FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMISTRAÇÃO DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS

BLACK FRIDAY NO BRASIL: EFEITOS DESSA FERRAMENTA PROMOCIONAL NO VAREJO E PRÁTICAS ADOTADAS PELOS VAREJISTAS

ALBERTO ALEXANDRE CARRERAS GUERRA

ORIENTADORA: PROFA. DRA. FLÁVIA ANGELI GHISI NIELSEN

SÃO PAULO
NOVEMBRO/2016

Prof. Dr. James Terence Coulter Wright
Diretor da Faculdade FIA – Fundação Instituto de Administração

Prof. Dr. Daniel Estima de Carvalho
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios

ALBERTO ALEXANDRE CARRERAS GUERRA

BLACK FRIDAY NO BRASIL: EFEITOS DESSA FERRAMENTA PROMOCIONAL NO VAREJO E PRÁTICAS ADOTADAS PELOS VAREJISTAS

Dissertação apresentada ao curso de mestrado profissional, na área de Gestão de negócios, do programa de pós-graduação stricto sensu em administração de empresas da Faculdade FIA de administração de negócios para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Profa. Dra. Flávia Angeli Ghisi Nielsen

SÃO PAULO

2016

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Guerra, Alberto Alexandre Carreras.
Black Friday no Brasil: Efeitos dessa ferramenta promocional no varejo e práticas adotadas pelos varejistas. / Alberto Alexandre Carreras Guerra. São Paulo, [s.n.]: 2016.
95 f.: il., tab.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Flávia Angeli Ghisi Nielsen.
Área de concentração: Gestão de Negócios.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2016.

1. Black Friday - Brasil. 2. Promoção de vendas. 3. Varejo – Brasil. 4. Marketing. I. Nielsen, Flávia Angeli Ghisi. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

Em primeiro lugar a Deus por me conceder saúde e inteligência e permitir que este trabalho fosse realizado. Gostaria de declarar um profundo agradecimento e admiração pela professora e orientadora professora Dra. Flávia Angeli Ghisi Nielsen, que se dedicou incansavelmente a prestar-me valiosa orientação, transmitiu muita confiança e me incentivou em cada etapa deste trabalho, além da amizade que pude gozar neste feliz período de orientação.

Agradeço também ao co-orientador professor Dr. Rodolfo Leandro de Faria Olivo, que me passou dicas e ideias sensacionais durante a construção deste estudo e que, durante as aulas, transmitiu confiança e incentivou nesta jornada.

Ao coordenador do curso professor Dr. Daniel Estima de Carvalho, que além do incentivar, prestou valorosas dicas na sua participação da banca de qualificação.

Agradeço também a professora Dra Ivete Rodrigues que gentilmente em suas aulas permitiu abrir espaço para discussão do tema e me incentivou a acrescentar um outro olhar sobre a pesquisa.

Aos meus colegas do Mestrado, que a todo momento me incentivaram, e por diversas e repetidas vezes compartilharam comigo informações, materiais de estudo ou qualquer notícia que encontravam sobre o *Black Friday*.

Não posso esquecer de agradecer a todos aos amigos varejistas que dedicaram seu apertado tempo para contribuir com esta pesquisa e ao Sr Alex Monteiro que me permitiu conciliar o tempo de trabalho com os estudos, sem o seu apoio, jamais teria iniciado o Mestrado e esta pesquisa. Agradeço também a Elizângela Almeida que me ajudou com o Nvivo e contribuiu muito para as análises no estudo.

E por último, e de extrema importância, agradeço à minha família, que pacientemente nestes dois últimos anos me transmitiu amor, carinho, confiança e apoio em todos os momentos deste trabalho, muitas vezes se abstendo de estar em minha companhia devido ao nível de dedicação que foi preciso imprimir durante esta jornada.

RESUMO

O evento *Black Friday* (BF) se apresenta em vários países como um fenômeno de promoção de vendas. No mercado americano, país de origem desse conceito, o BF é considerado uma ação de promoção de vendas anual do varejo com base em fortes descontos, que ocorre na quarta sexta-feira de novembro após o feriado de Ação de Graças, na qual as lojas físicas e *online* oferecem promoções de diversos produtos. Já no Brasil, onde o evento surgiu em 2010, percebe-se que o BF se tornou uma significativa data no varejo nacional. A cada ano que passa os dados sobre o BF retratam o crescimento de vendas e recordes de faturamento com o aumento de lojas participantes, nos mais diversos segmentos da economia. O objetivo desta pesquisa é analisar a adoção do BF no calendário promocional do varejo brasileiro, identificar seus efeitos e conhecer algumas das práticas utilizadas pelos varejistas para a realização desse evento. Para se alcançar esses objetivos foi realizada uma pesquisa exploratória com seis varejistas e dois executivos do Blackfriday.com.br, empresa que introduziu o BF no Brasil em 2010. Na sequência, foi realizada uma pesquisa qualitativa com doze varejistas por meio de estudos multicascos. Os resultados mostraram que existem efeitos positivos e negativos na adoção do BF. O principal efeito positivo é a "alavancagem de vendas", que se mostra muitas vezes em extraordinário volume. Outros efeitos impulsionadores somam-se a essa lista, como ganhos de escala e novos clientes. Porém, o que se observa é que, junto a esses efeitos benéficos, aparecem efeitos restritivos, como a concentração de vendas em único dia, o represamento de vendas em períodos anteriores e posteriores ao BF e as margens pouco compensadoras.

Palavras-chave: 1. Black Friday 2. Varejo 3. Promoção de vendas 4. Marketing

ABSTRACT

The Black Friday event (BF) presents itself as a phenomenon of sales promotion in several countries. In the US market, the country of origin of this concept, the BF is considered an annual retail sales promotion action based on strong discounts, which takes place on the fourth Friday of November after the Thanksgiving holiday. There, stores offer online promotions of various products. In Brazil, where the event occurred in 2010, it is noticed that the BF has become a significant date in the national retail. Each passing year the calendar on the BF show sales growth and sales records with the increase of several segments of the economy stores.

The objective of this research is to analyze the adoption of BF in the Brazilian retail promotional calendar, to identify its effects and to know some of the practices used by the retailers to carry out this event. To achieve these objectives, an exploratory study was carried out with six retailers and two executives from Blackfriday.com.br, a company that introduced BF in Brazil in 2010. A qualitative research was then carried out with twelve retailers through multi-country studies. The results showed that there are positive and negative effects on the adoption of BF. The main positive effect is the "sales leverage," which is often shown in extraordinary volume. Other driving effects are added to this list, such as scale gains and new customers. However, what is observed is that, along with these beneficial effects, there are restrictive ones, such as the concentration of sales in a single day, the retention of sales in periods before and after the BF and the low compensating margins.

subject.
Keywords 1. Black Friday 2. Retail 3. Sales Promotion 4. . Marketing

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS 3
LISTA DE FIGURAS 4
1. INTRODUÇÃO 5
1.1 Contextualização 5
1.2 Problema de Pesquisa 9
1.3 Objetivos do trabalho 9
1.4 Justificativa 10
1.5 Organização do trabalho 11
2. REVISÃO DA LITERATURA 14
2.1 Origem do Black Friday nos EUA 14
2.2 Black Friday no Brasil 16
2.3 Calendário promocional do varejo brasileiro 20
2.4. Análise do composto de marketing aplicado ao varejo 21
2.5. Promoção de vendas 24
2.6 Principais ferramentas de promoção de vendas 26
2.7 Descontos em curto período: a estratégia do Black Friday 28
2.8 Estratégia de precificação no BF 30
2.9 Planejamento de compras e previsão de vendas no BF 32
3. MÉTODO DE PESQUISA 34
3.1 Enfoque da pesquisa 34
3.2 Descrição das etapas da pesquisa 35
3.2.1 Etapa exploratória 35
3.2.2 Etapa de pesquisa qualitativa, baseada em estudos multicasos 36
3.3 Unidades de Análise 38
3.4 Coleta e análise de dados 38
3.5 Quadro-resumo da metodologia 39
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS 41
4.1 Análises dos resultados da pesquisa exploratória com seis varejistas de diferentes segmentos (Etapa 1) 41
4.1.1 Características das empresas pesquisadas 41
4.1.2 Principais ferramentas de promoção de vendas apontadas pelos entrevistados 42
4.1.3 Avaliação dos entrevistados em relação ao BF no Brasil 43

4.2 Análise dos resultados da pesquisa exploratória com os especialistas (Etapa 2) 46
4.2.1 Apresentação dos entrevistados 46
4.2.2 Evolução do Black Friday no Brasil na visão dos especialistas 47
4.2.3 Percepção do BF no Brasil e impactos no mercado na visão dos especialistas 47
4.2.4 Validação dos constructos encontrados 50
4.3 Considerações sobre a etapa exploratória 51
4.4 Parte 2 do estudo: Análises dos resultados da pesquisa qualitativa com doze varejistas de diferentes segmentos 53
4.4.1 Características das empresas pesquisadas 53
4.4.2 Ações dos varejistas para potencializar alguns dos aspectos positivos do BF (Parte A do questionário) 54
4.4.3 Ações dos varejistas para mitigar os possíveis efeitos negativos do BF (Parte B do questionário) 57
4.4.4 Práticas dos varejistas em relação ao planejamento e à preparação para o BF (Parte C do questionário) 62
4.4.5 O futuro do Black Friday para os próximos três anos na visão dos varejistas (Parte D do questionário) 68
4.4.6 Síntese das ações adotadas no BF e a opinião do futuro do Black Friday na visão dos varejistas 72
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS 74
5.1. Limitações e sugestões de pesquisa futuras 80
REFERÊNCIAS 82
APÊNDICES 88
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO COM VAREJISTAS – BLACK FRIDAY – FASE 1 89
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO COM ESPECIALISTAS – BLACK FRIDAY - FASE 2 90
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO COM VAREJISTAS – BLACK FRIDAY – FASE 2 92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ranking varejo mundial-retailing: Euromonitor from trade sources/national statistics 10
Quadro 2 - Organização do trabalho 13
Quadro 3 - Temas explorados na revisão da literatura e seções do capítulo que abordam o tema 14
Quadro 4 - Evolução Black Friday no Brasil 18
Quadro 5 - Faturamento do Black Friday no Brasil no e-commerce 19
Quadro 6 - Comparativo Black Friday EUA e Brasil 20
Quadro 7 - Calendário promocional do varejo brasileiro 21
Quadro 8 - Principais ferramentas de promoção de vendas 27
Quadro 9 - Quadro-resumo da metodologia 40
Quadro 10 - Características das empresas estudadas 41
Quadro 11 - Ferramentas de Promoção de Vendas 42
Quadro 12 - Black Friday no Brasil 44
Quadro 13 - Evolução do Black Friday na visão dos especialistas 47
Quadro 14 - Black Friday - percepção do mercado na visão dos especialistas 48
Quadro 15 - Black Friday - visão dos especialistas na empresa 49
Quadro 16 - Exemplo de escala Phrase Completion 51
Quadro 17 - Apuração dos pontos mais relevantes do BF por meio do uso da escala Phrase completion 51
Quadro 18 - Características das empresas estudadas na Etapa 2 54
Quadro 19 - Respostas Bloco A - Ações dos varejistas para potencializar alguns dos aspectos positivos do BF 55
Quadro 20 - Respostas Bloco B - Ações dos varejistas para mitigar os possíveis aspectos negativos do BF 58
Quadro 21 - Respostas Bloco C - Planejamento e preparação dos varejistas para o BF 63
Quadro 22 - Respostas Bloco C - Planejamento e preparação dos varejistas para o BF 64
Quadro 23 - Respostas Bloco D - O futuro do Black Friday na opinião dos varejistas . 69
Quadro 24 - Síntese das práticas dos varejistas no BF e as opiniões sobre o futuro do BF 72
Quadro 25- Aspectos positivos e negativos na adoção do BF pelos varejistas.....74
Quadro 26- Atividade x Literatura x Práticas dos Varejistas.....77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Expressões e palavras mais mencionadas pelos varejistas 46
Figura 2 - Expressões e palavras mais lembradas pelos especialistas..... 50
Figura 3 - Aspectos positivos e negativos mais lembrados por varejistas e especialistas 52
Figura 4 - Expressões mais lembradas por varejistas e especialistas 52
Figura 5 - Aspectos positivos - alavancagem de vendas 56
Figura 6 - Aspectos negativos - desconfiança dos consumidores..... 62
Figura 7 - Futuro do BF: anseios, expectativas e receios dos varejistas 70

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Este trabalho discute uma importante ferramenta promocional que vem ganhando relevância ano após ano no mercado brasileiro – o *Black Friday,* ou em português, "Sexta-feira Negra".

O evento *Black Friday* ou BF, como aqui será tratado, apresenta-se como um fenômeno de promoção de vendas ao redor do mundo, especialmente em seu país de origem, os Estados Unidos (EUA), mas também no Brasil, onde foi adotado em 2010, inicialmente apenas no ambiente *online,* e nos anos posteriores, nas lojas físicas (BLACK FRIDAY, 2015).

A origem do termo *Black Friday* tem dois momentos significativos que ajudaram a construir o significado deste evento nos EUA. A corrente mais aceita, segundo Barret (1994), Taylor-Blake (2009) e boa parte dos artigos encontrados sobre *Black Friday* nos EUA, assinalam que o termo foi usado pela primeira vez no início dos anos 1960 na Filadélfia, por meio de um artigo publicado em 18 de dezembro de 1961 *no Public Relations News* por Denny Griswold, e dizia que a polícia local chamava de *Black Friday* o dia seguinte ao feriado de *Thanksgiving* [Ação de graça], devido ao grande fluxo de pessoas e trânsito de carros gerado para ver o desfile o Papai Noel (já que a data abria o período de compras para o Natal). O segundo momento marcante, segundo Zimmer (2011), ocorre na década de 1980, período no qual os varejistas começam a perceber que o movimento de consumidores neste feriado faz crescer as vendas e que este era um momento que eles saíam do "vermelho" (prejuízo) muitas vezes acumulado durante o ano, para o "preto" ou "negro", para indicar valores positivos ou lucros (do inglês *going back to black*).

Em busca por trabalhos acadêmicos com a palavra-chave "*Black Friday* " entre maio de 2015 e julho do ano de 2016 nas bases eletrônicas de pesquisa EBSCO, Proquest, Periodicos (Capes), Google, Google Scholar, Research Gate e nas bases de dados de teses e dissertações da USP, Unicamp e da Biblioteca Digital Brasileira e Teses e Dissertações, foram encontrados treze trabalhos acadêmicos, entre teses, dissertações e artigos científicos relacionados ao recorte deste trabalho (varejo, promoção de vendas, comportamento do consumidor), sendo oito em língua inglesa (THOMAS; PETERS, 2011; LENNON, JOHNSON; LEE, 2011; MILAVEC, 2012; SIMPSON; TAYLOR; O'ROURKE; SHAW, 2012; SOULE, 2013; SWILLEY; GOLDSMITH, 2013; KWON; BRINTHAUPT, 2015 e LOGAN, 2014) e cinco em língua portuguesa (BERNARDO; DIAS; LEPSCH; CLARO,

2014; BRABO; PASTANA; MESQUITA; FERREIRA JR; CRISTO, 2014; GUERRA; NIELSEN; OLIVO, 2015; BERNARDO; DIAS; LEPSCH, 2016 e GUERRA; NIELSEN, 2016).

O BF ainda é tema pouco explorado em pesquisas científicas no Brasil, muito provavelmente por ser um evento muito novo e com maior notoriedade apenas nos últimos três anos. Dos trabalhos encontrados e citados anteriormente, nenhum deles aborda especificamente o recorte deste estudo (efeitos do BF para os varejistas e suas práticas adotadas), seja no Brasil ou nos EUA. Diante deste campo ainda pouco explorado, abrem-se grandes oportunidades para os pesquisadores desenvolverem teorias, conceitos, modelos e pesquisas sobre esse interessante acontecimento.

No mercado norte-americano, o BF é considerado uma ação de promoção de vendas anual do varejo com fortes descontos, que ocorre na quarta sexta-feira de novembro, após o feriado de Ação de Graças, na qual estabelecimentos físicos e *online* oferecem promoções de diversos produtos. Lojas como a Macys, JC Peeny, Bosvovs, Sears entre outras, abrem seus estabelecimentos às quatro ou cinco horas da manhã nos EUA para oferecer descontos "únicos" (WEICK, 2014). Em alguns casos há varejistas que abrem na própria quinta-feira na noite do feriado de Ação de Graças, fazendo que muitos consumidores deixem a celebração com suas famílias mais cedo, conforme afirma Soule (2013) em sua pesquisa sobre o comportamento do consumidor durante o BF nos EUA. O BF, segundo Simpson, Taylor, O'Rourke e Shaw (2011), é tradicionalmente conhecido nos EUA por longas filas, confusão e caos, muitas vezes com clientes expostos ao ar livre no frio à espera horas antes da abertura da loja.

Devido ao seu sucesso e impacto nas vendas, o BF foi rapidamente adotado por diversos outros países, como Canadá, Austrália, Reino Unido, Portugal, França, Uruguai, Paraguai e Brasil. No mercado brasileiro, foco desse estudo, o BF já chegou à sua sexta edição. Após seis temporadas, tem se apresentado como dia relevante de vendas no calendário promocional do varejo brasileiro (GUERRA; NIELSEN; OLIVO, 2015).

O BF no Brasil apresenta fortes evidências de ser uma ação de promoção de vendas empregada pelos varejistas para alavancar receitas por meio de grandes descontos em um curto período, conforme afirmam Guerra e Nielsen (2016). Esse assunto será aprofundado no Capítulo 2 deste estudo.

A promoção de vendas para Kotler (2012) e Churchill e Peter (2013), representa um papel importante dentro do clássico modelo dos "4Ps" de *marketing*. Para McCarthy (1997) e Las Casas (2013), é também considerada uma das ferramentas mercadológicas mais utilizadas

pelos varejistas em busca de diferencial competitivo. Para Garner (2002), Shimp (2002), Blessa (2006), Zenone e Buairide (2005) e Jaber e Goggins (2013), dentre os principais métodos de promoção de vendas do composto do *marketing*, destaca-se o desconto, de fácil entendimento e grande apelo ao consumidor, que pode gerar benefícios. Para Garner (2002), o desconto pode ser uma forma de adquirir novos compradores, mas também pode criar alguns entraves para os lojistas, pois raramente ajuda a construir uma relação de longo prazo com a marca/empresa.

É cada vez mais claro que este evento se apresentou como uma significativa data no varejo no Brasil nos últimos anos, especialmente a partir de 2012, pois os recordes de faturamento e número de lojas participantes superaram as expectativas dos lojistas (PORTUGAL, 2013). Em 2013 e 2014, o BF foi ainda fortalecido com milhares de ofertas, descontos e promoções de lojas com até 80% de desconto, confirmando sua adesão por parte da maioria dos varejistas brasileiros, inclusive o varejo de lojas físicas, conforme reforça a pesquisa de Guerra, Nielsen e Olivo (2015).

Durante o período de 2012 a 2014, diversos veículos de comunicação *online*, tradicionais e impressos, dentre eles a Agência de Notícias Reuters (2012), a Revista Exame (2013) e o Diário do Comércio e Indústria & Serviços (2014), publicaram no Brasil artigos reforçando a relevância deste evento. Na prática, para quem é do varejo, o BF tem sido uma ação tão relevante nos últimos anos, que a maioria das empresas já considera a data inclusive para a elaboração do orçamento anual de vendas (GUERRA; NIELSEN; OLIVO, 2015).

O BF no Brasil gera muita controvérsia. Há quem afirma que ele não passa de "farsa", deixando apenas os preços pela "metade do dobro"; outros afirmam que já conseguiram descontos realmente consideráveis em produtos (CONSTANTINO, 2013).

De fato, o que se constata é que ainda não existem muitos estudos acadêmicos sobre o assunto e pesquisas empíricas que retratem o BF no Brasil. Nos EUA as pesquisas estão um pouco mais avançadas e dentre os estudos pode-se citar por exemplo o trabalho realizado por Milavec (2012) sobre o comportamento do consumidor no BF nos EUA, que mostra que o varejista se beneficia quando cria um ambiente no qual as promoções são percebidas como justas pelos consumidores. De forma similar, Kwon e Brinthaupt (2015) sugerem que as compras no BF nos EUA para alguns consumidores têm natureza e tradições orientadas especialmente para se divertir e complementam que ter experiências negativas, como preços que não são atrativos, pode desencorajar as compras desses clientes que buscam experiências de prazer e emoções em suas compras. Frustrar os clientes com falsas ofertas pode ser uma estratégia equivocada complementa Logan (2014), uma vez que alguns consumidores

individualmente e até mesmo em grupos gastam horas planejando as melhores rotas para pegar os folhetos de promoções e cupons de desconto de suas lojas favoritas e usam a internet e seus smartphones como valiosas ferramentas de pesquisa e compra .

No Brasil além de a credibilidade de ofertas ser duvidosa, um problema que impacta os varejistas diz respeito às fraudes no *e-commerce*, pois, segundo o cofundador da Konduto, plataforma brasileira especializada em análise de fraude e comportamento de compra na internet, o *marketing* em torno do BF, que atrai clientes, também atrai fraudadores e oportunistas. Dessa forma, os consumidores podem enfrentar alguns desafios na hora de comprar, devido às medidas de prevenção somadas ao alto volume de visitas, e que ocasiona lentidão ou "queda" na navegação das lojas eletrônicas durante o BF (E-COMMERCE NEWS, 2015).

Ano após ano, crescem as vendas *online*. Por isso, os lojistas precisam estar preparados, tanto em tecnologia, em prevenção a fraudes, assim como na parte de operações - há muitos sites que são derrubados pelo volume de visitas e eles precisam estar prontos para este aumento de acessos com a finalidade de não perder vendas e não frustrar a experiência de compra (E-COMMERCE NEWS, 2015).

Outra situação crítica diz respeito à preparação prévia dos varejistas no que tange ao seu calendário promocional. Um evento como esse exige um esforço amplo de planejamento. Negociar descontos com fornecedores com antecedência é fundamental para não descapitalizar os estoques, assim como um bom planejamento - não adianta vender muito com preços baixos sem obter margens compensadoras, e, em alguns casos, com a insatisfação do cliente (BARBOSA, 2014). Mattar (2011) recomenda que o varejista busque compor seu mix de produtos com uma mescla de "produtos promotores e produtos promovidos", ou seja, produtos atraentes com margens mais baixas e produtos complementares ou sinérgicos com o mix do varejista, que geralmente possuem margens mais lucrativas.

Há algum tempo o planejamento parece mesmo ser uma das grandes preocupações dos varejistas norte- americanos. O estudo realizado por Simpson *et al* (2011) sobre o comportamento do consumidor no BF, assim como o trabalho de Logan (2014), mostra que o lojista que realiza um planejamento e prepara de forma adequada sua loja, sinalizando os produtos em promoção, deixando a precificação clara, treinando e instruindo sua equipe, evitando que se acumulem longas filas, tende a favorecer a sensação de clima amistoso e confiável de consumo e, consequentemente, vem a gerar maior volume de vendas. Kwon e Brinthaupt (2015) acrescentam que os varejistas nos EUA, para dar conta deste evento único, aumentam cada vez mais seus estoques nos últimos anos, contratando mais empregados,

criando novas promoções e mudando o *layout* de suas lojas.

Uma vez explorado o contexto do BF, passando de sua origem nos EUA e o crescimento e a notoriedade da versão brasileira ano após ano, a seguir discutir-se-á sobre o problema de pesquisa, os objetivos do estudo e a justificativa para a realização deste trabalho.

1.2 Problema de Pesquisa

Existem ainda poucos estudos sobre o fenômeno *Black Friday,* especialmente no cenário brasileiro, conforme citado anteriormente. Em outros mercados mais maduros, como na Europa e principalmente nos EUA, país de origem e precursor desta forma de promover vendas, é possível encontrar uma quantidade maior de dados e até de estudos acadêmicos sobre o evento, diferentemente do que ocorre no Brasil, onde o tema ainda é pouco estudado de forma científica; no entanto, encontra-se uma boa gama de reportagens jornalísticas, várias delas registrar descrevendo e registrando um pouco do histórico e da percepção de consumidores e varejistas sobre o evento.

Este estudo pretende preencher esta lacuna e ser um dos primeiros trabalhos da comunidade científica no Brasil a descrever e entender este fenômeno. Isto será por meio de estudo em empresas do varejo que já adotaram o BF nos últimos anos.

Para a elaboração da questão de pesquisa e, em seguida, a definição dos objetivos desse estudo, foi necessária a realização de uma pesquisa exploratória com o intuito de obter maior familiarização com o fenômeno a ser investigado.

Após essa etapa, pôde-se, então, definir a questão de pesquisa desse estudo: *Quais os efeitos para os varejistas ao adotarem o BF no calendário promocional anual brasileiro e quais as práticas utilizadas pelos varejistas para o BF?*

1.3 Objetivos do trabalho

O objetivo geral deste trabalho é analisar a adoção do BF no calendário promocional do varejo, identificar seus efeitos e conhecer algumas das práticas utilizadas pelos varejistas para a realização desse evento.

Como objetivos específicos busca-se nesse estudo:

- fazer uma breve apresentação da origem do BF norte-americano;

- descrever a trajetória do BF, a visão dos varejistas sobre o evento e seus efeitos no mercado brasileiro;

-verificar quais são as principais ferramentas de promoção de vendas adotadas pelos varejistas brasileiros;

- verificar quais são as expectativas dos varejistas em relação ao BF para o futuro no Brasil e no mundo nos próximos três anos;

- verificar como os executivos das empresas varejistas avaliam os pontos fortes e de desenvolvimento em relação ao BF em suas empresas.

Conforme mencionado no item anterior, uma pesquisa exploratória foi realizada previamente com um grupo de varejistas e especialistas do BF. Observaram-se lacunas e oportunidades de estudo; porém, este trabalho está delimitado nas questões anteriormente citadas e espera-se que este material possa ser ponto de partida para outros pesquisadores que quiserem se aprofundar em outros temas. Ao final deste estudo serão apresentadas sugestões para pesquisas futuras, partindo-se dos achados deste trabalho.

1.4 Justificativa

O Brasil é o décimo maior mercado de varejo no mundo e o primeiro da América Latina, conforme demonstrado no Quadro 1. O BF é um tema muito relevante para toda a cadeia de valor do varejo, seu macro e microambiente e até mesmo para a economia brasileira, uma vez que o varejo apresenta-se como importante setor da economia na geração de empregos e arrecadação de impostos. Segundo dados do IBGE (2015), o setor varejista participou com 12,4% do PIB (produto interno bruto) da prévia do terceiro trimestre de 2015.

Quadro 1 - Ranking varejo mundial-retailing: Euromonitor from trade sources/national statistics

Market Sizes | Historic | Retail Value RSP excl Sales Tax | US$ mn | Current Prices							
Países	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016 (forecast)**
USA	2.526.175,50	2.605.816,00	2.693.886,80	2.773.212,60	2.854.330,80	2.923.334,00	*2.974.868,40*
China	1.249.423,30	1.430.149,80	1.595.746,80	1.762.154,00	1.936.437,30	2.120.530,20	*2.251.599,20*
Japan	906.567,70	907.829,00	913.965,50	933.426,60	947.451,90	960.295,80	*971.150,70*
United Kingdom	470.064,70	484.589,00	494.786,00	507.879,90	521.691,50	533.215,20	*549.986,00*
India	279.791,60	314.049,80	355.397,20	399.209,70	448.833,10	505.869,00	*543.796,50*
Germany	456.133,60	464.259,70	471.364,50	482.554,50	489.147,50	497.196,20	*502.263,50*
France	427.531,30	439.877,40	448.922,30	452.820,60	455.466,50	461.428,50	*466.189,70*
Russia	218.992,80	249.693,80	280.454,20	306.062,80	328.368,80	340.308,00	*327.088,20*
Italy	315.130,30	316.692,70	314.560,20	313.259,20	309.975,20	310.028,60	*311.131,70*
Brazil	195.929,80	217.021,20	237.944,10	258.502,40	279.672,70	293.914,60	*296.583,20*
Elaborado pelo autor adaptado de © Euromonitor International							

Nos EUA, o BF é a ação promocional de vendas de maior lucratividade do varejo (SWILLEY; GOLDSMITH, 2012). No Brasil, apesar do cenário econômico desfavorável brasileiro em 2015, as vendas *online* no BF registraram o maior faturamento de todos os anos

de realização dessa promoção (E-COMMERCE NEWS, 2015).

Para exemplificar um pouco da notoriedade do BF no Brasil nos últimos anos, foram observados diversos relatos feitos pela imprensa sobre esse evento do varejo sobre os altos volumes de faturamento, além de percepções, frustrações e expectativas de consumidores e varejistas (AGÊNCIA DE NOTÍCIAS REUTERS, 2012; PORTUGAL, 2013; O DIÁRIO DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA & SERVIÇOS, 2014; BARBOSA, 2014; E-COMMERCE NEWS, 2015; FOLHA DE SÃO PAULO, 2015).

O BF tem sido de fato um evento de extrema importância para o calendário varejista brasileiro e, para a maioria das empresas do setor, a data já é considerada inclusive para a elaboração do orçamento anual de vendas de acordo com o trabalho realizado por Guerra, Nielsen e Olivo (2015). Desta forma pode-se dizer que o BF entrou definitivamente para o calendário promocional do varejo brasileiro. Parente e Barki (2014) consolidaram as principais datas promocionais, incluindo o Natal, dia das mães, dia dos pais, dia dos namorados, entre outras; Guerra, Nielsen e Olivo (2015) acrescentaram a esse grupo a data do BF em novembro, na quarta sexta-feira do mês.

Este estudo pretende preencher esta lacuna e ser um dos primeiros trabalhos da comunidade científica no Brasil a descrever e entender este fenômeno pelo estudo em empresas do varejo que já adotaram o BF nos últimos anos na visão dos varejistas

Estes fatores justificam um estudo científico sobre o varejo e, mais especificamente, sobre o BF. Diante desse cenário, a escolha deste tema é sustentada: i) pela relevância do setor na economia; ii) por contribuir no preenchimento das lacunas existentes de pesquisas sobre um tema recente (BF); iii) pela importância do tema, retratado pelo crescimento das vendas do varejo durante a BF e pela mudança do calendário promocional, afetando outras datas como natal, etc.; iv) pelo interesse pessoal do autor dessa dissertação, que trabalhou em organizações e cidades diferentes ao longo dos últimos anos de sua carreira profissional e percebe uma adoção maior do *Black Friday* pelos varejistas brasileiros. Esta experiência faz o autor acreditar que o evento *Black Friday* se tornou um acontecimento importante do varejo brasileiro e que merece sua dedicação e necessita de uma pesquisa com rigor científico.

1.5 Organização do trabalho

Este trabalho está organizado em cinco partes (capítulos), incluindo esta introdução, que descreveu o problema de pesquisa, os objetivos do estudo, a justificativa do trabalho e a organização dos capítulos.

A segunda parte explora o referencial teórico encontrado sobre o BF em relação à sua origem nos EUA, a adesão no Brasil a partir de 2010 e apresenta o Calendário Promocional do Varejo. Além disso, traz os elementos teóricos sobre o "P" de Promoção de vendas dos "4Ps" de McCarthy (1997), suas principais ferramentas - com destaque para o desconto -, aborda a questão das estratégias de precificação assim como o planejamento de compras e a previsão de vendas.

A terceira parte descreve os procedimentos metodológicos adotados em cada etapa de pesquisa. O quarto capítulo apresenta a análise dos dados e discute os resultados encontrados. Já na quinta parte, serão apresentadas as contribuições e as considerações finais do trabalho, acrescentando-se as limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

O Quadro 2 demonstra como este trabalho está organizado.

Quadro 2 - Organização do trabalho

Capítulos	Conteúdo
1. Introdução	Apresentação inicial do estudo contendo os seguintes tópicos: contextualização do tema, problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e justificativa da realização do estudo
2. Revisão da literatura	Apresentação do recorte da literatura pesquisada sobre o tema contendo os seguintes tópicos:
	Origem do *Black Friday* nos EUA
	Black Friday no Brasil
	Análise do composto de *marketing* aplicado ao varejo
	Promoção de vendas
	Principais ferramentas de promoção de vendas
	Descontos em curto período: a estratégia do *Black Friday*
	Estratégia de precificação no BF
	Planejamento de compras e previsão de vendas no BF
	Calendário promocional do varejo brasileiro
3. Método de pesquisa	Apresentação da metodologia a ser aplicada na pesquisa contendo os seguintes tópicos:
	Enfoque da pesquisa
	Descrição das etapas da pesquisa
	Amostra de pesquisa
	Coleta de dados
4. Análise e interpretação dos resultados	Análise e interpretação das evidências encontradas nas respostas dos questionários de pesquisa contendo os seguintes tópicos:
	Características das empresas pesquisadas
	Avaliação dos entrevistados em relação ao BF no Brasil
	Principais ferramentas de Promoção de Vendas apontadas pelos entrevistados
	Aspectos positivos e negativos do BF no Brasil
5. Considerações finais	Apresentação dos pontos observados em resposta às perguntas de pesquisa. Recomendações e considerações
	Abordagem das limitações encontradas para o estudo e apresentação de sugestões para pesquisas futuras.
Referências bibliográficas	Apresentação das referências usadas para o trabalho
Apêndice	Agrupamento dos questionários elaborados pelo autor para aplicação da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para a realização deste estudo, buscou-se pesquisar na literatura disponível a trajetória do BF nos EUA (país de origem) e no Brasil e apresentar autores e conceitos que tratassem sobre o tema promoção de vendas.

Nas seções deste capítulo serão discutidos temas aderentes aos assuntos deste estudo apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Temas explorados na revisão da literatura e seções do capítulo que abordam o tema

Tema	Seção do capítulo que aborda o tema
Origem do *Black Friday* nos EUA	2.1
Black Friday no Brasil	2.2
Calendário promocional do varejo brasileiro	2.3
Análise do composto de *marketing* aplicado ao varejo	2.4
Promoção de vendas	2.5
Principais ferramentas de promoção de vendas	2.6
Descontos em curto período: a estratégia do *Black Friday*	2.7
Estratégia de precificação no BF	2.8
Planejamento de compras e previsão de vendas no BF	2.9
Fonte: Elaborado pelo autor.	

Resumidamente, existem três pilares teóricos que sustentam este trabalho: i) origem do BF nos EUA e Brasil (seções 2.1 a 2.3), ii) Promoção de Vendas e suas principais ferramentas (seções 2.4 e 2.5) e por fim as iii) Estratégias e Planejamento aplicados ao *Black Friday* (seções 2.6 a 2.9).

2.1 Origem do *Black Friday* nos EUA

Atualmente a temporada de compras de final de ano nos EUA é aberta com o BF, que acontece na última sexta-feira de novembro, logo após o feriado de *Thanksgiving,* (FUKSOVÁ, 2014) e que em português foi traduzido para o "Dia de Ação de Graças".

A origem do BF nos EUA, como um evento de abertura da temporada de compras, possui diversas teorias. Para Apfelbaum (1966) e Taylor-Blake (2009), a denominação surgiu no início dos anos 1960 na Filadélfia, com um artigo publicado em 18 de dezembro de 1961 *no Public Relations News* por Denny Griswold, que dizia que a polícia local chamava de *Black Friday* o dia seguinte ao feriado de *Thanksgiving*. Descrevia que havia sempre muitas pessoas nas ruas, desta forma, nenhum policial podia tirar folga neste dia, as crianças não

tinham aulas e formavam-se congestionamentos enormes, para ver o desfile do Papai Noel, já que a data abria o período de compras para o Natal. Essa tradição se iniciou em 1920 na Filadélfia e se tornou mais popular ainda em 1924 quando a loja Macy's em Nova Iorque passou a fazer um grande desfile com o Papai Noel, Mamãe Ganso e outros personagens infantis (BAKER, 2009). Há um artigo de Joseph Barret (1994) do jornal *Philadelfia Inquirer* chamado "*This Friday was black wtih traffic*", que traz os mesmos elementos e reforça essa teoria.

Outra vertente, segundo Taylor-Blake (2009), é sobre um *newsletter* do mercado de trabalho chamado de *Factory Management and Maintenance*— que reivindica a autoria do uso do termo associado ao período das festas. Em 1951, teria circulado um artigo que alertava para a incidência de profissionais doentes na sexta-feira depois do feriado de Ação de Graças, deixando as fábricas e estabelecimentos vazios devido ao alto absenteísmo.

O linguista norte-americano, colunista do W*all Street Journal* e editor-executivo do site *Vocabulary.com,* Benjamin Zimmer (2011), afirma que até a década de 1980, essa expressão estava limitada a questão do alto trafégo, mas desse momento em diante passava a surgir um novo sentido para os varejistas que, durante 20 anos, começaram a perceber como um momento que eles estavam "saindo do vermelho" (prejuízo) para o "preto" ou "negro" para indicar valores positivos (do inglês *going back to black*).

Zimmer (2011) acrescenta que o termo BF se referia originalmente a eventos muito diferentes aos atribuídos e da forma como é conhecido hoje: o maior evento de compras dos EUA. O adjetivo "preto" ou "negro" havia sido usado durante muitos anos para retratar diversos tipos de calamidades, como quebras da bolsa e grandes baixas do sistema financeiro.

A partir do século XXI, com as crises financeiras e a bolha imobiliária nos EUA, iniciou-se uma mudança do perfil de compras no período de BF nos EUA. Os consumidores passaram a ficar inseguros com o cenário econômico e começaram a buscar por descontos para economizar dinheiro. Segundo D'Antonio e Gerzema (2010) do jornal *Los Angeles Times*, é a partir desse momento que o BF começa a ser usado mais vigorosamente pelos varejistas americanos como uma ferramenta de promoção de vendas com o atrativo de bons descontos. Atualmente, segundo Swilley e Goldsmith (2012), os varejistas usam este dia para trazer clientes para suas lojas com variedade de ofertas, horário estendido e promoções especiais. Thomas e Peters (2011) reforçam em seu estudo sobre o ritual de consumo coletivo no BF, que as ações de descontos desse dia combinam com o desejo do consumidor de economizar.

Os varejistas americanos consideram o BF, seguido pela *Cyber Monday*[1], como a ação promocional de vendas de maior lucratividade; além disso, as duas ações somadas ao Natal podem chegar a representar de 25% a 40% do volume anual de vendas do varejo (SWILLEY; GOLDSMITH, 2012). Shay (2014) descreve que os consumidores formam filas para "garimpar" descontos de até 90%, e cita dados da *National Retail Federation* (NRF) que afirmam o crescimento americano anual do BF, sendo o maior e mais esperado evento do varejo dos EUA. Em 2014 o BF cresceu 4,1% em relação ao ano anterior; porém, o consumidor americano se mostrou mais seletivo e passou a esperar e a pesquisar a melhor oferta antes de comprar, uma vez que todo o varejo passou a oferecer descontos nesse período.

Para se chegar a esse estágio, ano após ano, os varejistas americanos se preocupam cada vez mais com preparação e planejamento. O estudo realizado por Simpson *et al* (2011) sobre o comportamento do consumidor no BF, assim como o trabalho de Logan (2014), comprovam que o varejista que faz um bom planejamento e prepara a sua loja (sinalizando os produtos em promoção, deixando a precificação clara, treinando e instruindo sua equipe, evitando que se acumulem longas filas), tende a favorecer a sensação de um clima amistoso e confiável de consumo e, consequentemente, gera maior volume de vendas. Kwon e Brinthaupt (2015) complementam que nos EUA, os varejistas, para suportar a grande concentração de vendas e clientes no BF, cada vez mais têm aumentado seus estoques, contratando mais empregados, criando novas promoções e redesenhado o *layout* e o *merchandising* das lojas para atender a demanda e maximizar vendas neste período.

2.2 *Black Friday* no Brasil

O evento BF no Brasil ainda é muito recente. Em 2010 aconteceu a primeira edição do BF no varejo brasileiro apenas para as lojas *online*. O BF já chega ao país com o conceito formado nos EUA de uma ferramenta de promoção de vendas baseada em descontos (GUERRA; NIELSEN, 2016); assim, de um lado estão os consumidores, na busca por maior economia nas compras, e de outro, os varejistas, vislumbrando a oportunidade de alavancar altos volumes de vendas (BLACK FRIDAY, 2015). Brabo *et al* (2014) e Bernardo, Dias e Lepsch (2016) afirmam que o início do BF no Brasil é diferente que nos EUA, mas conserva-

[1] O Cyber Monday é a segunda-feira seguinte após o Dia de Ação de Graças e o *Black Friday*. Esse dia surgiu em 2005 nos EUA, em ambiente virtual, para atingir os consumidores que viajam durante o feriado de Ação de Graças e não podem aproveitar as ofertas do BF (SWILLEY; GOLDSMITH, 2012).

se dois importantes traços da data comercial americana: os descontos vantajosos e o dia em que é realizado.

De 2011 em diante, segundo dados do E-Bit (2015), os maiores sites de comércio eletrônico brasileiro começaram a aderir ao BF e a aumentar seu volume de vendas (Quadro 3). Segundo o site Admistradores.com (2013), e a Agência de Notícias Reuters (2012), vários sites de comércio eletrônico tiveram uma demanda tão alta de compras que as empresas demoraram vários dias para atender aos pedidos, que ficaram represados.

Outro fato negativo marcou o BF: os consumidores brasileiros nas redes sociais e nos sites de reclamação do consumidor, como o Reclame Aqui, que publicaram milhares de queixas sobre falsas promessas de descontos de até 70% e apelidaram o BF de forma irônica de “Black Fraude” (BRABO *et al*, 2014; FOLHA DE SÃO PAULO, 2015). Até mesmo a revista norte-americana Forbes publicou o caso. Segundo Rapoza (2013), se nos EUA o BF é conhecido como o dia dos descontos, no Brasil, passou a ser conhecido como "o dia da fraude". Bernardo, Dias, Lepsch e Claro (2014) publicaram um estudo realizado nos anos de 2012 e 2013 com 12 sites brasileiros de comércio eletrônico com mais de mil produtos de diversos segmentos. Esta pesquisa mostrou que poucos destes varejistas *online* ofereceram em seus produtos um porcentual maior que 20% de desconto, se comparado aos dois períodos (antes e depois do BF) à realização nos dois anos.

Em matéria publicada em O Diário do Comércio e Indústria & Serviços (2014), em 2014 as empresas investiram em ferramentas tecnológicas e logísticas e publicidade buscando desfazer a imagem negativa dos anos anteriores no que tange ao BF.

Segundo a E-Commerce News (2015), apesar do cenário econômico desfavorável brasileiro em 2015, as vendas *online* no BF registraram o maior faturamento de todos os anos de realização dessa promoção, inclusive sendo o maior faturamento em apenas um dia na história do comércio eletrônico brasileiro, e muito provavelmente de todo o varejo do país, incluindo as vendas nas lojas físicas. Nesse contexto, percebe-se que a cada ano o BF fortalece sua imagem, pois as lojas físicas passam a também a aderir ao BF, oferecendo as mesmas ofertas das lojas virtuais (REVISTA EXAME, 2013; O DIÁRIO DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA & SERVIÇOS, 2014).

O Quadro 4 sintetiza a evolução do BF no Brasil, retratando os principais acontecimentos históricos.

Quadro 4 - Evolução *Black Friday* no Brasil

2010	Início somente no comércio eletrônico
2011	Quase dobrou o faturamento do ano anterior e começaram a surgir as primeiras reclamações de clientes, que se intensificariam no ano seguinte
2012	Surge o apelido "Black Fraude", os pedidos aumentam, os sites ficam "travados" pelo alto número de acessos e registram-se atrasos nas entregas de vários lojistas
2013	Adesão dos principais varejistas no ambiente físico
2014	As lojas estão mais preparadas para atender a demanda do BF
2015	Ano de maior faturamento do BF no Brasil
Elaborado pelo autor	

Mesmo com a melhor preparação dos varejistas, parece que alguns dos antigos problemas com o BF ainda persistem em 2015, pois muitos consumidores voltaram a reclamar de descontos pouco significativos ou "maquiagem de preços". Segundo o portal *online* de notícias G1 (2015), 28,3% das reclamações do Procon–SP (Órgão de Proteção do Consumidor de São Paulo) sobre o BF brasileiro de 2015 foram relacionadas a "falsos descontos". Algumas empresas chegaram a ser autuadas por esse motivo na cidade de Campinas no Estado de São Paulo pelo Procon, segundo Franchini (2015), apesar de muitos lojistas praticarem descontos reais.

Falta de planejamento dos lojistas e situações de falta de confiança em relação à veracidade dos descontos podem prejudicar a credibilidade e o desempenho do BF, e os consumidores esperam justamente o contrário. Os estudos realizados por Simpson *et al* (2011), Milavec (2012) e Logan (2014) sobre o comportamento do consumidor no BF nos EUA, mostram que o varejista se beneficia quando tem um bom planejamento, prepara bem a sua loja e cria um ambiente amistoso e confiável de consumo no qual as promoções são honestas e percebidas como justas pelos consumidores.

Apesar destes problemas de planejamento e de falta de credibilidade em alguns casos, as vendas do BF aumentam ano após ano (EBIT, 2015). Brabo *et al* (2014) complementam que o que se presenciava nas redes sociais na internet e em lojas físicas eram milhares de pessoas adiando ou adiantando as compras de Natal para a última sexta-feira de novembro, apesar das centenas de denúncias sobre descontos falsos e problemas da efetivação das compras.

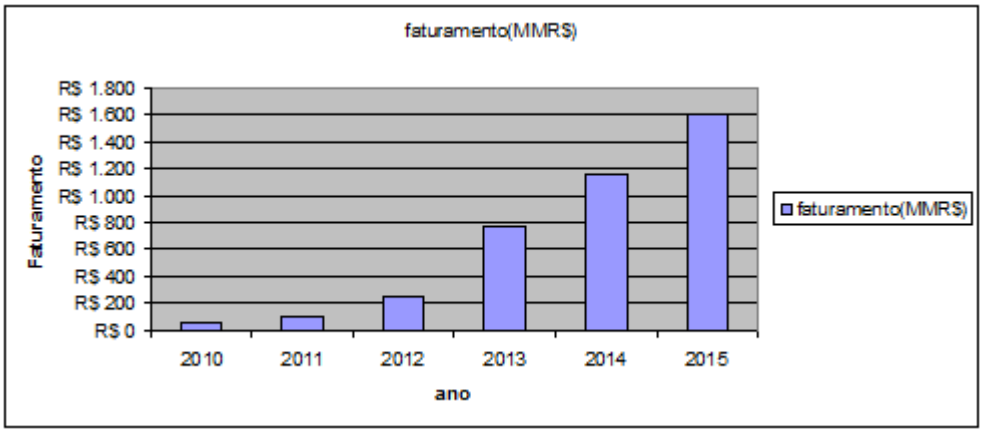
O Quadro 5 apresenta o faturamento do BF no comércio eletrônico brasileiro, o crescimento ano a ano, número de pedidos e tíquete médio do período de 2010 a 2015, apurado pelo site E-bit.

Quadro 5 - Faturamento do *Black Friday* no Brasil no e-commerce

ano	faturamento (MMR$)	crescimento	tkt médio	num. de pedidos (mil)
2015	1.600	38%	580	2.770
2014	1.160	51%	522	2.200
2013	770	217%	396	1.095
2012	243	143%	407	599
2011	100	89%	425	237
2010	53		373	142
Fonte: E-bit (2015).				

O Gráfico 1 apresenta a evolução do faturamento do BF do comércio eletrônico brasileiro. Pode-se perceber que o faturamento teve um aumento crescente desde sua adoção em 2010.

Gráfico 1 - O crescimento do faturamento do comércio eletrônico brasileiro do *Black Friday* de 2010 a 2015.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de EBIT (2015).

No Quadro 6 tem-se uma análise comparativa das principais características e diferenças do BF nos EUA e no Brasil. Observa-se que apesar de o BF brasileiro ser um evento muito recente, assemelha-se ao americano em relação a expectativas dos consumidores de economizar dinheiro e da oferta de descontos dos varejistas.

Quadro 6 - Comparativo *Black Friday* EUA e Brasil

	EUA	**Brasil**
Início	Década de 1950	2010
Características iniciais	Abertura da temporada de compras de Natal com muito fluxo nas lojas devido ao feriado de *Thanksgiving.*	Vendas somente *online*.
Características atuais	Consolidado como o maior evento do varejo, com filas a perder de vista e consumidores esperando as lojas abrirem.	Em amadurecimento. Muito presente no comércio eletrônico e cada vez mais presente nas lojas físicas
Enfoque atual	Fortes descontos de até 90% em todo o varejo, oportunidade de varejistas em baixar estoques e alavancar vendas.	Anúncios de descontos de até 70%.
Percepção consumidores	Oportunidade de economizar, devido aos descontos agressivos.	Oportunidade de economizar mas com desconfiança de "maquiagem de preços" de algumas lojas.
Elaborado pelo autor a partir de: Barret (1994); Taylor-Blake(2009); D'Antonio e Gerzema (2010); Zimmer (2011); National Retail Federation (2014); Admistradores.com (2013); Agência de Notícias Reuters (2012); Blackfriday.com.br (2015).		

2.3 Calendário promocional do varejo brasileiro

Cada vez com mais notoriedade e maior representatividade do faturamento das empresas, definitivamente pode-se afirmar que o BF entrou para o calendário promocional o varejo brasileiro. Parente e Barki (2014) consolidaram as principais datas promocionais e Guerra, Nielsen e Olivo (2015) acrescentaram a data do BF em novembro, na quarta sexta-feira do mês (Quadro 7).

Quadro 7 - Calendário promocional do varejo brasileiro

Mês	**Data**	**Evento**
Janeiro	1	Ano-novo
Jan/Fev/Mar	Data móvel	Carnaval
Fevereiro	Fevereiro	Volta às aulas
Mar/Abril	Data móvel	Páscoa
Maio	2º Domingo	Dia das mães
Junho	12	Dia dos namorados
	13	Dia de Santo Antônio
	21	Início do inverno
	24	Dia de São João
	29	Dia de São Pedro
Julho		Férias
Agosto	1ª Semana	Volta às aulas
	2º Domingo	Dia dos pais
Setembro	21	Início da primavera
Outubro	12	Dia das Crianças/ Dia de Nossa Senhora da Aparecida
Novembro	**4ª Sexta-feira**	**Black Friday**
Dezembro	22	Início do verão
	25	Natal
	31	Véspera de ano-novo

Fonte: Adaptado de Parente e Barki (2014) e Guerra, Nielsen e Olivo (2015).

2.4. Análise do composto de *marketing* aplicado ao varejo

Composto de *Marketing* ou *Marketing* Mix é um conceito que foi abordado em um primeiro momento por Neil Borden em 1953 e se refere a uma combinação de doze elementos mais usados no *Marketing*, e que em 1960 foi sintetizado em quatro pilares por E. Jerome McCarthy (WATERSCHOOT; BULTE, 1992; BALASESCU, 2014). Assim surgiu a mais conhecida maneira de classificar os instrumentos de *Marketing*: a proposta de McCarthy denominada de 4Ps, que tem a última versão do seu livro *Basic Marketing* no ano de 1997, são eles: **posicionamento** (diferenciais do produto/serviço), **praça** (canais de distribuição, ponto comercial), **preço** (política de preços, formas de pagamento) e estratégias de **promoção/comunicação** (definição de estratégia de preço, desconto, comunicação, marca, eventos, experiência). Esta proposta tem aplicabilidade para praticamente qualquer tipo de negócio, inclusive ao varejo, que é o foco deste trabalho.

Devido à natureza específica das atividades das empresas de varejo, e especificamente ao fato de estar em contato com o consumidor final, existem autores como Kotler (2012), Parente e Barki (2014) e Balasescu (2014), entre outros, que ampliaram o

conceito e defenderam mais dois elementos para o *Marketing* Mix. A versão de Parente e Barki (2014) inclui o P de Pessoal (atendimento e serviços) e o P de apresentação (loja, departamentos, planograma), mas como descrito, existem muitas outras versões para os demais P's como *profit, performance* e *process,* entre outros. Porém, este estudo não se aprofundará nesta discussão, uma vez que não é o objetivo desta pesquisa, e adotará a última versão do clássico modelo de McCarthy (1997).

Segundo McCarthy (1997) uma estratégia de *marketing* é construída para atender às necessidades do mercado-alvo e o composto de *marketing*, ou "4P's", são as variáveis controláveis mais simples e essenciais que uma organização reúne para satisfazer seu público-alvo. Kotler (2012) afirma que o mix de *marketing* é o conjunto de ferramentas mais básico e primordial do *marketing*, que as organizações usam para atingir seus objetivos em relação ao seu mercado-alvo.

A seguir, a descrição, segundo McCarthy (1997), de cada um dos P's:

Posicionamento (produto/serviço) - relacionado a características de qualquer bem ou serviço que tenha potencialmente um valor de troca:

1. percepção pelos clientes dos produtos e serviços da empresa;

2. definição dos diferenciais dos produtos e serviços em relação à concorrência;

3. definir características técnicas, peso, embalagem, tamanho, desempenho, design, estilo, opcionais;

4. decidir mudar, retirar ou acrescentar características;

5. decidir lançar/retirar produto do portfólio.

Praça - relacionado a distribuição, localização física e logística envolvida para que o produto esteja facilmente disponível ao consumidor final:

1. ponto comercial/industrial, localização geográfica estratégica;

2. definição dos canais de distribuição, incluindo a avaliação de utilização de canais alternativos;

3. planejar a otimização da logística de distribuição;

Preço - relacionado ao que se refere ao custo e aos meios e condições de pagamento que o consumidor irá desembolsar:

1. definir preço, prazos e formas de pagamento;

2. definir políticas de atuação de mercado seletivos;

3. definir políticas de penetração em determinado mercado;

4. definir políticas de descontos especiais;

5. definir políticas de canais diferentes de comercialização;

6. estratégia de precificação influencia a estratégia de posicionamento e de comunicação.

Promoção/Propaganda - processo de comunicação dos atributos e beneficios do produto buscando atingir seu público-alvo ou aumentar vendas:

1. estratégia de divulgação da marca;

2. estratégia de divulgação dos produtos e serviços da empresa;

3. ações de promoção de vendas em curto espaço de tempo

4. definir política de relações públicas e assessoria de imprensa;

5. traçar estratégia de comunicação e definir mídias prioritárias;

6. ações de promoção institucional da marca;

7. *marketing* direto;

8. venda pessoal;

9. participações em feiras/exposições;

10. eventos e experiências;

11. ações estrátégicas ou táticas de comunicação de preço como: premium, médio, desconto ou de combate.

Aaker (2012) também apresenta uma abordagem muito semelhante aos "4P's", ao apresentar alguns fatores que devem ser considerados na tomada de decisão em estratégia de *marketing*:

a) segmentação;

b) produto;

c) distribuição;

d) propaganda e promoção;

e) vendas pessoais;

f) preço.

Os três autores McCarthy (1997), Kotler (2012) e Aaker (2012) concentram seus conceitos em descrever que os elementos do mix de *marketing* são a base para a tomada de decisões estratégicas das organizações.

Em complemento, Angelo, Nielsen e Fouto (2012) afirmam que a gestão integrada e consistente do composto de *marketing* (os "4P's") favorece a execução do processo de posicionamento mercadológico da empresa em relação ao seu mercado consumidor-alvo.

A abordagem dos "4P's" pode ser realizada em pelo menos dois níveis, o estratégico e o tático. O primeiro refere-se à direção que a empresa vai tomar em relação a preço, praça, promoção e posicionamento e o segundo refere-se à implementação da estratégia, ou seja de

que forma ela será realizada pelos agentes dentro das empresas (PARENTE; BARKI, 2014). De forma análoga, Porter (1989) abordou o conceito de Cadeia de Valor, no qual qualificou as "atividades fim" e "atividades meio". As primeiras são aquelas que dizem respeito ao negócio e as segundas são aquelas que dão suporte para que as primeiras cumpram os objetivos da organização. As atividades fim e meio da cadeia de valor de cada setor são diferentes umas das outras; no varejo por exemplo pode-se citar como atividades fim compras, produto e *marketing*, e como atividade meio recursos humanos, sistemas, segurança e finanças.

A seguir são apresentados os principais conceitos e autores da literatura sobre o pilar "promoção de vendas" e serão descritas algumas ferramentas utilizadas pelos varejistas. Como o desconto aparenta ser o maior atrativo do BF, será dada maior ênfase nesta ferramenta promocional. Nas seções posteriores se discorrerá sobre as atividades fim mais importantes e críticas do varejista em relação às ações promocionais sazonais segundo Mattar (2011) e Parente e Barki (2014): estratégia de precificação/ desconto, previsão de vendas e planejamento de compras.

2.5. Promoção de vendas

O elemento Promoção ou Comunicação dos "4P's" de McCarthy refere-se a como a Estratégia de *Marketing* se preocupa em informar, convencer e lembrar os clientes sobre a marca e os produtos e serviços da organização ou ainda aumentar as vendas de determinado produto. Como já citado neste trabalho, na visão de McCarthy (1997), a definição de preço e desconto são partes a serem trabalhadas dentro do elemento "promoção de vendas".

Em seu trabalho realizado sobre o comportamento do consumidor no BF nos EUA, Milavec (2012) afirmou que a promoção de vendas é um elemento-chave para se considerar na análise do BF.

Churchill e Peter (2013) definem que a promoção de vendas é qualquer meio pessoal ou impessoal, dirigida aos usuários finais (consumidores) ou aos intermediários (varejistas e atacadistas), usados para informar, convencer e lembrar os clientes sobre produtos e serviços e busca cumprir os objetivos de vendas da organização. Os autores acrescentam ainda que para cada segmento existem várias técnicas disponíveis e que cada uma pode causar impactos diferentes na equação do valor.

Para Ferracciù (1997) promoção de vendas implica em fomentar, ser a causa, dar impulso, fazer avançar, provocar, desenvolver, favorecer o caminho da execução da venda levando a concretizá-la. Las Casas (2013) afirma que a promoção de vendas é uma das

ferramentas mercadológicas mais importantes para aplicação no varejo. Kotler (2012) define objetivamente como um conjunto de ferramentas de incentivos às compras, muitas vezes de curto prazo, projetada para o estímulo do consumo de forma rápida e na maior quantidade possível. Shimp (2002) complementa afirmando que a promoção de vendas é um conjunto de ações e recursos que pode gerar incentivo de compras, ser capaz de influenciar o comportamento do consumidor e é orientada às vendas de curto prazo. Parente e Barki (2014) ressaltam que os varejistas utilizam a promoção de vendas para atrair os consumidores para as suas lojas e motivá-los às compras. Yoo, Donthu e Lee (2000) contrapõem que as empresas com alta percepção de valor de sua marca gastam seus recursos de promoção de vendas para fortalecer a boa imagem dos serviços, os atributos físicos e a qualidade dos produtos da empresa, e não buscando vendas a curto prazo com cortes de preços.

Mattar (2011) acrescenta que a promoção de vendas é um estímulo adicional por tempo determinado utilizado no ponto de venda para incentivar o consumidor a comprar um produto tendo como objetivo principal aumentar as vendas em curto prazo e pode ser empregado para eliminar estoques em excesso ou obsoletos. De forma similar, Angelo, Nielsen e Fouto (2012) afirmam que ela consiste em ações de incentivo de curto prazo, elaboradas para estimular os mercados consumidores, o comércio e a própria força de vendas da empresa. Os autores ainda acrescentam que a promoção de vendas busca resposta comportamental, como experimentação, compra etc. Levy, Weitz e Grewal (2013) e Balasescu (2014) afirmam que a promoção de vendas no varejo tem um papel fundamental de atrair fluxo de potenciais compradores às lojas e converter visitantes em compradores.

Promover liquidações anuais, como é o caso do BF, segundo Parente e Barki (2014), é uma excelente forma de despertar o interesse do consumidor para ir às compras. Os varejistas se beneficiam da ampla divulgação do BF e da possibilidade do aumento de conversão de vendas devido ao alto tráfego.

Em estudo realizado por Chandon, Wansink e Laurent (2000), pôde-se verificar que os consumidores responderam muito bem às promoções de venda, especialmente em produtos considerados “utilitários”, devido às experiências positivas que a promoção fornece, tais como poupar dinheiro ou a sensação de fazer uma compra inteligente. Na definição dos autores, produtos utilitários são aqueles que o consumidor compra usando mais a razão que a emoção. São geralmente produtos que se costuma comprar com alguma frequência, ou marcas que já estão fidelizadas junto do consumidor, que raramente necessitam de apelo emocional ou experiência para se gerar desejo de compra. Já para Fogel e Thornton (2008), para que as promoções de vendas sejam mais efetivas devem ser fáceis de entender e ainda requerer o

mínimo esforço de entendimento do consumidor. Yoo, Donthu e Lee (2000) alertam que promoções com base apenas em benefícios monetários não trazem lealdade à marca, atendendo somente às necessidades econômicas momentâneas do consumidor.

2.6 Principais ferramentas de promoção de vendas

Kotler (2014) destaca a importância na etapa de planejamento da promoção de vendas, especialmente no que se refere ao estabelecimento dos objetivos a serem alcançados, e posterior escolha criteriosa das ferramentas de promoção de vendas mais adequadas a serem usadas para a busca do resultado almejado, de acordo com o segmento e o contexto da empresa.

Blessa (2006) cita algumas ferramentas de promoção de vendas mais utilizadas no ponto de venda: vale-brinde, concursos/premiações, sorteios, “leve 3 pague 2”, promoção conjunta (duas ou mais empresas com produtos afins) brindes, produtos bônus, coleções/junte-troque, roletas e outras formas de entregar prêmios instantâneos, cupons, amostras, embalagem reutilizável, venda casada, preços promocionais, distribuição de brindes e descontos.

De forma similar Shimp (2002) e Mattar (2011) discorrem sobre algumas ferramentas de promoção de vendas: distribuição de amostras, brindes, diversos tipos de cupons, prêmios de dentro e fora da embalagem, bônus de embalagem, reembolsos, concurso, sorteios e descontos.

Zenone e Buairide (2005) agrupam de forma clara e detalhada as principais ferramentas de promoção de vendas mais citadas na literatura (Quadro 8).

Quadro 8 - Principais ferramentas de promoção de vendas

Concursos	Esse meio de promoção requer uma participação ativa do receptor, mediante sua habilidade e inteligência. A característica principal do concurso é a de o participante não depender especificamente da sorte, mas da competição para ganhar. Sua intenção é não apenas premiar os participantes, mas também divulgar a empresa ou um de seus produtos.
Sorteios	Esse tipo de premiação depende exclusivamente da sorte. Geralmente é feito após a distribuição de números entre os participantes. Quando não envolve diretamente os nomes dos concorrentes, pode ser feito por meio do envio de cartas, rótulos de produtos, cupons enviados pelo correio ou encartados em jornais e revistas.
Prêmios	Oportunidades concedidas ao consumidor para ganhar dinheiro, mercadorias ou outros incentivos por ter comprado o produto; portanto, o objetivo do prêmio é dar ao consumidor uma razão para comprar determinado produto. Eles podem ser distribuídos pelo serviço postal, pelos revendedores, na embalagem do produto (vindo da fábrica) ou adicionados ao produto.
Cupons	Certificados que oferecem um desconto no preço do produto. Normalmente encontrados em jornais, revistas, publicações de grandes magazines e supermercados. Há casos de cupons impressos ou colocados na embalagem do próprio produto, destinados a oferecer ao consumidor uma redução de preços e incremento nas vendas.
Plus	Significa pouco mais do produto pelo mesmo preço. Deve-se deixar bem claro que se trata de uma promoção, para que o consumidor não confunda com mudança de embalagem, não percebendo, assim, a vantagem.
Vale-brinde	Uma pequena peça de papel ou plástico é colocada no produto, dentro dele ou na embalagem. A pessoa que encontrar o vale-brinde tem direito a receber um prêmio cujo nome deverá estar impresso na própria peça. O vale-brinde ajuda a formação ou fixação da imagem (da empresa ou do produto), auxiliando o giro de estoque do produto.
Selos	O consumidor deve colecionar selos ou embalagens para serem trocadas por um prêmio, ou por uma escala deles, em lugares predeterminados.
Brindes	Fazem parte de uma técnica de promoção de vendas em que se oferece uma mercadoria grátis ou a um preço baixo na compra de um produto ou serviço.
Ofertas	Vantagens adicionais oferecidas ao consumidor. Ocorre, por exemplo, quando se vende duas unidades pelo preço de uma. Para o sucesso dessa ação, é necessário que o produto tenha aceitação. Quando isso ocorre, a ação tem para o consumidor o mesmo valor promocional que um desconto, mas para o fabricante ela pode significar mais economia e, ao mesmo tempo, maior quantidade de venda do produto.
Amostra do produto	Uma das formas de se induzir um consumidor a usar um produto é oferecer-lhe uma amostra. A intenção é que, por meio dela, o consumidor tenha contato com o produto e o experimente. Essa amostra pode ser distribuída de porta em porta, anexada a um outro produto ou à embalagem do próprio produto. Pode ainda ser encartada em um anúncio, enviada pelo correio ou distribuída no varejo.
Degustações ou demonstrações	Consiste na variação da entrega de amostras, em que o produto é entregue ao consumidor já preparado para seu uso. Essa atividade é recomendável no caso de produtos desconhecidos do consumidor, sendo ideal para lançamentos.
Embalagens e folhetos inseridos em embalagens	A embalagem, além da proteção e conservação do produto, contribui para sua comunicação e promoção. A inserção de um folheto sobre uso e demonstrações, até mesmo contendo informações e ilustrações sobre outros produtos da mesma linha, constitui ferramenta promocional de grande relevância.
Festejos, acontecimentos e ocorrências sazonais	São aproveitadas as comemorações que se realizam em datas determinadas, como Natal, Dia das mães, Dia dos pais, Páscoa, Dia das crianças, Sete de setembro, Carnaval etc., para despertar o interesse da massa consumidora.
Descontos	Esse tipo de promoção consiste em rebaixar, direta ou indiretamente, o preço de venda. Há, por exemplo, as seguintes formas de desconto: marcados no produto, maior quantidade pelo mesmo preço, preço menor de um produto a partir de certa quantidade, saldos, queimas, liquidações de estações e ofertas especiais por tempo limitado, como artigos do dia, liquidações-relâmpago etc.
Fonte: Adaptado de Zenone e Buairide (2005).	

Para cada ferramenta listadas no Quadro 8, existe uma aplicação específica de acordo com a situação e estratégia de *marketing* de cada organização. Há ainda autores como Fogel e Thornton (2008) que ressaltam a existência e eficiência de outras formas não monetárias de promoção de vendas, como "conveniência" ou deixar de "perder tempo" fazendo a compra.

Em seguida, buscou-se entender como a ferramenta "desconto", aplicado a um curto período, como é o caso do BF, que acontece uma vez ao ano, atendeu bem às necessidades dos consumidores que têm como objetivo economizar dinheiro nas compras do final de ano, conforme reforçam os resultados do estudo de Thomas e Peters (2011), assim como atendem aos objetivos de curto prazo dos varejistas (SHIMP, 2002; MATTAR, 2011; KOTLER, 2012; PARENTE; BARKI, 2014).

2.7 Descontos em curto período: a estratégia do *Black Friday*

O desconto é uma das principais ferramentas do elemento "promoção de vendas" do composto do *marketing*, e que é de fácil entendimento e de grande apelo ao consumidor (GARNER, 2002; SHIMP, 2002; BLESSA 2006; ZENONE; BUIARIDE, 2005; JABER; GOGGINS, 2013). O estudo de Guerra, Nielsen e Olivo (2015) comprova que o desconto é a principal ferramenta de promoção de vendas usada por varejistas brasileiros.

Fogel e Thornton (2008) afirmam que os consumidores seguramente preferem situações de compra que requerem pouco ou nenhum esforço, como "compre um e leve dois" ou os descontos direto no produto.

O estudo realizado por Hardesty e Bearden (2003) mostram que as promoções de vendas, quando apresentadas porcentualmente são preferidas pelos consumidores, especialmente quando os descontos são superiores a 50%.

De forma similar, Garner (2002) afirma que as promoções de vendas, especificamente em relação a fortes cortes de preços, como desconto de 50% ou mais, pode ser uma forma de adquirir novos compradores, e se repetidas em diversos momentos, pode "ensinar" os clientes a valorizarem apenas a oferta, deixando a marca em segundo plano. Ainda segundo o autor, em um estágio mais avançado, poderá induzir a um vício de comprar somente produtos em promoção; porém, esse tipo de ação de curto prazo ajuda os varejistas no alcance dos objetivos de venda imediata. Levy, Weitz e Grewal (2013) concordam que oferecer descontos com remarcações de preço agressivas pode trazer fluxo ao ponto de venda e ainda gerar vendas adicionais de outros itens de preço regular, artigos complementares aos

produtos com alto porcentual de desconto. Shimp (2002) acrescenta que as promoções que geram vendas imediatas ou aumentam de tráfego são as mais eficazes.

Jaber e Goggins (2013) destacam que o desconto no preço oferece beneficio econômico imediato ao comprador; além disso, pode gerar algum impacto nas crenças dos compradores em relação ao varejista, uma vez que tende a reforçar sentimentos e emoções positivas da relação à lembrança da marca.

Blessa (2006) afirma que, no varejo brasileiro, em 85% das vezes, as decisões de compra do consumidor acontecem na loja em contato com o produto, seja devido ao merchandising atrativo ou às ações de promoções de venda. O estudo realizado por Aydinli, Bertini e Lambrecht (2014) comprova que ao aplicar um desconto mais profundo em um determinado produto, acelera-se a decisão de compra dos consumidores. Segundo Cialdini (2006) a tática de oferecer número limitado de produtos e prazo, no caso do BF por apenas um dia, é mais uma poderosa arma de influência e persuasão que o varejista pode usar para acelerar a decisão de compra do consumidor. Nagle, Hogan e Zale (2011) complementam que a política de limitação do tempo em promoções incentiva a experimentação pelo consumidor. A pesquisa apresentada por Lennon, Johnson e Lee (2011) nos EUA, mostrou que as pessoas que gastavam seu tempo e esforços em planejar as compras no BF estavam mais propensas a tirar proveito dos descontos oferecidos pelos lojistas de forma impulsiva, gerada pelo prazer de comprar e de economizar e, desta forma, fazer compras que não estavam planejadas ao longo do caminho.

Por outro lado, Kotler (2012) afirma que a porcentagem dos investimentos em promoção de vendas dentro do orçamento anual das empresas tem crescido nos últimos anos e que a repetição de realizações de promoções de vendas com a ferramenta de desconto pode saturar o mercado e tornar difícil “desacostumar” os consumidores aos descontos. Garner (2002) afirma ainda que essa ferramenta de promoção de vendas raramente ajuda a construir uma relação de longo prazo com a marca.

Yoo, Donthu e Lee (2000) em seu estudo sobre a relação dos elementos do *Marketing* Mix e o Valor da Marca, concluem que a promoção de vendas, particularmente em relação a cortes de preços, apesar de trazer resultado econômico no curto prazo, corroem o valor da marca ao longo do tempo, e um dos motivos, segundo Aaker (1998), é que é uma estratégia facilmente imitada e neutralizada.

Angelo, Nielsen e Fouto (2012) acrescentam que no varejo são comuns as promoções no ponto de venda, envolvendo parcerias com os fornecedores em busca de maior lucratividade, o que reforça a afirmação de Levy, Weitz e Grewal (2013) e Barbosa (2015)

sobre os varejistas buscarem apoio na indústria para promover suas vendas com margens compensadoras. Levy, Weitz e Grewal (2013) complementam reforçando que os fornecedores sabem da importância de serem parceiros para os varejistas que oferecerem ajuda financeira para cobrir as eventuais perdas das ações promocionais.

Além disso altos níveis de desconto corroem a lucratividade e a margem bruta dos varejistas. Uma estratégia interessante para neutralizar a baixa rentabilidade ocasionada pelos descontos consiste em o varejista buscar compor seu mix de produtos com uma mescla de "produtos promotores e produtos promovidos" (MATTAR, 2011). Segundo a definição do autor, os "produtos promotores" são aqueles que possuem margens baixas mas atraem grande tráfego de pessoas para a loja, ou seja, muito alinhado com a estratégia do BF, já os "produtos promovidos" são produtos que possuem margens mais altas e geralmente são complementares aos promotores ou sinérgicos com o mix do varejista. Mattar (2011) ainda complementa que os produtos com maior qualidade e *ticket* maior têm margens mais altas e giro mais baixo. Parente e Barki (2014) acrescentam que dar um bom destaque na loja a produtos com maiores níveis de lucratividade, diminuir os custos de compra e operação (ganhos de escala por exemplo) e ter um bom sistema de controle das demarcações são formas de os varejistas ampliarem sua margem bruta.

Bernardo, Dias e Lepsch (2016) afirmam que, apesar de ser menos lucrativo para a empresa, ao ofertar preços promocionais aplicando descontos, pode-se construir com os clientes fortes relações que os levem a adquirir também produtos vendidos sem desconto. Desta forma, a empresa busca aumentar sua lucratividade e conquistar novos clientes no longo prazo.

2.8 Estratégia de precificação no BF

Conforme afirmou McCarthy (1997), a definição de preço e desconto são partes a serem trabalhadas dentro do elemento "promoção de vendas". Em um evento tão único e importante para os varejistas, como o BF, é necessária muita atenção e cuidado na definição da estratégia de precificação e do porcentual de desconto de determinado produto. Definir a política de preço de uma empresa, produto ou de um grande evento promocional como é o BF, é uma decisão estratégica da empresa (MATTAR, 2011; PARENTE; BARKI, 2014). Para Balasescu (2014) a estratégia de preços deve refletir os objetivos próprios da empresa e estar relacionados às metas de vendas e lucro.

Mattar (2011) e Levy, Weitz e Grewal (2013) discorrem sobre as diversas estratégias

de precificação ou de adoção de porcentual de descontos usadas pelos varejistas e que podem ser aplicadas no BF.

Segundo esses autores, existem duas principais estratégias usadas pelos varejistas, ambas consideram o ambiente de mercado. Primeiramente tem-se a estratégia voltada aos consumidores/clientes. De forma resumida baseia-se na elasticidade do preço, de acordo com a sensibilidade de preço percebida pelo consumidor, medindo a disposição do consumidor a pagar, já que o varejista busca maximizar seus lucros, mas para isso é preciso ter conhecimento da elasticidade de cada produto. Ocorre que esta estratégia deixa de levar em consideração o preço de seus competidores, que é justamente a segunda estratégia muito adotada pelos varejistas, ou seja, o preço do varejista vai variar de acordo com o preço ou desconto oferecido pelos seus competidores. Os varejistas podem ajustar seu preço acima, abaixo ou equivalente à sua concorrência, se estabelecendo de acordo com a posição estratégica de mercado pretendida. Para acompanhar estas variações, de acordo com os autores, é muito comum os varejistas investirem na utilização de *softwares* de coleta de dados que monitoram os preços e descontos da concorrência.

Com a expansão dos canais digitais, incluindo suas ferramentas e aplicativos, Serrentino (2015) destaca a facilidade atual do consumidor também poder comparar os preços que os lojistas estão oferecendo, tornando ainda mais desafiante para o varejista a definição de seu preço e do percentual de desconto.

Outras estratégias adotadas pelos varejistas, segundo Matar (2011) e Levy, Weitz e Grewal (2013), são:

a) estratégia de preço ou descontos com base em custo, na qual o varejista vai definir o preço ou desconto aplicado a partir do custo do produto;

b) estratégia de preço ou desconto baseada no ponto de equilíbrio. O varejista calcula o preço ou desconto a ser praticado, buscando a quantidade ideal mínima desejável a ser vendida para atingir o ponto de equilíbrio daquela oferta ou ação promocional;

c) estratégia de preço e desconto baseada no *markup*, para os casos que o varejista determina o *markup* mínimo a ser adotado em suas ações promocionais. Nesta estratégia, categorias de produtos de *markup* maior podem permitir um porcentual de desconto acima de outras categorias;

d) estratégia de preço e desconto com base no giro de estoque (produtos obsoletos, excesso de estoque, fora de linha etc). É a forma usada pelos varejistas para promover produtos que apresentam giro baixo, aceitando até mesmo vender com margens muito baixas ou negativas. Mattar (2011) complementa que os produtos com maior qualidade e *ticket* maior

tem margens mais altas e giro mais baixo;

e) estratégia de preço e desconto baseada nas parcerias com os fornecedores. Nesse tipo de estratégia os fabricantes custeiam financeiramente ou aplicam incentivos para que o varejista aplique o porcentual de desconto para promover a venda e seus produtos aos consumidores.

f) estratégia de preços de liquidações/eventos especiais. São aquelas com o objetivo de gerar ou aproveitar o alto fluxo na loja, recompor capital de giro, desovar estoque parados ou obsoletos através de preços fora dos padrões normais

Balasescu (2014) conclui que a estratégia de preços das empresas cada vez mais são baseadas em oferecer para os clientes mais valor para uma menor quantidade de dinheiro gasto nos últimos anos e continuará a se desenvolver desta forma, seja pela cconcorrência, seja pelo aumento do grau de exigência dos clientes.

2.9 Planejamento de compras e previsão de vendas no BF

O planejamento sem dúvida é uma parte muito importante para qualquer tipo de negócio, ainda mais para uma atividade que depende de tantos detalhes como o varejo. O planejamento de compras é uma das atividades mais importantes e críticas do varejo (MATTAR, 2011; PARENTE; BARKI, 2014). Sobre o planejamento de compras, Parente e Barki (2014) complementam que para o varejista comprar os produtos certos, na hora exata e na quantidade ideal é necessário realizar um planejamento periódico e bastante preciso.

A previsão de vendas é uma etapa que antecede ao planejamento de compras, continuam Parente e Barki (2014), e esta deve ser realizada com uma abordagem genérica para toda a organização e de forma específica para produtos/linhas de produtos, clusters de loja e ainda mais específico e apurado, acrescenta Mattar (2011), nas situações de vendas sazonais, como é o caso do BF, pois uma ação promocional que não apresente uma seleção de produtos atrativos (produtos certos) ou estoque suficiente (estoque na quantidade ideal), poderá ser um fracasso.

Devido aos desafios da variação do cenário político e econômico (impostos, leis, reajuste salariais, juros, taxa de câmbio, taxas de importação), a previsão de vendas para os eventos sazonais, como é o caso do BF, ainda é mais complexa no Brasil, segundo Parente e Barki (2014). Apesar dessas irregularidades, Parente e Barki (2014) recomendam que, para mitigar os riscos de grandes erros de compras, a previsão de vendas deve ser elaborada com base no histórico do mesmo período dos anos anteriores, fazendo-se tanto em unidade

monetária como em unidades físicas.

Nos estudos do BF realizados por Milavec (2012), Simpson *et al* (2011), Logan (2014) e Kwon e Brinthaupt (2015) os autores relatam que os varejistas que tem preocupação com um planejamento de compras adequado aos desejos dos clientes (produto certo), uma quantidade de estoque alinhada com a demanda (quantidade certa), combinado com uma boa oferta de produtos em promoção, com boa sinalização e precificação clara, tendem a favorecer a sensação de um clima amistoso e confiável de consumo e, consequentemente, vem a alavancar um maior volume de vendas.

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Enfoque da pesquisa

O primeiro passo para se estudar determinado tema, segundo Creswell (2010), é debruçar-se na biblioteca e pesquisar a literatura disponível sobre o estudo. Uma das motivações para a existência do estudo é que ao final exista alguma contribuição, abordagem diferente ou novos elementos para a literatura. Creswell (2010) acrescenta que a revisão da literatura é usada pelos pesquisadores, pois compartilha com o leitor o resultado de outras pesquisas, pode ajudar a relacionar o trabalho presente com um diálogo contínuo da literatura e proporciona uma estrutura para comparar os resultados de um estudo com os outros.

Gray (2012) complementa que a revisão da literatura corrobora teorias e argumentos ao campo estudado e pode contribuir para entender as diferenças de abordagem de diversos pesquisadores sobre um mesmo tema, além de contribuir com a visualização de lacunas a serem pesquisadas que ainda não foram feitas ou aprofundadas, uma vez que necessitam de maior tempo de estudo e averiguação. O autor também expõe que a revisão tem o papel de questionar as ideias existentes.

Para esse estudo, buscou-se realizar uma pesquisa na literatura disponível e em dados secundários. Para tanto, conforme recomendação de Vergara (2000) e Gil (2014), foram levantados dados secundários, tais como: artigos, livros, revistas, periódicos, estudos setoriais sobre a origem e trajetória do BF nos EUA e a sua adoção no mercado brasileiro, e sobre os outros dois pilares teóricos do estudo, Promoção de Vendas e as ferramentas mais usadas pelos varejistas, assim como as Estratégias e Planejamento aplicados ao *Black Friday*, focou-se a pesquisa em artigos acadêmicos e livros de autores de referência do assunto.

Realizada a revisão da literatura, a próxima etapa de uma pesquisa é definir a metodologia mais adequada para o tema estudado, guiando o desenho do estudo proposto (GRAY, 2012) e, desta forma, podendo servir de meio para se alcançar os resultados esperados.

Porém, uma etapa intermediária, recomendada por Saccol (2009), se faz necessária para se definir uma estratégia de pesquisa ou empregar determinado método de investigação. Segundo a pesquisadora, é fundamental compreender os diferentes paradigmas de pesquisa que embasarão a estratégia e método do estudo. Os paradigmas, segundo a autora, são, em primeiro lugar, visões de mundo, e não métodos de pesquisa específicos. Crotty (1998) *apud* Saccol (2009) define que um paradigma é a instância filosófica que informará o método de

pesquisa.

O paradigma de pesquisa deste trabalho alinha-se com o conceito interpretativista, uma vez que a construção da perspectiva da realidade será reproduzida por meio de interações sociais, não sendo algo “dado”, meramente à espera de uma descoberta, conforme afirmam os autores Orlikowski e Baroudi (1991).

Desta forma, Saccol (2009) argumenta que a epistemologia interpretativista é construtivista, partindo do pressuposto que todo o conhecimento sobre a realidade depende das práticas humanas e é construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo no qual se vive, sendo transmitido em um contexto social.

Orlikowski e Baroudi (1991) esclarecem que a lógica prevalecente no paradigma interpretativista é a *indutiva*, uma vez que o pesquisador não deve impor o seu juízo prévio sobre a questão pesquisada. Saccol (2009) complementa ao afirmar que os constructos são originados a partir do trabalho de campo, com o objetivo de captar o que for mais relevante, de acordo com a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado. Aos participantes é permitido usar suas próprias palavras, expressões e imagens, basear-se em seus próprios conceitos e experiências.

Tomada a decisão da escolha do paradigma de pesquisa, segue-se para a definição das etapas da metodologia. Para o desenvolvimento desse trabalho serão adotadas duas etapas de pesquisa: a) Pesquisa Exploratória; b) Pesquisa Qualitativa, baseada em estudos multicasos.

3.2 Descrição das etapas da pesquisa

3.2.1 Etapa exploratória

Para um diagnóstico focado no problema principal, foi realizada uma pesquisa exploratória que ajudasse a construir conhecimento para a compreensão do tema e seus constructos, para fechamento da delimitação da questão de pesquisa e para subsidiar a análise posterior dos dados coletados na fase qualitativa. Sampieri, Collado e Lúcio (2013) argumentam que os estudos exploratórios são indicados quando o objetivo é examinar um problema ainda pouco estudado. Na fase exploratória de uma pesquisa, Gil (2014) expõe que o principal objetivo é determinar o campo de investigação de estudo e se familiarizar com o assunto pesquisado.

Uma vez que a construção do conhecimento desta pesquisa está alicerçada no

paradigma interpretativista, que é indutivo, não serão apresentadas hipóteses ou proposições a serem provadas ou negadas, pois, segundo Orlikowski e Baroudi (1991) na lógica interpretativista, o conhecimento sobre os processos sociais não são construídos a partir de deduções hipotéticas ou cálculos de relações entre variáveis. Saccol (2009) complementa que o pesquisador, muitas vezes, deriva seus constructos a partir do trabalho de campo, visando captar aquilo que é mais significativo, segundo a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado.

Com o objetivo de identificar as informações relevantes para formatar a questão de pesquisa e os demais desdobramentos, foram contatados executivos de seis empresas de segmentos diferentes (Material de Construção; Móveis e Eletrônicos; Livros, Discos e Produtos Eletrônicos; Shopping Center; Vestuário; Loja de Departamento de Variedades) e dois especialistas no tema *Black Friday*, Juliano Mota e Patrícia Soderi, ambos executivos do Blackfriday.com.br, empresa que introduziu o BF no Brasil em 2010.

Andrade e Amboni (2010) afirmam que adoção do método de opinião de especialistas deve ser utilizado quando se objetiva buscar informações e a lógica de indivíduos com muita experiência sobre determinado assunto e que não tenha dados históricos disponíveis para a consulta. Gil (2014) recomenda a realização de entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o assunto, e desta forma, podem ajudar no entendimento do problema de pesquisa.

3.2.2 Etapa de pesquisa qualitativa, baseada em estudos multicasos

Para a realização da etapa qualitativa, foi elaborado um questionário semiestruturado com base nas informações coletadas na pesquisa bibliográfica e na fase exploratória com os executivos e/ou especialistas pesquisados. De acordo com Bryman (1989), a partir da formulação do questionário, a pesquisa começa a sair do "geral"especificando o assunto a ser pesquisado. Ao contrário da pesquisa quantitativa, a qualitativa não procura enumerar ou medir eventos estudados, nem emprega procedimentos estatísticos na análise dos dados. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, visando a compreensão dos fenômenos, com base na perspectiva dos sujeitos do estudo (STRAUSS; CORBIN, 1990; GODOY, 1995). A pesquisa qualitativa possibilita a captação das opiniões e perspectivas dos indivíduos, informações mais difíceis de serem obtidas por uma pesquisa quantitativa.

Os estudos qualitativos são uma poderosa fonte de análise, coletadas em um contexto

natural de situações reais, em determinadas vezes no decorrer de longos períodos (GRAY, 2012). Além disso, apresentam-se como uma opção adequada em situações em que se conhece pouco sobre o assunto a ser estudado, ou então para que se possa proporcionar novas óticas de temas já conhecidos (STRAUSS; CORBIN, 1990; GRAY, 2012).

Ghauri e Gronhaug (1995), assim como Creswell (2010), afirmam que a pesquisa qualitativa é adequada em estudos de assuntos complexos, como o comportamento humano ou organizacional, permitindo ao pesquisador obter informações mais detalhadas. Em face dos objetivos deste trabalho, que envolve a importância do BF no mercado varejista brasileiro, a pesquisa qualitativa se mostrou o caminho mais adequado na obtenção dos dados.

De acordo com Godoy (1995), a abordagem qualitativa pode ser conduzida por diferentes caminhos, sendo três bastante utilizados no campo da administração: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Considerando o propósito deste estudo, destacou-se a importância da realização dos estudos multicasos, para analisar detalhadamente alguns varejistas e sua percepção quanto ao BF. Foram pesquisadas doze empresas de diferentes segmentos, tais como: a) Móveis e eletrodomésticos; b) Livros, Discos, Papelaria; c) Vestuário; d) Eletrônicos, e) Lojas de Departamentos; f) Hipermercados; g) Produtos de Tecnologia h) Utilidades Domésticas; i) Artigos esportivos e calçados. Segundo afirma Eisenhardt (1989), quatro a dez unidades de análise parecem ser suficientes para um estudo multicaso.

Os doze casos foram escolhidos para buscar refletir homogeneidade, uma vez que ao apresentar uma certa diversidade de segmentos, o resultado da pesquisa será fortalecido. Esta abordagem relacionada a homogeneidade e diversidades fornece ricos dados qualitativos (EISENHARDT, 1989).

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é adequado em problemas de pesquisa do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real; além disso, o estudo de caso examina de forma mais densa o problema pesquisado e trabalha com uma grande diversidade de evidências. Gil (2010) acrescenta que o estudo de caso é mais usado em estudos exploratórios e descritivos, mas também tem bastante relevância para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos. Tais afirmações estão alinhadas com o propósito deste estudo.

Para Triviños (1987), o estudo multicaso é uma ampliação do estudo de caso, utilizando várias fontes de evidências, fato que permite aprofundar os conhecimentos sobre determinada realidade. É particularmente aplicável, segundo Yin (2010), quando se deseja

obter generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam contribuir para certo referencial teórico que precisa de consolidação e/ou aperfeiçoamento. Bruyne, Herman e Schoutheete (1991) ainda reforçam que esse tipo de estudo pode ter um objetivo prático e utilitário, por realizar um diagnóstico ou avaliação de determinado fenômeno.

3.3 Unidades de Análise

A amostra de caráter não-probabilístico, ou unidades de análise, como Stake (1995) e Yin (2010) costumam denominar em seus estudos de caso, será escolhida por meio de uma amostragem por conveniência. Nesta pesquisa, esta técnica apresenta-se como a mais apropriada, pois permite a seleção de componentes das unidades de análise de acordo com as características necessárias dos casos considerados típicos nessa população. Participaram da amostra deste estudo empresas de diferentes segmentos do varejo, de forma a enriquecer o trabalho e serão classificadas em duas categorias de faturamento (médio e grande), de forma a extrair informações de empresas com representatividade em seu setor. Os critérios para definição da faixa de faturamento serão: grande porte (acima de 1 bilhão de reais de faturamento anual) e de médio porte (entre 100 milhões e 1 bilhão de reais de faturamento anual).

Serão entrevistados profissionais que ocupem cargos de diretores e gerentes regionais de operações, diretores comerciais, diretores de operações, diretores de *marketing*, superintendentes, responsáveis pelos departamentos e Operações e/ou Comercial, uma vez que dentro das organizações de varejo, na maioria das vezes, estes são os profissionais envolvidos com o planejamento e/ou a implementação de ações promocionais.

Partiu-se de uma amostra de conveniência, de contatos do autor, e prosseguiu-se pelo método *snowball*, onde os entrevistados indicavam outros varejistas a participar das entrevistas. Na Etapa 1 contatou-se 15 varejistas e obteve-se 6 respondentes de diferentes segmentos. Na Etapa 2 foram realizadas 30 tentativas de entrevistas e concretizaram-se 12 respondentes.

3.4 Coleta e análise de dados

O processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Os resultados obtidos devem ser provenientes da convergência ou divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos (GIL, 2014).

Em outros tipos de pesquisa, antes da coleta de dados são realizados testes para afirmar a fiabilidade e a viabilidade, o que não é possível com o estudo de caso. A utilização de múltiplas fontes de evidência constitui, portanto, o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância a seus resultados e validar o constructo (YIN, 2010; GRAY 2012).

O estudo de caso apresenta uma particularidade muito interessante, segundo Gray (2012), já que grande parte dos dados coletados pode servir para provar ou ilustrar uma questão ou fenômeno, mas os casos negativos também podem apresentar valiosas contribuições a análise.

A coleta de dados deste estudo das etapas 1 e 2 com os varejistas foram realizadas por entrevistas pessoais e por meio eletrônico, (nos casos em que o entrevistado não possa conceder a entrevista pessoalmente ou devido a uma localidade distante), orientadas por questionários semiestruturados, de forma que atenda ao objetivo geral e específicos do estudo, conforme ressalta Vieira (2009).

Contatos telefônicos adicionais foram realizados para esclarecer algumas eventuais dúvidas quanto às respostas ao questionário, especialmente nos casos feitos por meio eletrônico. Para ambas as etapas com os varejistas buscou-se contatar diretores e gerentes regionais de operações, diretores comerciais, diretores de *marketing*, diretores de operações, superintendentes, responsáveis pelos departamentos de Operações e/ou Comercial.

Para a Etapa 1 foram entrevistados presencialmente dois especialistas do assunto. Após a coleta de dados, foram realizados contatos telefônicos e por correio eletrônico para validação das respostas transcritas pelo autor junto aos entrevistados.

Os questionários da etapa exploratória (Etapa 1 - apêndice A e B) foram aplicados entre 20 de junho e 8 de dezembro de 2015. A aplicação dos questionários da etapa qualitativa (Etapa 2 - apêndice C) teve início em 6 de setembro de 2016 e foi finalizada em 2 de outubro de 2016.

Para apoiar a análise dos dados deste estudo, usou-se o Software NVivo, ferramenta de análise de dados de pesquisa qualitativa mais usado pelos pesquisadores brasileiros.

3.5 Quadro-resumo da metodologia

O Quadro 9 apresenta uma síntese das fases da metodologia deste trabalho:

Quadro 9 - Quadro-resumo da metodologia

Paradigma de pesquisa	Interpretativista
Fases adotadas na metodologia	
Fase 1	
Estratégia de pesquisa	Pesquisa exploratória
Objetivo	Determinar o campo de investigação de estudo e se familiarizar com o assunto pesquisado
Unidades de análise	Seleção de 1 ou 2 especialistas de *Black Friday* e 6 varejistas diferentes
Coleta de dados	Questionários semiestruturados com perguntas abertas
Fase 2	
Estratégia de pesquisa	Pesquisa qualitativa, aplicado a estudos multicasos
Objetivo	Verificar efeitos positivos e negativos da adoção do BF e identificar as práticas de planejamento utilizadas pelos varejistas
Unidades de análise	12 empresas de diferentes segmentos de médio e grande porte
Coleta de dados	Realização de entrevistas com aplicação de questionário semiestruturado a profissionais do varejo de cargo executivo
Período	Início em 6 de setembro de 2016 e finalizado em 2 de outubro de 2016
Fonte: Elaborado pelo autor.	

No próximo capítulo serão apresentados os resultados colhidos dos varejistas de cada uma destas etapa da pesquisa.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e analisa os dados coletados nas etapas exploratória (Etapa 1) e qualitativa aplicada a estudos de caso (Etapa 2).

4.1 Análises dos resultados da pesquisa exploratória com seis varejistas de diferentes segmentos (Etapa 1)

Nessa etapa buscou-se analisar a percepção de executivos de empresas de diferentes segmentos, com o objetivo de observar as semelhanças e diferenças de cada empresa em relação à promoção de vendas e suas ferramentas, assim como compreender o evento do BF no Brasil. Participaram deste estudo seis empresas do varejo, classificadas como de grande porte (acima de 1 bilhão de reais de faturamento anual) e de médio porte (entre 100 milhões e 1 bilhão de reais de faturamento anual).

4.1.1 Características das empresas pesquisadas

O Quadro 10 apresenta as principais características das empresas pesquisadas:

Quadro 10 - Características das empresas estudadas

	Empresa 1	**Empresa 2**	**Empresa 3**	**Empresa 4**	**Empresa 5**	**Empresa 6**
Tipo de negócio	Material de Construção	Móveis e eletrônicos	Livros, discos e produtos de tecnologia	Shopping Center	Vestuário	Loja de departamento de variedades
Porte	Grande	Grande	Grande	Médio	Grande	Médio
Canal de venda	Lojas físicas e *online*	Lojas físicas e *online*	Lojas físicas e *online*	Lojas físicas	Lojas físicas e *online*	Lojas físicas
Presença geográfica	SP, RJ, RS, MG, GO, CE, DF, SC, PR	SP, RN, PI GO, MA, MG, MS, SC, CE, SE, PE, AL, PB, RS, BA, PR	SP, MG, RJ, GO, DF, PR, RS	SP, MG, RJ, AL, DF, PR, RS	Em todos os estados	SP, MG, BA, SE, AL, PE, RN, CE, PI, PA, MA
Ano de fundação no Brasil	1998	1957	1999	1975	1948	1968
Fonte: Elaborado pelo autor.						

As empresas escolhidas são consideradas referências nos segmentos em que atuam e de grande representatividade em seus mercados. Observa-se uma diversidade dos tipos de negócios nesta etapa, assim como a presença geográfica bem distribuída, com todas as regiões do Brasil sendo representadas. Em relação ao canal de vendas e ao porte, a maioria realiza vendas em ambiente físico e *online* e é de grande porte, sendo apenas duas das seis empresas restritas ao ambiente físico e de médio porte.

4.1.2 Principais ferramentas de promoção de vendas apontadas pelos entrevistados

No Capítulo 2 foram apresentadas algumas das principais ferramentas de promoção de vendas (ZENONE; BUAIRIDE, 2005; BLESSA, 2006; SHIMP, 2002; MATTAR, 2011) e discutido como o desconto poderia gerar vantagens para os varejistas e benefícios aos consumidores (GARNER, 2002; KOTLER, 2012; SHIMP, 2002; JABER; GOGGINS, 2013). No Quadro 11 apresentam-se as opiniões dos entrevistados sobre as ferramentas mais usadas pelos varejistas brasileiros, outras ferramentas usadas no mercado internacional e a utilização do BF como uma ferramenta de promoção de vendas.

Quadro 11 - Ferramentas de Promoção de Vendas

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Qual a principal ferramenta de promoção de vendas usada no varejo brasileiro?	Desconto	Desconto	Desconto	Desconto	Desconto	Desconto
Acreditam que o BF é uma importante ferramenta de desconto para alavancar vendas?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Outras ferramentas usadas no mercado internacional não adotada no Brasil	Não apresentou	Cupons e *bundles*	Garantia pós-compra	Cupons	Não apresentou	Não apresentou
O BF apresenta-se como uma ESTRATÉGICA ferramenta de promoção de vendas?	Não apresentou	Sim	Sim	Ainda não, mas tem aumentado a relevância no planejamento anual	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.

Ao analisar o Quadro 11, observa-se unanimidade entre os entrevistados, quando perguntados sobre um grupo de doze ferramentas de promoção de vendas, assinalando o

desconto como a principal e mais usada pelos varejistas, reforçando o que Zenone e Buairide (2005) e Blessa (2006) já afirmaram em estudos anteriores. Além desse fato, todos os entrevistados concordaram que o BF é uma importante ferramenta de descontos para alavancar as vendas e boa parte acredita que o BF é uma estratégica ferramenta de promoção de vendas. Quando perguntados sobre outras ferramentas usadas no mercado internacional, três dos varejistas não apresentaram nenhuma ferramenta e os outros três declararam respostas diversas.

4.1.3 Avaliação dos entrevistados em relação ao BF no Brasil

O Quadro 12 apresenta a visão dos entrevistados em relação ao evento BF no Brasil: partindo da descrição do BF no seu início, em 2010, até os dias atuais, e comparando-o com esse mesmo evento nos EUA. São apresentados os pontos positivos, os negativos, as mudanças no comportamento dos consumidores e nas atividades da empresa. Por último, são discutidos os efeitos da adoção do BF no calendário promocional do varejo brasileiro. São apresentadas na cor azul as declarações dos varejistas interpretadas como aspectos impulsionadores e na cor vermelha os aspectos considerados restritivos.

Analisando de forma sintética, pode-se perceber neste quadro as diferenças de opiniões entre os entrevistados de cada segmento, embora existam diversos pontos de convergência, na qual pode-se destacar: a) o início do BF no Brasil em 2010 somente no ambiente *online* - atualmente a maioria dos entrevistados entende que é um evento de grande relevância e já faz parte do calendário promocional do varejo brasileiro; b) em relação à comparação do BF no Brasil e nos EUA, o BF no Brasil é diferente dos EUA para a maioria dos entrevistados, pois aqui ele se encontra ainda em processo de **construção de imagem e credibilidade**. No entanto, apresenta-se como uma relevante ferramenta de promoção de vendas com foco em **descontos** assim como acontece em território estadunidense, que já é um evento amadurecido e com alto grau credibilidade; c) quanto às mudanças no comportamento do consumidor, nos efeitos aos varejistas e ao calendário promocional do varejo, segundo os entrevistados são notórias as mudanças no comportamento dos consumidores, com **antecipação das compras de Natal** e perceptíveis os efeitos positivos em relação à **alavancagem de vendas e ganhos de escala**. Porém, percebem-se efeitos negativos em relação à **rentabilidade**, à **credibilidade** do evento, ao **represamento de vendas** em novembro, e à **queda de faturamento até o Natal**. Além disso, nota-se uma necessidade maior por parte dos varejistas em relação à **preparação** e ao **planejamento.**

Quadro 12 - *Black Friday* no Brasil

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Início em 2010	Expectativa de realização no modelo dos EUA	Somente internet, sem muito engajamento de fabricantes e varejistas	Tentativa de copiar o modelo dos EUA. Pouca adesão dos varejistas	Somente internet com foco em eletrônicos	Expectativa no mercado em geral, mas poucos produtos com desconto	Evento pouco divulgado
Atualmente	Problemas com a credibilidade junto ao consumidor e respostas diferentes para cada segmento	Data oficial do varejo brasileiro, com engajamento de fabricantes, varejistas e altas expectativas dos consumidores	Ótima oportunidade para os varejistas de alavancar vendas e os consumidores, de economizar	Crescimento de vendas no canal *online* e físico, com adesão de diversos segmentos, incluindo moda, eletrônicos, alimentação e serviços	Parte do calendário comercial do varejo, com oportunidade para as empresas	Evento com apelo comercial, massificação da mídia, maior conhecimento da população
Brasil x EUA: semelhanças	Divulgação de ofertas, aderência do médio e grande varejo, boa comunicação no PDV	Engajamento dos varejistas e fabricantes e altas expectativas dos consumidores com grande concentração de faturamento em um único dia	Mobilização dos varejistas, geração de mídia espontânea e adesão dos consumidores	Clientes interessados em economizar e antecipar as compras de Natal	Filas, *marketing*, movimentação de todo o mercado, porém as empresas brasileiras não reduzem a margem como nos EUA, e o consumidor entendeu esta movimentação	Desconto
Brasil x EUA: diferenças	Nos EUA a credibilidade é alta e o evento é maduro, atraindo inclusive o turismo; no Brasil ainda passa por um processo de construção e o varejo pequeno não participa	Nos EUA os varejistas desovam sobras de estoque obsoletos; por aqui isso também ocorre, mas em menor número, o evento é com foco promocional	Credibilidade alta nos EUA e em construção nos Brasil	Lá existe uma adesão maior de vários segmentos, por aqui ainda não	Nos EUA os varejistas desovam sobras de estoque obsoleto, por aqui as empresas não abrem mão de margem	Credibilidade alta nos EUA e em construção no Brasil
Efeitos positivos	Alavancagem de vendas	Ganho de escala, produtividade dos varejistas e elevação do moral das equipes de vendas	Alavancagem de vendas, incentivo ao consumo	Alavancagem de vendas em uma época que não existia uma data promocional	Fluxo de pessoas e oportunidade de limpar estoques de produtos de baixo giro	Ganho de escala, criação da cultura de lojas de desconto. Relação de confiança com o consumidor

Efeitos negativos	Varejistas que querem levar vantagem, comprometendo a imagem do evento, ausência de planejamento econômico e engajamento da indústria	Rentabilidade baixa	Rentabilidade baixa e impacto no desempenho das vendas do Natal	Pode comprometer o desempenho de vendas do Natal	Consumidor mais exigente se sente enganado, desacreditado, e a ação promocional perde força e respeito do consumidor. Rentabilidade baixa	Rentabilidade baixa
Mudanças no comportamento do consumidor?	Sim, antecipa as compras de Natal	Sim, antecipa as compras de Natal	Sim, antecipa as compras e represamento de vendas nos dias que antecedem	Sim, muitos clientes antecipam as compras de Natal	O consumidor espera esta ação promocional de todo o mercado, fazendo comparações	O consumidor vem adquirindo cultura de loja de desconto e confiabilidade nos descontos. Há uma espera por parte do consumidor pela BF
Mudanças na empresa para maximizar os ganhos no BF	Não aderiu	Planejamento logístico, negociação antecipada com a indústria e maior preocupação com a rentabilidade nos demais meses do ano	Planejamento operacional, negociação antecipada com a Indústria	Ações focadas para esta data	Faz parte do calendário anual de vendas, busca por nichos de mercados não atendidos pelos concorrentes	Realização de compras colaborativas, em escala, para obtenção de descontos reais, para repasse aos consumidores
Efeitos no calendário promocional do varejo brasileiro	Não aderiu	Alta concentração de compras em um único dia e impacto nas vendas de Natal devido à antecipação das compras	Represamento de vendas nos dias que antecedem, alta concentração de vendas no final de novembro e impacto nas vendas no Natal	Concentração de vendas no final de novembro e queda em alguns segmentos no Natal	Evento obrigatório no calendário comercial, compras antecipadas com perda de margem para atrair fluxo	Tornou-se o 3° maior evento do varejo brasileiro, atrás de Natal e Dia das mães. Na verdade não é só um dia de vendas, mas todo um final de semana
Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.						

A Figura 1 foi elaborada a partir do software NVivo, que ilustra uma árvore com as palavras e expressões mais mencionadas por varejistas.

Figura 1 - Expressões e palavras mais mencionadas pelos varejistas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do software NVivo.

4.2 Análise dos resultados da pesquisa exploratória com os especialistas (Etapa 2)

Nesta seção do trabalho são apresentados os critérios para a escolha dos especialistas, sendo possível conhecer os principais pontos de destaque do BF para uma possível constatação de evidências de congruências com as percepções relatadas pelos varejistas.

4.2.1 Apresentação dos entrevistados

Com a vasta quantidade de profissionais no mercado varejista, desde consultores, professores, executivos e empreendedores, não é tarefa fácil identificar e escolher qual o especialista mais indicado e que tenha disponibilidade de participar de uma pesquisa desta natureza.

Após a pesquisa sobre a origem no Brasil e a indicação de alguns varejistas que já adotam o BF há algumas edições chegou-se à empresa Lead Media, fundadora e dona dos direitos do Blackfriday.com.br, sendo essa a responsável pela introdução do BF no mercado brasileiro em 2010, implementando, propagando, acompanhando de perto a operação, o crescimento e a adesão dos varejistas nos seis anos de existência do evento. Dois executivos da empresa, considerados especialistas nesse mercado, foram convidados. O principal critério adotado foi o conhecimento sobre o *Black Friday* que os entrevistados detêm devido a suas atuações nas últimas edições da versão brasileira.

Juliano Mota é o diretor geral da *Lead Media* e trabalha na companhia há quase dois anos. Patrícia Soderi é a responsável pelo departamento comercial do site Blackfriday.com.br e está na companhia desde o início de 2011. Portanto, acompanhou os resultados da primeira edição e teve participação direta na implementação do evento nos anos seguintes, desde o contato com os varejistas, no acompanhamento das vendas e na evolução estrutural e de

planejamento das empresas, que foi exigido ano após ano para a busca de resultados cada vez mais expressivos.

4.2.2 Evolução do *Black Friday* no Brasil na visão dos especialistas

No Quadro 13 apresenta-se, de forma sintetizada, o conjunto de opiniões dos especialistas pesquisados sobre a evolução do BF brasileiro. O que se pode perceber é que as respostas estão muito alinhadas com a bibliografia discutida e apresentada no Capítulo 2 e sintetizadas no Quadro 4 deste capítulo. No início em 2010 as vendas no BF aconteceram apenas no comércio eletrônico. Depois, cresceu muito o faturamento ano após ano, o que acarretou no surgimento dos varejistas duvidosos (Black Fraude). Mais adiante ocorreu a adesão do varejo físico e maior organização das empresas; por fim registrou-se o maior faturamento da história do *Black Friday* brasileiro (AGÊNCIA DE NOTÍCIAS REUTERS, 2012; REVISTA EXAME, 2013; O DIÁRIO DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA & SERVIÇOS, 2014; BARBOSA, 2014; E-COMMERCE NEWS, 2015; FOLHA DE SÃO PAULO, 2015).

Quadro 13 - Evolução do *Black Friday* na visão dos especialistas

Ano	2010	2011	2012	2013	2014	**2015**
Descrição	Muito simples, **somente e-commerce,** que é pequeno, usando descontos agressivos; única data, 24 h para comprar	Começa a **profissionalizar a ideia, vendas + relevantes**, novos clientes, pouca estrutura para atender aos consumidores	Plano nacional de banda larga, mais brasileiros com acesso a internet, "operação de guerra" todos estão envolvidos; **há planejamento, dá pra ganhar dinheiro, mas tem que fazer direito (ano do "Black fraude")**	Crescimento de vendas (repete-se o "Black fraude"), **empresas planejam mais**	**A indústria começa a entrar no jogo** e "acorda" para o BF	A indústria trabalhou bem próxima aos varejistas em relação a descontos, várias marcas *premium* passaram a fazer parte do BF. **O BF *online* cresceu ainda mais em 2015 porque o canal está em franco crescimento e há facilidade de compra**
Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.						

4.2.3 Percepção do BF no Brasil e impactos no mercado na visão dos especialistas

Os quadros 14 e 15 sintetizam as respostas dos especialistas em relação à sua percepção do BF e aos impactos no mercado e nas empresas de varejo. São apresentadas na cor azul as declarações dos varejistas interpretadas como aspectos impulsionadores e na cor vermelha os aspectos considerados restritivos.

Quadro 14 - *Black Friday* - percepção do mercado na visão dos especialistas

QUESTÃO	Destaque o Brasil em relação a outros países	O que precisa melhorar?	Aceleradores e as barreiras de mercado	Semelhanças e diferenças dos EUA?	Efeitos positivos e negativos do BF	Anseios e medos para o futuro do BF?	Expectativas para o futuro
RESPOSTA	**A criatividade do brasileiro para resolver os problemas** de forma rápida	O **investimento** por parte das empresas **ainda é baixo** comparado a outros países mais maduros	**Aceleradores:** Desenvolvimento tecnológico, propagação dos meios de pagamento, CRM. **Barreiras:** custos, ausência de melhores práticas gerenciais de muito varejistas, impostos, economia	**Semelhanças:** Descontos, crescimento das vendas. D**iferenças:** Mercados varejistas mais maduros, menor quantidade de usuários no Brasil em relação aos EUA.	**Positivos:** Desenvolvimento de mercado, respeito ao consumidor, melhoria de processos. **Negativos**: Concentração de muitas atividades e vendas para um único dia	**Anseios:** que continue crescendo e que os serviços aos clientes melhorem cada vez mais. **Medo:** dos clientes de serem enganados, fatores externos (economia, câmbio, crédito), dispersão e pulverização	A data já está estabelecida no calendário de vendas. Vai continuar **crescendo ano após ano,** especialmente via *mobile***, a *Cyber Monday* crescerá** muito no ambiente *online*, o ***Showrooming*** deve crescer para amenizar os efeitos do represamento de vendas; ocorrerão **ofertas durante todo o mês de novembro,** m**aior adesão de pequenos lojistas**, assim como **participação maior dos m*arketplaces*** nas vendas
Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.							

Quadro 15 - *Black Friday* - visão dos especialistas na empresa

QUESTÃO	Como o BF afetou os negócios das empresas varejistas?	Efeitos positivos e negativos do BF	Quais as mudanças realizadas nas empresas para maximizar os ganhos com o BF?	Como as empresas estão se preparando/planejando para a BF?	Quais as suas recomendações aos varejistas?	Quais são os critérios para a definição do sortimento de produtos participantes das promoções do BF?	Quais as diferenças do BF nos canais físico e virtual?
RESPOSTA	Afetou muito em relação ao **planejamento** para suportar a realização do **grande volume de vendas dessa data**	**Positivos**: altos volumes de vendas e vendas adicionais que não estavam em promoção. Novos clientes que nunca tinham comprado antes, foi um impulsionador de melhoria da estrutura **Negativos:** perde em rentabilidade, vendas concentradas em único dia	**Preparação e planejamento operacional** com antecedência	Contratando mais funcionários extras, **ganhando em escala** nas compras, diluindo custos com parceiros, **antecipando ofertas** e estendendo por mais tempo	Aplicar **descontos reais, ter variedade e produtos atrativos**, aproveitar ao máximo a **base de dados dos clientes adquiridas** nas vendas dos anos anteriores para compras futuras, trabalhar bem as trocas	Escolha pelas **categorias mais desejadas** pelos clientes	O BF físico tem aumentado em quantidade de lojas que aderem, o que pulveriza as vendas e proporciona a experiência do cliente. O *online* tem crescido muito principalmente porque aumenta o número de novos usuários, devido ao acesso à internet e à popularização do BF. Estes novos clientes vêm descobrindo a conveniência de comprar *online*, uma vez que pode-se comprar em qualquer lugar no Brasil, a qualquer hora

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.

Avaliando as respostas dos especialistas observa-se que existe um sentimento otimista em relação aos resultados já alcançados nos anos anteriores de realização do BF e há expectativas de crescimento e vendas, de novos entrantes, da antecipação de ofertas para o início de novembro, do fortalecimento da *Cyber Monday* e das vendas no canal *online* e *showrooming* para os próximos anos.

Por diversas vezes, e em momentos diferentes, observa-se a repetição de algumas palavras ou expressões como “planejamento”, “concentração de volume de vendas”, “crescimento de vendas/faturamento”, “antecipação de ofertas”, “novos clientes/usuários” e

há de se destacar outras, tais como: “credibilidade”, “preparação”, “negociação”, “novos lojistas”, “baixa rentabilidade”, “melhoria de processos”, “ausência de melhores práticas”, “ganho de escala”, o que sugere que o evento está em franca expansão, mas ainda em amadurecimento, uma vez que não atingiu seu ápice de vendas e ainda se espera um aumento de adesão do número de lojistas, mostrando que ainda há um longo caminho de aperfeiçoamento e busca pela excelência.

A Figura 2 foi elaborada a partir do Software NVivo, que ilustra uma árvore com as palavras e expressões mais lembradas pelos especialistas.

Figura 2 - Expressões e palavras mais lembradas pelos especialistas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do software NVivo.

4.2.4 Validação dos constructos encontrados

Ao final do questionário aplicado aos especialistas, perguntas-chave foram adicionadas a fim de validar constructos encontrados e mensurá-los, ou seja, identificar características ou conceitos que viabilizassem a sua quantificação ou classificação (COSTA, 2011). Além disso, espera-se, nesta fase da pesquisa, contribuir na missão de triangular os resultados obtidos com os varejistas, testando, validando a fiabilidade das respostas e a congruência das afirmações dos varejistas. Foi utilizada a escala *Phrase Completion,* que varia de 0 a 10. Para este estudo, zero significou “discordo totalmente” e dez significou “concordo totalmente”. Silva Junior e Costa (2014) comentam que essa escala foi apresentada por Hodge e Gillespie (2003), tendo como objetivo ser uma alternativa para resolver as dificuldades que outras escalas de verificação frequentemente utilizadas apresentavam.

Hodge e Gillespie (2003) *apud* Silva Junior e Costa (2014) propuseram uma escala padrão de 11 pontos, que inicia em “0” e termina em “10” em sequência dos números inteiros, onde o número “0” tem associação com a ausência de atributo, enquanto o número “10” tem relação com a intensidade máxima de sua presença. O Quadro 16 apresenta um exemplo da escala *Phrase Completion*:

Quadro 16 - Exemplo de escala *Phrase Completion*

Nivel de concordância											
Muito pequeno			Moderado					Muito grande			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Fonte: Hodge e Gillespie (2003) *apud* Silva Junior e Costa (2014).

Adotou-se o mesmo critério do exemplo anterior para este estudo, sendo os extremos 0 e 10 "discordo totalmente" e "concordo totalmente", respectivamente. Observa-se no Quadro 17 as perguntas e respostas coletadas para mensurar os constructos e a maioria das respostas das seis questões apresenta uma aderência muito próxima das percepções captadas no questionário dos varejistas: **a) as vendas do BF geram problemas de concentração de faturamento, prejudicando outros períodos** (nota 5 e 5, ou seja, concordam moderadamente na primeira e 8 e 8 , concordam fortemente na segunda); **b) as vendas apresentam pouca rentabilidade** (nota 5 e 8, ou seja concordam moderadamente e fortemente); **c) ainda existe certa desconfiança do consumidor brasileiro sobre o evento** (nota 7 e 7, ou seja concordam moderadamente) **e d) o BF é um evento consolidado no calendário promocional do varejo e tem grande chance de obter sucesso ano após ano** (nota 10 e 10 na primeira e 10 e 10 na segunda, ou seja concordam fortemente).

Quadro 17 - Apuração dos pontos mais relevantes do BF por meio do uso da escala *Phrase completion*

	a) as vendas do BF prejudicam as vendas de Natal										
Especialista 1											
Especialista 2											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	b) as vendas do BF apresentam pouca rentabilidade										
Especialista 1											
Especialista 2											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	c) existe um represamento de vendas antes e depois do BF										
Especialista 1											
Especialista 2											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	d) Os consumidores brasileiros em geral ainda são desconfiados em relação ao BF										
Especialista 1											
Especialista 2											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	e) É uma data oficial do varejo brasileiro										
Especialista 1											
Especialista 2											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	g) É um evento que vai ter chance de sucesso no Brasil										
Especialista 1											
Especialista 2											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Considerações sobre a etapa exploratória

Esta fase da pesquisa foi dedicada para traçar o rumo da segunda etapa do estudo e ainda contribuir com objetivos adicionais.

Ao triangular as respostas dos seis varejistas de diferentes segmentos, com as respostas dos dois especialistas do Blackfriday.com.br, somadas às informações disponíveis na literatura e mídia sobre o BF, é possível perceber algumas congruências de ideias e percepções similares. Ambos comentam sobre os **efeitos positivos, como a alavancagem de vendas, ganhos de escala e novos clientes, e efeitos negativos, como a concentração de vendas e de atividades em um único dia, o represamento de vendas, queda de fluxo até o Natal e baixa rentabilidade e, por fim, problemas de credibilidade/confiança.** Algumas palavras e expressões se repetem em ambos os casos, como **planejamento, negociação, ganho de escala, crescimento de vendas**, **preparação e descontos;** portanto, pode-se dizer que essas palavras e expressões são a essência do BF para os varejistas e especialistas, ou seja, aquilo que melhor representa para os entrevistados, e que de alguma forma compõe a base para a realização do evento. As figuras 3 e 4 foram elaboradas a partir do Software NVivo, que ilustram uma nuvem (figura 3) e uma árvore (figura 4) com as palavras e expressões mais citadas por varejistas e especialistas.

Figura 3 - Aspectos positivos e negativos mais lembrados por varejistas e especialistas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do software NVivo.

Figura 4 - Expressões mais lembradas por varejistas e especialistas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do software NVivo.

Após essa análise, pode-se afirmar que os pontos em comum levantados e que serão usados na próxima etapa da pesquisa indicam que existe uma oportunidade de aprofundamento dos estudos e a busca por preenchimento de lacunas no que diz respeito a: efeitos positivos e negativos da adoção do BF pelos varejistas, assim como a identificação das práticas adotadas pelos varejistas para maximizar os ganhos e mitigar dificuldades nesse evento tão importante no calendário promocional do varejo brasileiro. Esses serão pontos a serem trabalhados a partir de agora neste estudo.

4.4 Parte 2 do estudo: Análises dos resultados da pesquisa qualitativa com doze varejistas de diferentes segmentos

4.4.1 Características das empresas pesquisadas

Assim como na Etapa 1 deste trabalho, buscou-se escolher empresas consideradas referências nos segmentos em que atuam e de grande representatividade em seus mercados.

Observa-se novamente uma grande diversidade da natureza de negócios nesta etapa, inclusive com algumas empresas diferentes da primeira. A presença geográfica em todas as regiões do Brasil é outro fator que traz riqueza e amplitude ao estudo, já que se considerarmos todas as empresas desta etapa teremos a presença em todos os estados brasileiros e pode-se destacar ainda quatro das doze empresas que de fato têm representatividade nacional. Sobre o canal de vendas, outra novidade em relação à primeira etapa do estudo, a maioria possui lojas físicas e *online,* porém, duas empresas estão apenas no ambiente físico e outra somente no ambiente virtual. No que tange ao porte, nesta etapa todas as empresas são de grande porte.

Buscou-se convidar todos os varejistas da Etapa 1 novamente, porém, só foi possível obter retorno de dois varejistas participantes, estes são dos setores de eletrônicos, móveis, livros e discos. O setor de vestuário recebeu quatro novos participantes, porém o representante do setor na Etapa 1 não participou da Etapa 2. O setor de loja de departamentos recebeu um novo participante, diferente da Etapa 1. Ficaram de fora ainda na Etapa 2 o setor de material de construção e o representante de administradora de shopping center, adicionando-se representantes dos setores de hipermercados, papelaria e esportes.

O Quadro 18 apresenta as empresas pesquisadas na Etapa 2.

Quadro 18 - Características das empresas estudadas na Etapa 2

	Empresa 1	**Empresa 2**	**Empresa 3**	**Empresa 4**	**Empresa 5**	**Empresa 6**	**Empresa 7**	**Empresa 8**	**Empresa 9**	**Empresa 10**	**Empresa 11**	**Empresa 12**
Tipo de negócio	Eletrônicos, eletrodomésticos e utensílios domésticos	Papelaria e eletrônicos	Eletrônicos portáteis e acessórios	Livros, papelaria e produtos eletrônicos	Hipermercado	Livros, discos e produtos de tecnologia	Vestuário	Vestuário	Vestuário	Móveis e eletrônicos	Lojas de departamentos	Vestuário e esportes
Porte	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
Canal de venda	Lojas físicas e *online*	Lojas físicas e *online*	Lojas físicas e *online*	Lojas físicas e *online*	Lojas físicas	Lojas físicas e *online*	Lojas físicas e *online*	Lojas físicas e *online*	Lojas físicas	Lojas físicas e *online*	Lojas físicas e *online*	Loja *online*
Presença geográfica	SP, RJ, RS, MG, GO, PE, DF, BA, PR	SP, BA, PB, SE, AL PE, RN, CE, PI, MA	SP, MG, PR, PE, RN, MT, ES, MS, PB, BA, RJ, PA, CE, AM, DF, SC, RS, AL, GO, MA	SP, MG, PR, PE, RN, ES, MS, PB, BA, RJ, PA, CE, AM, DF, SC, RS, AL, GO	SP, MG, PR, PE, RN, AL, ES, BA, RJ, DF, RS, CE, GO	SP, MG, RJ, GO, DF, PR, RS	Todos os estados da federação	Todos os estados da federação	Todos os estados da federação	SP, RN, PI GO, MA, MG, MS, SC, CE, SE, PE, AL, PB, RS, BA, PR	Todos os estados da federação	Apenas em ambiente virtual
Ano de fundação no Brasil	1986	1990	2010	1914	1995	1999	1912	1976	1947	1956	1992	2000

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.2 Ações dos varejistas para potencializar alguns dos aspectos positivos do BF (Parte A do questionário)

O Quadro 19 apresenta as ações dos varejistas para potencializar os aspectos positivos do BF no varejo brasileiro. Os aspectos considerados foram: alavancagem de vendas, ganhos de escala e novos clientes.

Quadro 19 - Respostas Bloco A - Ações dos varejistas para potencializar alguns dos aspectos positivos do BF

Bloco A -Ações dos varejistas para potencializar alguns dos aspectos positivos do BF						
Questão	**Ações Varejistas 1**	**Ações Varejistas 2**	**Ações Varejistas 3**	**Ações Varejistas 4**	**Ações Varejistas 5**	**Ações Varejistas 6**
Para alavancar mais vendas	preparar escalas das equipes, definir estratégias de vendas e cuidar dos sistemas	100% do quadro trabalhando, estar bem abastecido, atenção aos	conhecer melhor nosso publico alvo e suas necessidades. Ações bem direcionadas de	boas negociações com fornecedores, disponibilizando grandes	negociar e planejar com mais antecedência, acompanhar a tendência	antecipando as negociações com fornecedores; Preparando a capacidade de
Para aproveitar os novos clientes conquistados durante o BF para	trabalhar CRM bem direcionado por região e por perfil de compra para aproveitar ele no futuro	preenchimento de 100% dos dados do cliente no CRM. Envio frequente de promoções, lançamentos e	com pós venda diferenciados , utilizando o banco de dados(CRM) para ações de marketing	não há ações futuras com os novos clientes conquistado durante a BF	ter uma boa diversidade de produtos e produtos exclusivos para fazer o cliente voltar em outro	com um bom atendimento e a fidelização por intermédio do cartão próprio e seus benefícios.
Para aproveitar os possíveis ganhos de escala	negociar volumes de 1 ou 2 SKUs por segmento/categoria além de outros que estão baixo giro	negociações especificas(VPC e rebate) com foco em produtos de baixo giro, bem como	não aproveita, o esforço maior em criar ações de impacto no BF ficam principalmente pela criatividade	sim, são negociados rebates na margem e para que o fornecedor banque peças	sim em prazo maior de pagto do lote, na contratação de temporários de natal, no transporte de	sim, especialmente devido aos maiores volumes
Questão	**Ações Varejistas 7**	**Ações Varejistas 8**	**Ações Varejistas 9**	**Ações Varejistas 10**	**Ações Varejistas 11**	**Ações Varejistas 12**
Para alavancar mais vendas	concentrar os produtos com os preços remarcados nos pontos mais quentes	maiores divulgacões das ofertas	produtos seletos com a intenção de trazer o fluxo à loja e gerar o desejo dos produtos mais novos	o planejamento antecipado das compras e recebimento de mercadorias , aumento do investimento em mídia.	desenvolver produtos exclusivos, preços diferenciados em boa seleção de produtos, parceria com os principais fornecedores para verbas extras	investimento em: treinamento e intercâmbio dos colaboradores, contratações temporárias, Comercial com aumento do portfólio, TI e Projetos para suportar demanda e mídia
Para aproveitar os novos clientes conquistados durante o BF para	não tem ação especifica para ações futuras	Com atendimento diferenciado e com um voucher de retorno com descontos na	através da oferta de nossos cartões, produtos e serviços.	manter um relacionamento com os clientes através de ofertas promocionais reforçando o	cadastro eficiente desses clientes para futuros contatos.	esforços da área de CRM e Business Intelligence, com investimento em fidelização,
Para aproveitar os possíveis ganhos de escala	não aproveita ,pois não há compras especificas para a data	marcando reuniões antecipadas com as equipes e dado incentivo aos vendedores ao atingir as metas	não aproveita ,pois não há compras especificas para a data	conseguimos maiores descontos com os fornecedores de produtos e prestação de serviço extra de funcionários	sim, negociação de produtos exclusivos com preços diferenciados e, principalmente, negociação de grandes lotes	prevendo ano X ano de acordo com o cenário.
Elaborado pelo autor a patir das respostas dos entrevistados						

Um dos objetivos deste estudo é conhecer as práticas dos varejistas brasileiros para o BF. Desta forma, como o assunto ainda é muito recente, não se buscou qualificar as práticas, tampouco determinar quais as mais comuns. A contribuição deste trabalho limitou-se a conhecer quais são essas práticas. Em seguida é apresentada a discussão sobre os pontos declarados pelos varejistas:

a) Na alavancagem de vendas, há escalas e treinamento dos times, boa seleção de produtos em boa quantidade; deve-se ter pelo menos um produto "boi de piranha", e acompanhar tendência econômica em forma de pagamento e ticket sistemas em pleno funcionamento, além de promover uma divulgação (mídia) maior, parcerias com fornecedores, produtos exclusivos.

A Figura 5, elaborada a partir do software NVivo, ilustra uma árvore com as ações relatadas pelos varejistas quanto à alavancagem de vendas:

Figura 5 - Aspectos positivos - alavancagem de vendas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do software NVivo.

Ao comparar as respostas dos varejistas com a literatura pesquisada, verifica-se que Levy, Weitz e Grewal (2013) e Barbosa (2015) já chamavam a atenção para as parcerias envolvendo os fornecedores como forma de promover vendas de maior lucratividade, o que reforça a afirmação dos varejistas buscarem apoio na indústria para promoverem suas vendas com margens compensadoras. Levy, Weitz e Grewal (2013) complementam reforçando que os fornecedores sabem da importância de serem parceiros para os varejistas e que geralmente oferecem ajuda financeira para cobrir as eventuais perdas das ações promocionais.

b) Novos clientes: deve-se apresentar boa diversidade de produto para cativar o cliente para que ele faça uma nova visita; prezar pelo bom atendimento; oferecer *voucher* de desconto para a próxima compra; realizar cadastro completo do cliente; trabalhar CRM e BI, ofertas direcionada, *e-mail marketing*, mala direta, redes sociais, envio frequente de promoções, lançamentos e sugestões de compras, ações utilizando cartão de crédito próprio da loja.

Pode-se perceber, nas respostas dos varejistas, que para ações futuras os lojistas

procuram usar outras ferramentas de promoção de vendas citadas por Zenone e Buairide (2005) e Blessa (2006), diferentemente do desconto, que visam criar um relacionamento com seus novos consumidores.

c) Em ganhos de escala, acontecem negociações específicas com fornecedores (VPC, rebate), são promovidos produtos de baixo giro e "boi de piranha", há aquisição de grandes lotes, custeio por parte dos fornecedores em peças mídias impressas e TV, no prazo de pagamento, na contratação de funcionários extras.

De fato, os varejistas, de acordo com suas respostas, buscam diminuir custos e melhorar a rentabilidade - conforme Parente e Barki (2014) e Levy, Weitz e Grewal (2013) já alertavam -, por meio de ganhos de escala proporcionados pelos altos volumes do BF e contando com o apoio dos fornecedores.

4.4.3 Ações dos varejistas para mitigar os possíveis efeitos negativos do BF (Parte B do questionário)

No Quadro 20 apresentam-se as ações dos varejistas para mitigar os aspectos negativos do BF no varejo brasileiro. Os aspectos considerados foram: alta concentração de vendas e de atividades em um único dia, represamento de vendas nos dias que antecedem o BF, baixos níveis de margem, queda de fluxo até o Natal e, por fim, problemas de credibilidade com a desconfiança dos consumidores em relação às ofertas falsas de descontos.

Quadro 20 - Respostas Bloco B - Ações dos varejistas para mitigar os possíveis aspectos negativos do BF

Bloco B- Ações dos varejistas para mitigar os possíveis efeitos negativos do BF						
Questão	**Ações Varejistas 1**	**Ações Varejistas 2**	**Ações Varejistas 3**	**Ações Varejistas 4**	**Ações Varejistas 5**	**Ações Varejistas 6**
Para atender a alta concentração de clientes	ter uma estratégia bem definida de produtos ,comunicar bem as equipes a estratégia e garantir que os sistemas suportem os volumes de operação	reforço de estoque, atualização junto a equipe do nivel de estoque dos produto mais vendido, 100% do quadro e atenção aos horários, plantão do BackOffice para suporte	objetividade no atendimento nas lojas, 100% quadro, plantão no escritório para atender demanda do dia das lojas	contratar temporários, trazer os colaboradores que ficam no Back Stage para o salão de vendas, apoio das pessoas que trabalham no escritório para as lojas, não dar folgas para a equipe	folgas antecipadas, aumento de segurança, expedição, promotores de fornecedores, preparar a loja nos dias anteriores(abastecimento, etiquetas), pilhas de produtos	aumento das posições de atendimento, alteração do fluxo e percurso cliente, contratação de temporários; revisão prévia das escalas de trabalho e turnos.
Represamento de vendas nos dias que antecedem	não sentiu esse represamento tão forte em dias anteriores	ativar a base de clientes que compraram em outras edições de BF, ofertar produtos e promoções de preço exclusivos a esses clientes, negociar com a indústria antecipação de verba e ativar o mkt interno para ações que tragam fluxo para loja/site	na primeira e segunda semana não fazem ações, na terceira e quarta as ações semanais de venda são intensificadas e lojas tem maior nivel de autonomia de cobertura de preços	promoções, não tão agressiva como o BF, mas com vantagens para os clientes	eventos com clientes Vips um dia antes, com embalagens especiais, preço baixos	antecipando ofertas exclusivas para as 2 semanas que antecedem;ações agressivas e ofertadas para o público da base, ou clientes recorrentes, novas experiências para clientes com lançamentos e/ou eventos.
melhorar os baixos níveis de margem	atrair o cliente com ofertas agressivas e ele acaba comprando um produto que não está com desconto, ou seja, com margens saudáveis	mesclar as promoções, uma parte significante de faturamento vem de produtos que não estão com preços promocionais	equipes trabalham na abordagem de vantagens adicionais como Garantias, Seguros, Programas de Troca, que irão reter o cliente na base por pelo menos 1 ano e trarão mais rentabilidade	promovendo produtos com margens melhores, negociando melhor com os fornecedores e também ter produtos de tkt baixo, sem estar em promoção	buscar suporte de margem com os fornecedores, fazer vendas complementares dos produtos boi de piranha, e ancorar com produtos de tkt maior com mais rentabilidade	aumentando as vendas de serviços, promover categorias que são promotoras de margem; direcionando o consumo para marcas mais rentáveis; no percurso do cliente colocar de conveniência, e convivência
Queda do fluxo até o Natal	malas diretas com os novos clientes com ações exclusivas, ações de guerrilha com 1 item por segmento com valor muito baixo.	ações de praxe e aproveitar a mídia da indústria no lançamento de novos produtos. Ter novos produtos para serem lançados depois do BF e antes do Natal	o fundo de Promoções nacional prevê um limite de verba para continuar nas semanas seguintes com ações comerciais de menor impacto financeiro mas ainda sim atraentes ao consumidor	criar promoções e incentivando sugestões de natal presentes	trabalhar produtos diferenciados, lançamentos	um calendário de no mínimo 2 semanas após o evento com ações agressivas e ofertadas especificamente para o público da base, ou clientes recorrentes
desconfiança dos consumidores em relação as ofertas falsas de descontos	transparência co	promoções reais, descontos verdadeiros	relações francas com o cliente construídas ao longo do tempo	ter promoções reais	praticar descontos significativos e reais em seleção limitada de produtos	construindo confiabilidade entre a marca e o consumidor. Algumas redes já entenderam que o movimento de

Questão	Ações Varejista	Ações Varejista	Ações Varejista	Ações Varejista	Ações Varejist	Ações Varejist
Para atender a alta concentração de clientes	100% do quadro, foco no atendimento e reposição constante de produtos	equipe bem posicionada em loja. Caixa bem planejado, para não haver desistências nas filas.	ter boas ofertas a serem trabalhadas para os clientes	reforço da infra de tecnologia, contratação de temporários e de prestadores de serviço logistico e reforçar o abastecimento da loja, planos de contingência com as operadoras de cartão de crédito	treinamento antecipado e preparação da equipe, com plantões em todas as áreas de suporte da empresa.	preços vantajosos e produtos desejados , infraestrutura adequada para evitar filas e suportar o grande tráfego
Represamento de vendas nos dias que antecedem	Normalmente uma semana antes do e evento entramos com vitrine de produtos de lançamento	atendimento diferenciado visando aumentar a taxa de conversão por cliente.	não sente muito represamento	antecipando ofertas específicas remetendo a Black Friday como por exemplo "Esquenta Black Friday", garantindo que o cliente não vai achar preço similar na Black Friday.	negociar com os fornecedores para promover nos dias que antecedem a BF visando os clientes que não se submetem a tumulto , ter produtos de valor agregado com descontos consideráveis.	a companhia tem o Black November, que é a antecipação de ofertas e propostas para todo o mês.
melhorar os baixos níveis de margem	aumenta a visibilidade das novas coleções(melhor margem) com look completo(venda completa) nos pontos mais nobres da loja	colocando em evidência produtos de margem maior para o BF	mesclar as promoções, produtos em promoção e outros com margem maior	focar o aumento do lucro bruto e diluição dos custos fixos.	planejamento, negociação e parcerias com fornecedores com antecedência, de lotes de produtos com preços diferenciados que não afetem a margem/rentabilidade.	não declarou
Queda do fluxo a	contratação de temporários para melhor atender e campanha de elasticidade de prazo de pagto	campanhas não promocionais e mídia.	não sente muito represamento	lançar campanhas promocionais específicas além de incentivos e sorteios para atrair os consumidores.	escolher alguns produtos anunciados na BF (não os principais) para continuar promovendo, em conjunto com outros produtos, para que os clientes tenham a percepção que as promoções continuam tão atrativas quanto na BF.	trabalhar o estimulo emocional de presentear no Natal
desconfiança dos consumidores em relação as ofertas falsas de descontos	não fazer falsas ofertas, cuidado com divulgação que possam gerar dúvida	denunciar lojas que aumentam os preços semanas antes do evento, pois essa imagem é devido algumas lojas que realmente não respeitam os descontos.	trabalhar tabelas de preço mostrando o real desconto no produto que o cliente levar	colaboração do Varejo com o PROCON ajuda neste processo mas a melhor resposta são ofertas verdadeiras e inéditas	tratar o cliente com respeito. O cliente não é bobo e ele sabe quando está sendo enganado. Produtos com descontos "reais".	zelamos por políticas claras e transparência
Elaborado pelo autor a patir das respostas dos entrevistados						

As práticas relatadas nesta parte do estudo foram:

Para atender à alta concentração de clientes:

- estratégia bem definida de produtos atrativos,
- reforço de estoque,
- treinar e comunicar bem as equipes sobre as estratégia,
- preparar a loja nos dias anteriores (abastecimento, etiquetas, orientação para atendimento objetivo),
- garantir que os sistemas suportem os volumes,
- 100% do quadro disponível,
- folgas antecipadas,
- aumento de segurança e promotores de fornecedores,
- contratar temporários,
- *back office* [retaguarda] de plantão e apoiando as equipes de venda,
- atenção ao fluxo e ao percurso do cliente,
- reposição constante de produto, atenção as filas dos caixas,
- planos de contingência com as operadoras de cartões.

A concentração de clientes em um único dia é um problema já bem explorado no varejo dos EUA. Simpson *et al* (2011) e Logan (2014), afirmam em seus estudos que o lojista que realiza um planejamento e prepara de forma adequada a sua loja (sinalizando os produtos em promoção, deixando a precificação clara, treinando e instruindo sua equipe, evitando que se acumulem longas filas) geram um maior volume de vendas. De forma similar, os varejistas brasileiros declaram também essas práticas, entre outras, para aliviar o gargalo gerado nesse dia.

Melhorar os baixos níveis de margem:

- buscar suporte de margem com os fornecedores,
- mesclar as promoções (produto em promoção e produto com margem cheia),
- aumentar a visibilidade de novos produtos/coleções,
- promover os produtos complementares aos de promoção e aos lançamentos,
- ancorar com produtos de tíquete maior com mais rentabilidade,
- ofertar as vantagens adicionais como garantias, seguros, programas de troca,
- ter produtos de tíquete baixo com margem cheia,

- promover categorias promotoras de margem,
- direcionar o consumo para marcas mais rentáveis,
- no percurso do cliente colocar produtos de conveniência e convivência (venda por impulso),
- focar o aumento do lucro bruto e a diluição dos custos fixos.

Neste quesito as respostas dos varejistas tiveram interessantes variações; porém, a maior parte delas se enquadra no conceito de Mattar (2011), que recomenda que o varejista deve buscar compor seu mix de produtos com uma mescla de "produtos promotores e produtos promovidos", ou seja, vender o produto com alto desconto do BF junto de algum outro produto/serviço sem desconto que ajude a recompor a margem. A parceria com os fornecedores para buscar rentabilidade também foi lembrada pelos varejistas conforme já afirmava Levy, Weitz e Grewal (2013) e Barbosa (2015).

Represamento de vendas nos dias que antecedem:

- antecipação de ofertas com preços agressivos,
- parceria com fornecedores,
- ativar e comunicar com base de clientes,
- maior autonomia de cobertura de preços da concorrência, eventos, experiências,
- lançamento de produtos/coleções,
- foco no atendimento diferenciado.

Queda do fluxo até o Natal:

- ações exclusivas,
- manter alguns itens promocionais da BF,
- aproveitar a mídia da indústria de novos produtos lançados depois do BF,
- sugestões de presentes de natal,
- ações especificamente para o público da base,
- campanha de elasticidade de prazo de pagamento,
- campanhas que não sejam de queda de preço,
- gasto com mídia,
- incentivos e sorteios para atrair os consumidores.

Para as situações de represamento de vendas antes do BF e queda do fluxo depois do BF, os varejistas responderam de forma muito similar com o que Mattar (2011), Kotler (2012), Parente e Barki (2014), Levy, Weitz e Grewal (2013) e Balasescu (2014) relataram, ou seja, realizar ações de promoções de vendas, para atrair fluxo de clientes para as suas lojas e motivá-los às compras. Percebe-se que os entrevistados usaram outras ferramentas de

promoção de vendas, citadas por Zenone e Buairide (2005) e Blessa (2006), além do desconto.

Desconfiança dos consumidores em relação às ofertas falsas de descontos:

- colaboração com Procon,
- denunciar lojas duvidosas,
- garantir a transparência com os clientes,
- comunicação clara das ações,
- criar confiança entre marca/cliente,
- políticas claras de preço
- realizar promoções/descontos reais e verdadeiros.

A Figura 6, elaborada a partir do software NVivo, ilustra uma árvore com as ações relatadas pelos varejistas quanto a desconfiança os consumidores:

Figura 6 - Aspectos negativos - desconfiança dos consumidores



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do software NVivo.

Os varejistas foram unânimes e em sintonia ao exposto por Milavec (2012), Logan (2014) e Kwon e Brinthaupt (2015) em relação à desconfiança dos consumidores quanto aos falsos descontos, de forma que, para este tipo de situação recomenda-se ser o mais correto e transparente possível, evitando assim a frustração dos clientes.

4.4.4 Práticas dos varejistas em relação ao planejamento e à preparação para o BF (Parte C do questionário)

Nos quadros 21 e 22 observam-se as práticas dos varejistas no que diz respeito à preparação e ao planejamento para esse dia tão importante do varejo.

Quadro 21 - Respostas Bloco C - Planejamento e preparação dos varejistas para o BF

Bloco C- Planejamento e preparação dos varejistas para o BF						
Questão	**Ações Varejistas 1**	**Ações Varejistas 2**	**Ações Varejistas 3**	**Ações Varejistas 4**	**Ações Varejistas 5**	**Ações Varejistas 6**
Elaboração da previsão de vendas	baseada no histórico dos anos anteriores	baseada no histórico dos anos anteriores, considerando as variáveis do contexto atual	baseada no histórico do ano anterior e da tendência atual	baseada no histórico do ano anterior	baseado no histórico do ano anterior,	conforme histórico e projeções das participações das categorias mais relevantes.
Planejamento de compras	antecedência de 3 meses	antecedência de 3 meses	aumentar o tempo de giro de estoque, considerando a curva A B C, um mês antes, de 45 para 65 dias de estoque	em Média com 60 dias de antecedência	3 meses produtos nacionais e 8 a 9 importados	com a criação de um comitê das áreas chaves, e com no mínimo de 2 meses de antecedência
Precificação/ definição de portfólio de ofertas/percentual de descontos	concentrado nos produtos de ticket mais altos	baseado no estoque atual sem giro, sugestão de produtos do depto de vendas e informações/sugestão da indústria.	são considerados, produtos de baixo giro de estoque, produtos de médio interesse ao consumidor e um produto chave para ação, logo a precificação destes é um mix de, volume previsto de venda, faturamento, lucro e giro de estoque financiado.	através de sugestões dos compradores e negociações oferecidas pelos fornecedores	de olho na elasticidade do preço dos produtos no ano vigente, e de sugestões dos fornecedores	a precificação parte da construção e estratégica em conjunto com a indústria.
Definição de merchandising e exposição de produtos em loja?	não há mudança relevante para a data, eventualmente alguma pontual	atenção especial a ponta de gôndola, vitrine , check out e frente de loja	não, somente o lay out de etiqueta de preço	os produtos com quantidade e altos descontos são expostos nos pontos quentes das lojas	envelopava de preto os produtos de promoção 1 dia antes	criação da expectativa com áreas segregadas e não visíveis 1 ou dois dias antes, reposicionamento de produtos chaves com sinergia do percurso cliente
Ferramentas/práticas são utilizadas para divulgação do evento e de ofertas para atrair consumidores	mídias sociais e	apenas mídias d	redes sociais, site da empresa, sites de busca e eventualmente panfletagem na portaria dos principais shoppings	redes sociais	TV, e-mail mkt, divulgação site, tablóide	Predominantemente redes sociais; Mailing

Recursos humanos, como são definidas: a. Escala de equipes b.funcionários extras c. Campanhas motivacionais do time	hora extra liberada, não contrata extra e não faz campanha motivacional	sem folga nem férias, atenção aos intervalos para ter maior concentração nos horários de maior fluxo, permitido hora extra.não contrata extra. Premiação maior do que em outros meses para os melhores vendedores	quadro cheio e horas extras, sem extras e não há campanha específica para o evento	sem folgas,hora extra liberada, contrata extra e não faz campanha motivacional	contrata extra e libera horas extras	escala de equipes: revisão antecipada Contratação de funcionários extras já para o Natal Campanhas motivacionais do time iniciam no BF
Equipamentos e estrutura de TI	equipe dedicada ajustando sistemas o ano inteiro e para a data e posições extras	plantão de TI	uma revisão dos servidores e uma equipe de plantão é escalada para possíveis eventualidades	plantão da equipe de TI na matriz	plantão de TI e ar condicionado	a. Aumento das posições de atendimento; b. Testes preventivos "estressando" a operação;
logística de recebimento de fornecedores e armazenagem de grandes volumes	uma semana antes começam a abastecer os produtos de pronta entrega	aumento de frequencia de abastecimento nos dias anteriores e recebimento	não há grandes mudanças, apenas um aumento de entrega de fornecedores	não há grandes mudanças, os produtos vão sendo acumulados com alguns	começa a receber a partir em outubro	com revisão do agendamento e antecipação e distribuição dos grandes volumes que
Pós vendas, retirada/a entregas de mercadoria e monitoramento de reclamações	não há mudança relevante para a data, porém algumas entregas a cliente tem um prazo maior que o normal	sem alterações	sem alterações p	os produtos mais procurados ficam em local de mais fácil acesso e coloca-se mais pessoas na retirada de mercadoria	planejamento especial para entrega de mercadoria, atendimento de reclamações	com otimização do percurso cliente e impressão de NF concomitante ao pagamento; Aumento de quadro operacional e terminal de atendimento; Presença full time de líderes nas lojas para tratar reclamações com apoio matricial da sede e empoderamento nas decisões complexas.
prevenção de fraudes e furtos, segurança patrimonial de clientes e colaboradores e transporte de valores	não há mudança relevante para a data,	sem alterações	sem alterações para o evento, porém intensificam-se as ações recorrentes	contratação de um segurança extra	aumento de segurança e promotores, contingência de transporte de valores	quanto a segurança a previsão de aumento de efetivo para o dia; os demais permanecem sem alteração significativa
Elaborado pelo autor a patir das respostas dos entrevistados						

Quadro 22 - Respostas Bloco C - Planejamento e preparação dos varejistas para o BF

Bloco C- Planejamento e preparação dos varejistas para o BF						
Questão	**Ações Varejistas 1**	**Ações Varejistas 2**	**Ações Varejistas 3**	**Ações Varejistas 4**	**Ações Varejistas 5**	**Ações Varejistas 6**
Elaboração da previsão de vendas	baseada no histórico dos anos anteriores	baseada no histórico dos anos anteriores, considerando as variáveis do contexto atual	baseada no histórico do ano anterior e da tendência atual	baseada no histórico do ano anterior	baseado no histórico do ano anterior,	conforme histórico e projeções das participações das categorias mais relevantes.
Planejamento de compras	antecedência de 3 meses	antecedência de 3 meses	aumentar o tempo de giro de estoque, considerando a curva A B C, um mês antes, de 45 para 65 dias de estoque	em Média com 60 dias de antecedência	3 meses produtos nacionais e 8 a 9 importados	com a criação de um comitê das áreas chaves, e com no mínimo de 2 meses de antecedência
Precificação/ definição de portfólio de ofertas/percentual de descontos	concentrado nos produtos de ticket mais altos	baseado no estoque atual sem giro, sugestão de produtos do depto de vendas e informações/sugestão da indústria.	são considerados, produtos de baixo giro de estoque, produtos de médio interesse ao consumidor e um produto chave para ação, logo a precificação destes é um mix de, volume previsto de venda, faturamento, lucro e giro de estoque financiado.	através de sugestões dos compradores e negociações oferecidas pelos fornecedores	de olho na elasticidade do preço dos produtos no ano vigente, e de sugestões dos fornecedores	a precificação parte da construção e estratégica em conjunto com a indústria.
Definição de merchandising e exposição de produtos em loja?	não há mudança relevante para a data, eventualmente alguma pontual	atenção especial a ponta de gôndola, vitrine , check out e frente de loja	não, somente o lay out de etiqueta de preço	os produtos com quantidade e altos descontos são expostos nos pontos quentes das lojas	envelopava de preto os produtos de promoção 1 dia antes	criação da expectativa com áreas segregadas e não visíveis 1 ou dois dias antes, reposicionamento de produtos chaves com sinergia do percurso cliente
Ferramentas/práticas são utilizadas para divulgação do evento e de ofertas para atrair consumidores	mídias sociais e	apenas midias d	redes sociais, site da empresa, sites de busca e eventualmente panfletagem na portaria dos principais shoppings	redes sociais	TV, e-mail mkt, divulgação site, tablóide	Predominantemente redes sociais; Mailing

Recursos humanos, como são definidas: a. Escala de equipes b.funcionários extras c. Campanhas motivacionais do time	sem folgas no periodo de evento . Não há Contratação de funcionários extras nem Campanhas motivacionais	todos escalados e com banco de horas. Contrata extras fechar antes com fornecedores incentivos de vendas para premiação aos funcionários destaques	escala de equipes dividido de acordo com o fluxo de vendas.A contratação de funcionários extras já acontece em Novembro Sem campanhas motivacionais ao time	equipe sem folga e horas extras liberadas Contração de temporários e sem campanhas	negociação de horas extras, trabalho em tempo integral e/ou regime de plantão (lojas, CDs, administração). Não há Contratação de funcionários extras. Campanhas de vendas de produtos e serviços exclusivas para a BF.	as escalas e os extras são definidos de acordo com o resultado atual e a previsão de vendas
Equipamentos e estrutura de TI	não há mudanças na rotina	fazer o dia D (preventiva) em todos os PDVs	temos uma visita preventiva para verificação e manutenção dos equipamentos antes do inicio de novembro.	reforço da infra de tecnologia para evitar instabilidades no sistema	equipe de TI trabalha na manutenção de equipamentos com antecedência e realiza diversos testes no sistema para corrigir eventuais falhas e prevenir qualquer problema.	não soube informar
logística de recebimento de fornecedores e armazenagem de grandes volumes	não há mudanças	aumentos antecipados de reservas (gerencia, salas de treinamento, etc.)	não há mudanças	contratamos espaço adicional para armazenagem e reforçamos a frota através de transportadoras adicionais	produtos para a BF começam a ser recebidos no inicio do mês de novembro para que os CDs consigam se organizar e preparar o reabastecimento das lojas com antecedência.	não soube informar
Pós vendas, retirada/a entregas de mercadoria e monitoramento de reclamações	não há mudanças	reforço da equipe do time de trocas de mercadoria e assessoria do estoque. Lideres nomeados para atendimento de reclamações	não há mudanças	para as três frentes, utilizamos recursos adicionais e temporários para reforçar a equipe que presta este serviço.	pós vendas: segue a rotina, Retirada/entregas de mercadoria: muitos produtos são promovidos para retirada na própria loja a fim de evitar o acúmulo de entregas pelos CDs. Tratamento de reclamações: Não há mudanças	central de Relacionamento própria para tratamento de problema dessa natureza
prevenção de fraudes e furtos, segurança patrimonial de clientes e colaboradores e transporte de valores	não há mudanças na rotina	reforço ma equipe de fiscais e fazendo um checklist com todos pontos de atenção dos eventos passados.	rondas constantes, monitoramento através de CFTV e reforço no quadro da fiscalização	não há mudanças na rotina	a segurança é reforçada nas lojas e a retirada de valores é programada para acontecer em maior número de vezes durante o dia.	não soube informar
Elaborado pelo autor a patir das respostas dos entrevistados						

Foram consideradas práticas desde a elaboração da previsão de vendas e o planejamento, vistas estratégicas e críticas para Mattar (2011) e Parente e Barki (2014), passando por divulgação do evento, precificação e *merchandising*/exposição dos produtos em loja, destacado como crucial para a efetivação das ações promocionais por Mattar (2011), Levy, Weitz e Grewal (2013) e Blessa (2006), respectivamente. Por fim, foram consideradas as práticas atividades-meio: segurança, prevenção, estrutura, recursos humanos, armazenagem e pós-vendas. A seguir, a relação das atividades e as práticas correspondentes a cada uma, declaradas pelos varejistas:

Elaboração da previsão de vendas: baseada no histórico dos anos anteriores, considera as variáveis e tendências do contexto atual, a partir de pesquisas de mercado prévia.

Planejamento de compras: criação de um comitê das áreas-chave, de forma colaborativa com a indústria, aumentando o giro de estoques em um terço. O período de antecedência de planejamento variou de 2 a 12 meses.

Precificação/definição de portfólio de ofertas/percentual de descontos: descontos concentrados nos produtos de tíquete mais alto, estoque sem giro, sugestão de produtos do departamento de vendas e das lojas, informações/sugestão da indústria, produtos exclusivos, de olho na elasticidade do preço dos produtos no ano vigente para aplicar o desconto, ofertas definidas de acordo com os produtos mais vendidos de cada categoria.

Definição de *merchandising* e exposição de produtos em loja: comunicação visual alinhada com o BF (cartaz de preço, etiquetas, uniforme da equipe de vendas). Destaque para os produtos em promoção; marcas mais desejadas pelos consumidores têm prioridade nos pontos mais quentes. Ainda, um a dois dias antes da promoção se utiliza a tática de cobrir de preto pilhas de produto para criar expectativa, além do reposicionamento de produtos-chave em sinergia com o percurso do cliente.

Ferramentas/práticas utilizadas para divulgação do evento e de ofertas para atrair consumidores: mídias sociais, *online*, site do varejista, TV, *e-mail marketing*, tabloide, panfletagem na portaria dos principais shoppings, displays, banners, Google, sms.

Recursos humanos:

a. Escala de equipes: 100% quadro, sem férias, sem folgas, atenção aos horários de pico e intervalos, hora extra e banco de horas liberados.

b. Funcionários extras: oito varejistas declararam que contratam; os demais quatro não.

c. Campanhas motivacionais do time: apenas quatro varejistas fazem; a maioria não

faz.

Equipamentos e estrutura de TI: revisão dos servidores, equipe de plantão dedicada, testes preventivos "estressando" a operação, reforço da infraestrutura de tecnologia.

Logística de recebimento de fornecedores e armazenagem de grandes volumes: aumento de frequência de abastecimento nos dias anteriores (variação da antecedência de 60 para 7 dias), recebimento em loja na sexta-feira e no sábado do BF, antecipação e distribuição dos grandes volumes e produtos-chave da ação; são usadas outras áreas de *staff* para armazenagem de produtos, contratação de espaço adicional para armazenagem e reforçamos a frota

Pós-vendas, retirada/entregas de mercadoria e monitoramento de reclamações: facilita-se a retirada aos produtos mais vendidos, aumento do quadro de expedição, gestores ou equipes com maior nível de autonomia, especialmente dedicados para atender a reclamações e demandas de entrega, otimização do percurso do cliente e agilização do processo de retirada.

Prevenção de fraudes e furtos, segurança patrimonial de clientes e colaboradores e transporte de valores: aumento de segurança e promotores, contingência de transporte de valores, rondas constantes, reforço na equipe de fiscais de loja.

4.4.5 O futuro do *Black Friday* para os próximos três anos na visão dos varejistas (Parte D do questionário)

No Quadro 23 apresentam-se as tendências, expectativas, anseios e receios para os próximos três anos de BF no Brasil, assim como cada varejista faz a avaliação dos pontos fortes e de desenvolvimento da sua empresa em relação ao BF.

Quadro 23 - Respostas Bloco D - O futuro do Black Friday na opinião dos varejistas

Bloco D- FUTURO DO BLACK FRIDAY						
Questão	**Ações Varejistas 1**	**Ações Varejistas 2**	**Ações Varejistas 3**	**Ações Varejistas 4**	**Ações Varejistas 5**	**Ações Varejistas 6**
Expectativas, anseios e receios do BF daqui	• Expectativas: Seguir como	• Expectativas: Atinja a	• Expectativas: Data cada vez	• Expectativas: Consolidação da	exp. BF mais estruturada,e	• Expectativas: Aumento do
Como você enxerga o BF no mundo? Qual sua tendência?	data importante no varejo, tende a se fortalecer ainda mais	em outros paises objetivo diminuir o nivel de estoque não saudável (FDL, mostruário, RMA) para preparação do natal. A tendência de	Um divisor que remete não apenas a descontos e grandes volumes de vendas, mas também de como estas empresas	Existe uma tendência da bf ir conquistando cada vez mais paises no mundo. Cada vez mais copiar o modelo americano	faz sentido no mercado onde ela é real, no Brasil se torne mais madura, sem quere fazer caixa a qualquer preço	Com força mais centrada na América, puxada pelos EUA, e mais fraca na Europa. A tendência é crescer organicamente com a
Pontos fortes e pontos a desenvolver na empresa	Positivos: Sistema sem interrupções e quedas, grau alto de motivação do time. Negativo: falta de funcionários e estoque limitado de alguns produtos, processo de retirada de produto muito moroso	principais dificuldades ficam por conta de comunicação visual pouco agressiva, nivel de estoque baixo das principais ofertas precisa desenvolver a velocidade na tomada de decisão/descentralizar. Forte a marca , alto grau de envolvimento das pessoas	o BF é uma possibilidade de fortalecimento de marca .o maior desafio é criar ações de BF que causem "euforia" nos consumidores	Ponto forte – a força de vendas Ponto a desenvolver – O equilíbrio entre o estoque e o que é vendido efetivamente(aposta incorreta)	tkt baixo, produtos caros não venderam	Avalio como boa e centrada na principal força de ter sido correta, transparente e ética desde o primeiro BF no Brasil; A desenvolver, melhorar a comunicação externa e de massa e antecipar ainda mais a preparação.
Questão	**Ações Varejistas**	**Ações Varejista**	**Ações Varejist**	**Ações Varejistas**	**Ações Varejistas**	**Ações Varejistas**
Expectativas, anseios e receios do BF daqui para os próximos 3 anos	• Expectativas: que se torne a segunda data mais importante do comércio • Anseios: Tornar um evento oficial da empresa. • Receios: Perder a credibilidade e os clientes aos poucos perderem o interesse pela data.	• Expectativas: que consolide cada vez mais no Brasil . • Anseios: que todos os comerciantes atuem de forma séria nesse evento. • Receios: que o cliente continue desacreditando na força do Brasil nesse evento.	• Expectativas: Melhora dos indicadores financeiros da data • Anseios: ser um evento cada vez mais sério • Receios: Não ter ofertas que estejam de acordo com as expectativas dos clientes	Acredito que o principal receio é que a Black Friday está canibalizando uma venda saudável que todos os varejos tinham no Natal. Antecipamos as compras de Natal com perda de margem. A principal expectativa é utilizar a Black Friday para o escoamento de produtos fora de linha, avariados ou de mostruário.	• Expectativas: Crescimento e fortalecimento da ação. • Anseios: corresponder às expectativas dos clientes. • Receios: Que alguns varejistas continuem praticando falsos descontos e queimando a imagem da BF, comprometendo todo o mercado.	• Expectativas: Black Friday no Brasil vire realidade do varejo • Anseios: que os varejisatas trabalhem de forma estruturada para fazer sempre um ano melhor que o outro. • Receios: que os lojistas não esqueçam que principal foco é uma melhor experiência e condição para o consumidor
Como você enxerga o BF no mundo? Qual sua tendência?	uma evolução nas compras online, os shopping e centros de compras vão apostar cada vez mais em mídia e divulgação, acho que desta forma ampliaremos o nosso negocio e seguiremos o mercado mundial.	Excepcional. Sempre alavancar vendas e fluxo.	Acredito ser uma forte tendência e que tende a se fortalecer e virar um grande nicho de negócios e oportunidades.	É um importante evento do calendário mundial do Varejo e acreditamos que será reforçada nos próximos anos.	A BF pode vir a se tornar o principal evento de vendas do mundo.	tem muito o que crescer.
Pontos fortes e pontos a desenvolver na empresa	Ponto forte: já existe uma previsão de margens mais baixas devido coincidir com a época de rebaixa de coleção Ponto fraco: Não adota o evento de formalmente na sua comunicação e precificação	Fortes nos descontos de alguns produtos de baixo giro. A desenvolver em ter 100% da loja em BF.	Pontos fortes:os resultados que estamos alcançando a cada ano. Para desenvolver eu acho que deveriam alinhar as estratégias com as equipes	Forte mobilização de nossa equipe de vendas, ofertas realmente agressivas e uma preparação prévia muito consistente. Precisamos desenvolver ainda um melhor direcionamento para venda de produtos ponta de linha, fora de linha e obsoletos.	A BF é, hoje, a principal ação de vendas da empresa. O ponto forte é o planejamento da ação com antecedência para garantir descontos "reais" aos clientes. Ponto a desenvolver: preparação e motivação de todas as áreas da empresa para a ação, garantindo maior eficiência e melhor atendimento aos clientes	Antecipação das ofertas para o inicio de Novembro
Elaborado pelo autor a patir das respostas dos entrevistados						

A seguir encontram-se as declarações dos varejistas em relação a estes pontos:

Expectativas, anseios e receios do BF daqui para os próximos três anos:

Anseios: Que se consolide uma data com promoções verdadeiras, sem fraudes, fiscalização e punição dos maus varejistas, que os fornecedores se preparem melhor para a data, estar cada vez mais próximo dos desejos dos clientes.

Expectativas: Seguir ou tornar-se a principal data do calendário do varejo, aumento do interesse do público, venda de produtos fora de linha (FDL), avariados (AVA) e mostruário, melhora dos indicadores financeiros.

Receios: A loja virtual tornar-se rival das lojas físicas, os maus varejistas prejudicarem a reputação do BF, queda ainda maior da margem, consumidores comprarem produtos de origem duvidosa, canibalização e pulverização exagerada do BF com a entrada de vários segmentos.

A Figura 7 elaborada a partir do software NVivo ilustra a árvore do futuro do BF sobre a perspectiva dos varejistas em relação a anseios, expectativas e receios:

Figura 7 - Futuro do BF: anseios, expectativas e receios dos varejistas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do software NVivo.

Percebe-se pelas respostas dos varejistas em relação às expectativas que boa parte dos lojistas espera que o BF se consolide como uma das principais datas do calendário brasileiro,

conforme já afirmava Guerra, Nielsen e Olivo (2015), sendo que alguns ainda declaram que desejam vender produtos considerados fora de linha, avariados etc. e esperam melhora nos indicadores financeiros.

Os receios dos varejistas são mais diversos: nesta questão, percebem-se algumas diferenças entre os varejistas, uma vez que eles apresentam respostas mais heterogêneas. As declarações vão desde a canibalização das margens e pulverização de setores, dividindo ainda mais o bolo, passando pela concorrência entre os canais, oferta de produtos de origem duvidosa por parte de alguns lojistas. Mas o grande receio declarado por quase todo os varejistas de fato é a perda de credibilidade junto ao consumidor devido a tantas notícias negativas já veiculadas ao longo dos anos, fato este tão questionado por Bernardo, Dias, Lepsch e Claro (2014) e Constantino (2013).

Já em relação aos anseios, boa parte dos varejistas ainda deseja - por parte do mercado em geral - que sejam apresentadas ofertas reais e próximas dos desejos dos clientes; que aqueles varejistas que não são sérios, sejam punidos.

BF no mundo e sua tendência Brasil:

Mundo: em outros países, o objetivo é diminuir o nível de estoque não saudável (FDL, mostruário, RMA) antes do Natal. A tendência é que cada vez mais países adiram. Assim, a data pode-se tornar a principal do varejo mundial.

Tendência Brasil: copiar o modelo americano e de outros países; a cada edição as empresas precisarão se reinventar. Ainda há muito que crescer, tornar-se mais madura, a tendência é a participação de muitos outros segmentos diferentes do varejo, represando cada vez mais as vendas em novembro, e diminuindo o fluxo até o Natal. Também se espera uma evolução nas compras *online*; assim shopping centers e centros de compras tendem a apostar cada vez mais em mídia e divulgação.

Pontos fortes e pontos a desenvolver na empresa:

Pontos fortes: a marca, sistema sem interrupções e quedas, alto grau de motivação do time, transparência e ética desde o primeiro BF, já provisiona em seu orçamento níveis de margens mais baixas, o que permite praticar fortes descontos, preparação prévia muito consistente.

Pontos de desenvolvimento: falta de funcionários e estoque limitado de alguns produtos, comunicação visual pouco agressiva, processo de retirada de produto muito moroso, dificuldade em criar ações que causem “euforia” nos consumidores, melhorar a comunicação externa e de massa e antecipar mais a preparação, passar a adotar o evento formalmente, focar a venda em produtos fora de linha e obsoletos.

4.4.6 Síntese das ações adotadas no BF e a opinião do futuro do *Black Friday* na visão dos varejistas

No Quadro 24 tem-se a síntese de todas as ações adotadas pelos varejistas em relação a potencializar os aspectos positivos, mitigar os negativos e práticas de planejamento e preparação para o evento.

Quadro 24 - Síntese das práticas dos varejistas no BF e as opiniões sobre o futuro do BF

Bloco A -Ações dos varejistas para potencializar alguns dos aspectos positivos do BF	
Questão	**Síntese**
Para alavancar mais vendas	escalas e treinamento dos times, boa seleção de produtos em boa quantidade, ter pelo menos 1 produto "boi de piranha", acompanhar tendência econômica em forma de pagto e ticket sistemas em pleno funcionamento, maior divulgação(mídia), parcerias com fornecedores, produtos exclusivos
Para aproveitar os novos clientes conquistados durante o BF para futuras compras	apresentar boa diversidade de produto para cativar cliente a uma nova visita,prezar pelo bom atendimento, voucher de desconto para a próxima compra , realizar cadastro completo o cliente, trabalhar CRM e BI, ofertas direcionada, email mkt, mala direta, redes sociais, envio frequente de promoções, lançamentos e sugestões de compras , ações no cartão próprio
Para aproveitar os possíveis ganhos de escala	negociações específicas com fornecedores (VPC, rebate) , produtos de baixo giro e" boi de piranha", aquisição de grandes lotes, custeio por parte dos fornecedores em peças mídias impressas e TV, no prazo de pagamento, na contratação de funcionários extras,
Bloco B- Ações dos varejistas para mitigar os possíveis efeitos negativos do BF	
Para atender a alta concentração de clientes	estratégia bem definida de produtos atrativos ,reforço de estoque,treinar e comunicar bem as equipes sobre as estratégia , preparar a loja nos dias anteriores(abastecimento, etiquetas, orientação para atendimento objetivo, garantir que os sistemas suportem os volumes , 100% do quadro disponível, folgas antecipadas, aumento de segurança e promotores de fornecedores, contratar temporários, *BackOffice* de plantão e apoiando as equipes de venda, atenção ao fluxo e percurso do cliente, reposição constante de produto, atenção as filas dos caixas, planos de contingência com as operadoras de cartões
Represamento de vendas nos dias que antecedem	antecipação de ofertas com preços agressivos,parceria com fornecedores , ativar e comunicar com base de clientes, maior autonomia de cobertura de preços da concorrência, eventos, experiências, lançamento de produtos/coleções, foco no atendimento diferenciado
Melhorar os baixos níveis de margem	buscar suporte de margem com os fornecedores, mesclar as promoções(produto com desconto e produto com margem cheia),aumentar a visibilidade das novos produtos/coleções , promover os produtos complementares aos de promoção e aos lançamentos, ancorar com produtos de tkt maior com mais rentabilidade, ofertar as vantagens adicionais como Garantias, Seguros, Programas de Troca, ter produtos de tkt baixo com margem cheia, promover categorias que são promotoras de margem;direcionar o consumo para marcas mais rentáveis; no percurso do cliente colocar de conveniência e convivência(venda por impulso), focar o aumento do lucro bruto e diluição dos
Queda do fluxo até o Natal	ações exclusivas, manter alguns itens promocionais da BF , aproveitar a mídia da indústria de novos produtos lançados depois do BF, sugestões presentes de natal, ações especificamente para o público da base, campanha de elasticidade de prazo de pagto, campanhas que não sejam de queda de preço, gasto com mídia , incentivos e sorteios para atrair os consumidores.
Desconfiança dos consumidores em relação às ofertas falsas de descontos	Colaboração com PROCON, denunciar lojas duvidosas, transparência com os clientes, comunicação clara das ações, criar confiança entre marca/cliente, políticas claras preço e realizar promoções/descontos reais e verdadeiros

Bloco C- Planejamento e preparação dos varejistas para o BF	
Elaboração da previsão de vendas	baseada no histórico dos anos anteriores, considera as variáveis e tendências do contexto atual, pesquisas de mercado
Planejamento de compras	criação de um comitê das áreas chaves,de forma colaborativa com a indústria, aumentando o giro de estoques em 1/3. O período de antecedência de planejamento variou de 2 meses a 12 meses
Precificação/ definição de portfólio de ofertas/percentual de descontos	descontos concentrado nos produtos de ticket mais altos,estoque sem giro, sugestão de produtos do depto de vendas e das lojas , informações/sugestão da indústria,. produtos exclusivos,de olho na elasticidade do preço dos produtos no ano vigente para aplicar o desconto , ofertas são definidas de acordo com os produtos mais vendidos de cada categoria
Definição de merchandising e exposição de produtos em loja	comunicação visual alinhada com o BF, (cartaz de preço,etiquetas, uniforme da equipe de vendas), destaque para os produtos em promoção e marcas mais desejadas pelos consumidores têm prioridade nos pontos mais quentes, 1 a 2 dias antes cobrir de preto pilhas de produto para criar expectativa , reposicionamento de produtos chaves com sinergia do percurso cliente
Ferramentas/práticas são utilizadas para divulgação do evento e de ofertas para atrair consumidores	mídias sociais, online., site do varejista , TV, e-mail mkt, tablóide, panfletagem na portaria dos principais shoppings,displays, banners, Google , sms
Recursos humanos, como são definidas: **a. Escala de equipes** **b.funcionários extras** **c. Campanhas motivacionais do time**	a. Escala de equipes: 100% quadro, sem férias, sem folgas, atenção aos horários de pico e intervalos, hora extra e banco de horas liberados b.funcionários extras: alguns contratam. outros não c. Campanhas motivacionais do time: poucos fazem
Equipamentos e estrutura de TI	revisão dos servidores, equipe de plantão dedicada,Testes preventivos "estressando" a operação, reforço da infra de tecnologia
Logística de recebimento de fornecedores e armazenagem de grandes	aumento de frequencia de abastecimento nos dias anteriores(variação da antecedência de 60 dias a 7 dias), recebimento em loja na sexta e sábado do BF, antecipação e distribuição dos grandes volumes e produtos chaves da ação, são usadas outras áreas se staff para armazenagem de
Pós vendas, retirada/a entregas de mercadoria e monitoramento de	facilita-se a retirada aos produtos mais vendidos, aumento do quadro de expedição, gestores ou equipes com maior nível de autonomia especialmente dedicados para atender reclamações e demandas de entrega, otimização do percurso do cliente e agilização do processo de retirada
Prevenção de fraudes e furtos, segurança patrimonial de clientes e colaboradores e transporte	aumento de segurança e promotores, contingência de transporte de valores, rondas constantes, reforço na equipe de fiscais de loja
Bloco D- FUTURO DO BLACK FRIDAY	
expectativas, anseios e receios do BF daqui para os próximos 3 anos	• Expectativas: Seguir ou tornar-se a principal data do calendário do varejo, aumento do interesse do público, venda de produtos fora de linha, avariados e mostruário, melhora dos indicadores financeiros • Anseios: Que se consolide uma data com promoções verdadeiras ,sem fraudes, fiscalização e punição dos maus varejistas, que os fornecedores se preparem melhor para a data, estar cada vez mais próximo dos desejos dos clientes • Receios: A loja virtual tornar-se rival das lojas físicas, os maus varejistas prejudicarem a reputação do BF, queda ainda maior da margem, consumidores comprarem produtos de origem duvidosa, canibalização e pulverização exagerada do BF com a entrada de vários segmentos
Como você enxerga o BF no mundo? Qual sua tendência?	• Mundo: em outros países objetivo diminuir o nível de estoque não saudável (FDL, mostruário, RMA) antes do natal, cad vez mais países aderirem, pode -se tornar a principal data do varejo mundial • Tendência Brasil: copiar o modelo americano e de outros países, a cada edição as empresas precisarão se reinventarem , tem muito o que crescer, tornar-se mais madura, participação de muitos outros segmentos diferentes do varejo , represar cada vez mais as vendas em Novembro, queda de fluxo até o Natal , evolução nas compras online, os shopping e centros de compras vão apostar cada vez mais em mídia e divulgação,
pontos forte e pontos a desenvolver na empresa	• Pontos fortes:: a marca, sistema sem interrupções e quedas, grau alto de motivação do time, transparência e ética desde o primeiro BF, já provisiona no seu orçamento níveis de margens mais baixas, o que permite praticar fortes descontos, preparação prévia muito consistente. • Pontos de desenvolvimento:falta de funcionários e estoque limitado de alguns produtos, comunicação visual pouco agressiva, processo de retirada de produto muito moroso, dificuldade em criar ações que causem "euforia" nos consumidores, melhorar a comunicação externa e de massa e antecipar mais a preparação , não adota o evento de formalmente ainda, focar a venda em
Elaborado pelo autor a patir das respostas dos entrevistados	

No próximo capítulo são apresentadas as conclusões, limitações do estudo e sugestão de pesquisas futuras.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a adoção do BF no calendário promocional do varejo, identificar seus efeitos e conhecer algumas das práticas utilizadas pelos varejistas para o evento. Este estudo também buscou conhecer as origens e trajetória do *Black Friday* nos EUA (e posteriormente no Brasil). Foram apresentadas as razões históricas, culturais e econômicas que aos poucos compuseram o conceito atual. Além disso, buscou-se descobrir quais as principais ferramentas de promoção de vendas utilizadas pelos varejistas. E finalmente pesquisou-se sobre o futuro do BF nos próximos três anos na visão dos varejistas, assim como a percepção dos mesmos sobre os pontos fortes e de desenvolvimento dentro de suas empresas.

O problema de pesquisa deste estudo foi: *Quais os efeitos para os varejistas ao adotarem o BF no calendário promocional anual brasileiro e quais as práticas utilizadas pelos varejistas para o BF?* Observa-se, a partir das respostas dos entrevistados, que de fato existem efeitos para os varejistas que aderem ao BF. O principal efeito positivo é o "sedutor" "alavancagem de vendas", que se mostra muitas vezes em extraordinário volume. Outros efeitos impulsionadores somam-se a essa lista, como ganhos de escala e novos clientes. Porém, o que se observa é que, junto a esses efeitos benéficos, aparecem efeitos restritivos, como a concentração de vendas em único dia, o represamento de vendas em períodos anteriores e posteriores ao BF e as margens pouco compensadoras. O quadro 25 apresenta de forma sintética os aspectos encontrados na pesquisa:

Quadro 25 – Aspectos positivos e negativos na adoção do BF pelos varejistas

Aspectos positivos	Alavancagem de vendas	Novos clientes adquiridos	Ganhos de escala		
Aspectos negativos	Alta concentração de clientes em um único dia	Represamento de vendas nos dias que antecedem o BF	Baixos níveis de margem	Queda do fluxo de clientes até o Natal	Baixa cridbilidade junto aos consumidores
Elaborado pelo autor					

Esses efeitos provocam tomadas de ações dos varejistas que buscam potencializar os impactos que lhe favorecem e mitigar os que dificultam a realização do BF. Este trabalho apresentou no Quadro 24 da seção 4.4.6, as práticas relatadas pelos varejistas para potencializar os aspectos positivos e mitigar os aspectos negativos, assim como as práticas

para as atividades estratégicas e cruciais para o varejo como previsão de vendas, planejamento de compras, precificação, definição do *merchandising* e divulgação (BLESSA 2006; MATTAR, 2011; LEVY; WEITZ; GREWAL, 2013, PARENTE; BARKI, 2014) e para as atividades-meio (PORTER, 1989).

Nos EUA o BF cresce a cada ano é já considerado a ação mais relevante de promoção de vendas do varejo norte-americano (SWILLEY; GOLDSMITH, 2013; SHAY, 2014). Já no Brasil, o evento é muito recente; a primeira edição ocorreu em 2010, iniciando-se como uma ação de promoção de vendas com o objetivo de alavancar grandes volumes de receitas por meio de descontos em curto período (GUERRA; NIELSEN, 2016). Conforme já afirmavam Brabo *et al.* (2014), Bernardo, Dias e Lepsch (2016) - e que é reforçado pelas respostas obtidas junto aos varejistas na Etapa 1 deste estudo -, o varejo brasileiro importou dos EUA o BF e preservou basicamente os dois mais importantes traços comerciais da versão americana: os descontos e o dia de realização (quarta sexta-feira de novembro).

Durante os primeiros anos de realização do BF, alguns fatos comprometeram a reputação do BF, sendo chamado por alguns ironicamente de "Black Fraude" (RAPOZA, 2013; BRABO *et al*, 2014; FOLHA DE SÃO PAULO, 2015), fato este também evidenciado pelos varejistas e especialistas entrevistados nesta pesquisa. Porém, torna-se importante reforçar que a data já faz parte do calendário promocional brasileiro (GUERRA; NIELSEN; OLIVO, 2015) e cresce significativamente a cada ano, sendo que, em 2015, mesmo com a crise econômica no Brasil, o BF obteve seu recorde de vendas (E-COMMERCE NEWS, 2015).

A promoção de vendas representa importante papel dentro do clássico modelo dos "4Ps" de *Marketing* de McCarthy (1997) e é usado com muita frequência pelos varejistas por prazo determinado na força de vendas da empresa com foco em atrair os consumidores para as suas lojas, motivá-los às compras e gerar vendas a curto prazo (SHIMP, 2002; MATTAR, 2011; KOTLER, 2012; LAS CASAS, 2013; CHURCHILL; PETER, 2013; PARENTE; BARKI 2014; ANGELO, NIELSEN; FOUTO, 2012).

O desconto é uma das principais ferramentas do elemento "promoção de vendas" do composto do *marketing* de McCarthy (1997), sendo de fácil entendimento e de grande apelo ao consumidor (GARNER, 2002; ZENONE; BUIARIDE, 2005; BLESSA 2006; SHIMP, 2008; JABER; GOGGINS, 2013). Autores como Chandon, Wansink e Laurent (2000), defendem que os consumidores responden muito bem aos descontos, especialmente em produtos considerados "utilitários", o que causa experiências positivas aos compradores, tais como poupar dinheiro ou a sensação de fazer uma compra inteligente. As respostas dos

varejistas na Etapa 1 comprovam que o desconto é, para os varejistas pesquisados, a principal ferramenta de promoção de vendas.

A definição de preço e desconto são partes a serem trabalhadas dentro do elemento "promoção de vendas". Definir a política de preço de uma empresa, produto ou de um grande evento promocional como é o BF, é uma decisão estratégica. Em um evento específico e tão singular para o varejo, deve-se dedicar muita atenção e cuidado na definição da estratégia de precificação e do porcentual de desconto da seleção dos produtos (MATTAR, 2011; PARENTE; BARKI, 2014), pois frustrar os clientes com ofertas não verdadeiras pode ser uma estratégia prejudicial à imagem da empresa (LOGAN, 2014).

Outra preocupação que os varejistas têm diz respeito a duas atividades que são críticas e de suma importância para a realização de um evento sazonal como o BF: a previsão de vendas e o planejamento de compras (MATTAR, 2011; PARENTE; BARKI, 2014). Com base nas respostas dos varejistas na Etapa 2, percebe-se que essas atividades são realizadas com bastante atenção e certa antecedência. Já em relação ao *merchandising* para o evento, ação varejista que tem impacto direto na decisão de compra do consumidor, conforme destaca Blessa (2006), uma parcela dos varejistas ainda não se preocupa especificamente com essa questão no que tange ao BF, o que se deduz que, dentre os entrevistados, alguns varejistas estão mais avançados que outros (ao menos nesta atividade), porém aqueles que o fazem focam seus esforços em comunicação visual alinhada e destacar para os produtos em promoção .

Quanto à estratégia de precificação e escolha dos produtos, outras duas atividades cruciais em uma ação para atrair fluxo ancorada em desconto (LEVY; WEITZ; GREWAL, 2013), observa-se que a maioria dos varejistas brasileiros define o preço com base em três estratégias: a) giro de estoque (produtos obsoletos, excesso de estoque, fora de linha etc), b) parcerias com os fornecedores e c) elasticidade do preço, baseada na sensibilidade percebida pelo consumidor, ou seja, quanto o consumidor aceita pagar. Curiosamente nenhum varejista admitiu o acompanhamento de preços da concorrência como uma das estratégias adotadas, apesar de amplamente difundida e defendida por Mattar (2011) e Levy, Weitz e Grewal (2013) e também citada pelos especialistas nas entrevistas.

O quadro 26 compara a literatura encontrada sobres estas atividades com as práticas declaradas pelos varejistas:

Quadro 26 – Atividade x Literatura x Práticas dos Varejistas

Atividade	Literatura	Práticas declaradas pelos varejistas
previsão de vendas	(MATTAR, 2011; PARENTE; BARKI, 2014) Deve ser elaborada com base no histórico do mesmo período dos anos anteriores, fazendo-se tanto em unidade monetária como em unidades físicas	baseada no histórico dos anos anteriores, considera as variáveis e tendências do contexto atual, pesquisas de mercado
Planejamento de compras	(MATTAR, 2011; PARENTE; BARKI, 2014) comprar os produtos certos, na hora exata e na quantidade ideal.Milavec (2012), Simpson et al (2011), Logan (2014) e Kwon e Brinthaupt (2015) Abordagem específica nas situações de vendas sazonais, como é o caso do BF	Criação de comitê das áreas chaves para acertar nas quantidades e no mix, realizado de forma colaborativa com a indústria, aumentando o giro de estoques em 1/3. O período de antecedência de planejamento variou de 2 meses a 12 meses
Precificação/ definição de portfólio	Matar (2011) e Levy, Weitz e Grewal (2013) elencam as principais estratégias de preço ou descontos baseada em: custo do produto; elasticidade do preço que o consumidor aceita pagar; preço de seus competidores; ponto de equilíbrio; markup; giro de estoque (produtos obsoletos, excesso de estoque, fora de linha etc); parcerias com os fornecedores	Giro de estoque (produtos obsoletos, excesso de estoque, fora de linha etc), parcerias com os fornecedores e elasticidade do preço
Merchandising e exposição de produtos em loja	Milavec (2012), Simpson et al (2011), Logan (2014) e Kwon e Brinthaupt (2015)destacam a boa oferta de produtos, com boa promoção, boa quantidade, boa sinalização e precificação clara.Cialdini (2006) argumenta que oferecer número limitado de produtos com desconto em curto prazo. Blessa (2006) e Aydinli, Bertini e Lambrecht (2014) relatam que as promoções de vendas e o desconto são formas efetivas de acelerar a decisão de compra dos consumidores, desde que estas ações permitam o contato do consumidor com o produto.	Comunicação visual alinhada com o BF, destacar os produtos com descontos, marcas mais desejadas pelos consumidores têm prioridade nos pontos mais quentes, 1 a 2 dias antes cobrir de preto pilhas de produto para criar expectativa , reposicionamento de produtos chaves com sinergia do percurso cliente
Elaborado pelo autor		

Os varejistas brasileiros aderem cada vez mais ao BF, ano após ano, em maior quantidade de lojas e em diversos segmentos, e eles os fazem porque buscam aproveitar os benefícios que o BF pode trazer, tais como alavancagem de vendas, novos clientes, ganhos de escala, fluxo de pessoas à loja e ainda gerar vendas adicionais de outros itens de preço sem desconto (MATTAR, 2011; KOTLER, 2012; LEVY; WEITZ; GREWAL, 2013; BALASESCU, 2014; PARENTE; BARKI, 2014).

Porém, há outros aspectos a serem considerados pelos varejistas ao aderirem ao BF. Encontrou-se nas respostas dos entrevistados situações consideradas negativas para as empresas, como: a alta concentração de clientes em único dia, o represamento de vendas em novembro nos dias que antecedem o BF, assim como a queda do fluxo de clientes nas primeiras semanas de dezembro, os baixos níveis de margem, e por fim, a desconfiança dos consumidores em relação à credibilidade do evento.

A relação da credibilidade é um ponto de muita atenção a se considerar. Existe a preocupação por parte dos varejistas de mudar essa percepção do consumidor, uma vez que eles foram unânimes em suas respostas em relação ao risco de ainda existirem ofertas com falsos descontos. Nesse ponto estão de acordo com Milavec (2012), Logan (2014) e Kwon e

Brinthaupt (2015), que recomendam transparência, correção, e honestidade em suas ofertas, comunicações internas e divulgações externas justamente para evitar a frustração dos clientes. Jaber e Goggins (2013) destacam que o varejista, ao aplicar um desconto significativo e real no preço, pode criar impacto positivo nas crenças dos compradores em relação ao varejista, uma vez que tende a reforçar sentimentos e emoções positivas da relação à lembrança da marca - ou seja, quem praticou descontos reais em todos os anos no BF, construiu uma lembrança positiva do consumidor.

Outro ponto que aflige os varejistas é o represamento de vendas desde o início de novembro antes do BF e nas primeiras semanas de dezembro antes do Natal, conforme afirma o trabalho de Brabo *et al* (2013), no qual se presenciava nas mídias sociais e também em lojas físicas milhares de pessoas adiando as compras no início de novembro ou adiantando as compras de Natal para a última sexta-feira deste mês. Para neutralizar este problema, pode-se afirmar que os varejistas também fazem uso da promoção de vendas, antecipando para o início de novembro algumas ofertas ou criando ações promocionais, em alguns casos garantindo um preço igual ou melhor que no BF. Para o período posterior a BF, a aposta dos lojistas são diversas, mas originam-se de ações de promoções de vendas, desde focar o destaque aos novos produtos/coleções, evidenciar as sugestões de presentes para o Natal, realizar eventos de lançamento de produto, sorteios, permanecer com ações de preço promocional em alguns produtos, e até a elasticidade de prazo de pagamento.

Quanto aos baixos níveis de margens, os varejistas adotam estratégias já bem conhecidas e difundidas no mercado e na literatura. Essas estratégias vão desde a mescla de exposição de produtos promocionais com produtos de preço regular, passando para a oferta de produtos complementares ou sinérgicos que geralmente têm maior margem, passando pela diminuição dos custos de compra e operação (ganhos de escala por exemplo) e ainda pelos descontos que são custeados em parceria com a indústria (MATTAR, 2011; LEVY; WEITZ; GREWAL, 2013; PARENTE; BARKI, 2014; BERNARDO; DIAS; LEPSCH, 2016). Essas estratégias partem do pressuposto de que os consumidores acabam comprando outros produtos não planejados durante o BF. A pesquisa apresentada por Lennon, Johnson e Lee (2011) nos EUA, mostrou que de fato isso ocorre: os clientes que se planejavam mais, acabavam ficando mais propensos a gastar seu dinheiro de forma impulsiva em outros produtos não planejados, apenas pelo prazer de comprar e de economizar. Isso possibilitou as empresas aumentarem sua lucratividade e conquistar novos clientes no longo prazo.

Observa-se também que a questão da concentração de vendas em um único dia é um problema relativamente novo no Brasil, e praticamente todos os varejistas participantes da

pesquisa declaram como um problema em suas repostas e que não se observa um padrão nas repostas, com uma lista extensa de diversas práticas sendo relatadas por cada um deles. Na literatura do BF americano se enfatiza muito a preparação das lojas e a concentração de vendas. Os estudos lá realizados mostram que o varejista que faz um bom planejamento e prepara a sua loja, sinalizando os produtos em promoção, deixando a precificação clara, reforçando seu estoque, contratando mais colaboradores, treinando e instruindo sua equipe, redesenhado o *layout e merchandising* das lojas para atender à demanda e evitando que se acumulem longas filas, tende a favorecer a sensação de um clima amistoso e confiável de consumo e, consequentemente, vem a gerar um maior volume de faturamento (SIMPSON; TAYLOR; O'ROURKE; SHAW, 2012; KWON; BRINTHAUPT, 2015; LOGAN, 2014). De certa forma, mesmo que sem muita organização ou padrão, os varejistas brasileiros declaram também algumas dessas práticas, entre outras, para aliviar o gargalo gerado nesse dia.

Porém, nenhum dos varejistas pesquisados relacionou a preocupação com o prazer de economizar ou o prazer em fazer compras dos clientes em suas ações ou práticas como uma das formas de potencializar os pontos positivos ou mitigar/neutralizar os negativos; esta preocupação já é observada há algum tempo no varejo americano (THOMAS; PETERS, 2011; LENNON, JOHNSON; LEE, 2011; KWON; BRINTHAUPT, 2015).

Discutindo-se a respeito do futuro do BF para os próximos três anos, os varejistas apresentam uma visão otimista em relação à consolidação do evento como um dos mais importantes do calendário promocional, porém com advertência aos indicadores financeiros. Uma situação apreensiva para os varejistas que permanece do quadro atual é a falta de credibilidade junto ao consumidor devido a tantas notícias negativas já veiculadas repetidamente por muitas fontes. Esse ponto provavelmente ainda será discutido em futuros estudos. Os varejistas querem que isso acabe e que sejam punidos aqueles que tentam enganar seus clientes. Outras preocupações aparecem em suas declarações, como a canibalização das margens e pulverização de setores, além da concorrência entre os canais e até mesmo a oferta de produtos de origem duvidosa por parte de alguns lojistas.

Ao observar os pontos fortes e de desenvolvimento declarados pelos varejistas, nota-se que há diferença de níveis em cada empresa, sendo que algumas estão em graus mais avançados e se preocupam com questões mais importantes, como a superação das expectativas dos seus consumidores, e outros estão em um nível mais básico, preocupando-se com ter ou não equipe ou produtos suficientes para venda na data.

Além das conclusões feitas até o momento, outro produto final deste estudo foi o quadro contendo todas as práticas relatadas pelos varejistas para potencializar os aspectos

positivos, mitigar os negativos, além das ações de preparação e planejamento para a realização do evento (discutido na seção 4.4.6). Nesse quadro, apresenta-se um interessante material para aprofundamento sobre o futuro do BF e os níveis de aprendizado e oportunidades aos varejistas.

5.1. Limitações e sugestões de pesquisa futuras

Uma das principais limitações deste estudo foi a escassez de informações, artigos e estudos acadêmicos sobre o tema, especialmente em relação ao BF no Brasil. Por ser relativamente novo, o material encontrado, em sua maioria, foram jornais e revistas de grande circulação que noticiaram e registraram o BF, sendo raros os estudos de caráter acadêmico sobre o assunto.

A abordagem deste estudo limita-se à visão dos varejistas. Não foi considerado, por exemplo, as percepções dos consumidores sobre o BF no Brasil. Nos EUA há diversos trabalhos disponíveis sobre o comportamento de compra dos consumidores nessa data, o que seria interessante um estudo brasileiro para permitir uma comparação.

Um dos objetivos deste trabalho foi conhecer as práticas dos varejistas brasileiros para o BF. O assunto ainda é muito novo na literatura; assim sendo, poucas são as referências encontradas do assunto no que tange aos varejistas brasileiros, e isso cria uma grande limitação de referencial teórico para fazer comparativos com outros estudos. Nesse sentido, o autor não buscou qualificar as práticas adotadas pelos varejistas no BF, tampouco determinar quais as mais comuns. A contribuição deste trabalho limitou-se a conhecer quais são essas práticas.

O trabalho é dividido em duas etapas: a primeira com seis varejistas realizada no ano de 2015 e a segunda com doze varejistas, no ano de 2016. Não foi possível obter respostas de quatro dos seis respondentes da Etapa 1, sendo que dois setores (shopping center e material de construção) ficaram sem outros representantes na Etapa 2, porém foram adicionados outros varejistas dos setores de vestuário e loja de departamentos e três novos setores, esportes, papelaria e hipermercado. Não foi objetivo deste trabalho comparar as respostas dos varejistas da Etapa 1 com os varejistas da Etapa 2, uma vez que as etapas possuem escopos diferentes. A contribuição deste trabalho limitou-se a identificar as práticas dos varejistas sem qualificá-las ou agrupá-las em tipos ou setores.

Este trabalho limitou-se a estudar o *Black Friday*. Apesar das similaridades com a *Cyber Monday*, ação que ocorre no varejo *e-commerce* nos EUA e Brasil na segunda-feira

após o final de semana do BF, este não foi objeto de estudo do trabalho, que poderá ser abordado por outros pesquisadores no futuro.

Outros pesquisadores também poderão, a partir dos achados deste estudo, investigar de forma mais aprofundada as práticas apresentadas que trouxeram melhores resultados. Ou então

Os futuros estudiosos poderão buscar investigar uma amostra mais ampla de varejistas, incluindo outros setores que não foram incluídos neste trabalho. Outra possibilidade seria comparar os dados brasileiros com os de outros países em estágio similar ou mais avançado a realidade brasileira.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Administração estratégica de mercado.** 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
_____ **Marcas - Brand Equity Gerenciando o Valor da Marca.** Rio de Janeiro: Editora Campus 1998.

ADMINISTRADORES.COM.BR **Vendas de Natal rendem R$ 3 bilhões ao e-commerce brasileiro.** 2013. Disponível em:<http://www.administradores.com.br/noticias/marketing/vendas-de-natal-rendem-r-3-bilhoes-ao-e-commerce-brasileiro/72372/>. Acesso em: 31 maio 2015.

APFELBAUN, M. L. ***Philadelphia's Black Friday.*** *American Philatelist*, v. 69, n. 4, p. 239, 1966.

ANDRADE, R. O. B. de; AMBIONI N. **Estratégias de Gestão: Processos e funções do administrador.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANGELO, C.; NIELSEN, F.; FOUTO, N. **Manual de Varejo no Brasil.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.

AYDINLI, A.; BERTINI, M.; LAMBRECHT, A. ***Price Promotion for Emotional Impact***. *Journal of Marketing*, v. 78, Issue 4, p. 80-96. 17p., 2014.

BALASESCU, S. ***Contributions to the foundation of the Marketing Mix for Retail Companies.*** *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences*. vol. 7 (56), n. 1, 2014.

BAKER, J. W. ***Thanksgiving: The biography of an American holiday***. *University of New Hampshire Press,* 2009.

BARBOSA, D. **Varejistas estão melhor preparadas para a Black Friday**. Revista Exame. 2014. Disponível em:< http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/varejistas-estao-melhor-preparadas-para-a-black-friday-2014>. Acesso em: 10 jul. 2015.

BARRETT**,** J. ***This Friday Was Black With Traffic*.** Jornal *Philadelfia Inquirer*. 1994. Disponível em:< http://articles.philly.com/1994-11-25/news/25869629_1_traffic-cop-block-traffic-traffic-policeman>. Acesso em: 31 maio 2015.

BBC **De onde vem o nome Black Friday? Dez curiosidades sobre a data.** 2014. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/11/141124_black_friday_curiosidades_lgb.shtml>. Acesso em: 31 maio 2015.

BERNARDO, H. P.; DIAS, S. W.; LEPSCH, S. L.; CLARO, P. A.. **Black Friday: promessa e realidade das táticas de promoção via preço no varejo on-line.** In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G.; FOUTO, N. M. M. D. (Org.). *Varejo Competitivo*. São Paulo: Saint Paul, v. 19, p. 45-66, 2014.

BERNARDO, H. P.; DIAS, S. W.; LEPSCH, S. L.; **Oportunismo e persuasão na Black Friday.** In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G.; FOUTO, N. M. M. D. (Org.). *Varejo*

Competitivo. São Paulo: Saint Paul, v. 20, p. 47-64, 2016.

BLACKFRIDAY.COM.BR **O que é *Black Friday*.**2015. Disponível em: <http://www.blackfriday.com.br/oqueeblackfriday/>. Acesso em: 31 maio 2015.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRABO, F.; PASTANA, B.; MESQUITA, M.; FERREIRA JR, S.; CRISTO, A. ***Black Friday:* um estudo reflexivo sobre a midiatização e processos culturais em um evento do consumo.** XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte. Belém**.** Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2014.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991, 252p.

BRYMAN, A. ***Research methods and organization studies***. New York: Routledge, 1989.

CHANDON, P.; WANSINK, B.; LAURENT, G. ***A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness.*** *Journal of Marketing*, v. 64, p. 65-81. 2000.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

CIALDINI, R. B. ***O poder da persuasão***. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CONSTANTINO, R. ***Black Friday:* pela metade do dobro**! Revista Veja. 2013. Disponível em:<http://rodrigoconstantino.com/historico-veja/black-friday-pela-metade-do-dobro/>. Acesso em: 4 out. 2015.

COSTA**,** F. J. **Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: Aplicações em Administração**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROTTY, M. ***The foundations of social research: meaning and perspective in the research process***. London: Sage, 1998.

D'ANTONIO, M.; GERZEMA, J. ***Behind Black Friday.*** Journal Los Angeles Times. 1994. Disponível em:<http://articles.latimes.com/2010/nov/26/opinion/la-oe-antonio-blackfriday-20101126>. Acesso em: 31 maio 2015.

EBIT.COM.BR. **Relatório Web Shoppers**, 2015. Disponível em: <http://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 4 dez. 2015.

E-COMMERCE NEWS. **Konduto alerta para problemas que o Black Friday pode causar para consumidores e e-commerces**, 2014. Disponível em: <http://ecommercenews.com.br/noticias/crimes-noticias-3/konduto-alerta-para-problemas-que-o-black-friday-pode-causar-para-consumidores-e-e-commerces>. Acesso em: 5 jul. 2015.

E-COMMERCE NEWS**.** **Black Friday vende R$ 1,6 bilhão no e-commerce, 38% a mais**

que em 2014, segundo E-bit/Buscapé, 2015. Disponível em: <http://ecommercenews.com.br/noticias/balancos/black-friday-vende-r-16-bilhao-no-e-commerce-38-a-mais-que-em-2014-segundo-e-bitbuscape>. Acesso em: 4 dez. 2015.

EISENHARDT, K. M. ***Building theories from case study research***. *Academy of Management Review*., v. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.

EUROMONITOR. **Market sizes/Historic/Retail value rsp exclude taxes/US$ mn/Current prices**, 2015. Disponível em: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/statistics/tab>. Acesso em: 5 dez. 2015.

FERRACCIÙ, J. de S. S. **Promoção de vendas: 40 anos de teoria e prática promovendo e vendendo.** São Paulo: Makron Books, 1997.

FOGEL, S. O.; THORNTON, C. G; ***What a hassle! Consumer perceptions of costs associated with sales promotions.*** *Journal of Promotion Management*, v. 14, p. 31-44. 2008.

FOLHA DE SÃO PAULO. Black Friday e 'black fraude' viram memes**, 2015. Disponível em: < http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/11/1711904-black-friday-e-black-fraude-viram-piadas-no-brasil.shtml>. Acesso em: 26 dez. 2015.**

FRANCHINI, G. ***Black Friday*** **tem mais de 50 autuações pelo Procon Campinas.** CBN Campinas, 2015. Disponível em:< http://www.portalcbncampinas.com.br/?p=125110>. Acesso em: 4 dez. 2015.

FUKSOVÁ, D. ***The first Thanksgiving.*** *University of West Bohemia*, 2014.

G1. **Maquiagem de desconto foi principal queixa na Black Friday, diz Procon-SP.** Portal G1**,** 2015. Disponível em <http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2015/11/maquiagem-de-desconto-foi-principal-queixa-na-black-friday-diz-procon-sp.html>. Acesso em 4 dez. 2015.

GARNER, E. ***Do sales promotions really works***. Admap, 2002.

GHAURI, P. N.; GRONHAUG, K. ***Research methods in business studies****: A practical guide*. New York: Prentice Hall, 1995.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**.3. ed São Paulo: Atlas, 2014.

GUERRA, A. A. C.; NIELSEN, F. A.G; **Black Friday como ferramenta de promoção de vendas: um estudo multicaso no varejo brasileiro.** In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G.; FOUTO, N. M. M. D. (Org.). *Varejo Competitivo.* São Paulo: Saint Paul, v. 20, p. 67-85, 2016.

GUERRA, A. A. C.; NIELSEN, F. A.G,; OLIVO, R. L. **A importância do Black Friday no calendário promocional do varejo brasileiro.** Anais do VIII Congresso Latino-americano de Varejo (CLAV): Competitividade e Inovação, 2015, São Paulo. VIII Congresso Latino-americano de Varejo (CLAV), 2015.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

HARDESTY, D. M.; BEARDEN, W. O. ***Consumer evaluations of different promotion types and price presentations: The moderating role of promotional benefit level.*** *Journal of Retailing,* v. 79, n. 1, p. 17-25, 2003.

HODGE, D. R.; GILLESPIE, D. F. ***Phrase completion scales: a better measurement approach than Likert scales?*** *Journal of Social Service Research*, v. 33, n. 4, p. 1-12, 2007.
IBGE. **Resultados do 3º Trimestre de 2015 - Indicadores de Volume e Valores Correntes**, 2015. Disponível em <http :// www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores /pib/defaulttabelas.shtm>. Acesso em: 26 dez. 2015.

JABER, M.; GOGGINS, K. ***Disguised-monetary discounts and purchase decisions: What is petrol worth?*** *Journal of Customer Behaviour,* v. 12, n. 2-3, p. 95-109, 2013.

KWON, H. J.; BRINTHAUPT, T. M. ***The motives, characteristics and experiences of US Black Friday shoppers***, *Journal of Global Fashion Marketing,* v. 6, n. 4, p. 292-302, 2015.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

LAS CASAS, A. **Marketing de Varejo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LENNON, S. J.; JOHNSON, K.K.P.; LEE, J. ***A Perfect Storm for Consumer Misbehavior: Shopping on Black Friday.*** *Clothing & Textiles Research Journal*, v. 29, n. 2, p.119-34, 2011.

LEVY, M.; WEITZ, B.; GREWAL, D. ***Retailing Management***, 9th ed. [s.l.]: McGraw-Hill Education, 2013.

LOGAN, L. A. ***An analysis of the Black Friday consumer*** Master Thesis at Eastern Illinois University, 2014. Disponível em: <http://thekeep.eiu.edu/theses/1207>. Acesso em: 31 mar. 2016.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2011.

McCARTHY, E. J. **Marketing essencial.** São Paulo: Atlas, 1997.

MILAVEC, B. ***An analysis of consumer misbehavior on Black Friday*** thesis submitted to the Faculty of the University of Delaware in partial fulfillment of the requirements for the degree of Bachelor of Science in Psychology with Distinction, 2012. Disponível em: <http://udspace.udel.edu/bitstream/handle/19716/11551/Milavec,+Briana.pdf;jsessionid=1BCC0979441A3A3AEEEB442E4818A037?sequence=1>. Acesso em: 10 jun. 2016.

MILHASSI, F. **Empresas investem para recuperar imagem de desconto da Black Friday.** Diário do Comércio e Indústria & Serviços. 2014**.** Disponível em: <http://www.dci.com.br/comercio/empresas-investem-para-recuperar-imagem-de-desconto-da--black-friday-id427069.html>. Acesso em: 31maio 2015.

NAGLE, T. T.; HOGAN, J. E.; ZALE, J. ***The strategy and tactics of pricing*.** 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2011.

ORLIKOWSKI, W.; BAROUDI, J. ***Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions.*** *Information Systems Research*, v. 2, n. 1, p. 1-2, 1991.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTUGAL, M. **11 empresas que terão *Black Friday* em suas lojas físicas**. Revista Exame. 2013. Disponível em:<http://exame.abril.combr/marketing/noticias/11-empresas-que-terao-black-friday-em-suas-lojas-fisicas>. Acesso em: 31 maio 2015.

RAPOZA, K. ***In U.S., Black Friday About Deals; In Brazil, Black Friday About Fraud.*** Forbes.com, 2013. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/11/ 26/in-u-s-black-friday-about-deals-in-brazil-black-friday-about-fraud >. Acesso em: 31 jul. 2015.

REUTERS. "***Black Friday*" no Brasil tem apagão de sites e maquiagem de preço**. Veja, 2012. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/black-friday-brasil-tem-apagaode-sites-e-maquiagem-de-preco>. Acesso em: 31 maio 2015.

SACCOL, A. Z. **Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação em pesquisa de administração** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-69, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; COLLADO, M. L. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SERRENTINO, A. **Varejo e Brasil - Reflexões estratégicas**. São Paulo: Varese, 2015.

SILVA JUNIOR, S. D; COSTA, F. J. **Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e *Phrase Completion*.** Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia. São Paulo, Brasil, v. 15, p. 1-16, outubro, 2014.

SIMPSON, L; TAYLOR, L; O'ROURKE, K; SHAW, K. ***An Analysis of Consumer Behavior on Black Friday*** *American International Journal of Contemporary Research*. v. 1, n. 1, 2011.

SOULE, L. *Twas the Night Before Black Friday: A Rhetorical Analysis of Hegemonic Consumerism in Mediated, Consumptive, and Resistance Spaces***. Syracuse University, 2013. Disponível em: <http://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=crs_thesis>. Acesso em: 10 jun. 2016.**

SHAY, J. ***Three factors influencing the evolution of Black Friday shopping***. 2014. Disponível em: <https://nrf.com/news/three-factors-influencing-the-evolution-of-black-friday-shopping>. Acesso em: 31 maio 2015.

SHIMP, T. A. **Propaganda e promoção:** aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2002.

STAKE, R. ***The art of case study research***. Thousand OAKS, CA: Sage, 1995.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. ***Basics of qualitative research****: grounded theory procedures and techniques.* USA: Sage Publications, 1990.

SWILLEY, E.; GOLDSMITH, R. ***Black Friday and Cyber Monday: Understanding consumer intentions on two major shopping days***. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 20, n. 1, p. 43-50, 2013.

TAYLOR-BLAKE, B. ***Black Friday" (day after Thanksgiving)***, 2009. Disponível em: <http://listserv.linguistlist.org/pipermail/ads-l/2009-August/092018.html>. Acesso em: 31 maio 2015.

THOMAS, J. B.; PETERS, C. ***An exploratory investigation of Black Friday consumption rituals***. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 39, n. 7, p. 522-37, 2011.

TRIVIÑOS, A. N S. **Introdução à pesquisa em ciência sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, S. **Como Elaborar Questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

WATERSCHOOT, W.V.; BULTE, C.V.D. ***The 4p Classification of the Marlketing Mix Revisited.*** *Journal of Marketing,* v. 56; p.83-93, 1992.

WEICK, R. ***Nothing normal about Black Friday chaos.*** Grand Rapids Business Journal; 24 nov. 2014, v. 32, Issue 47, p. 1, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e método**. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

YOO, B; DONTHU, N; LEE, S; ***An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity***. *Journal of the Academy of Marketing Science*; v. 28, p. 195, 2000.

ZENONE, L.; BUAIRIDE, A. **Marketing da Promoção e Merchandising: Conceitos e estratégias para ações bem-sucedidas**. São Paulo: Thomson, 2005.

ZIMMER, B. *The Origins of Black Friday."* **2011. Disponível em: <https://www.visualthesaurus.com/cm/wordroutes/the-origins-of-black-friday/>. Acesso em: 31 maio 2015.**

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário com varejistas – *Black Friday* – fase 1
APÊNDICE B – Questionário com especialistas – *Black Friday* – fase 1
APÊNDICE C – Questionário com varejistas – *Black Friday* – fase 2

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO COM VAREJISTAS – BLACK FRIDAY – FASE 1

A – VISÃO DO *BLACK FRIDAY* NO VAREJO (PERCEPÇÃO DE MERCADO)

1. Qual a sua visão sobre o *Black Friday* no mercado brasileiro, considerando dois momentos:
    a. Primeiro ano - 2010 (primeira edição no Brasil)
    b. Atualmente
2. Você acredita que o BF conseguiu ter o mesmo efeito no Brasil do que nos EUA?
    a. Quais as semelhanças?
    b. Quais as diferenças?
3. Quais as principais ferramentas usadas pelos varejistas brasileiros para a promoção de vendas? Cite-as em ordem de importância e dê exemplos:

a. Concursos	b. Sorteios	c. Prêmios	d. Cupons
e. Vale-brinde	f. Brindes	g. Ofertas (Leve3pague2)	h. Amostra do produto
i. Degustações	j. Descontos	l. demonstrações	m. folhetos

4. Existe outra ferramenta usada no mercado internacional que ainda não é adotada no varejo brasileiro? Qual/quais?
5. Você acredita que a BF é uma importante ferramenta de desconto para alavancar vendas?
6. Quais os efeitos positivos do *Black Friday* no mercado varejista brasileiro?
7. Quais os efeitos negativos?
8. O comportamento do consumidor mudou com a introdução do *Black Friday* no mercado varejista brasileiro? Explique.

B – VISÃO DO *BLACK FRIDAY* NA EMPRESA

1. Quais as principais ferramentas usadas pela EMPRESA para a promoção de vendas? Dê exemplos:

a. Concursos	b. Sorteios	c. Prêmios	d. Cupons
e. Vale-brinde	f. Brindes	g. Ofertas (Leve3pague2)	h. Amostra do produto
i. Degustações	j. Descontos	l. demonstrações	m. folhetos

2. Como o BF afetou os negócios da EMPRESA?
3. O BF é uma ferramenta de promoção de vendas estratégica para a EMPRESA? Explique.
4. Quais os efeitos positivos do *Black Friday* na EMPRESA?
5. Quais os efeitos negativos?
6. Quais as principais mudanças realizadas na EMPRESA para maximizar os ganhos com o BF?
7. O comportamento do consumidor mudou com a introdução do *Black Friday* na EMPRESA? Explique.
8. Após cinco anos de realização no Brasil, quais os efeitos da adoção do *Black Friday* no calendário promocional do varejo brasileiro para a EMPRESA?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO COM ESPECIALISTAS – BLACK FRIDAY - FASE 1

A – VISÃO DO *BLACK FRIDAY* NO VAREJO (PERCEPÇÃO DE MERCADO)

1. Descreva sua visão sobre o *Black Friday* no mercado brasileiro, considerando:
    a. Primeiro ano - 2010 (primeira edição no Brasil)
    b. 2011
    c. 2012
    d. 2013
    e. 2014
    f. 2015
2. O que o BF brasileiro se destaca em relação a outros países que vocês conhecem?
3. O que o BF brasileiro precisa melhorar?
4. Quais os aceleradores de mercado e as barreiras (externos e internos) para o BF buscar sua excelência?
5. Você acredita que o BF seguirá o mesmo caminho dos EUA ou de outros países?
    a) Quais as semelhanças?
    b) Quais as diferenças?
6. Quais os efeitos positivos do *Black Friday* no mercado varejista brasileiro?
7. Quais os efeitos negativos (desvantagens)?
8. Quais os seus anseios para o BF daqui pra frente?
9. E quais os seus medos?
10. Qual a sua expectativa para esse evento no Brasil nos próximos anos?

B – VISÃO DO *BLACK FRIDAY* NA EMPRESA

1. Como o BF afetou os negócios das empresas varejistas?
2. Quais os efeitos positivos do *Black Friday* nas empresas varejistas?
3. Quais os efeitos negativos?
4. Quais as principais mudanças realizadas nas empresas para maximizar os ganhos com o BF?
5. Como as empresas estão se preparando/planejando para a BF?
    - Equipe de vendas:
    - Planejamento de compra de produtos:
    - Promoção:
6. Quais as suas recomendações aos varejistas? Quais cuidados eles devem tomar?
7. Você vê diferença do BF nos canais físico e virtual? Quais?
8. Na sua visão quais são os critérios para a definição do sortimento de produtos participantes das promoções do BF?

Em uma escala de 0 a 10 onde zero significa discordo totalmente e dez significa concordo totalmente, qual sua opinião sobre:

a) As vendas do BF prejudicam as vendas de Natal.
b) As vendas do BF apresentam pouca rentabilidade.
c) Existe um represamento de vendas antes e depois do BF.

d) Os consumidores brasileiros em geral ainda são desconfiados em relação ao BF.
e) É uma data oficial do varejo brasileiro.
f) É uma ferramenta de promoção de vendas.
g) É um evento que vai ter chance de sucesso no Brasil.

Defina em 1 palavra ou frase o significado do BF para vocês.

Qual é o ponto mais importante do BF em sua opinião?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO COM VAREJISTAS – BLACK FRIDAY – FASE 2

QUESTIONÁRIO BF- PRÁTICAS DOS VAREJISTAS

BLOCO A - As questões 1 a 3 referem-se às ações para potencializar alguns dos aspectos positivos do BF

1. O BF é um alavancador de vendas na maioria dos setores do varejo. Como sua empresa pode alavancar mais vendas em relação aos anos anteriores?
2. Um dos benefícios do BF é a quantidade de novos clientes durante o evento, como sua empresa pode aproveitar esses novos clientes conquistados durante o BF para futuras compras?
3. Sua empresa aproveita os possíveis ganhos de escala devido aos volumes maiores no período do BF nas negociações com os fornecedores e na contratação de serviços? Como?

BLOCO B - As questões 4 a 8 referem-se às ações para mitigar os possíveis efeitos negativos do BF.

4. O BF acontece sempre na quarta sexta-feira do mês de novembro. Constata-se que ocorre uma grande concentração de clientes nesse dia. Que ações específicas sua empresa deve tomar para esse dia?
5. Devido a essa concentração de clientes em um único dia, observa-se um represamento de vendas nos dias que antecedem, e em alguns casos há relatos de até algumas semanas por parte dos consumidores na expectativa de boas ofertas. O que sua empresa deve fazer para atrair clientes durante esse período que antecede o BF?
6. O BF é uma ferramenta de promoção de vendas baseada em fortes descontos. Como melhorar a rentabilidade média da sua empresa desse evento em relação aos anos anteriores?
7. Observa-se que o fluxo de clientes diminui bastante no período logo após o BF até a última semana do Natal. O que sua empresa faz para atrair clientes durante esse período?
8. Ainda existe uma desconfiança dos consumidores e até mesmo dos varejistas em relação às ofertas falsas de descontos, sendo até apelidado de “Black Fraude” ou “Tudo pela metade do dobro”. O que os varejistas podem fazer para mudar essa imagem?

BLOCO C - As questões 9 a 18 referem-se ao planejamento e preparação dos varejistas para o BF:

9. De que forma é elaborada previsão de vendas da sua empresa para o BF?
10. Como e com que antecedência é feito o planejamento de compras na sua empresa?
11. Como são definidos precificação/definição de portfólio de ofertas/percentual de descontos sua empresa? Que critérios são utilizados?
12. Existe uma preocupação com a definição de *merchandising* e exposição de produtos em loja? Se sim, quais os critérios?
13. Quais ferramentas/práticas são utilizadas para divulgação do evento e de ofertas para atrair consumidores?
14. Em relação aos recursos humanos, como são definidas:

a. Escala de equipes:
b. Contratação de funcionários extras:
c. Campanhas motivacionais do time:
d. Outro:

15. Que ações são tomadas em relação ao bom funcionamento de equipamentos e estrutura de TI para o evento?
16. Como é definida a logística de recebimento de fornecedores e armazenagem de grandes volumes?
17. Como é realizado:
    a. O atendimento de pós-vendas:
    b. Retirada/entregas de mercadoria:
    c. Tratamento de reclamações?
18. Quais ações são tomadas em relação à prevenção de fraudes e furtos, segurança patrimonial de clientes e colaboradores e transporte de valores?

BLOCO D - As questões de 19 a 21 referem-se ao FUTURO DO *BLACK FRIDAY*

19. Quais são as suas <u>expectativas, anseios e receios</u> do BF daqui para os próximos 3 anos?
    - Expectativas:
    - Anseios:
    - Receios:
20. Como você enxerga o BF no mundo? Qual sua tendência?
21. Qual a sua avaliação sobre o BF na sua empresa? O que ela tem de forte e de ponto a desenvolver?