Aspectos benéficos e detratores do Black Friday no Brasil: um estudo sobre as práticas adotadas pelos varejistas para essa data promocional

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 descontos expressivos, 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 e identificar práticas adotadas pelos varejistas em relação a aspectos benéficos e restritivos. Para se alcançar esses objetivos foi realizada uma pesquisa exploratória com seis varejistas e um estudo multicaso com doze varejistas. Os resultados mostraram que existem tanto efeitos positivos como negativos na adoção do BF e os varejistas relataram um grande conjunto de práticas empreendidas para o evento e que são compartilhadas neste estudo.

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

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 and to identify the practices adopted in relation to beneficial and restrictive aspects . To achieve these objectives, an exploratory study was carried out with six retailers and a multi-case study with twelve retailers. The results showed that there are both positive and negative effects for the retailers in the adoption of BF and the retailers reported a large set of practices engaged for the event and which are shared in this study.

Keywords 1. Black Friday 2. Retail 3. Sales Promotion

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho discute uma importante ação promocional que vem ganhando relevância ano após ano no mercado brasileiro – o *Black Friday*, ou em português, a "Sexta-feira Negra". O *Black Friday* ou BF, como aqui será tratado, teve sua origem nos Estados Unidos (EUA), apresentando-se como um fenômeno de promoção de vendas no varejo, atraindo milhões de americanos para as compras (WEICK, 2014).

No Brasil, foi em 2010 que o BF teve sua primeira edição, inicialmente focado

apenas no ambiente *online*. Foi somente nos anos seguintes que os descontos do BF puderam também ser obtidos nas lojas físicas e esse evento passou a ser considerado pelos varejistas como uma importante data para promover vendas e alavancar receitas por meio de grandes descontos em um curto período (GUERRA; NIELSEN, 2016).

Especialmente a partir de 2012, os recordes de faturamento e número de lojas participantes do BF no Brasil superaram as expectativas dos lojistas físicos e *online* (PORTUGAL, 2013). Em 2013 e 2014, o evento foi ainda fortalecido com milhares de ofertas, descontos e promoções 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).

Entretanto, desde seu lançamento em 2010, o BF gerou muita controvérsia no mercado brasileiro. Para Guerra, Nielsen e Olivo (2015), Bernardo, Dias e Claro (2014), E-Commerce News (2014) e Barbosa (2015), os principais problemas com o BF podem ser resumidos em: fraudes no *e-commerce*, lentidão nos sites de e-commerce e perda de vendas, falha no planejamento (um evento como esse exige um esforço amplo de planejamento por parte dos varejistas, na negociação de descontos com fornecedores com antecedência, assim como um bom planejamento), desconfiança dos consumidores (muitas ofertas falsas e descontos diferentes dos anunciados) e baixa rentabilidade (varejistas e indústria têm dificuldade para encontrar um modelo econômico viável).

Ainda não existem muitos estudos acadêmicos sobre o BF e pesquisas empíricas que retratem a sua realidade no mercado nacional. Nos EUA as pesquisas estão um pouco mais avançadas. Dentre os estudos, podem ser citados os trabalhos realizados por Simpson *et al* (2011), Milavec (2012) e Logan (2014) sobre o comportamento do consumidor no BF nos EUA, mostrando que o varejista se beneficia quando tem um bom planejamento, prepara bem a sua loja e cria um ambiente confiável de consumo, 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. Outra pesquisa que merece destaque é apresentada por Lennon, Johnson e Lee (2011), que relata a relação entre pessoas que gastavam tempo e esforços em planejar as compras no BF com uma maior propensão de tirar proveitos 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. Já o trabalho de Thomas e Peters (2011) descreve sobre o ritual de consumo coletivo no BF, de forma que as ações de descontos desse dia combinam com o desejo do consumidor de economizar.

Em meio a tantas discussões e polêmica sobre o tema, esse estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: **Como os varejistas brasileiros avaliam o BF e quais são as suas práticas adotadas acerca de aspectos positivos e negativos desta ação promocional?** O estudo em questão tem como objetivo analisar a trajetória do BF no Brasil e identificar as práticas adotadas pelos varejistas em relação aos aspectos positivos e negativos desta ação promocional.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 *Black Friday* no Brasil

O evento BF no Brasil ainda é muito recente. Em 2010 aconteceu a sua primeira edição apenas para as lojas *online*. O BF já chegou ao país com o conceito formado nos EUA de uma ferramenta de promoção de vendas baseada em descontos, 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 (GUERRA; NIELSEN, 2016). Brabo *et al* (2014) e Bernardo, Dias e Lepsch (2016) afirmam que o início do BF no Brasil aconteceu de forma diferente do que nos EUA, onde lá já existe uma expectativa muito forte quanto ao evento por parte dos varejistas e consumidores e a realização ocorre sempre após o feriado do Dia e Ação de Graças, que é um feriado muito tradicional e que nas últimas décadas tem sido o pontapé inicial para as compras de Natal, e por isso apresenta-se em um estágio mais maduro. Já aqui, conservou-se apenas dois importantes traços da data comercial americana: os descontos vantajosos e o dia do mês de Novembro em que é realizado, o que para o varejo brasileiro nunca fez sentido anteriormente.

O quadro 1 apresenta um resumo com os principais acontecimentos e a evolução do Black Friday no Brasil:

Quadro 1 - Evolução *Black Friday* no Brasil

Ano	Descrição
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 demando do BF
2015	O faturamento continua crescendo, mas ainda permanecem alguns problemas de credibilidade junto ao consumidor
2016	Ano de maior faturamento do BF no Brasil e começam a diminuir as reclamações de falsos descontos

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de: Agência de Notícias Reuters (2012); Administradores.com (2013); Portugal (2013); Rapoza (2013); Milhassi (2014); E-Commerce News (2014); Brabo et al (2014); Guerra, Nielsen e Olivo (2015); G1 (2015); Folha de São Paulo (2015); E-Bit (2017).

O Quadro 2 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 2016, apurado pelo site E-bit.

Quadro 2 - Faturamento do *Black Friday* no Brasil no e-commerce

Ano	Faturamento (MMR$)	Crescimento	Tícket médio	Núm. de pedidos (mil)
2010	53	-	373	142
2011	100	89%	425	237
2012	243	143%	407	599
2013	770	217%	396	1.095
2014	1.160	51%	522	2.200
2015	1.600	38%	580	2.770
2016	1.900	17%	653	2.920

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de EBIT (2017).

2.2 Descontos e estratégia de precificação no BF

Conforme afirma McCarthy (1997), a definição de preço e desconto são partes a serem trabalhadas dentro do elemento "promoção de vendas". Levy, Weitz e Grewal (2013), Parente e Barki (2014) 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. 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.

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, pois isso pode comprometer seriamente a rentabilidade da empresa. Definir a política de preço de um varejista, produto ou de um grande evento promocional como esse, é uma decisão estratégica e crucial para os dirigentes das empresas (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. Dentre elas, os autores destacam duas principais, sendo essas as mais usadas pelos varejistas. 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, ou seja, quanto o varejista pode aumentar ou baixar o preço ou percentual de desconto até o momento em que o consumidor deixa de comprar ou compra com mais velocidade. O varejista sempre busca maximizar seus lucros e ter melhor rentabilidade, optando pelo maior preço possível ou menor desconto. No estudo realizado por Aydinli, Bertini e Lambrecht (2014), os autores comprovam que ao aplicar um desconto mais profundo em um determinado produto, acelera-se a decisão de compra dos consumidores. 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. Segundo Cialdini (2006), a tática de oferecer descontos a 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.

Ocorre que esta primeira estratégia deixa de considerar o preço de seus competidores, que é justamente a segunda estratégia muito adotada pelos varejistas, ou seja, o preço do varejista pode 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 sem perder rentabilidade. Alguns exemplos de ferramentas de comparação de preços *online* no Brasil (CATRACA LIVRE, 2015): Google Buscapé, Bondfaro, Shopping UOL, Já cotei, Shop Bot.

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 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;
c) **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. 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.

A estratégia de preços das empresas, segundo Balasescu (2014), está cada vez mais fundamentada em oferecer para os clientes mais valor para um menor dispêndio em dinheiro nos últimos anos, e continuará a se desenvolver desta forma, seja pela cconcorrência, ou pelo aumento do grau de exigência dos clientes.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Para melhor compreensão dos procedimentos metodológicos, retoma-se o objetivo do estudo que tem, como foco principal, analisar a trajetória do BF no Brasil e identificar as práticas adotadas pelos varejistas em relação os aspectos positivos e negativos desta ação promocional.

Para o desenvolvimento desse trabalho foram adotadas duas etapas: a) pesquisa exploratória com seis varejistas; b) pesquisa qualitativa, baseada em estudos multicasos com doze varejistas, que serão detalhadas na sequência.

3.1 Descrição das etapas da pesquisa

3.1.1 Etapa 1 – Pesquisa Exploratória

Para um diagnóstico focado no problema principal, foi realizada uma pesquisa exploratória com seis varejistas de representatividade em seu setor, de segmentos diferentes uns dos outros. Foram entrevistados executivos dos segmentos de material de construção; móveis e eletrodomésticos; livros, discos e produtos eletrônicos; shopping center; vestuário; e loja de departamento de variedades, em duas categorias de faturamento (médio e grande). Os critérios para definição da faixa de faturamento foram: 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).

Esta fase inicial foi adotada com vistas a construir conhecimento e compreensão sobre o tema de pesquisa e seus construtos, ajudando a delimitar a questão de pesquisa e subsidiar a análise posterior da fase qualitativa.

As entrevistas foram realizadas presencialmente ou por telefone. Foram também realizados alguns contatos telefônicos extras e por correio eletrônico, posteriormente as entrevistas, para esclarecer eventuais dúvidas quanto às respostas do questionário.

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.

Dado o foco central da investigação e a carência de estudos relatando o BF no Brasil, a pesquisa exploratória nessa etapa foi considerada a mais apropriada para uma maior familiarização no tema e o levantamento de informações primárias junto aos varejistas. Foram entrevistados diretores e gerentes regionais de operações, diretores comerciais, superintendentes e responsáveis pelos departamentos de Operações e/ou Comercial. Dentro das organizações de varejo, na maioria das vezes, estes são os profissionais envolvidos com o planejamento e implementação de ações promocionais.

3.1.2 Etapa 2 - Pesquisa Qualitativa, baseada em estudos multicasos

Para a realização da etapa qualitativa, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado com base nas informações coletadas na pesquisa bibliográfica e na fase exploratória com os seis varejistas pesquisados (etapa 1). De acordo com Bryman (1989), a partir da formulação do roteiro, a pesquisa começa a sair do "geral", especificando o assunto a ser pesquisado. A pesquisa qualitativa 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).

Para essa pesquisa, foi realizado um estudo multicaso. 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. 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.

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 e identificar práticas adotadas em relação a aspectos benéficos e detratores. 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. Contatos telefônicos adicionais foram realizados para esclarecer eventuais dúvidas quanto às respostas ao questionário. 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).

4. DISCUSSÃO 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 Análise da pesquisa exploratória com os seis varejistas (Etapa 1)

Nessa etapa buscou-se analisar a percepção de executivos de seis empresas de diferentes segmentos, com o objetivo de compreender o BF no Brasil na visão destes varejistas. O Quadro 2 apresenta as principais características das empresas pesquisadas.

Quadro 2 - 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,	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: Elaborados pelos autores						

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, 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.

A visão dos entrevistados em relação ao evento BF no Brasil está retratada no quadro 3, 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, que podem ser considerados benéficos e os negativos que podem ser considerados detratores, 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.

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: 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 no Brasil 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 de 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 da BF.** Esses dados podem ser observados no quadro 3.

Quadro 3 - *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 varejistas de alavancar vendas e 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	Desconto
Brasil x EUA: diferenças	Nos EUA a credibilidade é alta e o evento é maduro, atraindo inclusive o turismos, 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 há também mas em menor número, o evento é com foco promocional	Credibilidade alta no 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 obsoletos, 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, e compara	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 a 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, depois do natal, mães. Na verdade não é só um dia de vendas, mas todo um final de semana

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das repostas dos entrevistados

Utilizando-se o software NVivo para análise dos dados qualitativos, chegou-se a termos e expressões mais citados pelos varejistas, representadas pela árvore de palavras na figura 1, que sintetizam a essência das declarações dos varejistas.

Figura 1 - Expressões e palavras mais mencionadas pelos varejistas



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do software NVivo.

Observou-se um conjunto interessante de dados extraídos dessa etapa, que forneceu rico material para a próxima fase da pesquisa. Desta forma, considerou-se apenas aspectos que foram interpretados como benéficos/positivos e detratores/negativos do evento, que nesta ordem são: **alavancagem de vendas e ganhos de escala (positivos); represamento de vendas** nos dias que antecedem o BF**, baixa rentabilidade, queda de faturamento até o Natal** e, por fim, **baixa credibilidade (negativos).** Outros dados interessantes como descontos, planejamento, preparação e antecipação de compras também foram identificados, porém não foram usados neste trabalho, uma vez que o foco desta investigação está nos aspectos positivos e negativos do evento.

4.2 Análise da pesquisa qualitativa com doze varejistas

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. A presença geográfica em todas as regiões do Brasil é outro fator que traz riqueza e amplitude ao estudo, já que se forem consideradas todas as empresas pesquisadas nesta etapa, todos os estados brasileiros estarão representados. Pode-se ainda destacar que quatro das doze empresas possuem de fato 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 apenas dois varejistas participantes, pertencentes aos setores de eletrônicos, móveis, livros e discos. O setor de vestuário recebeu quatro novos participantes, porém o representante deste setor na Etapa 1 não participou da Etapa 2. O setor de loja de departamentos recebeu um novo participante, que é diferente da Etapa 1. Ficaram de fora ainda na Etapa 2 o setor de materiais de construção e o representante da administradora de shopping center, adicionando-se ao grupo representantes dos setores de hipermercados, papelaria e esportes.

O Quadro 4 apresenta as ações dos varejistas em relação aos aspectos positivos do BF no varejo brasileiro. São eles: **alavancagem de vendas e ganhos de escala.**

Quadro 4- Práticas dos varejistas em relação 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 sistema/links) e boa seleção de produtos mais procurados	conhecer melhor nosso publico alvo e suas necessidades. Ações bem direcionadas de acordo com histórico de venda mais recente de produtos	boas negociações com fornecedores, disponibilizando grandes quantidades de produtos em promoção e outros produtos "boi de piranha" com tkt e preço baixo	negociar e planejar com mais antecedência, acompanhar a tendência econômica, como tiquete e forma de pagamento	antecipando as negociações com fornecedores; Preparando a capacidade de atendimento, seja humana ou sistêmica
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 produtos" boi de piranha".	não aproveita, o esforço maior em criar ações de impacto no BF ficam principalmente pela criatividade e muitas contas da equipe comercial	sim, são negociados rebates na margem e para que o fornecedor banque peças promocionais em jornais, revistas e TV a cabo.	sim em prazo maior de pagto do lote, na contratação de temporários de natal, no transporte de entrega a clientes	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 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 com preços menores ou verbas para equalização da margem.	prevendo ano X ano de acordo com o cenário.

Fonte: Elaborado pelos autores a patir das respostas dos entrevistados

O objetivo deste estudo é conhecer as práticas dos varejistas brasileiros em relação a aspectos considerados benéficos e detratores para o BF. Desta forma, como o assunto ainda é muito recente, não se buscou mensurar ou determinar quais as práticas mais adotadas. 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) **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 sistemas de cartão em pleno funcionamento, além de promover uma divulgação (mídia) maior, parcerias com fornecedores, produtos exclusivos.
b) **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.

No Quadro 5 apresentam-se as ações dos varejistas em relação aos aspectos negativos do BF no varejo brasileiro. Os aspectos considerados foram: **represamento de vendas** nos dias que antecedem o BF**, baixa rentabilidade, queda de faturamento até o Natal** e **baixa credibilidade.**

Quadro 5 - Ações dos varejistas em relação aos aspectos negativos do BF

Questão	Ações Varejistas 1	Ações Varejistas 2	Ações Varejistas 3	Ações Varejistas 4	Ações Varejistas 5	Ações Varejistas 6
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 guemilha 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 com o	promoções reais, descontos verdadeiros	relações francas com o cliente construidas 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 remarcação de preço foi um tiro no pé e que agora, levará um tempo relevante para reconstruir a confiança

Questão	Ações Varejistas 7	Ações Varejistas 8	Ações Varejistas 9	Ações Varejistas 10	Ações Varejistas 11	Ações Varejistas 12
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 especificas 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 especificas 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 politicas claras e transparência

Fonte: Elaborado pelos autores a patir das respostas dos entrevistados

As práticas relatadas nesta parte do estudo foram:

a) **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.
b) **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.
c) **Queda do fluxo até o Natal**: ações exclusivas para o período, 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.
d) **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.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a trajetória do BF no varejo brasileiro e identificar as práticas adotadas pelos varejistas em relação a aspectos benéficos e restritivos.

Os resultados encontrados desta pesquisa em relação aos aspectos positivos do BF - alavancagem de vendas e ganhos de escala – apresentaram-se congruentes com a literatura sobre o tema. Quanto ao primeiro aspecto, varejistas declararam que parcerias envolvendo fornecedores como forma de promover vendas de maior lucratividade é uma prática realizada com freqüência por comerciantes e indústria, o que vem de encontro aos achados de Angelo, Nielsen e Fouto (2012), Levy, Weitz e Grewal (2013). Outra prática varejista relatada na pesquisa é em relação a política de limitação do tempo em promoções com uma boa seleção atrativa de produtos em boa quantidade para atrair consumidores, que pode incentivar a experimentação pelo consumidor, fazendo que o consumo e as vendas aumentem sensivelmente, estratégia essa também relatada por Cialdini (2006) e Nagle, Hogan e Zale (2011).

Outros pontos declarados pelos varejistas merecem atenção como: a preocupação com as escalas e treinamento dos times, o acompanhamento das tendências econômicas nas formas de pagamento e sistemas de cartão em pleno funcionamento.

Já em relação ao segundo aspecto (ganhos de escala), para buscar diminuir custos e melhorar a rentabilidade, conforme Parente e Barki (2014) e Levy, Weitz e Grewal (2013) já alertavam, os varejistas se beneficiam desse aspecto positivo,

proporcionado pelos altos volumes do BF e que muitas vezes são financiados pelos próprios fornecedores, que ajudam a compor o desconto e participam da elaboração da estratégia de preço.

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: 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. Assim como afirmam esses autores, observa-se que os varejistas pesquisados têm se movimentado em busca de mais transparência e reforço na aplicação de descontos reais e significativos em seus produtos.

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 verificar nas respostas dos varejistas que eles 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. Essas práticas são muito similares ao que já afirmavam Mattar (2011), Parente e Barki (2014), Levy, Weitz e Grewal (2013) e Balasescu (2014), que sugerem o uso de ações de promoção de vendas para atrair fluxo de clientes para as lojas e motivá-los às compras. Novamente os fornecedores são chamados para prover apoio aos lojistas.

Para o período posterior à BF, as apostas dos lojistas são diversas, mas originam-se também em ações de promoções de vendas, desde destacar 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 às empresas aumentarem sua lucratividade e conquistar novos clientes no longo prazo.

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).

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. Em busca por trabalhos acadêmicos com a palavra-chave "*Black Friday* " entre maio de 2015 e Outubro 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 apenas cinco trabalhos acadêmicos sobre BF no Brasil (BERNARDO; DIAS; LEPSCH; CLARO, 2014; BRABO; PASTANA; MESQUITA; FERREIRA JR; CRISTO, 2014; GUERRA; NIELSEN; OLIVO, 2015; BERNARDO; DIAS; LEPSCH, 2016 e GUERRA; NIELSEN, 2016).

A abordagem deste estudo limita-se à visão dos varejistas. Não foram consideradas 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.

Sugerem-se que futuras pesquisas possam 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 à realidade brasileira. Além disso, seria de grande interesse poder estudar se a BF gera valor para as empresas que o adotam.

REFERÊNCIAS

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.

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.

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.

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.

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.

CATRACA LIVRE. 10 sites para pesquisar e comparar preços, 2015. Disponível em: <http://https://catracalivre.com.br/geral/empreendedorismo/indicacao/1-sites-para-pesquisar-e-comparar-precos/>. Acesso em: 18 mar. 2017.

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

EBIT.COM.BR. **Relatório Web Shoppers**, 2017. Disponível em: <http://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 17 mar. 2017.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.
PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
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.
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.
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.
STRAUSS, A.; CORBIN, J. ***Basics of qualitative research****: grounded theory procedures and techniques.* USA: Sage Publications, 1990.
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 ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
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.
ZENONE, L.; BUAIRIDE, A. **Marketing da Promoção e Merchandising: Conceitos e estratégias para ações bem-sucedidas**. São Paulo: Thomson, 2005.