O papel da loja física no varejo contemporâneo de livros

Resumo

O varejo contemporâneo proporciona uma experiência de consumo unificada que integra diversos canais nos ambientes físico e virtual. Como a loja virtual oferece maior conveniência ao cliente e menores custos para o varejista, tem gradualmente substituído a loja física como ponto de vendas. Os gestores, no entanto, questionam como manter a loja física, que passa a ser o espaço da experiência e *showrooming*. Este estudo investiga o papel da loja física no varejo contemporâneo pela perspectiva do consumidor, no contexto de livrarias, segmento fortemente afetado pela desmaterialização da jornada de compras. A pesquisa conduzida foi 3 qualitativa, exploratória e baseada em dados coletados por meio de observação participante e 33 entrevistas fenomenológicas com frequentadores de livrarias físicas e virtuais. Os dados mostram que, embora haja crescente aceitação das alternativas tecnológicas da jornada de compras do livro, com tendência de expansão da desmaterialização, a loja física pode constituir vantagem competitiva, com a integração dos canais físico e virtual e adequação às demandas dos consumidores.A partir dos achados da pesquisa, estabelecemos uma tipologia de consumidores, em que características pessoais implicam em diferentes necessidades e desejos, e sugerimos, para cada tipo de consumidor, o formato de loja mais adequado. Como contribuição teórica, o artigo estabelece que loja física continua sendo objeto de apego e propõe um framework para análise da importância da loja física para o consumidor. A pesquisa oferece, como contribuição gerencial, um direcionamento para a definição do modelo de negócios do varejo integrado em relação ao papel da loja física.

Palavras-chaves: *loja física,* desmaterialização, *omnichannel,*

Introdução

> *Para muita gente, ir à livraria tornou-se um programa recorrente nas grandes capitais. As pessoas caminham por entre as estantes, folheiam os livros, se deixam encantar pelas capas coloridas. Às vezes, aproveitam para tomar um café ou fazer um lanche rápido. Amigos conversam, casais se encontram, pais distraem os filhos. Parece o pano de fundo ideal para o negócio de qualquer editor ou livreiro, não fosse por um detalhe: boa parte desses consumidores sai sem comprar nada.*
>
> João Luiz Rosa. Valor Econômico, 02/junho/2017

Lojas de rua fechadas, lojas de departamento com áreas reduzidas, shopping centers em crise (Merced & Corkery 2017) e a busca por modelos de negócio e formatos de loja diferentes (Corkery 2018) ilustram mudanças no varejo. Transformações de mercado como essa ocorrem por uma intrincada combinação de fatores (Magaudda, 2011; Kahn et al. 2018); entre as causas do declínio do modelo tradicional de loja física, está a emergência dos canais de vendas digitais derivados de novas tecnologias. No varejo contemporâneo, os canais *off-line* e *online* passam a ser integrados, com múltiplos pontos de contato entre empresa e consumidor, o que possibilita arranjos diversos na jornada de compra, combinando as dimensões de varejo física e virtual. É possível fazer uma pesquisa *online* e comprar na loja física (Verhoef et al. 2007; Gensler et al. 2017), olhar o produto na loja física e comprar *online*, comprar *online* e retirar na loja física,

consultar preços no celular enquanto estiver examinando produtos na loja física, devolver em um canal mercadorias compradas em outro (Shankar et al. 2011); percorrer toda a jornada no ambiente físico ou no ambiente virtual.

A ascensão da Amazon, o segundo maior varejista do mundo em 2020 (Russell 2020), demonstra que a estrutura física do varejo é cada vez menos essencial para a realização da venda, entretanto, as aglomerações em lojas nos primeiros dias de reabertura após o fechamento forçado pela pandemia em 2020 (Pasquale 2020; Ribeiro 2020; Yui, 2020) indicam que as lojas físicas ainda exercem grande atração aos consumidores. A loja física, cuja função principal sempre foi ponto de vendas, passa a ser espaço de experiência (Verhoef et al. 2007; Shankar et al. 2011; Verhoef et al. 2015), como ilustra o excerto de matéria do jornal Valor Econômico reproduzido no início deste texto (Rosa 2017). A literatura acadêmica aponta as transformações tecnológicas como causa desta transformação do varejo, reconhece a sinergia entre os canais físico e virtual, e estabelece que o novo papel para a loja física é ser o lugar da experiência (Verhoef et al. 2007; Shankar et al. 2011; Verhoef et al. 2015). Entretanto, os gestores profissionais questionam como a loja física, sendo não mais ponto de venda, mas o lugar da experiência, pode caber na estrutura de custos das empresas varejistas (Almeida 2017).

Este estudo investiga o papel da loja física pela perspectiva dos consumidores no contexto de livrarias, tipo de varejo que tem se modificado em razão da desmaterialização da jornada de compras. Conduzimos uma pesquisa exploratória, utilizando dados coletados por meio de observações participantes e entrevistas fenomenológicas com frequentadores de livrarias físicas e virtuais. A análise de dados foi feita em rodadas sucessivas de codificação pela lógica indutiva, em que os temas e códigos foram derivados dos próprios dados, sem usar uma estrutura derivada da teoria. Os achados da pesquisa mostram que, embora a adoção dos canais digitais seja crescente, motivada pela conveniência, os consumidores têm apego ao espaço físico da loja, que proporciona mais prazer na experiência de compras. As necessidades e desejos relativas à livraria variam com as características pessoais do consumidor e propomos uma tipologia baseada nestas características. Para cada um dos quatro tipos de consumidor, sugerimos o modelo de loja que maximiza investimentos e atende aos anseios do consumidor.

Transformações do varejo e o declínio da livraria

Em muitas cidades, as ruas comerciais, antes vibrantes, agora estão tristes, com vários imóveis fechados; também os shopping centers têm lojas vazias, com vitrines cobertas com compensados estampados com a frase “em breve uma nova loja para você”, o que talvez seja mais uma esperança do que uma promessa que possa ser cumprida. As portas de ferro abaixadas, pichações nas paredes e placas de “aluga-se” nas fachadas espalhadas pela cidade são reflexo de crises econômicas, mas também da profunda transformação que o varejo passa, em todo o mundo. Essa mudança é registrada em notícias dos jornais New York Times: “Shoppings estão sendo esvaziados. Lojas estão fechando aos milhares. Varejistas estão falindo” (Corkery 2018, tradução livre); The Atlantic: “Lojas não são mais para comprar” (Coffman 2018, tradução livre); e The Guardian: “Grande, valente... e quebrado. O shopping center americano está em declínio mortal?” (Rushe, 2017, tradução livre). O fechamento das lojas físicas é reflexo da imensa transformação do varejo motivada pelo desenvolvimento tecnológico.

A literatura acadêmica identifica a tecnologia como catalizador das transformações do varejo (Hopping 2000) por impactar as ofertas das empresas, os canais de compra e venda, a demanda e o comportamento dos consumidores, e a maneira como consumidores e empresas interagem

(Lewis 2004; Aubrey & Judge 2012). O varejo contemporâneo oferece canais de compra nos ambientes físico e virtual, atuando com integração limitada, quando é chamado de *multichannel* (Neslin et al. 2016) ou, totalmente integrado, passando a ser *omnichannel* (Verhoef et al. 2015). Essa integração das lojas virtual e física melhora a experiência do consumidor (Piotrowicz & Cuthbertson 2014) e a gestão competente de canais pode garantir a vantagem competitiva para a empresa (Geyskens et al. 2020). A jornada no ambiente virtual entrega conveniência para o consumidor ao permitir o acesso a uma quantidade ilimitada de ofertas e possibilitar a fácil comparação de atributos e preços, porém oferece experiências pouco significativas, enquanto a experiência do canal físico é mais prazerosa (Hopping 2000; Underhill 2009). No varejo *omnichannel*, a integração total entre canais deve propiciar uma experiência consistente e sem ruptura para o consumidor, e é a loja física que, deixando sua função tradicional de ponto de vendas, passa a ser o lugar da experiência (Verhoef et al. 2007; Shankar et al. 2011; Verhoef et al. 2015; Gensler et al. 2017).

É pela experiência que que as empresas procuram criar conexão com os consumidores e se diferenciar (Schmitt et al. 2004; Pine & Gilmore 1999), porém, como a experiência é constituída pelas respostas do consumidor às ofertas da empresa, não é controlada totalmente pela empresa (Lemon & Verhoef 2016), mas cocriada pelo consumidor (Arnould 2005). A experiência do consumidor acontece em todos os pontos de contato entre empresa e consumidor (Arnould 2005), é multidimensional, envolve as dimensões cognitiva, emocional, comportamental e social do consumidor e é ancorada em sua subjetividade (Lemon & Verhoef 2016). A maior variedade de canais e pontos de contato entre empresa e consumidor torna a experiência do consumidor mais complexa, com maior autonomia do consumidor na construção de sua jornada e menor possibilidade de controle pela empresa (Lemon & Verhoef 2016). Combinando numa mesma jornada os ambientes físico e virtual, o consumidor pode fazer webrooming, quando pesquisa atributos e preços e escolhe produtos pela web e compra na loja física, ou *showrooming*, quando examina o produto na loja física e compra pela internet (Verhoef et al. 2015; Gensler et al. 2017).

Nas livrarias, a experiência de consumo é relacionada ao livro e à leitura e sofre com as transformações do varejo e dos hábitos e costumes. Os usos e ritmos da leitura vêm sofrendo transformações enquanto os meios eletrônicos, como computador, tablete e celular, substituem as funções do livro físico, que deixa de ser o centro dos dispositivos do saber. Esta mudança marca o declínio da importância do livro e leva à crise das livrarias (Thorel 2012), agravada pela desmaterialização do livro e pela emergência das livrarias virtuais.

Foi com a venda de livros que a Amazon, uma disruptora do varejo (DePillis 2018), iniciou, em 1995, suas atividades, investindo em uma categoria que oferecia seleção ilimitada de produtos (havia na época mais de 3 milhões de títulos impressos) e era fácil de escolher pela internet. Já existiam algumas livrarias virtuais, mas a Amazon funcionava como intermediário, oferecendo livros de distribuidores por 50% do preço impresso na capa e comprando apenas após a venda fechada; a empresa não mantinha estoque, possibilitando um modelo de negócios "cauda longa", que atende pequenas quantidade de uma grande variedade de itens (Stone 2013). Enquanto isso, o mercado de livrarias físicas sofria grandes transformações. Nas últimas décadas, as livrarias independentes, com lojas pequenas e charmosas e com atendimento personalizado direcionado ao livro, foram sucumbindo à concorrência das *megastore* de livrarias de rede, com lojas enormes com atendimento impessoal e ampla oferta de livros e de outros produtos; logo, os livros campeões de vendas passaram a ser vendidos também em supermercados. Hoje, muitas livrarias realizam vendas pelo canal *online* e seguem o modelo da Amazon, oferecem um número ilimitado de títulos, trabalham com estoques das editoras ou distribuidoras e utilizam tecnologia para ajudar o consumidor a escolher e para oferecer preços

dinâmicos, que maximizem a lucratividade. Mesmo assim, as livrarias do mundo todo estão em dificuldade (Thorel 2012; Addis 2016), inclusive no Brasil, onde todo o mercado editorial está em crise. No segundo semestre de 2018, pediram recuperação judicial as duas maiores redes de livraria do país, Saraiva e Cultura, que somam 40% do mercado de distribuição de livros (Moura 2018), e a maior editora do mercado brasileiro, a Editora Abril (Rosa & Moreira 2018), ameaçando a sobrevivência de todo o ecossistema de livros do país. As livrarias físicas, porém, resistem; foi também com livrarias que a Amazon escolheu iniciar suas atividades no varejo físico (Dryburgh 2015).

Metodologia

A pesquisa é exploratória, utiliza metodologia qualitativa e segue os preceitos de Tracy (2010) para assegurar qualidade. O contexto de estudo é a livraria, um segmento do varejo bastante afetado pela desmaterialização, em que a tecnologia transforma tanto a forma de comprar quanto o próprio produto. A jornada de compras pode, em qualquer segmento, se desenrolar em diferentes arranjos, percorrendo os canais físico e virtual, mas como o livro também é oferecido em versão desmaterializada, pode ser comprado pela internet e baixado instantaneamente, de forma que a jornada de consumo na livraria pode ser integralmente percorrida no ambiente virtual, da escolha à entrega da mercadoria.

Conduzimos entrevistas fenomenológicas (Thompson et al. 1989), recrutando participantes por bola de neve (Noy 2008) até atingir a saturação teórica. No total conversamos com 33 pessoas de 18 a 74 anos, de profissões diversas e ambos os sexos, que frequentam livrarias físicas ou compram livros online, e que não receberam recompensa pela participação na pesquisa. As entrevistas foram gravadas e transcritas com as palavras exatas, com autorização prévia dos participantes e, para preservar identidades, neste texto foram usados pseudônimos escolhidos por cada participante, relacionado ao livro de sua preferência. Realizamos observações participantes de campo entre março e novembro de 2018, na Livraria Cultura do Conjunto Nacional, uma loja de 4.300m2 que conta com teatro com plateia para 168 espectadores e um café. Anotamos as impressões à mão em um diário de campo e colecionamos 178 páginas A4 de apontamentos e transcrições, em fonte Times New Roman 12 e espaço simples.

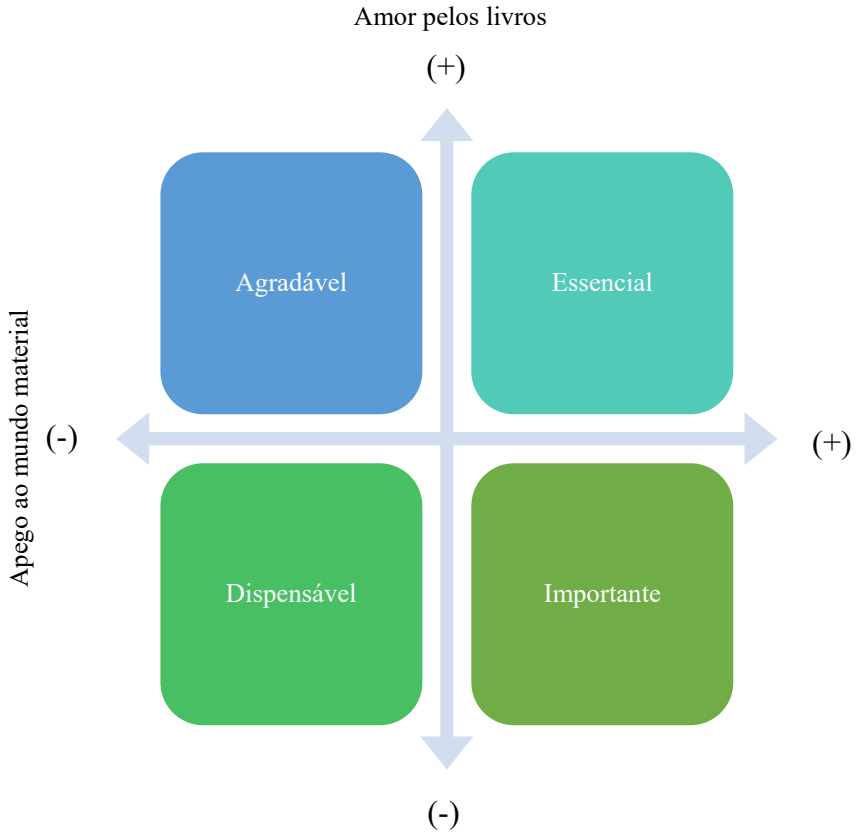
A análise de dados foi feita a partir de processo indutivo, baseada em temas emergentes dos dados (Thompson et al. 1989; Gibbs 2008); Realizamos a análise dos dados durante todo o período do trabalho de campo, iniciando pela leitura das transcrições das primeiras entrevistas para identificar padrões temáticos, estabelecer categorias e definir códigos. A análise dos primeiros dados coletados norteou a determinação do foco das sessões seguintes de observação e balizou as discussões nas próximas entrevistas. Definimos códigos para cada categoria, relacionados aos temas emergentes dos dados, e aplicamos os códigos a cada trecho de transcrição de entrevista e anotações de observações, repetindo o processo de identificação de temas e classificação diversas vezes, à medida que o volume de dados coletados aumentava, revelando novos aprendizados (Smith et al. 2009; Gill 2014).

Tipologia do consumidor na experiência da livraria e importância da loja física

O impacto da desmaterialização do consumo na experiência de consumo depende das características de cada consumidor. De acordo com os dados da pesquisa, as duas características

principais para a determinação do impacto da desmaterialização do consumo na experiência da livraria física, são o apreço que o consumidor tem com o livro e com a leitura e o apego ao mundo material. O cruzamento destas duas características gera uma tipologia da percepção da loja física pelo consumidor da livraria, que pode ser ilustrada em uma matriz dois por dois, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Tipologia da percepção da loja física pelo consumidor



Fonte: Preparado pelas autoras

As distintas necessidades e desejos dos consumidores de cada uma destas tipologias definem a forma de fruição do espaço da loja e determinam formatos de loja que possam gerar vantagem competitiva. A evolução dos hábitos de compra e de leitura, com aceitação crescente da jornada virtual, influencia no tamanho de cada uma das tipologias de consumidores ao longo do tempo. Os dados da pesquisa mostram que a adesão aos canais de venda virtuais e ao livro eletrônico motivada pela conveniência é crescente, mesmo para os leitores mais apegados ao livro de papel e à livraria física, e a estatística do setor mostra crescimento na penetração global de livros eletrônicos de 11,3% em 2017 para 12,7% em 2019 e projeção de chegar a 15,0% em 2020, já ajustada aos impactos da pandemia de COVID-19 (Statista 2020), indicando uma tendência de expansão da desmaterialização de consumo.

Livraria física é agradável

Leitores apaixonados com pouco apego ao mundo material, situados no quadrante superior do lado esquerdo, que consideram a livraria física agradável, tendem a ler por prazer, optam pelo formato de livro mais barato e costumam comprar pelo canal mais conveniente, que na maioria dos casos é o virtual. Myron é um exemplo moderado deste tipo, e Lúcia se enquadra numa

posição mais extrema desta tipologia. Para esses consumidores, a livraria é considerada agradável, um lugar gostoso para passear, em que se pode ver as novidades e conhecer os livros, mas a compra é efetuada normalmente pelo canal virtual, por proporcionar preços mais baixos. Este tipo de consumidor tende a frequentar livrarias grandes, com vasta oferta de títulos e vendedores que não pressionam para realizar a venda. A livraria física não é necessária para o consumo do livro, mas é um espaço agradável, que cumpre uma função que combina showroom e biblioteca. Trechos da conversa com Mayron ilustram a experiência da livraria para esta tipologia:

> Seja para comprar pela internet ou ir à livraria, eu gosto muito, muito de ler (...) Todo dia eu venho trabalhar, leva 40 minutos, eu estou lendo no metrô, no ônibus. Volto, tento ler. É um pouquinho do dia que a gente tem que dedicar para isso, porque, se não, a gente nunca tem tempo, né, de parar para ler. (...) Eu tenho um kindle, já há uns bons anos, mas eu sou assim de fase. Tem horas que eu gosto dele, assim, porque ele é muito prático, mas eu gosto, eu gosto ainda de ter o livro físico. Então às vezes eu até pego o livro, começo a ler pelo *e-book*, mas vou e compro o livro físico, que eu acho que a experiência é completamente diferente. Você sentir o livro, o cheiro do papel, é uma experiência que eu, particularmente, gosto. Mas também não descarto a utilização do *e-book* porque existem livros que são só para ler aquele momento e não precisa guardar em casa. (...) Eu leio tanto *e-book* quanto livro físico. Também não tenho preconceito, assim. (...) E é um ambiente que eu gosto! E gosto de ir sozinha, porque quando você vai com alguém que tá com pressa e não gosta muito daquilo, eles ficam te apressando e você não consegue ler. Eu gosto do ambiente que algumas livrarias te dão de ser aconchegante, você ter um cantinho para se sentar, ler a sinopse, ver se vai levar, se não vai. Muitas vezes eu vou só para olhar as novidades, para ver se tem alguma coisa que eu talvez queira ler ou não, para anotar, tirar foto da capa, deixar guardado. (...) Mas a Livraria Cultura é a que eu mais gosto como espaço físico.

Para os consumidores desta tipologia, a loja física é um lugar agradável e importante para a experiência de consumo, mas estes consumidores tendem a transitar pelos dois canais ao longo da jornada e a substituição total da loja física pelo canal virtual é possível. Para os consumidores que hoje consideram a livraria física agradável e percebem valor na loja física e na loja virtual, as estratégias de integração entre os ambientes físico e virtual devem funcionar bem. A loja física poderia ser menor, sem estoque de produtos, funcionando como showroom, com eventos que atraíssem consumidores para conhecer os produtos. A compra poderia ser feita em qualquer canal, com entrega em domicílio ou retirada na loja, sem a possibilidade de levar o livro para casa na mesma hora, mas com rastreamento da encomenda para dar ao consumidor um senso de controle. Este modelo é similar ao adotado pelas lojas físicas da Amazon ou, da marca brasileira de roupas femininas Amaro.

Livraria física é essencial

Leitores apaixonados e com muito apego ao mundo material, situados no quadrante superior direito, que consideram a livraria física essencial, tendem a ler por prazer, optar pelo livro físico e comprar na loja física. Este é o tipo de consumidor mais presente entre os entrevistados e é composto por pessoas que, por apreciarem a leitura, gostam de conversar sobre livros, sendo natural que estivessem mais dispostos a aceitar o convite para uma entrevista sobre livrarias.

Este tipo é representado por Iracema em posição extrema e Poliana em posição moderada. Trechos da entrevista com Iracema ilustram a experiência deste tipo com a livraria:

> (...) ler é fundamental, *né*?! Sem ler a gente não é nada, não tem cultura, não tem história, o mundo fica seco, preto, ruim. Os livros são essenciais *pro* nosso crescimento. (...) Eu não compro pela internet. Eu gosto de ir à livraria, pegar os livros. (...) Vou à livraria mesmo que não queira comprar nada. Outro dia fui com o meu neto. Ele falou que queria não sei o que, e disse que tinha na livraria da Vila, eu falei: "então vamos". Fomos os dois *pra* livraria da Vila e passeamos, não comprei nada, mas a gente olhou tudo (...) é muita coisa bem distribuída, de um jeito que chama atenção da gente e a gente fica encantando com aqueles livros, *né*? Às vezes eu não compro, só passeio. Se eu estou no shopping, por exemplo, *pra* outra coisa, *pra* comprar um presente, aí eu passo lá, dou uma volta, não necessariamente compro, mas aprecio. (...) Não [leio *e-book*]. Nessa também não entrei. Até por coincidência na semana passada eu entrei num grupo, fui convidada *pra* um grupo que era sobre psicanálise e mídias digitais. (...) Então, aí o pessoal começou assim *pra* mim: "não, porque tem que entrar no Dropbox... porque tem que comprar esse texto pelo Amazon". E eu cheguei em casa de tarde e pesquisei "Amazon" e "Dropbox". Aí consegui instalar o Dropbox, aí na Amazon eu tentei comprar o livro e não conseguia. Aí eu falei: "gente, *pra* que que eu *tô* me arrumando essa confusão?". Aí escrevi *pra* eles, fiz uma cartinha super bonitinha e falei: "olha gente, não vai dar..."

Iracema tem pouca habilidade com o mundo virtual, o que atribui à uma questão geracional; sendo professora de 69 anos, percebe que seus alunos têm muito mais facilidade para lidar com o mundo virtual. Poliana, é mais jovem, tem 50 anos, e lida bem com a tecnologia, mas ainda prefere o livro de papel e a loja física. Alguns trechos de nossa conversa ilustram a experiência de livraria desta tipologia:

> O meu hábito de consumo é, eu compro um livro por vez, porque eu gosto de ir à livraria, e, assim eu não gosto de comprar um monte, e deixar aquela pilha do meu lado (...) E eu gosto de comprar um, depois compro outro, conforme vou lendo. (...) Quando eu chego lá, como eu sempre vou nas mesmas [livrarias], e não é uma coisa lotada, os vendedores já me conhecem, já sabem o meu gosto, já mostram o que apareceu, né? O que tem de novo (...) Eu lembro que quando eu tinha a vida menos ocupada, eu ia muito na livraria da Vila, da Vila Madalena, daí eu ficava no café. Pegava, sei lá, uma pilha de 10 livros, ficava folheando, para escolher um, lá no café. Agora não tenho mais esse tempo. (...) Então, eu adoro descobrir livraria nova. Sabe quando você passa e descobre uma livraria e entra porque, o que acontece, a disposição dos livros é diferente? Então às vezes você acha coisas que você não acharia. (...) Quando eu viajo, eu gosto de ir nas livrarias.

Neste caso, a preferência é por livros de papel e livrarias menores, que tenham uma curadoria cuidadosa e vendedores que possam recomendar leituras. A livraria é um paraíso perfeito e é insubstituível pelo canal digital. A visita à livraria vale a pena mesmo que não seja tão conveniente e a experiência da livraria é essencial, parte importante da rotina e fonte de prazer. Entretanto, mesmo entre os leitores deste grupo, cresce o uso das lojas e de livros virtuais, pela conveniência, mesmo que a preferência continue sendo pela loja física, como conta Fred:

> Eu passei a comprar online esse ano porque era fácil achar os livros. Então, assim, eu estava precisando de livros, de vários livros. Assim, precisando de livros é engraçado. Acho que de alguns eu precisava, outros, eu só queria. E aí, eu fui em várias livrarias e não tem, não tem, não tem, não tem. Aí minha namorada falou, tipo, "ah, tem a estante virtual", entrei lá, tinha, pedi, chegou. E é uma emoçãozinha, né? Tirar da embalagem. Mas eu gosto de ir em livraria, porque em livraria você descobre mais livros.

Muitos entrevistados declararam que se tiverem dificuldade em encontrar um livro em livrarias físicas, compram em livrarias virtuais, mas não Poliana: "... e se, quando eu chego, estou atrás de um livro, que eu li num jornal, alguém me recomendou, alguma coisa, e não tem, eu encomendo. Tudo bem." Mas mesmo Poliana é seduzida pela conveniência do livro virtual e contou que, embora tenha enorme preferência pelo livro físico, lê livros virtuais para poder levar vários título em viagens sem a necessidade de carregar peso: "O Kindle eu uso só quando eu vou viajar porque daí eu leio... já no voo, já li um livro no voo, quer dizer, tem que levar um estoque de livros e, quem gosta de ler, não gosta de largar os livros."

Consumidores desta tipologia têm ampla preferência pela livraria física. Os consumidores que hoje consideram a livraria física indispensável veem grande valor na loja física, que é parte da sua identidade como leitor. Para esses consumidores, uma loja menor, com curadoria cuidadosa, vendedores que entendam de cultura e espaço para sentar e folhear os livros seria mais adequada. Para compensar o estoque limitado, este modelo de loja deve aceitar encomendas e permitir a retirada na loja ou entregar em domicílio, com rastreamento, sempre reforçando a interação entre pessoas. A loja física ainda cumpre a função de reafirmar o pertencimento dos leitores apaixonados ao mundo dos livros.

Livraria física é dispensável

Leitores indiferentes com pouco apego ao mundo material, situados no quadrante inferior do lado esquerdo, tendem a ler para se informar, preferem livros eletrônicos e compram prioritariamente pelo canal virtual. Para estes consumidores, a livraria física é dispensável. Um exemplo extremo deste tipo de consumidor é Winston, enquanto Sininho é um exemplo mais moderado. Trechos da entrevista com Winston ilustram as características deste perfil:

> Eu vou na livraria para ver o livro, mas não compro mais livro em papel. Só compro livro em papel se não tiver o livro eletrônico, pela facilidade de você ler o livro eletrônico, né? Então a livraria para mim é um *showroom*. (...) Então, quando eu preciso e quando eu passo [na frente de uma livraria], normalmente eu entro para dar uma olhada, para ver o que que tem. Mas, quando eu preciso de alguma coisa, é para folhear um livro que depois eu vou comprar ele em meio eletrônico. (...) Eu lia, quando era mais novo, né? Mas a partir do momento que você está focado em um trabalho, né? Então a leitura, por lazer ela acaba ficando de lado. Então hoje, a minha leitura, ela é técnica e jornal. São as duas leituras que eu... muito dificilmente eu leio um livro para lazer. Pelo tempo. Não é pelo tempo, é por não priorizar. Então eu não priorizo essa leitura. (...) Então, para mim, o livro já se desmaterializou. Eu não... só, assim, não compro o livro em papel. Quer dizer, só compro se não existir o livro digital. (...) Se não, em hipótese nenhuma eu compro. E todos os materiais meus que eu tenho em papel, já estão digitalizados.

Entre as livrarias físicas, Winston prefere as lojas de rede, que ocupam grandes espaços e têm portfólio não restrito ao livro. Ele visita livrarias físicas com alguma frequência, como parte de um passeio ao shopping center, desfruta do ambiente tranquilo, olha as novidades e dá uma folheada nos livros, mas compra apenas em lojas virtuais. Para consumidores como Winston, embora a visita à livraria física proporcione alguns aspectos de experiência hedônica, o espaço da livraria é dispensável para a jornada de compras, uma vez que a livraria física é facilmente substituída pela livraria virtual. Os consumidores que hoje consideram a livraria física dispensável não são grandes consumidores de livro e não sentem que a livraria física agregue valor à experiência de consumo. Para este grupo, é melhor investir em loja virtual e eliminar a presença física.

Livraria física é importante

Leitores indiferentes com muito apego ao mundo real, situados no quadrante inferior direito, tendem a ler para se informar, a escolher o formato de livro em papel e a comprar pelo canal físico. Sebald e Alonso se enquadram em posição moderada nesta categoria, que considera a livraria física importante, e não há entrevistados em posição extrema. Para consumidores deste tipo, a livraria física é um espaço que cumpre o papel tradicional de ponto de vendas, em que a exposição da mercadoria e a orientação do vendedor têm um papel importante na escolha do produto. Trechos da conversa com Sebald ilustram esta tipologia:

> Eu, para te falar muito sinceramente, já baixei N *e-book*s, mas eu sou um cara que gosta do papel. (...) Eu não gosto de *e-book*, não tenho kindle, não tenho nada disso. Eu leio livro físico. É gozado, eu tenho uma relação com livro físico, que é estranha, eu, eu, não sei, não me agrada nem ler no celular e muito menos no Kindle, muito menos no laptop, é, não mudou em nada a relação, essa coisa do *e-book* para mim. (...) Aliás, todos os *e-books* que eu baixei, eu não li nenhum deles. (...) Olha, eu leio de tudo um pouco. (...) Quando eu não encontro o que eu quero [na livraria física], eu consulto para ver se tem estoque em outra loja, né? (...) Eu fui, também recentemente para comprar livros infantis lá no Shopping Bourbon, se não me engano também era livr... se não era da Vila era Cultura, acho que era Cultura e aí eu também pedi auxílio para uma consultora porque eu queria dar livros infantis, mas a mãe tinha uma agenda muito específica. (...) Compro pela internet também. (...) Assim, quando, quando me dão um título, eu não estou com vontade de sair, quando eu estou com o tempo meio apertado, ou quando eu tenho tempo suficiente. Normalmente quando é para mim, dificilmente quando é para os outros, ah... e aí eu faço aquela pesquisa, dou aquela olhada na internet e, às vezes é mais cômodo, mais confortável.

Consumidores desta tipologia tendem a ter uma resistência maior para utilizar o canal virtual, de forma que a substituição da loja física pelo canal virtual não é fácil. A livraria física é importante para manter como clientes estes consumidores que têm pouca afinidade com as soluções tecnológicas. Os dados mostram, porém, que este grupo tende a diminuir, já que as vantagens de preço e a praticidade são fortes estímulos para a migração para o digital. Para estes consumidores não há relevância em uma loja física que venda apenas livros. Um caminho a seguir seria diversificar o portfólio de produtos, buscando produtos mais atrativos para leitores indiferentes e proporcionar um ambiente agradável de estar. O número de títulos disponíveis deveria ser reduzido, conservando apenas os que têm potencial de venda de volume.

Discussão

A adoção do livro eletrônico e dos canais virtuais para a compra de livros é crescente, mas os consumidores continuam frequentando a loja física, mesmo aqueles sem apego ao mundo físico, que buscam a digitalização total de seus pertences, o que corrobora as análises da literatura sobre o varejo *omnichannel,* que identificam a sinergia entre os canais físico e virtual e a perda de relevância da loja física como ponto de vendas, com sua transformação em espaço de experiência, convivência e prática de *showrooming* (Verhoef et al. 2007; Shankar et al. 2011; Verhoef et al. 2015; Gensler et al. 2017). Confrontando outra vertente da literatura da área de varejo, que investiga os comportamentos dos consumidores com base em uma abordagem comparativa de custos e benefícios (por exemplo, Gensler et al. 2017), e que pressupõe que a tomada de decisões dos consumidores é sempre racional, nossa análise mostra que os comportamentos são determinados também por razões subjetivas. Consumidores que preferem comprar na loja física, mesmo sabendo que é mais caro ou preferem procurar um livro numa livraria física pequena, mesmo sabendo que é provável que o título não esteja disponível e seja necessário encomendar e voltar outro dia para buscar, estão optando pela oportunidade de desfrutar de uma experiência de consumo agradável em detrimento da opção mais racional que levaria a uma economia de tempo ou dinheiro. Alinhada com a literatura que relaciona a experiência de consumo à subjetividade do consumidor (Holbrook & Hirschman 1982; Hirschman & Holbrook 1982; Holbrook 2018; Carù & Cova 2003; Schmitt 2009, 2011; Brakus et al. 2009) ao longo de múltiplos pontos de contato da jornada (Verhoef et al. 2015), a pesquisa mostrou a capacidade que a experiência de consumo proporcionada pela loja física tem de agregar valor ao negócio do varejo.

Em julho de 2017, antes da Livraria Cultura entrar em recuperação judicial, a revista Exame publicou um artigo com a seguinte manchete: "Experiência não paga conta", diz presidente da Livraria Cultura" (Almeida 2017). A autora do artigo noticiava que a rede de livrarias estava em crise desde 2012 e que os planos para melhorar os resultados no ano seguinte se baseavam no fortalecimento da operação *online* e na incorporação de inteligência similar à aplicada no comércio *online* na loja física. Atualmente, a experiência de compras da Livraria Cultura não é integrada e a loja virtual tem preços muitas vezes superior aos da concorrência, lógica de busca menos eficiente e entrega mais demorada; a loja física, embora atraia visitantes pela localização e atmosfera, não conta com mecanismos que favoreçam o fechamento da venda. Na entrevista em que o artigo é baseado, o presidente da Livraria Cultura explicava que os consumidores frequentavam a loja física pela experiência, mas não compravam, porque o valor agregado pela experiência da loja não era suficiente para tornar os consumidores dispostos a gastar mais por um produto que seria mais barato se comprado pelo canal digital, e ponderava que precisava encontrar soluções para que todo consumidor que escolhesse frequentar sua loja, também comprasse pelo canal físico.

A contribuição gerencial deste estudo é ajudar nesta tarefa. Nossa análise indica que a aceitação das alternativas tecnológicas na jornada de compras do livro é crescente e a desmaterialização do consumo tende a se aprofundar. No mercado da música e filmes, a desmaterialização do consumo eliminou os suportes físicos, criou novos modelos de negócio, que são adotados por empresas como Spotify e Netflix, e eliminou as lojas físicas que comercializavam ou alugavam CDs, DVDs. No mercado de livros, as livrarias virtuais e o livro eletrônico tendem a ganhar participação e a livraria física precisa encontrar um novo formato de negócio.

As livrarias físicas, para sobreviver, precisam proporcionar as experiências de consumo adequadas para os diferentes tipos de consumidores, além de investir em recursos tecnológicos digitais *in-store* para incorporar os benefícios da experiência virtual à experiência de compras da loja física. Dispositivos de geolocalização, sensores biométricos e câmaras com reconhecimento facial podem identificar o consumidor, suas características e sentimentos; inteligência artificial pode cruzar diversos dados para examinar o histórico do comportamento do consumidor e fazer análises preditivas para gerar ofertas customizadas, proporcionar uma jornada de compras personalizada (Lizbach et al. 2019) e, com cuidados para respeitar a privacidade (Inman & Nikolova 2017), uma experiência de consumo mais agradável. Adicionalmente, o modelo de negócios e o formato da loja têm que ser adequados ao tipo de consumidor desejado.

Como destaca a literatura, a evolução do varejo aponta para sinergia entre canais, diversos pontos de contato com o consumidor e a entrega de uma experiência consistente ao longo da jornada. A mescla de diferentes canais durante a jornada de compras leva à prática do s*howrooming*, que é a busca de informações sobre produtos nas lojas físicas e comparação de preços na rede, resultando em compra *online*, e *webrooming,* que é a busca de informações *online* resultando em compras *off-line* (Verhoef et al. 2015). Essas práticas podem envolver uma única organização ou podem envolver organizações diferentes, quando, por exemplo, a busca é feita na loja física da Livraria Cultura e a compra é feita na loja virtual da Amazon, ou ao contrário, quando a pesquisa é feita na Amazon e a compra, na livraria física. Consumidores frequentemente usam a livraria física para buscar o título, porque podem manusear o volume, sentindo o tipo de papel e, ainda na loja, usam o celular para pesquisar preços e comprar onde estiver mais barato; é possível que isso não acontecesse se a loja física contasse com sistemas inteligentes de personalização de ofertas (Lizbach et al. 2019; Aubrey & Judge 2012). A prática de *webrooming* é menos frequente e normalmente acontece em situações em que é preciso urgência no acesso ao livro. Quando envolvem organizações diferentes, as práticas de *showrooming* e webrooming são benéficas para a organização em que a operação de compra é realizada, mas não para a organização que arca com os custos da loja física e não realiza a venda.

A loja física, porém, pode trazer benefícios para as operações de varejo se a organização conseguir construir a sinergia de seus canais, mantendo busca e compra dentro de sua estrutura. Soluções direcionadas à entrega das experiências que ajudem o consumidor em sua jornada, enriquecidas com informações de big data, que levem inteligência para as lojas físicas Lizbach et al. 2019, com modelos de loja direcionados e dimensionados para cada tipologia de consumidor são essenciais. Neste estudo, partindo dos dados, foi possível definir as características essenciais dos consumidores na formação das diferentes experiências de consumo (o grau de amor pelos livros e de apego ao mundo material); a partir destas características, foram estabelecidas quatro tipologias de consumidor, caracterizadas pelo tipo de importância atribuída à loja física e, para cada tipologia, foi feita uma sugestão de modelos de negócio que atendessem seus anseios.

Para consumidores que consideram a loja física agradável, a loja proposta funciona como showroom, promove muitos eventos, tem espaços *instagramáveis*, é pequena e não tem estoque de mercadorias. Para consumidores que consideram a loja física essencial, a loja proposta é pequena e tranquila, tem espaços confortáveis, curadoria cuidadosa e vendedores entendidos em literatura e oferece títulos com pequenas tiragens, que agradam ao público mais erudito. Para consumidores que consideram a loja física importante, a loja proposta é ampla, oferece diferentes categorias de mercadoria e restringe a oferta de livros a títulos *best-seller*. Nos três

casos, é preciso que haja sinergia entre os canais físicos e virtuais e incorporação de tecnologias na loja física para proporcionar uma experiência de conveniência e personalização no ambiente físico semelhante a experiência do canal virtual. Para consumidores que consideram a loja física dispensável, a sugestão é migrar a loja totalmente para o ambiente virtual. Todos os tipos de loja propostos precisam de um sistema eficiente de entrega de mercadorias, com ferramentas de rastreamento e constante informação do andamento da jornada. O varejo *omnichannel*, aplicando tecnologias para ofertar uma experiência *seamless* entre todos os canais e pontos de contato, que incorpore a conveniência e personalização dos canais virtuais nos canais físicos e escolhendo o modelo de negócio que entregue experiências mais significativas para cada perfil de consumidor, pode extrair valor da sinergia entre canais e da diversidade de portfólio, e a loja física se estabelece como vantagem competitiva.

Limitações e oportunidades de pesquisa

Livrarias não são lojas quaisquer. Devido à alta carga emocional e aos significados culturais associados ao livro, a livraria é percebida como um espaço com características próprias (Addis 2016), um misto de loja e biblioteca, com algumas características de *third place* (Laing & Role 2013). O livro é um produto que pode ser digitalizado, fazendo com que toda a jornada da livraria, inclusive a retirada da mercadoria, possa ser percorrida no ambiente digital. Essas peculiaridades da livraria reforçam a condição de não generalização dos achados do estudo, o que é característica da abordagem epistemológica da fenomenologia, que investiga experiências vividas em contextos específicos (Thompson et al. 1989). A impossibilidade de generalização estatística é própria da pesquisa qualitativa, cujo propósito é a ressonância, que só se completa com a participação do leitor (Tracy 2010), mas para o pensamento alinhado ao paradigma dominante, pode ser considerada uma limitação. Uma oportunidade de pesquisa é a investigação do papel da loja física de outros segmentos de varejo. Assim como a livraria oferece experiências ligadas ao ambiente da loja e à materialidade do livro, lojas de outros segmentos podem oferecer experiências relacionadas ao ambiente e a outros tipos de produto.

O momento de incerteza que estamos vivendo com a pandemia de COVID-19, em que não se sabe quão profundas serão as transformações de estilo de vida, pode representar uma limitação para esta pesquisa. É possível que a necessidade de distanciamento social para conter a disseminação do vírus leve a uma transição para o varejo em ambiente virtual com alcance muito maior, fazendo com que as lojas físicas percam relevância.

Referências Bibliográficas

Addis, M. (2016). Understanding the Customer Journey to Create Excellent Customer Experiences in Bookshops. *International Journal of Marketing Studies*, *8*(4), 20.

Almeida, C. (2017). Experiência não paga a Conta. *Exame.* 06/07/2017. Acesso em 8/jul/2017. Disponível em: < https://exame.abril.com.br/negocios/herz-da-cultura-experiencia-nao-paga-conta/ >

Arnould, E. (2005) Animating the big middle. *Journal of Retailing*, *81*(2), 89-96.

Aubrey, C. and Judge, D. (2012). Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. *Journal of Brand Strategy*, 1 (1), 31- 39.

Brakus, J., Schmitt, B, & Zarontanello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, *73*(3), 52-68.

Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267-286.

Coffman, C. (2018) Shops aren't for shopping anymore. *The Atlantic*, Jun, 19. Acesso em 12/jul/2018. Disponível em: https://www.theatlantic.com/TECHNOLOGY/ARCHIVE/2018/06/SHOPS-ARENT-FOR-SHOPPING-ANYMORE/563054/?UTM_SOURCE=ATLFB

Corkery, M. (2018) Hard lessons (Thanks Amazon) breath new life into retail stores. *The New York Times*, 03/set/2018. Acesso em 12/jul/2018. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2018/09/03/business/retail-walmart-amazon-economy.html>

DePillis, L. (2018) It's Amazon world. We just live in it. *CNN Business*. Acesso em 05/10/2018. Disponível em: <https://edition.cnn.com/2018/10/03/tech/amazon-effect-us-economy/index.html>

Dryburgh, A. (2015) What Does Amazon's First Brick-And-Mortar Bookstore Tell Us About The Future? *Forbes.* Acesso em 20/out/2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/alastairdryburgh/2015/11/07/what-does-amazons-first-bricks-and-mortar-bookstore-tell-us-about-the-future/#238dbbdb4fc0 >

Gensler, S., Neslin, S., & Verhoef, P. (2017). The showrooming phenomenon: it's more than just about price. *Journal of Interactive Marketing*, *38*, 29-43.

Gibbs, G. R. (2008). Analysing qualitative data. In Flick, U. (ed.) *The Sage qualitative Research Kit*. Newbury Park: Sage.

Gill, M. J. (2014). The possibilities of phenomenology for organizational research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118-137.

Geyskens, Inge, Katrijn Gielens and Marnik G. Dekimpe (2002), The Market Valuation of Internet Channel Additions, *Journal of Marketing*, 66 (2), 102–19.

Hirschman, E., Horlbrook, M. (1982). Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. The Journal of Marketing, 92-101.Hirschman, E., Ruvio, A., & Belk, R. (2012). Exploring space and place in marketing research: Excavating the garage. *Marketing Theory*, 12(4), 369-389.

Holbrook, M. (2018) "Essay on the origins, development, and future of the consumption experience as a concept in marketing and consumer research", *Qualitative Market Research: An International Journal*. 21(4): 421-444.

Holbrook, M. & Hirschman, E. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research.* 9 (September): 132-40.

Inman, J. J., & Nikolova, H. (2017). Shopper-facing retail technology: A retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns. *Journal of Retailing*, 93(1), 7-28.

Kahn, B., Inman, J., & Verhoef, P. (2018). Introduction to Special Issue: Consumer Response to the Evolving Retailing Landscape. *Journal of the Association for Consumer Research*, *3*(3), 255-259.

Laing, A. & Royle, J. (2013). Examining chain bookshops in the context of "third place". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41 (1), pp. 27-44.

Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, *80*(6), 69-96.

Lewis, J., Whysall, P. & Foster, C. (2014). Drivers and technology related obstacles in moving to multichannel retailing, *International Journal of Electronic Commerce,* 18 (4), 43-68.

Linzbach, P., Inman, J. J., & Nikolova, H. (2019). E-Commerce in a physical store: which retailing technologies add real value? *NIM Marketing Intelligence Review*, 11(1), 42-47.

Magaudda, P. (2011) When materiality 'bites back': Digital music consumption practices in the age of dematerialization. *Journal of Consumer Culture*, 11(1), 15-36.

Merced M., & Corkery, M. (2017). Lord & Taylor building, icon of New York retail, will become WeWork Headquarters. *The New York Times*, 24/out/2017. Acesso em 12/jul/2018. Available on: https://www.nytimes.com/2017/10/24/business/lord-taylor-wework.html

Moura, E. (2018). Com futuro incerto, Saraiva pede recuperação judicial. *Folha de S. Paulo*, 23/11, 2018. Acesso em 24/nov/2018. Disponível em: < **https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2018/11/saraiva-entra-com-pedido-de-recuperacao-judicial.shtml** >

Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M.L., Thomas, J.S. and Verhoef, P.C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9 (2), 95-112.

Noy, C. (2008). Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology* 11 (4): 327–344

Pasquale, A. (2020). Zara, Primark, Fnac: files d'attente interminables au premier jour du décofinement. *Glamour*. 12/mai/2020. Acesso em: 11/junho/2020. Disponível em: https://www.glamourparis.com/societe/phenomene/articles/zara-primark-fnac-files-dattente-interminables-au-premier-jour-du-deconfinement/79979. 11/jun/2020

Piotrowicz, W. and Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18 (4), 5-16.

Pine, B., & Gilmore, J. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Cambridge: Harvard Business Press.

Ribeiro, T. (2020). Clientes fazem fila à espera da reabertura de lojas na rua 25 de Março, no centro de SP. *Agora*. 10/jun/2020. Acesso em 10/jun/2020. Disponível em: https://agora.folha.uol.com.br/sao-paulo/2020/06/clientes-fazem-a-espera-da-reabertura-de-lojas-na-rua-25-de-marco-no-centro-de-sp.shtml

Rosa, J. (2017). Um enredo de suspense. *Valor Econômico.* 02/jun/2017. Acesso em 03/jun/2017. Disponível em: < https://www.valor.com.br/cultura/4989486/um-enredo-de-suspense>

Rosa, J., & Moreira, T. (2018) Grupo Abril pede Recuperação Judicial. Valor Econômico, 15/ago/2018. Acesso em 15/ago/2018. Disponível em: < https://www.valor.com.br/empresas/5738621/grupo-abril-pede-recuperacao-judicial>

Rushe, D. (2017) Big, bold … and broken: is the US shopping mall in a fatal decline? *The Guardian,* Jul, 23. Acesso em 12/jul/2018. Disponível em: https://www.theguardian.com/us-news/2017/jul/22/mall-of-america-minnesota-retail-anniversary.

Russel, C. (2020). Who are the 10 biggest retailers in the world. *Forbes*. Jan. 09 2020. Acesso em:Jun/11/2020. Disponível em: https://www.forbes.com/sites/callyrussell/2020/01/09/who-are-the-10-biggest-retailers-in-the-world/#b4190233802d.

Schmitt, B. (2009) The concept of brand experience. *Journal of Brand Management.* 16, 417–419.

Schmitt, B. (2011). Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights. *Foundations and Trends® in Marketing*, *5*(2), 55-112.

Schmitt, B., Rogers, D., Vrostsos, K. (2004). *There's no business that's not show business: marketing in an experience culture*. New Jersey: Financial Times Press.

Shankar, V., Inman, J., Mantrala, M., Kelley, E., & Rizley, R. (2011). Innovations in shopper marketing: current insights and future research issues. *Journal of Retailing,* 87, S29-S42.

Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research. London: Sage.

Statista (2020). Digital Marketing Outlook – e-books worldwide. Disponível em: https://www.statista.com/outlook/213/100/ebooks/worldwide Acesso em 04/jul/2020.

Stone, B. (2013). *The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon*. New York: Random House.

Thompson, C., Locander, W., & Pollio, H. (1989). Putting consumer experience back into consumer research: The philosophy and method of existential-phenomenology. *Journal of Consumer Research*, *16*(2), 133-146.

Thorel, C. (2012). La crise de la librairie, c'est aussi la crise du livre! *Cités*, 52(4), 145-151.

Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851.

Underhill, P. (2009). *Why we buy: The science of shopping--updated and revised for the Internet, the global consumer, and beyond*. New York: Simon & Schuster.

Verhoef, P., Neslin, S., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129-148.

Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing, *Journal of Retailing,* 181 91(2), 174-181.

Yui, T. (2020). “Revenge spending”is the new fever, post-Covid-19: Hermès in Guangzhou pulls in the VIP crowds; stores across china see more foot traffic. Style. 17/abr/2020. Disponível em: https://www.scmp.com/magazines/style/news-trends/article/3080241/revenge-spending-new-fever-post-covid-19-hermes. Acesso em: 10/jun/2020.