a compra online e recebe o produto em casa.

O posicionamento *click-and-brick* possibilita ao varejista oferecer serviços variados e mais pontos de contato entre empresa e consumidor, fortalecer a imagem da marca, ampliar a lucratividade, reduzir custos e ganhar eficiência nas ações de marketing (TOUFAILY *et al*, 2013; 2017). Em resumo, a loja física que a loja virtual criou é híbrida na materialidade - ela não existe sem



a camada digital, mas qualifica sobremaneira a experiência total do consumidor com a marca e otimiza recursos com vistas ao resultado financeiro da mesma.

Estudo de caso: a marca AMARO

Fundada em 2012 pelos sócios Dominique Oliver, Lodovico Brioschi e Roberto Thiele, a AMARO é uma marca de moda feminina nascida em um mundo pós-digital e praticante de uma estratégia de varejo *omni-channel* (GARGARO, 2016). Posicionada dentro do segmento *fast fashion*⁵, a marca cria, desenvolve e comercializa roupas, sapatos e acessórios com preços competitivos - sua oferta ao mercado abarca cerca de dez mil produtos por ano, sendo relevante pontuar que, do design à fabricação, todas as atividades produtivas são realizadas dentro do Brasil (FONSECA, 2018). As coleções da marca são organizadas em linhas de produto que incluem roupas casuais, esportivas e executivas, além de moda praia e moda íntima.

Se, no início de suas atividades, a presença online da AMARO pode não ter deixado entrever os mecanismos imaginados por seus fundadores, ao longo dos anos estes se tornaram evidentes e objeto de discussões e referência no mercado. Para este trabalho, projetamos luz sobre duas dessas iniciativas: a presença física empreendida após a presença digital - as *guide shops* - e a operação de big data voltada à previsibilidade de estoque.

Após dois anos de operação exclusivamente por meio de seu e-commerce, a AMARO inaugurou, em 2015, sua primeira “*guide shop*” - loja física conceito que oferece experiências presenciais da consumidora com a marca - manipulação e experimentação de produtos, consultoria de estilo e,

⁵ Termo que refere-se à empresas de moda que atuam em um sistema rápido de criação, produção e entrega de um produto alinhado às últimas tendências com um preço competitivo (DILLON, 2015).



para efetuação da compra, computadores e tablets instalados na loja para finalizar o processo. As *guide shops* não possuem estoque, apenas uma peça de demonstração nas diferentes variações de cor e tamanho disponíveis no site da marca (TERZIAN, 2015).

Figura 1. Amaro Guide Shop



Fonte: Fonseca, 2018.

O CEO da marca, Dominique Oliver, afirma que a implantação das *guide shops* consistiu em uma estratégia para que as consumidoras da AMARO tenham maior contato com o DNA da marca através de experiências multissensoriais dentro da loja física (GARGARO, 2016). Além disso, buscou-se o fortalecimento da plataforma digital para além do meio eletrônico, trazendo clientes *offline* para o *online*. Físico e digital seriam, portanto, canais complementares de vendas, especialmente em empresas de varejo online. As *guide shops* também consistiriam em uma ferramenta de mídia, um *outdoor* de



experiência, um investimento mais rentável que banners em redes sociais (FONSECA, 2018). O caso da AMARO mostra a criação das *guide shops* como agregadoras de credibilidade à marca, possibilitando às consumidoras sanarem dúvidas referentes à qualidade, modelagem e estética do produto, barreiras comuns à primeira compra online em uma marca nova. Em 2018, uma em cada três compras da AMARO seriam feitas através das *guide shops*, aumentando em 43% o *life time value*, métrica que significa o faturamento que o cliente gera durante seu relacionamento com a marca, e diminuindo o custo de aquisição por cliente (FONSECA, 2018).

A estratégia de criação de braços físicos da AMARO parece indicar a adoção ao conceito *click-and-brick*, afinada com a tendência para a expansão do varejo respaldada em tecnologia de informação, pesquisa de tendências e processos logísticos e indo de encontro ao que satisfaz o seu cliente (SAYEG e DIX, 2015, p.185). Nesse sentido, as tecnologias visariam a melhoria dos processos das marcas, incluindo aplicações de reconhecimento de padrões e processamento de linguagem natural (JULIO, 2018).

Seguindo essa tendência, a AMARO utiliza-se de uma estratégia pautada na coleta de dados de suas consumidoras através das redes sociais, percurso de compra e transações digitais feitas por elas em seu e-commerce e *guide shops*. Os históricos de compras alimentariam uma análise preditiva sobre o sucesso de cada peça, operação levada a cabo por meio de algoritmos e *big data* (FONSECA, 2018). Assim, o ciclo produtivo da empresa foi concebido para evitar sobras de estoque em função de escolhas inadequadas no estilo, cores e tamanhos das peças. O investimento no modelo de *supply chain* da AMARO é baseado no conceito de *predictive inventory management*, ou gerenciamento preditivo de inventário (JULIO, 2018) - uma diferença



substantial em relação à prática de marcas tradicionais, que trabalham com coleções elaboradas de nove a dezesseis meses antes do lançamento. O modelo da AMARO permite que o sistema classifique as peças em mais de uma centena de atributos abrangendo, dentre outros, cor, medidas, categoria, tecido, preço ou contexto de uso. A partir daí, o mecanismo de inteligência digital cruza os dados com coleções existentes para definir a quantidade de peças que será fabricada e pode, até, prever o número de peças que provavelmente será vendido em determinado período de tempo (JULIO, 2018). Esse fluxo constante de informações permite à marca lançar itens mensalmente, ajustados aos desejos das consumidoras. Tal estratégia é potencializada pela articulação logística da empresa - a única marca de moda do Brasil a possuir uma transportadora própria - o que possibilita à AMARO entregar peças com grande rapidez. Em algumas regiões do país, a entrega pode ser realizada no mesmo dia.

A tecnologia orientada a dados da AMARO tem impacto não apenas na previsibilidade de estoque, mas também em seu posicionamento e na personalização de sua comunicação. Diferente de marcas de moda tradicionais, ao se comunicar com as clientes a AMARO adiciona características regionais e da própria consumidora para montar postagens personalizadas nas redes sociais e e-mail marketing - desde a chegada do frio em determinada região do Brasil até as melhores peças para cada signo do zodíaco (FONSECA, 2018). Este tipo de estratégia modifica a percepção da consumidora sobre a comunicação, tornando-a o mais natural possível e estreitando os laços com o público.

A orientação a dados na AMARO também está presente em áreas onde a dimensão humana é, normalmente, preponderante. O atendimento à





consumidora (SAC) da empresa é nomeado “*Customer Happiness*” – felicidade do consumidor, em tradução livre - um setor em treinamento constante para simplificar o processo de compra da consumidora, desde a busca de um produto no e-commerce ou aplicativo até a troca ou devolução do mesmo. O processo também lança mão dos dados registrados nas transações para fomentar o relacionamento com as clientes, disponibilizando aos atendentes o acesso ao perfil de compra das consumidoras. Assim, o processo contribui para interações cada vez mais fluidas e, conseqüentemente, para a ampliação da satisfação gerada nas consumidoras.

Percebe-se, pois, que a AMARO percorreu novos territórios em relação às práticas tradicionais de varejos online ou de marcas “direto ao consumidor” no Brasil. Nota-se um contraponto tanto ao formato tradicional de atacado e varejo *offline* quanto às operações de varejo puramente *online* - tanto na articulação sistêmica entre vendas *online* e presença *offline* quanto na geração e avaliação contínua de dados como elementos generativos de tendências intra-marca. A reformulação da *supply chain* e a subsequente costura dos pontos de presença como apoio a vendas e consolidação de marca tornam a AMARO relevante para este estudo.

Considerações Finais

Se a emergência do e-commerce desmaterializou os locais de compra no varejo, transpondo-os para a camada digital no movimento chamado “*brick-to-click*” (ALEXANDER; KENT, 2017), o movimento da AMARO ao inserir lojas físicas como pontos de experiência representa não apenas uma diversificação da experiência de compra, mas também uma rematerialização do que seria a experiência de compra de vestuário após a emergência do *omnichannel*. Se o





e-commerce modifica a percepção da distância e do tempo em toda a cadeia de valor entre fabricante e consumidor (VAZQUEZ; KENT, 2017), podemos complementar que, no caso da AMARO, o e-commerce conectado a uma estratégia *omnichannel*, orientada a dados e dotada de capacidades logísticas ágeis, reduziu consideravelmente o atrito inerente ao processo de compra de vestuário online. O caminho traçado pela AMARO, *'click-and-brick'*, reassocia a loja física ao varejo eletrônico não como alternativa, mas como complemento de uma experiência que se pretende híbrida (ALEXANDER; KENT, 2017; GREWAL et al, 2017) - um jogo de materialidades distintas e simbióticas, onde a experiência digital eficiente abre caminho para a riqueza de sensações na loja física, e vice-versa.

A discussão sobre a materialidade física como condição *sine qua non* para o varejo de moda ganha em perspectiva a partir do estudo de caso da AMARO. Enquanto é seguro afirmar que as lojas físicas apoiam o processo de vendas provendo experiências diferenciadas que deslocam a relação marca-consumidor para outros territórios, também é necessário notar que a AMARO conta com *guide shops* em apenas três cidades brasileiras, sendo o impacto às consumidoras geograficamente restrito. Não é possível, portanto, defender a dependência entre os dois modelos a partir das evidências coletadas, e sim inferir que possa haver uma relação virtuosa entre elas.

Embora o termo “desmaterialização” possa ser tentador ao definirmos operações virtualizadas, ou seja, que operem preponderantemente na plataforma digital, as evidências coletadas apontam em outra direção - a de uma materialidade híbrida, sutil, composta de camadas heterogêneas. Nesse sentido, a camada de dados que impacta na definição de coleções e que é coletada a partir de uma materialidade de interface digital (a navegação da consumidora no site), é tão material e palpável quanto as divisórias dos



provedores das *guide shops*. A materialidade pós-digital, nesse sentido, é tão composta do físico quanto de camadas de dados que o transformam e ressignificam. O desafio da transposição da fronteira entre a qualidade de experiência digital e sua correspondente no meio físico foi vencido através de uma sobreposição articulada dessas duas modalidades. Entre a loja virtual e a física, fica-se com o melhor de cada um dos dois mundos: agilidade de entrega, previsibilidade de estoque, experiência tátil e produção de sentido (TSE; TUNG, 2017; PETERMANS, 2012).

Essa discussão sobre a materialidade deve levar em conta, também, o potencial generativo dos rastros digitais das consumidoras: é a partir dos *inputs* gerados por sua navegação e transações no website da marca que decisões sobre produtos são tomadas. Tais inputs também sinalizam a predisposição das consumidoras a determinados tipos de oferta de produtos, o que confirma a vocação do ecossistema de vendas da AMARO para a eficiência. Nesse caso, a tendência apontada pelos autores percorridos em relação à web 3.0 é bastante presente no caso estudado: a inteligência artificial ganha proeminência na tomada de decisões, processando evidências do interesse e interações das consumidoras em informações úteis às áreas de inteligência da marca (GREWAL et al, 2017; VAZQUEZ; KENT, 2017).

Embora não se pretenda exaustivo, este artigo traz contribuições para a análise de cases brasileiros do varejo de moda onde a estratégia de presença apresenta-se hibridizada entre o *online* e o *offline*. Suas considerações são limitadas pela ordem de informação disponível, no momento de sua elaboração, pela marca. Tais limitações, enquanto não permitem generalizações para além das fronteiras aqui pesquisadas, abrem possibilidades para investigações futuras, com entrevistas em profundidade com representantes das marcas e consumidores. Assim, a discussão aqui

14





percorrida sobre a materialidade da presença híbrida do varejo online - e seus possíveis impactos - poderá ser ampliada por estudos subsequentes.

Referências

ALEXANDER, Bethan.; KENT, Anthony. Retail Environments In: PETERMANS, Ann.; KENT, Anthony. **Retail Design: Theoretical Perspectives**. Oxon: Routledge, 2017.

DILLON, S. **Princípios de gestão de negócios de moda**. São Paulo: Gustavo Gili, 2015.

EBIT - Reputação das lojas online avaliadas pelos consumidores. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/amaro>>. Acesso em 21 Jun. 2018.

GARGARO, L. “Do online para o off-line: Amaro expande estratégia digital com Guide Shops em São Paulo e no Rio de Janeiro”. Disponível em: <<https://voque.globo.com/moda/moda-news/noticia/2016/05/do-online-para-o-line-amaro-expande-estrategia-digital-com-guide-shops-em-sao-paulo-e-no-rio-de-janeiro.html>>. Acesso em 21 Jun. 2018.

GREWAL, Dhruv; ROGGEVEEN, Anne L.; NORDFÄLT, Jens. The Future of Retailing. In: **Journal of Retailing**. 2017, v. 93, n. 1, p. 1-6.

FONSECA, M. **Moda do futuro: na Amaro, sua próxima roupa está escondida no smartphone**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/moda-do-futuro-na-amaro-sua-proxima-roupa-esta-escondida-no-smartphone/>>. Acesso em 15 Julho. 2018.

JULIO, K. **Look do dia: quando a moda é definida pelos dados**. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2018/04/24/look-do-dia-quando-a-moda-e-definida-pelos-dados.html>>. Acesso em 29 de julho de 2018.

KENT, Tony. 2D23D: Management and design perspectives on retail branding. In: **International Journal of Retail & Distribution Management**, 2003, v. 31, n. 3, p. 131-142. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journal/ijrdm#>



MCCORMICK, H. AND LIVETT, C. Analysing the influence of the presentation of fashion garments on young consumers' online behaviour. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**. 2016, v.16, n.1, p. 21–41.

PETERMANS A. **Retail design in the experience economy**: conceptualizing and 'measuring' customer experiences in retail environments. Hasselt: 2012. Tese de Doutorado. Hasselt University (Arquitetura e Artes).

SAYEG, C. DIX, L. **Gerência de produtos de moda**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2015.

TOUFAILY, E.; SOUIDEN, N.; LADHARI, R. Consumer trust toward retail websites: Comparison between pure click and click-and- brick retailers. **Journal of Retailing and Consumer Services**. 2013, v.20, n.6, p.538-548.

TOUFAILY, E.; PONS, F. Impact of customers' assessment of website attributes on e-relationship in the securities brokerage industry: A multichannel perspective. In: **Journal of Retailing and Consumer Services**. 2017, v. 34, p.58–69.

TSE, Tommy.; TUNG, Tsang Ling. From clicks-and-bricks to online-to-offline In: PETERMANS, Ann.; KENT, Anthony. **Retail Design: Theoretical Perspectives**. Oxon: Routledge, 2017.

VAZQUEZ, Delia; KENT, Anthony. Online Retail Design In: PETERMANS, Ann.; KENT, Anthony. **Retail Design: Theoretical Perspectives**. Oxon: Routledge, 2017.

WALLACE, D.W.; GIESE, J.L.; JOHNSON, J.L.. Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. In: **Journal of Retail**. 2004, v.80, n.4, p. 249–263.