

**A MODA NOS E-COMMERCE GENERALISTAS**  
CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN NA ESTRATÉGIA DO SEGMENTO DE MODA  
PARA O VAREJO ONLINE

**Me. DARIO DE BARROS VEDANA<sup>1</sup>**  
**THAIS MOREIRA DA SILVA<sup>2</sup>**

**RESUMO**

A mudança no comportamento do consumidor possibilitou que a comercialização de moda no ambiente online crescesse significativamente desde 2012. Entretanto, o sucesso deste segmento no Brasil se restringe às lojas virtuais que comercializam exclusivamente este tipo de produto. Os grandes *e-commerces* reconhecidos no mercado e com experiência na comercialização de diversos tipos de produtos, encontram dificuldade para atrair o consumidor de moda online e atender às suas necessidades. O objetivo deste trabalho é entender o mercado de moda online, mapear as oportunidades e compreender como o Design pode ser utilizado de maneira estratégica para que *e-commerces* generalistas tornem-se referência neste segmento. Para auxiliar a criação de novos modelos de negócio e trazer soluções para o problema apresentado foi analisado: o comércio eletrônico brasileiro, o varejo de moda online e a importância da experiência do usuário e da gestão do Design neste processo.

**Palavras-chave:** E-commerce. Mercado de Moda Online. Gestão do Design. Experiência do Usuário. Inovação.

**ABSTRACT**

The change of the consumer behavior enabled the commercialization of fashion in the online environment to grow significantly since 2012. However, the success of this segment in Brazil is restricted to virtual stores that exclusively sell this kind of product. Large e-commerce stores, well-known in the market, and experienced in selling several sorts of products, still fail to engage the online fashion consumer and to meet their needs. The purpose of this work is to understand the online fashion market, mapping opportunities, and understand how Design can be strategically used and support these companies to become reference in this segment. To assist the creation of new business models, and bring solutions to the problem presented, it has been analyzed: the Brazilian e-commerce, the online fashion retail and the importance of user experience and Design management in this process.

**Keywords:** E-commerce. Online Fashion Market. Management Design. User Experience. Innovation.

---

<sup>1</sup>Mestre em Comunicação e graduado em jornalismo pela Faculdade Cásper Líbero, com Certificate in Marketing Management pelo Insper Instituto de Ensino e Pesquisa. Professor nos cursos de Gestão do Design e Design Digital e Novas Mídias do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. Com experiência de mais de 15 anos em marketing, atua em empreendedorismo, mentoria e desenvolvimento de startups e negócios desde 2009. [dario@inovandomais.com.br](mailto:dario@inovandomais.com.br)

<sup>2</sup>Aluna do Curso de Pós-Graduação em Gestão do Design do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. Graduada em Design Digital pelo Centro Universitário Fieo. 08 anos de experiência em Design. Atualmente atuando como Coordenadora de Criação na B2W Digital. Interesse por Comércio Eletrônico, Gestão do Design, Design Digital e Experiência do Usuário. E-mail: [thais\\_moreira6@yahoo.com.br](mailto:thais_moreira6@yahoo.com.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo dados da E-bit/Buscapé, desde 2012 a categoria de moda e acessórios vem apresentando crescimento significativo no comércio eletrônico. Identificando a oportunidade de expandir seu mercado, os *e-commerces* generalistas brasileiros começaram a comercializar esses produtos. Entretanto, esses grandes varejistas, encontram dificuldades para atrair o consumidor da categoria e as vendas continuam concentradas nos *e-commerces* exclusivos de moda.

O segmento é visto como promissor e tem muito a ser explorado, pois os consumidores estão em constante evolução e hoje buscam mais agilidade e praticidade, uma vez que a internet possibilitou várias mudanças na forma de pensar e agir das pessoas e empresas. Diante disso, o objetivo deste artigo é compreender como o Design pode ser utilizado estrategicamente pelo *e-commerce* generalista brasileiro, para torná-lo referência também em um departamento que atinge nichos específicos, mais especificamente em moda e acessórios. Para isso, no decorrer deste trabalho analisamos o mercado de comércio eletrônico brasileiro, assim como, identificamos as principais características do mercado de moda, levando em consideração os modelos de negócio de lojas virtuais do setor.

Outro fator importante que estudamos foi a experiência do usuário - item fundamental para o sucesso de um negócio - especialmente na internet, visto que, atualmente não é suficiente as empresas serem centradas no ser humano, mas é preciso ir além. Conforme ressaltado por Kotler:

[As empresas] têm uma contribuição maior em termos de missões, visões e valores a apresentar ao mundo; seu objetivo é oferecer soluções para os problemas da sociedade. O Marketing 3.0 leva o conceito de marketing à arena das aspirações, valores e espírito humano. (KOTLER, 2010, p. 4, 5).

Com o objetivo de pesquisar e possivelmente propor uma solução para este desafio, o projeto adotou como base os fundamentos da Gestão do Design. Este raciocínio, segundo Mozota, (2003, p. 91) é um modelo “baseado em conceitos como: gestão orientada ao cliente, gestão baseada em projetos e gestão da qualidade total, sendo que todas lidam com design“. Daí a inspiração que nos auxiliou na construção de ideias fundamentadas no Design que – acreditamos – contribuirão para a construção de uma marca relevante e, principalmente, rentável, no setor de varejo de moda online.

## 2. PANORAMA GERAL DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Comércio eletrônico é uma modalidade de comércio que realiza suas transações financeiras por meio de dispositivos e plataformas eletrônicas, como computadores e celulares. Para Albertin (2010, p. 3) “O comércio eletrônico (CE) é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e informação, atendendo aos objetivos de negócio”. No livro intitulado “A Cauda Longa”, Chris Anderson analisou o surgimento do *e-commerce*:

A ascensão do comércio eletrônico pela Internet em princípios da década de 1990 começou como evolução do modelo de catálogo, com mais conveniência em termos de processamento de pedidos, sortimentos mais abrangentes e alcance mais amplo, a custos ainda mais baixos. A Internet era um meio para oferecer catálogos a todos — sem necessidade de impressão nem de postagem. Sem dúvida, funcionaria como o catálogo, porém de maneira mais eficaz e mais extensa. (ANDERSON, 2010, p. 33)

A definição de Anderson nos auxilia a perceber que a internet mudou também a maneira como compras e vendas são realizadas, assim como o atendimento e relacionamento com clientes e fornecedores. Os *e-commerces* “conectam diretamente compradores e vendedores; eliminam os limites de tempo e lugar; apoiam interatividade, podendo adaptar-se dinamicamente ao comportamento do cliente; e podem ser atualizados em tempo real” (ALBERTIN, 2010, p.4).

Desde o lançamento do comércio eletrônico, o faturamento do setor apresentou aumento acelerado, principalmente nos últimos quinze anos, com crescimento médio anual de 37%. Tal ascensão foi possível, pois algumas empresas identificaram a oportunidade de negócio e souberam acompanhar as evoluções e transformações sofridas pelo mercado e a sociedade.

Segundo o estudo da FECOMERCIO SP disponibilizado na edição 34 da Webshoppers, relatório mais sólido e respeitado sobre o comércio eletrônico, o Brasil vive provavelmente a maior crise econômica de sua história. No entanto, o *e-commerce*, ao contrário do comércio restrito brasileiro, teve um crescimento de 3% no volume dos pedidos em 2015. De acordo com a pesquisa, 39,1 milhões de consumidores virtuais realizaram pelo menos uma compra em 2015, volume 3% maior que em 2014. E, apesar do ritmo menos acelerado, as vendas no comércio eletrônico em 2015, mantiveram a ascensão e apresentaram crescimento. Segundo os dados coletados, o faturamento do comércio eletrônico foi de R\$ 41,3 bilhões, o que representa um crescimento nominal de 15,3%, em relação a 2014. E para o último semestre de 2016, a E-bit/Buscapé estima que o mercado de comércio eletrônico continue estável, o que pode ser observado na ilustração abaixo (figura 1).

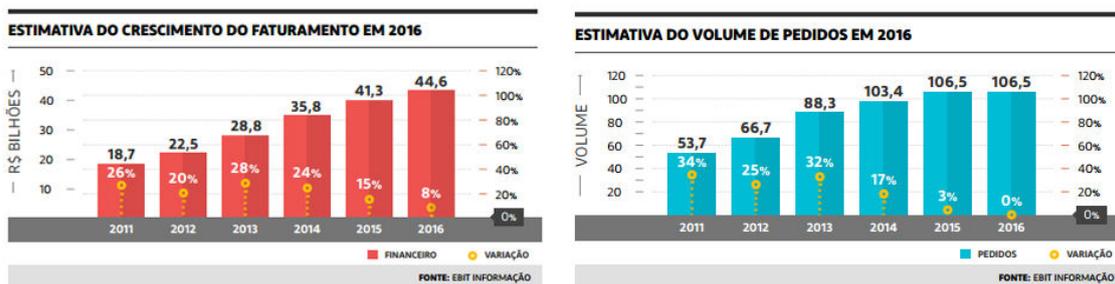


Figura 1 - Estimativas do crescimento do comércio eletrônico em 2016

Fonte: E-bit (2016b, p.23)

Por mais que as pesquisas indiquem dados positivos para o segmento, como anteriormente afirmado, é fundamental que as empresas de comércio eletrônico se reinventem e acompanhem as evoluções tecnológicas, comportamentais e sociais para se manterem ativas e em constante crescimento. Conforme mencionado por Kotler (2010, p. 22) “a nova onda de tecnologia facilita a disseminação de informações, ideias e opinião pública, e permite aos consumidores colaborarem para a criação de valor”.

Diante disso, não se pode ignorar que o consumidor está cada vez mais participativo e exigente. Tal conceito foi enfatizado na análise de Martha Gabriel:

Apesar de “público-alvo” continuar sendo o consumidor que queremos alcançar e converter para os nossos objetivos de marketing, no cenário digital que se apresenta, o público-alvo não é mais apenas alvo, mas passou também a ser a mídia e gerador de mídia. Essa mudança é bastante importante, pois não podemos mais pressupor que nosso público se comporta como um “alvo” estático à espera de ser atingido. (GABRIEL, 2010, p. 109)

Este fenômeno somente se tornou possível pela facilidade de conexão atualmente disponível, impulsionada pelo barateamento do custo para acesso à internet, o que faz com que as pessoas deixem de “estar” conectadas e passem a “ser” conectadas, o que desencadeou uma participação maior do usuário na rede, permitindo ao consumidor atuar, escolher, opinar, criar e consumir de acordo com suas necessidades e desejos (GABRIEL, 2010).

A comprovação disso é o alto índice na utilização de dispositivos móveis por parte dos consumidores do comércio eletrônico. De acordo com estimativas da E-bit/Buscapé, em 2015, 35% dos acessos a lojas virtuais no Brasil se deram via dispositivos móveis. Isso significa que mais de 1/3 do tempo de navegação em lojas virtuais ocorre através de *smartphones* ou *tablets*. As compras realizadas por dispositivos móveis em dezembro de 2015 representaram 14,3% no volume total de pedidos do comércio eletrônico brasileiro (figura 2). O tempo de navegação dos usuários nos ambientes digitais aumentou significativamente, conforme exposto na pesquisa Comscore (2016, p.04): “o total de tempo digital duplicou desde 2014, com o mobile crescendo mês a mês e hoje sendo responsável por 67% do total de tempo navegado pelos brasileiros”.

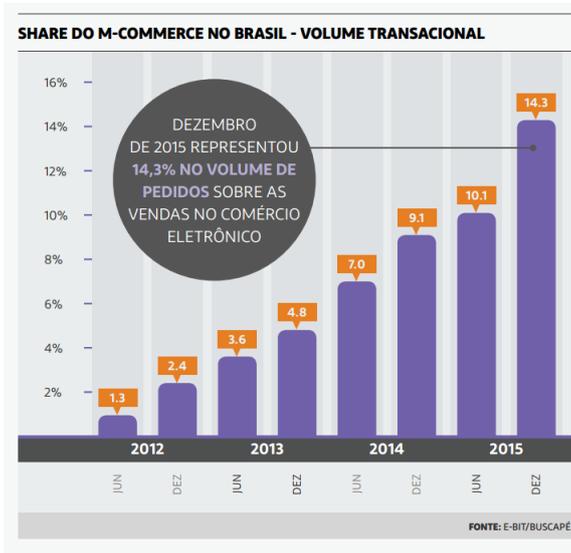


Figura 2 - Share do *m-commerce* no Brasil - volume transacional  
Fonte: E-bit (2016a, p.31)

Se por um lado o aumento do tráfego foi bastante significativo, a conversão em vendas ficou abaixo do que ocorre nas compras em *desktops* e *notebooks*. A E-bit/Buscapé estima que, no ano passado, a conversão do *m-commerce* (vendas via *smartphones* e *tablets*), no Brasil, foi de 0,6%, enquanto em *desktops* e *notebooks* a média foi de 1,8%. O motivo de os *e-commerces* não terem uma conversão significativa nos dispositivos móveis, pode estar diretamente relacionada à experiência que as lojas online trazem para seus consumidores neste canal (NIELSEN, 2013). Isso leva à constatação de que as lojas virtuais precisam entender e melhorar a experiência de compra nestes dispositivos, tendo em vista que significativa parcela de seus consumidores acessam a web via *mobile*.

Anteriormente alertamos que o comportamento do consumidor evoluiu e, com isso, a exigência e experiência de compra esperadas pelos consumidores precisa ser atualizada. O raciocínio é claro: mais do que vender é preciso gerar experiências positivas para os clientes. Sendo assim, os varejistas online não devem focar exclusivamente no *mobile*, mas sim pensar em estratégias multicanais, pois o novo consumidor utiliza diferentes meios e recursos para efetuar suas compras, os quais variam de acordo com sua leitura de praticidade e rapidez.

Parece claro que a melhor estratégia para os varejistas é a adoção do comércio *omnichannel*<sup>3</sup>. Na 33ª edição da Webshoppers, a E-bit/Buscapé explicou um pouco como este conceito vai ao encontro do perfil dos consumidores atuais:

Os consumidores não se preocupam com canais, mas sim com sua experiência de compra. Dessa forma, para estabelecer uma excelente experiência para seus clientes, as empresas precisam conhecer a jornada do comprador e fazer com que todos os canais conversem entre si. (E-BIT, 2016a, p. 51)

Ainda discorrendo sobre o comportamento do consumidor, entende-se que o sortimento é peça-chave para o sucesso de um varejo online, com variedade de produto a probabilidade de aumento no volume de vendas se torna mais concreta. Para Anderson (2006, p.15) “quase todos queremos mais do que apenas *hits*. As preferências de todas as pessoas em certos pontos se afastam da tendência dominante. Quanto mais exploramos as alternativas, mais somos atraídos pelas variantes“. No entanto, para disponibilizar um número diversificado de produtos, os varejistas necessitavam de um grande volume de estoque, o que interferia diretamente nos custos das empresas e por esse motivo acabavam apostando em produtos que acreditavam que seriam vendidos com facilidade e garantiriam o maior volume de vendas.

Com a evolução tecnológica e com o crescimento do varejo online, percebeu-se que investir em itens não considerados *hits*, poderia também trazer resultados significativos, uma vez que a procura e a venda dos produtos menos populares, representa um volume de vendas maior do que os itens mais populares. Isso porque, ao analisar a quantidade de venda dos produtos ou serviços disponibilizados no ambiente online, obtém-se uma curva que decresce rapidamente do item mais popular e estabiliza-se formando uma cauda longa a partir dos produtos mais específicos e por consequência menos procurados (ANDERSON, 2006).

O autor ainda afirma que “à medida que essas empresas ofereciam cada vez mais, elas constatavam que a demanda efetivamente superava a oferta. A iniciativa de aumentar em muito as escolhas pareceu liberar a demanda por novas opções“ (ANDERSON, 2006, p.18). Martha Gabriel analisa que tal evolução somente concretizou-se devido às características da internet:

Pela própria natureza da web, em que não existem limitações físicas para mostrar e armazenar qualquer tipo de informação, é sempre possível oferecer e ter uma infinidade de opções, permitindo que produtos que tenham pouquíssima procura/venda estejam disponíveis como opção, tanto quanto os mais populares. (GABRIEL, 2010, p. 80)

O comércio eletrônico passou a oferecer também produtos para nichos específicos e conseguiu melhorar seu sortimento. E hoje uma forte tendência observada em varejistas virtuais é a utilização da ferramenta *Marketplace*, que permite que diferentes empresas utilizem a estrutura de grandes *e-commerces* para vender seus produtos sem arcar com todos os custos de desenvolvimento de uma loja virtual. Essa nova experiência de compra reforça o conceito da “cauda longa” de Anderson, já que os grandes varejistas virtuais conseguem multiplicar a variedade de produtos oferecidos aos seus clientes, ao mesmo tempo que diminuem seus custos.

Desta forma, percebe-se que o varejo online é capaz de distribuir uma infinidade de produtos para diferentes tipos de consumidores, entretanto, para o sucesso do negócio é fundamental que os varejistas acompanhem as evoluções tecnológicas e as utilizem para

---

<sup>3</sup>Convergência de todos os canais utilizados pelas empresas com o objetivo de integrar as vendas entre lojas físicas e virtuais e os consumidores

trazer uma nova experiência aos seus consumidores, pois hoje as pessoas não buscam apenas efetivar a compra, mas conforme mencionado por Kotler (2010, p.04) “estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor”.

### 3. O MERCADO DE MODA NO CONTEXTO DA INTERNET

A moda evoluiu ao longo do tempo e a maneira como as pessoas se vestem não representa mais poder social, e sim a vontade de expressar sua personalidade e seus gostos individuais. Segundo Lipovetsky e Serroy (2015, p.361) “elemento essencial de estetização pessoal, a moda se impregna hoje de novas tendências que valorizam a dimensão hiperindividualista, fundo da sociedade hipermoderna e da vida transtética”. Desta forma, pode-se deduzir que as pessoas estão à procura de produtos que realmente atendam suas preferências e tenham conexão plena com sua personalidade:

Por meio da roupa de moda, homens e mulheres se empenham menos em ser socialmente conformes do que em experimentar emoções estéticas, estar de acordo com a imagem pessoal que têm de si mesmos e querem exibir em público. A relação de si com o outro é sempre fundamental e estruturante, mas a roupa está mais a serviço da promoção da imagem pessoal do que de uma imagem ou posição de classe. (LIPOVETSKY; SERROY, 2015, p. 361)

Entretanto, todas essas mudanças causaram aos consumidores do mercado de moda uma dificuldade de orientação. Ainda segundo Lipovetsky e Serroy (2015, p.362) “quanto menos a moda impõe seus decretos, mais os consumidores ficam perdidos, desorientados, devido ao excesso de opções e à ausência de tradição de classe, que outrora dotava os indivíduos de referências estéticas”.

Diante disso, constatamos que o consumo é fortemente influenciado pela experiência de compra de outros consumidores, uma vez que o “conceito de imitação é um fator importante na nossa motivação para comprar o que compramos” (LINDSTROM, 2008, p.61). Este pode ser um ponto relevante para o sucesso atual dos blogueiros, uma vez que muitas pessoas são influenciadas pelas orientações e indicações desses personagens digitais, especialmente no que diz respeito à moda e comportamento.

Neste contexto, podemos afirmar que o mercado de moda deve proporcionar experiências particulares para os seus consumidores, uma vez que o consumo do segmento está diretamente relacionado à sensação de conforto emocional e bem-estar individual. Assim, constatamos a importância da utilização do ambiente digital, não apenas para expor conteúdos, mas influenciar os consumidores, criar tendências e comercializar produtos. Como vimos anteriormente, o consumidor mudou e o mercado precisa acompanhá-lo e “estar onde ele está”.

As facilidades de compra têm impactado os consumidores e, em paralelo, as atualizações de moda e busca por novos estilos passaram a ser feitas também pela internet. Segundo os dados do Google Fashion Trends primavera/verão 2016-17<sup>4</sup>, as buscas realizadas na internet por moda cresceram 53% em junho de 2016, crescimento superior ao mercado que foi de 22%. Percebe-se que além de procurar informações no varejo físico e virtual, os consumidores de moda utilizam as redes sociais, blogs e sites para obter referências. Conforme apontado nesta pesquisa, 67,7% dos usuários entrevistados buscam inspirações e referências nas redes sociais, 27,1% fazem suas buscas em sites e blogs, 21,8% colhem informações nos sites das marcas, 20,9% utilizam buscadores e apenas 5,2% acessam informações por meio de e-mail marketing.

---

<sup>4</sup> Evento realizado pelo Google semestralmente para os profissionais do varejo de moda

Essas são as características dos *shoppers* de moda - eles são multicanais, conforme analisado em pesquisa realizada pela Officina Sophia Retail, empresa de pesquisa especializada em varejo e comportamento de compra, em julho de 2015. Segundo esse estudo, nove em cada 10 compradores visitam mais de uma loja online antes de efetivar uma compra, 3,06 é a média de lojas visitadas durante o processo de escolha de um produto, apenas 12% passaram pela loja física antes de concretizar a compra e 82% concluem a compra no mesmo dia.

A comercialização de moda no ambiente online requer atenção, conforme analisado por Cobra (2007, p.18): “o processo de escolha de um produto de moda depende da forma como uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo em que vive”.

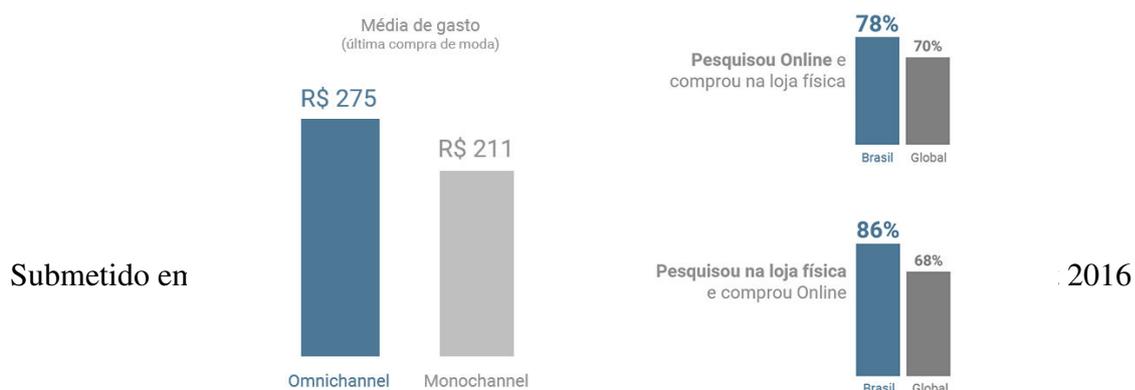
O consumidor é influenciado pelas tendências de moda e, diante disso, Fournier, Wittenbraker e Avery (2014) afirmam que “muitos clientes – particularmente na área de moda, tecnologia, mídias sociais e jogos – procuram um engajamento ardente e não passageiro”. Para Kotler (2010, p. 37) “é o acúmulo das experiências individuais do consumidor que cria maior valor para o produto. Quando os consumidores individuais experimentam o produto, personalizam a experiência de acordo com necessidades e desejos singulares”. Estas informações sinalizam que, além de vender produtos, os varejistas online precisam criar bons relacionamentos com o seu público, atendendo às suas necessidades e desejos de forma plena e inovadora.

Segundo os dados do Google Fashion Trends de agosto de 2016, 53% dos consumidores digitais estão em busca de demonstração de produtos, 44% estão à procura de dicas sobre moda e seu uso e 28% buscam por avaliações e *reviews* de produtos, o que comprova a necessidade de estabelecer uma nova referência relacional com esse contingente de consumidores ávidos por informações. E, portanto, diferentes recursos e canais devem ser utilizados para sanar as dúvidas que possam surgir com referência a tamanhos, cores e qualidade dos produtos. Conforme analisado pela Officina Sophia Retail, a falta de Informações detalhadas sobre os produtos é considerada um dos pontos insatisfatórios para os clientes do varejo online de moda.

A comercialização de produtos utilizando meios eletrônicos é uma realidade potencial. O segmento continua elevando as vendas no *e-commerce* nas principais datas sazonais. No dia das mães 2016, um dos eventos mais significativos para os varejistas, a categoria foi a que mais vendeu.

Segundo os dados do Google Fashion Trends de agosto de 2016, até 2021 mais da metade das vendas de moda serão influenciadas pelo digital. Todavia, o uso de diferentes canais é fundamental para o sucesso dos varejistas. Ainda segundo os dados do Google, 80% dos compradores de moda estão conectados, sendo que 21% deles exclusivamente no ambiente *mobile*.

O comércio *omnichannel* já é uma realidade também para este segmento. Ainda segundo a pesquisa do Google, em 2015 86% dos usuários de internet pesquisou o produto desejado na loja física e comprou online. Além disso, consumidores *omnichannel* de moda gastaram de 15% a 30% a mais (vide figura 3).



**Figura 3 - Efetivação de compra e média de gasto dos consumidores omnichannel de moda.**

Fonte: Google (2016, p.22 e 23)

Os dados pesquisados confirmam o potencial do segmento no comércio eletrônico e reforçam que o consumidor atual não quer apenas adquirir produtos, mas sim participar de todo o processo. Entretanto, ainda existem diversos pontos a serem melhorados, uma vez que, os *shoppers* apontam algumas dificuldades e dúvidas na utilização das lojas online. Portanto, o estudo realizado sobre o mercado de moda online, trouxe informações tangíveis que possibilitaram identificar pontos positivos e oportunidades de melhorias e que contribuirão para o desenrolar deste artigo.

#### **4. MAPEAMENTO DOS MODELOS DE NEGÓCIO DO VAREJO ONLINE DE MODA**

O universo abrangido pelo comércio eletrônico é muito amplo. Ao direcionar a pesquisa para a comercialização de produtos de moda e acessórios por meio eletrônico, é possível identificar diferentes modelos de negócios, que atuam para diferentes tipos de públicos e oferecem diferentes experiências (vide tabela 1)

##### **4.1. E-commerces generalistas**

Os *e-commerces* generalistas são um modelo de negócio composto por lojas virtuais que comercializam diversos tipos de produtos, incluindo moda e acessórios. Alguns dos principais players deste segmento são a Amazon, o Submarino e o Walmart.com. O principal foco desses varejistas é o sortimento de produtos, pois é desta maneira que buscam atender todas as necessidades do cliente em um só lugar. É conhecida a prática das empresas deste segmento investirem mais em produtos com ticket médio maior, que trazem mais rentabilidade. Porém, nos últimos anos, a compra de moda e acessórios via internet cresceu, o que fez com que algumas dessas empresas percebessem uma oportunidade.

Em termos de tamanho e abrangência, a estrutura de *e-commerce* generalista com maior relevância em moda é a Amazon, que lançou em 2012 o segmento Amazon Fashion. Esse departamento é o único que possui uma identidade própria, além de rede social e canais de divulgação exclusivos. São patrocinadores de grandes eventos do segmento e atualmente disponibilizam aos seus clientes cerca de 30 mil itens de vestuário dentro do canal.

No Brasil, também é possível perceber uma tentativa em tornar o segmento relevante nos generalistas, entretanto todos os *e-commerces* analisados ainda trabalham de maneira semelhante. Todas as lojas virtuais possuem página diferenciada para moda, porém a experiência de compra é semelhante a outros produtos, e como dito anteriormente, o processo de compra de moda é diferente e, por consequência deve ser explorado de forma diversificada. Diante disso, constata-se que falta conteúdo relevante sobre o assunto, o que leva os consumidores a adquirir produtos de moda muito mais por oportunidade e não pelos *e-commerces* serem de fato uma referência na categoria.

Tudo isso parece deixar claro que ainda não temos no Brasil um grande *e-commerce* generalista que possa ser apontado como referência no departamento de moda e acessórios. Aliás, nem mesmo a Amazon parece ter alcançado esse patamar. Todavia, com algumas adaptações e ajustes, é possível aos mencionados varejistas conquistarem esse mercado, pois já possuem clientes cativos, sortimento de produtos, agilidade na entrega e principalmente a utilização de ferramentas de recomendações, que estimulam os gostos e desejos dos consumidores.

#### **4.2. E-commerces verticais**

O segundo modelo de negócio identificado são os *e-commerces* verticais, lojas virtuais especializadas na comercialização de produtos relacionados à moda e acessórios. No Brasil e no mundo existem diversos players, tais como: Dafiti, Shop2gether, Zappos e Asos. De maneira geral as estratégias adotadas por eles são bem semelhantes, podendo ser destacados os seguintes pontos:

- Focam em conteúdo, ou seja, não destacam preços e promoções, mas sim dicas e tendências de moda. A grande maioria possui revista digital e/ou blog e são parceiros de especialistas do segmento;
- Apresentam página do produto *clean* e objetiva e em alguns casos com dicas de como usar a peça. Um diferencial é a opção “Compre o look”, que permite aos consumidores comprar todas as peças exibidas na imagem de maneira fácil e rápida;
- Muitos players estão fazendo uso de novas alternativas para facilitar a compra de produtos de moda pela internet. Entre eles podemos citar os provedores virtuais, em que o consumidor caracteriza o seu avatar e experimenta de forma digital os produtos. Utilizam também as vitrines físicas, que são espaços nos quais os clientes podem experimentar e conhecer os produtos. Com essa ferramenta as concretizações das compras continuam sendo feitas de maneira digital. E por fim, vale destacar os vídeos criados pelas próprias lojas para dar dicas sobre moda e beleza.

Tais recursos permitem afirmar que os *e-commerces* verticais conhecem mais profundamente os seus consumidores e por consequência acabam performando melhor, uma vez que, são especialistas e ao contrário do que ocorre com os *e-commerces* generalistas, conseguem manter o foco no segmento.

Segundo relatório disponibilizado pela Dafiti, a empresa cresceu quase cinco vezes mais que a média do setor, apenas no primeiro semestre de 2016, registrou R\$575,4 milhões em receita líquida. O valor representa um crescimento de 23,8% quando comparado ao mesmo período de 2015. Isso leva a crer que os *e-commerces* especialistas em moda já dominam uma grande fatia de mercado brasileiro.

#### **4.3. Varejistas verticais duplo canal de vendas**

O terceiro modelo de negócio pesquisado são os varejistas verticais duplo canal de vendas. Trata-se de lojas físicas que também comercializam seus produtos através de loja online própria. Este modelo é uma tendência de negócio, uma vez que os consumidores adeptos ao comércio *omnichannel* já representam uma grande fatia no mercado mundial. A estratégia adotada por esses varejistas é positiva, pois concilia a força e o reconhecimento das lojas físicas com o ambiente digital. Tal sinergia permite que a comunicação e a conversão sejam realizadas em mais de um canal, o que facilita a experiência do cliente que pode, por exemplo, comprar um produto no *e-commerce* e efetuar a troca em uma loja física.

Aos analisarmos esse modelo de negócio, parece claro que esses varejistas encontraram um ponto intermediário entre os *e-commerces* generalistas e os verticais. Eles conseguiram combinar, nas lojas virtuais, algumas ferramentas também utilizadas pelos especialistas em moda. Todavia, por sua experiência no varejo, adotam ações promocionais e de descontos, e não ficam focados apenas em tendências de moda.

#### **4.4. Lojas online das marcas**

O próximo modelo de negócio a ser analisado são as lojas online das marcas. Trata-se de lojas virtuais exclusivas de uma única marca, como por exemplo, Calvin Klein, Farm e Ellus. Esses varejistas online têm como objetivo reforçar a experiência que o cliente tem nas

lojas físicas e, ao contrário dos outros modelos, as marcas não seguem um padrão de navegação. Utilizam o *e-commerce* também como canal de comunicação, no qual reforçam suas idéias e convicções. Ao pesquisá-las percebemos que o principal ponto de contato com os clientes continua sendo os estabelecimentos físicos. Foi possível perceber também que a experiência de compra é muito semelhante aos varejistas verticais, priorizando a exposição de lançamentos de novas coleções e tendências de moda.

Alguns pontos negativos identificados são: a - neste modelo de negócio utiliza-se prazos de entregas mais estendidos; b - mesmo possuindo lojas físicas, nem todas as marcas permitem a troca em canais diferentes do local de realização da compra, algo que já foi sanado nos varejistas duplo canal de vendas.

#### **4.5. Brechós online**

O quarto modelo estudado é um segmento em grande ascensão, impulsionado pela crise política e econômica e pelos novos comportamentos dos consumidores, os brechós online estão se tornando cada vez mais expressivos dentro do comércio eletrônico. Eles têm sido apontados como a nova alternativa para quem deseja adquirir roupas exclusivas por preços mais acessíveis. Prova disso são os números do Enjoei - uma das principais lojas do modelo no Brasil -, que possui mais de um milhão de produtos cadastrados, 100 mil vendedores ativos e 74% de aumento nas visitas, comparando junho de 2015 com o mesmo período em 2016.

Uma das vantagens competitivas dos brechós online são os baixos custos de manutenção, já que não possuem estoque e as inserções de novos produtos são realizadas pelos próprios usuários. Também por isso, possuem um amplo sortimento de produtos, que são capazes de atingir diferentes públicos. Os produtos a serem vendidos são expostos de forma simples, com produções fotográficas e descrições menos aprimoradas, o que aproxima as lojas dos seus consumidores, pois estes criam um laço de afetividade e identificação.

Os brechós online parecem ir ao encontro dos desejos e necessidades da geração atual, tendo em vista a preocupação com o meio ambiente, sustentabilidade e consumo consciente.

#### **4.6. Generalistas intermediadores**

O último modelo de negócio analisado são as lojas online que intermediam a compra de diferentes tipos de produtos, incluindo moda. Esses *e-commerces* representam um ponto de contato mais efetivo e possibilitam que pequenos e médios comerciantes, pessoas físicas e jurídicas, atinjam um número mais expressivo de pessoas e, conseqüentemente, tenham uma conversão de vendas mais significativa. Neste artigo este modelo será identificado como generalistas intermediadores. São empresas deste segmento: Mercado Livre, eBay e AliExpress.

É notório que esses players fazem sucesso no Brasil, principalmente pelo preço competitivo e variedade de produtos disponibilizados. Os principais players deste segmento são internacionais, e mesmo com toda a incerteza da economia e do impacto da desvalorização do real, segundo a E-bit/Buscapé, em 2015 houve um crescimento expressivo de consumidores nestes sites. Se em 2014 a quantidade de consumidores que afirmaram ter comprado em sites internacionais chegou a 38%, em 2015 esse número saltou para 54%.

Estes players já identificaram a importância do departamento de moda e já fazem uso de comunicação diferenciada para a categoria. Contudo, assim como nos *e-commerces* generalistas, a experiência de compra é similar a qualquer outro tipo de produto, o que pode não atrair de maneira efetiva o consumidor de moda e acessórios. É perceptível que as compras realizadas nestas lojas são feitas por oportunidade, ou seja, os consumidores identificam boas promoções e preços competitivos. Um ponto positivo neste modelo é o uso

de coleções, as quais agrupam produtos similares de acordo com tema pré-estabelecido. Essa ferramenta, combinada com o uso das recomendações, indica aos clientes possíveis produtos de interesse.

Com a presente análise foi possível perceber que generalistas intermediadores utilizam estratégias bem semelhantes aos *e-commerces* generalistas. A diferença é que são originalmente canais *marketplace*, tendência atual nos grandes *e-commerces* generalistas.

**Tabela 1 - Mapeamento dos modelos de negócio do varejo online de moda**

Modelos de negócio	Descrição	Exemplos <sup>5</sup>	Diferenciais	Experiência do usuário
<i>E-commerces</i> generalistas que incluem departamento moda	Lojas virtuais que oferecem diversos tipos de produtos, inclusive moda e acessórios	Amazon, B2W Digital (americanas.com, Submarino e Shoptime), Grupo Cnova (Ponto Frio, Casa Bahia e Extra.com), Walmart.com	Agilidade na entrega; sortimento de produto; grandes promoções; utilização de recomendações e compras casadas, ferramenta <i>marketplace</i>	Página diferenciada para moda; experiência de compra semelhante a outros produtos; compras realizadas por oportunidade; navegação fácil e intuitiva; falta de conteúdo relevante sobre moda
<i>E-commerces</i> verticais	Lojas virtuais especializadas na comercialização de produtos relacionados à moda e acessórios	Dafiti, OqVestir, Zattini, Shop2gether, Gallerist, Zappos, Amaro, Asos e Shopbop	Função "Compre o Look"; qualidade nas produções fotográficas; ferramenta <i>marketplace</i> e lojas especiais; foco na elaboração de conteúdo, alguns players possuem marcas próprias	Página do produto clean e objetiva e em alguns casos com dicas de como usar a peça; menu de navegação organizado e bem distribuído para moda; informações sobre tendências moda; uso de novas alternativas para facilitar a compra de produtos de moda pela internet (provedor virtuais, vídeos e vitrine física)
Varejistas verticais duplo canal de vendas	Lojas físicas que também comercializam seus produtos através de loja online própria	C&A, Renner, Marisa, Hering, Forever21 e Macy's	Força e reconhecimento das lojas físicas; troca facilitada; função "Compre o look"; comunicação e conversão é realizada em mais de um canal	Página do produto clean e objetiva; menu de navegação organizado e bem distribuído para moda; informações sobre tendências moda, mas também sobre promoções; usuário tem a experiência facilitada pela utilização de mais de um canal de venda
Lojas online das marcas	Lojas virtuais exclusivas de uma única marca	Farm, Calvin Klein Jeans, Levi's e Ellus	Reforçam a experiência que o cliente tem nas lojas físicas e ao contrário dos outros modelos, as marcas não seguem um padrão pré-definido, utilizam a loja online também para reforçar suas ideologias	Prazo de entregas mais estendidos; nem todas as marcas permitem a troca em canais diferentes do local de realização da compra; experiência de compra muito semelhante aos varejistas verticais
Brechós online	Lojas online onde os próprios usuários comercializam e trocam produtos de moda e acessórios que não utilizam mais	Enjoei, Peguei Bode, Percentil e ThredUP <sup>6</sup>	Baixos custos de manutenção; sortimento de produtos; canal vai ao encontro dos desejos e necessidades da geração atual; apoiam a reutilização de produtos; personalização da página dos vendedores; produtos com preços mais acessíveis, abre oportunidade para pessoa física	Navegação um pouco menos intuitiva; apesar dos canais serem apenas intermediadores garantem uma boa política de troca e devolução e diferentes formas de pagamento; produções fotográficas simples, o que reforça a ideia de caseiro e proximidade com o consumidor
Generalistas intermediadores	Lojas online que intermediam a compra de diferentes tipos produtos. A venda pode ser realizada por pessoas físicas ou jurídicas	eBay, Mercado Livre, AliExpress	Sortimento de produtos; preço competitivo; mesmo os players internacionais já possuem navegação em português; entrega para diferentes países; players internacionais destacam a categoria moda	Navegação bem similar aos <i>e-commerces</i> generalistas, muita informação em uma única página; comunicação diferenciada para moda; experiência de compra semelhante a outros produtos; produtos são organizados por coleções

<sup>5</sup> Essa pesquisa foi elaborada com base nos seguintes sites: Americanas.com, Submarino, Shoptime, Ponto Frio, Casas Bahia e Extra.com, Walmart.com, Dafiti, OqVestir, Shop2gether, Gallerist, Zappos, Amaro, Asos, Shopbop, C&A, Renner, Marisa, Hering, Forever21, Macy's, Farm, Calvin Klein Jeans, Levi's e Ellus, Enjoei, Peguei Bode, Percentil e ThredUP, eBay, Mercado Livre e AliExpress.

<sup>6</sup> Percentil e ThredUP ainda não comercializam para o Brasil.

Como vimos, os *e-commerces* verticais já estão concretizados no mercado de moda online e garantem o sucesso do segmento. Os varejistas duplo canal de vendas reconheceram uma oportunidade e ganham novos mercados. Entretanto, os *e-commerces* generalistas ainda não são reconhecidos pelas vendas dos produtos de moda e acessórios. Assim sendo, os dados analisados contribuirão para o alcance do principal objetivo deste artigo: compreender como o Design pode ser utilizado estrategicamente pelos *e-commerces* generalistas brasileiros, para torná-los referência também neste segmento. Tal afirmação pode ser feita pelo fato de o mapeamento efetuado ter permitido conhecer mais profundamente os diferentes modelos de negócios para a comercialização de moda e acessórios via internet, possibilitando a identificação dos pontos positivos e negativos das estratégias adotadas pelas diferentes empresas.

#### **4. A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO DESIGN E DA EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO NO PROCESSO DE COMPRA E VENDA ONLINE**

Diante das análises e pesquisas expostas nos capítulos anteriores, defrontamo-nos com uma necessidade: entender o motivo pelo qual varejistas generalistas online brasileiros não alcançam o público de moda e acessórios. Como exposto anteriormente, estas empresas apresentam resultados relevantes, entretanto, no quesito moda e acessórios os resultados positivos ainda estão concentrados nas lojas online com vendas exclusivas de produtos do departamento, os *e-commerces* verticais.

A partir das pesquisas realizadas, percebemos que os *e-commerces* generalistas adotam uma estratégia similar quando decidem iniciar a comercialização de moda e qualquer modificação realizada pode ser identificada nos diferentes players do setor. Nem sempre as mudanças realizadas são inovadoras ou bem planejadas, e por consequência são fáceis de replicar. Brown (2010, p.19) observa que “pelo fato de os sistemas de negócios serem elaborados visando a eficiência, novas ideias tenderão a ser incrementais, previsíveis e muito fáceis de serem copiadas pela concorrência”. Diante disso, a peça chave para a consolidação desses varejistas na comercialização de moda e acessórios via internet, é a descoberta de uma proposta realmente inovadora, eficiente e acessível, que os torne capazes de alcançar os novos consumidores, cada vez mais exigentes e com escolhas que demandam processos mais complexos. Portanto, os princípios do design estratégico e a experiência do usuário são a base da estruturação.

Como sabemos o Design não está ligado apenas à criação estética de um produto ou serviço, mas também à satisfação de necessidade e desejo dos consumidores, centrado no ser humano e na construção de alternativas funcionais e inovadoras. Se explorado de forma estratégica, deixa de ser uma peça complementar para tornar-se o eixo de projetos e de mudanças organizacionais, conforme observado por Brigitte Mozota:

O Design não é mais visto como apenas um resultado relacionado à forma, mas como um processo criativo de gestão que pode ser integrado em outros processos da organização, como gestão de ideias, de inovação e de pesquisa e desenvolvimento, e que modifica a estrutura tradicional do gerenciamento de processos em uma empresa (MOZOTA, 2003, p. 128)

O Design é uma disciplina multidisciplinar, se utilizado como processo e não apenas como executor de ações, contribuirá de forma efetiva para o sucesso de um projeto organizacional. O Design pensado de forma estratégica “tira o “design” do estúdio e libera seu potencial disruptivo, sua possibilidade de mudar o jogo” (BROWN, 2010, p. 6).

Por isso a importância de pensar design e não apenas fazer design. Neste processo é fundamental envolver profissionais de diferentes departamentos da empresa para trazer a essência do Design para a solução efetiva de problemas.

Precisamos de uma abordagem à inovação que seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença. O design thinking, oferece uma abordagem desse tipo (BROWN 2010, p. 3)

Atualmente, estamos sobrecarregados por estímulos visuais, e estudos comprovam que quanto mais somos estimulados maior é a dificuldade para captar nossa atenção, desta forma, atrair os consumidores é um grande desafio (LINDSTROM, 2008).

Proporcionar uma excelente experiência é fundamental, uma vez que “quando nossas necessidades mais básicas são satisfeitas, tendemos a partir em busca de experiências significativas e emocionalmente satisfatórias” (BROWN 2010, p.105). Contar boas histórias e envolver os consumidores é a base para o sucesso, uma vez que “o público não é mais visto como simplesmente um grupo de consumidores de mensagens pré-construídas, mas como pessoas que estão moldando, compartilhando, reconfigurando e remixando” (JEKINS, GREEN e FORD 2014, p. 24).

Como abordamos nos capítulos anteriores, os consumidores estão conectados e em busca por facilidades, o que contribui para o crescimento do segmento. Entretanto, os *e-commerces* generalistas não são especialistas em moda, logo se igualar aos *e-commerces* verticais não deve ser o ponto focal da estratégia adotada. Gerar conteúdo relevante é importante, mas proporcionar uma experiência inovadora é o que convencerá os consumidores a comprar moda e acessórios no canal. Esses varejistas já são reconhecidos no mercado pela comercialização de diversos produtos e precisam adaptar todos os seus recursos para satisfazer também o cliente que busca por moda.

Pode fazer mais sentido impulsionar a inovação de um ponto de vista centrado no consumidor, de modo que lhes permita explorar ativos que as empresas já possuem: uma grande base de clientes, marcas reconhecidas e confiáveis, atendimento ao cliente e sistemas de suportes experientes, ampla distribuição e cadeias de suprimento. Essa é a abordagem centrada no ser humano, baseada em desejabilidade. (BROWN, 2010, p. 149)

Segundo a pesquisa da Sophia Officina Retail de 2015, a principal dificuldade do consumidor de moda online é a falta de informações sobre as características dos produtos. Quando um consumidor está à procura de um item de moda no ambiente online, ele não se sente totalmente seguro ao realizar a compra, uma vez que, não consegue sentir o produto, identificar a qualidade do material e o tamanho da peça. Expor o produto de forma atrativa e interativa pode contribuir de maneira efetiva no esclarecimento de dúvidas e diminuição de incertezas. Por consequência, a conversão de vendas passa a ser um processo mais assertivo. A aquisição de um produto de moda deve ser prática, ao mesmo tempo em que deve manter o cliente atualizado sobre as últimas tendências - expor de forma clara e objetiva os diferentes tamanhos e estampas disponíveis, facilita o processo de compra. Dicas de moda criando looks com as peças escolhidas pode contribuir para aumentar o ticket médio. Uma navegação intuitiva e bem organizada, expõe os produtos de forma hierárquica e facilita a busca.

Por mais que a prioridade desses varejistas seja o ambiente online, pensar em múltiplos canais de vendas e comunicação é fundamental para conseguir o engajamento dos

consumidores. Como já mencionado, os consumidores desejam praticidade e agilidade na hora de realizar suas compras, independente do canal escolhido para efetivá-la, eles querem fazer parte do processo. Tim Brown também observou essa mudança no comportamento do consumidor:

Como consumidores estamos impondo novos e diferentes tipos de demandas; nós nos relacionamos de forma diferentes com as marcas; esperamos participar da decisão do que nos será oferecido; e esperamos que nosso relacionamento com os fabricantes e vendedores continue além do ponto de compra. (BROWN, 2010, p. 167)

Independentemente do modelo adotado pelo *e-commerce*, não é possível identificar o Design como peça chave do processo. A disciplina é caracterizada apenas por sua função estética. Diante disso, sugerimos que os *e-commerces* generalistas adotem um processo de criação de novos modelos de negócio, no qual o design estratégico e suas ferramentas sejam os protagonistas da mudança. Com ações centradas no ser humano, levará em consideração o desempenho funcional e o sentido emocional das pessoas, para identificar as necessidades latentes dos consumidores e para assim traduzi-las em novas oportunidades de negócios (BROWN, 2010). Ao adotarem esse novo método, as organizações aumentam as chances de desenvolver uma ideia realmente inovadora e eficiente.

É possível perceber que para ganhar relevância na categoria de moda e acessórios, os *e-commerces* generalistas devem desvincular-se do modelo de negócio tradicional, para partir a um modelo que convença o cliente utilizando boas histórias e experiências de compras positivas. Conforme analisado por Kotler (2010, p. 73) “as empresas precisam oferecer uma missão de transformação, criar histórias atrativas em torno dela e envolver os consumidores em sua concretização”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os dados coletados durante o processo de pesquisa, foi possível perceber que, mesmo diante da instabilidade política e econômica brasileira, a comercialização da categoria moda e acessórios no ambiente online continua promissora. Entretanto, os *e-commerces* generalistas ainda não encontraram uma estratégia eficiente para destacar-se também neste segmento.

Diante disso, percebemos que é fundamental que empresas desse ramo repensem estratégia e processos, uma vez que, seus maiores objetivos estão diretamente relacionados à oferta de produtos com preços competitivos. Como mencionamos neste artigo, o consumidor de moda online possui comportamentos e processos de compra diferenciados, busca por informações e apresenta dúvidas específicas para cada tipo de produto. Desta forma, propiciar novas experiências e contar boas histórias de maneira inovadora podem contribuir efetivamente para o sucesso da categoria. Como alternativa para desenvolver o segmento de moda e acessórios, as empresas do setor precisam adotar o design como processo e não apenas como função estética.

Por esse motivo, esta pesquisa abre caminho e possibilidades para a criação de novos modelos de negócio para os *e-commerces* generalistas brasileiros que desejem tornar-se referência também no segmento de moda online. Os modelos poderiam ter como pilar principal o design estratégico centrado no ser humano, na inovação, na multidisciplinaridade e na prototipagem.

Entender de maneira profunda as necessidades e desejos dos consumidores é uma alternativa para alcançar resultados. Conforme observado por Brown (2010, p. 167), “se [uma empresa] conseguir entender melhor os clientes ela atenderá melhor as necessidades deles. Essa é a fonte mais segura de lucratividade de longo prazo e crescimento sustentável”.

Adotar uma estratégia centrada no design possibilita que as empresas percorram caminhos diferentes do padrão organizacional convencional e que os profissionais envolvidos no projeto cheguem a soluções inovadoras, que engajem os consumidores e atendam suas necessidades, especialmente na jornada de decisão de compra<sup>7</sup>.

Atualmente, pode parecer controverso um *e-commerce* partir também para o ambiente físico, entretanto, adotar estratégias multicanais significa agir de maneira semelhante ao que os consumidores já têm feito na jornada de compra. Este processo aproxima cada vez mais as empresas de seus clientes.

Esta integração entre ambiente físico e digital já acontece em outros países, como Estados Unidos. Entretanto, constatamos que os *e-commerces* generalistas brasileiros ainda não adotaram esta estratégia. Parece contraditório, principalmente para o segmento de moda, no qual tocar e experimentar uma peça faz parte da jornada de compra. Por esse motivo, que a Macy's, traçou uma estratégia multicanal, que oferece aos clientes experiências contínuas nas lojas físicas e online.

Pretendemos desenvolver um protótipo deste modelo e testá-lo no segmento varejista brasileiro, a fim de avaliar sua eficácia e adaptá-lo à realidade de cada empresa. Pensar o design de maneira estratégica implica em revisar a cultura organizacional, romper paradigmas em busca de uma solução realmente inovadora, que auxilie o consumidor na tomada de decisão e contribua de maneira efetiva para os resultados de vendas.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: modelos, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010
- ANDERSON, Chris. **A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- COBRA, Marcos. **Marketing & Moda**. 1. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2007
- E-BIT. **Webshoppers 2016**. 33. ed. Disponível em <[http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/33\\_webshoppers.pdf](http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/33_webshoppers.pdf)>. Acesso em: 17 de ago. 2016.
- E-BIT. **Webshoppers 2016**. 34. E d. Disponível em <<http://portal.ebit.com.br/Webshoppers>> Acesso em: 15 de set. 2016.
- COMSCORE. **O Brasil digital do futuro**. Disponível em <[http://iabbrasil.net/assets/upload/boas\\_praticas/1468333810.pdf](http://iabbrasil.net/assets/upload/boas_praticas/1468333810.pdf)>. Acesso em: 17 de ago. 2016.
- E-COMMERCE BRASIL. **União online e offline é a nova aposta para o mercado de e-commerce**. 2015 disponível em < <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/uniao-do-online-e-offline-e-nova-aposta-para-o-mercado-de-e-commerce/>>. Acesso em: 28 de ago. 2016.
- FOURNIER, Susan; WITTENBRAKER, John; AVERY, Jill. **Desvende os mistérios do relacionamento com o cliente**. [S.I.]: Harvard Business Review Brasil, 2014 Disponível em <<http://hbrbr.com.br/desvende-os-misterios-do-relacionamento-com-o-cliente/>> Acesso em: 04 de maio 2016.

---

<sup>7</sup> Conceito apresentado na edição de junho de 2009 do McKinsey Quaterly por David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jørgen Vetvik, traz uma visão da maneira como o consumidor pesquisa e compra um produto ou serviço e como interage com uma marca. Disponível em: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>> Acesso em 05 de Nov. 2016.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital:** conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec, 2010

GOOGLE. **Fashion Trends:** primavera/verão 2017. São Paulo, 2016

LIPOVESTSKY, Gilles; SERROY, Jean; BRANDÃO, Eduardo. **A estetização do mundo:** viver na era do capitalismo artista. São Paulo: Companhia das Letras, 2015

JENKINS, Henry; GREEN, Joshua; FORD, Sam. **Cultura da conexão:** criando valor e significado por meio de mídia propagável. São Paulo: Aleph, 2014

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

LINDSTROM, Martin. **A lógica do consumo:** verdades e mentiras sobre por que compramos. Rio de Janeiro: Editora Harper Collins, 2008

MOZOTA, Brigitte Borja de; KLOPSCH, Cássia; COSTA, Filipe C. Xavier. **Gestão do Design:** usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011

NIELSEN, Jacob; KLOPSCH; RALUCA, Budiu. **Usabilidade móvel** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

OFFICINA SOPHIA RETAIL. **Omini Shopper: varejo de moda.** Disponível em <<http://hsr.specialistresearchers.com.br/media/files/estudo0mnishopper.pdf>> Acesso em: 20 de ago. 2016.

RIGBY, Darrell. **Uma mistura físico digital.** [S.I.]: Harvard Business Review Brasil, 2015 Disponível em < <http://hbrbr.com.br/uma-mistura-fisico-digital/>> Acesso em: 15 de out. 2016.

VERHAGE, Julie. **Cowen: It Looks Even More Like Amazon Will Become America's Top Clothing Retailer in 2017.** 2016 disponível em < <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-05-11/cowen-it-looks-even-more-like-amazon-will-become-america-s-top-clothing-retailer-in-2017>> Acesso em: 14 de set. 2016.