

Black Friday no Brasil: Aspectos positivos e negativos desta ação promocional para o varejo brasileiro

ALBERTO ALEXANDRE CARRERAS GUERRA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

carrerasguerra@bol.com.br

MARCOS ANGELI GHISI

FEA-RP/USP

mghisi@bol.com.br

FLÁVIA ANGELI GHISI NIELSEN

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

flaghisi@gmail.com

O Black Friday no Brasil: Aspectos positivos e negativos desta ação promocional para o varejo brasileiro

RESUMO

O evento *Black Friday* (BF) se apresenta em vários países como um fenômeno de promoção de vendas no varejo. Nos EUA, país de origem, o BF é considerado uma ação de promoção de vendas anual, que ocorre na quarta sexta-feira de novembro, na qual as lojas físicas e *online* oferecem descontos expressivos em diversos produtos. Já no Brasil, o BF iniciou-se em 2010 e representa atualmente uma data significativa no varejo, tendo registrado, ano após ano, um aumento de lojas participantes nesse evento, crescimento e recordes de faturamento nos mais diversos segmentos da economia. No entanto ainda há muita controvérsia no país sobre o BF e se de fato ele gera lucros para os varejistas. A dificuldade de planejamento dos lojistas, a baixa rentabilidade, os custos adicionais com estoque são alguns dos aspectos polêmicos. Diante desse cenário, o objetivo desta pesquisa é analisar a adoção do BF no calendário promocional do varejo brasileiro e identificar seus efeitos positivos e negativos para os varejistas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa com seis varejistas e dois executivos do *Blackfriday.com.br*, empresa que introduziu o BF no Brasil. Entre os efeitos positivos verificados, destacam-se os seguintes aspectos: o aumento do volume de vendas, os ganhos de escala e a conquista de novos clientes. Sobre os efeitos negativos, destacam-se: a concentração de vendas em único dia, o represamento de vendas em períodos anteriores e posteriores ao BF e margens pouco compensadoras.

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, the BF is considered an annual retail sales promotion action based on strong discounts of various products in online and brick and mortar stores, which takes place on the fourth Friday of November after the Thanksgiving holiday. 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. However, there is still much controversy in Brazil about the BF in fact add profits for the retailers. The difficulty of planning, the low profitability, the additional costs with inventor are some of the controversial aspects. The objective of this research is to analyze the adoption of BF in the Brazilian retail promotional calendar and to identify its effects. 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. The results showed about the positive effects are: the sales leverage, the scale gains and new customers. About the negatives :the concentration of sales in a single day, the retention of sales in periods before and after the BF and the low compensating margins.

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

1. INTRODUÇÃO

A promoção de vendas representa um papel importante dentro do clássico

modelo dos “4Ps” de *marketing* (KOTLER, 2012; CHURCHILL; PETER, 2013). Para McCarthy (1997) e para 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.

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 evento *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. Redes como a Macys, JC Peeny, Bosvovs, Sears entre outras, até mesmo passaram a abrir suas lojas às quatro ou cinco horas da manhã nos EUA, para oferecerem seus descontos “únicos”, dado o grande sucesso desse evento, 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 (BLACK FRIDAY, 2015), 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 superaram as expectativas dos lojistas físicos e *online* brasileiros (PORTUGAL, 2013). Em 2013 e 2014, o evento 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 (GUERRA; NIELSEN; OLIVO, 2015).

Entretanto, desde seu lançamento, o BF gerou muita controvérsia no mercado brasileiro. Alguns consumidores afirmam que ele não passa de uma “farsa”, deixando apenas os preços pela “metade do dobro”; outros, por outro lado, defendem o BF reforçando que já conseguiram descontos realmente consideráveis em produtos (CONSTANTINO, 2013).

Para Guerra, Nielsen e Olivo (2015), Bernardo, Dias e Claro (2014), Barbosa (2015) e o E-Commerce News (2014), os principais problemas com o BF podem ser resumidos em:

- **Fraudes no e-commerce**, pois, segundo o co-fundador 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 os fraudadores e oportunistas.
- **Lentidão nos sites de e-commerce e perda de vendas**: os consumidores podem enfrentar alguns desafios na hora de comprar, devido ao alto volume de visitas, que ocasiona lentidão ou “queda” na navegação das lojas eletrônicas durante o BF e os varejistas com isso podem perder faturamento. Com o aumento no número de vendas a cada ano, os lojistas precisam estar preparados, tanto na parte de tecnologia, prevenção a fraudes, como na parte de operações, pois há muitos sites que são “derrubados” pelo volume de visitas, e precisam estar prontos para o aumento de acessos com a finalidade de não perder vendas e não frustrar a experiência de compra.
- **Falha no planejamento**: um evento como esse exige um esforço amplo de planejamento por parte dos varejistas. Negociar descontos com fornecedores

com antecedência é fundamental para não descapitalizar os estoques, assim como um bom planejamento, pois não adianta vender muito com preços baixos sem conseguir obter margens compensadoras.

- **Desconfiança dos consumidores:** clientes e varejistas relatam que existem muitas ofertas falsas e descontos diferentes dos anunciados.
- **Baixa rentabilidade:** varejistas e indústria ainda têm dificuldade para encontrar um modelo econômico viável, em que a fórmula de descontos agressivos, alto giro e rentabilidade apresente resultado positivo em boa parte dos casos.

De fato, constata-se que 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, e dentre os estudos, pode-se citar, os trabalhos realizados por Simpson *et al* (2011), Milavec (2012) e Logan (2014). Entretanto, esses estudos, assim como a maioria das pesquisas sobre o BF, dão ênfase na questão do comportamento do consumidor americano durante o BF, e não consideram o tema sob a ótica dos varejistas.

Esse estudo em questão tem como objetivo analisar a trajetória do BF no Brasil e identificar os aspectos positivos e negativos desta ação promocional para os varejistas brasileiros. Em meio a tantas discussões e polêmicas sobre o tema, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: *Como os varejistas brasileiros avaliam o BF e qual a sua visão sobre os aspectos positivos e negativos desta ação promocional?*

2. O 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 no Brasil, 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 demanda 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	Tíquete médio(R\$)	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).

3. DESCONTOS EM CURTO PERÍODO: A GRANDE ATRATIVIDADE DO *BF*

O desconto é uma das principais ferramentas do elemento “promoção de vendas” do composto do *marketing* de McCarty (1997), sendo de fácil entendimento e de grande apelo ao consumidor (GARNER, 2002; SHIMP, 2002; BLESSA 2006; ZENONE; BUIARIDE, 2005; JABER; GOGGINS, 2013).

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 diretos nos produtos.

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, podem ser uma forma de conquistar novos compradores. O autor aponta também que, se repetidas em diversos momentos, as promoções podem “ensinar” os clientes a valorizar apenas a oferta, deixando a marca em segundo plano. Para ele, em um estágio mais avançado, as promoções podem induzir a um vício de comprar somente produtos em promoção. Entretanto, o autor reforça que, por outro lado, esse tipo de ação de curto prazo ajuda os varejistas no alcance dos objetivos de venda imediata, o que pode ser interessante para o negócio. Levy, Weitz e Grewal (2013) concordam que oferecer descontos com remarcações de preço agressivas pode trazer fluxo ao ponto de venda e ainda acrescentam que eles podem 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 o tráfego são as mais eficazes.

Jaber e Goggins (2013) destacam que o desconto no preço oferece benefício econômico imediato ao comprador, além de poder 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 empresa.

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.

O quadro 3 abaixo apresenta um resumo dos principais aspectos positivos e negativos do desconto em preço como ferramenta de promoção de vendas:

Quadro 3 – Aspectos positivos e negativos da promoção de vendas por descontos

Aspectos Positivos	Autores
São de fácil entendimento e de grande apelo ao consumidor	GARNER (2002); SHIMP (2002); BLESSA (2006); ZENONE e BUIARIDE (2005); JABER e GOGGINS (2013).
Representa uma forma de conquistar novos compradores	Garner (2002)
Ajuda os varejistas no alcance dos objetivos de venda imediata	Garner (2002)
Podem trazer fluxo ao ponto de venda	Levy, Weitz e Grewal (2013)
Podem gerar vendas adicionais de outros itens de preço regular	Levy, Weitz e Grewal (2013)
Geram benefício econômico imediato ao comprador	Jaber e Goggins (2013)
Podem gerar algum impacto nas crenças dos compradores em relação ao varejista	Jaber e Goggins (2013)
Acelera a decisão de compra dos consumidores	Aydinli, Bertini e Lambrecht (2014); Cialdini (2006)
Pode incentivar a experimentação pelo consumidor (quando em promoções de tempo limitado)	Nagle, Hogan e Zale (2011)
Podem gerar vendas por compra impulsiva	Lennon, Johnson e Lee (2011)
Aspectos Negativos	Autores
Podem induzir a um vício de comprar somente produtos em promoção	Garner (2002)
Podem deixar a marca em segundo plano	Garner (2002)
Podem tornar difícil “desacostumar” os consumidores aos descontos	Kotler (2012)
Raramente ajuda a construir uma relação de longo prazo com a marca	Garner (2002)
Corroem o valor da marca ao longo do tempo	Yoo, Donthu e Lee (2000)
É uma estratégia facilmente imitada e neutralizada	Aaker (1998)

Fonte: elaborado pelos autores com base nos autores citados acima.

4. MÉTODO DE PESQUISA

Esse trabalho foi desenvolvido em duas etapas: a) pesquisa exploratória com especialistas; b) pesquisa qualitativa, baseada em estudos multicase com seis varejistas, que serão detalhadas na sequência.

4.1 Etapa 1 – Pesquisa Exploratória

Para um diagnóstico focado no problema principal, foi realizada uma pesquisa exploratória com dois especialistas no tema *Black Friday*, ambos executivos do *Blackfriday.com.br*, empresa que introduziu o BF no Brasil em 2010.

Essa fase teve o objetivo de compreender melhor o tema e seus constructos, contribuindo para o fechamento da delimitação da questão de pesquisa e dar subsídio à análise posterior (fase qualitativa), permitindo, assim, a triangulação dos dados coletados dos especialistas e varejistas. A utilização de múltiplas fontes de evidência constitui o principal recurso de que se vale a pesquisa qualitativa para conferir significância a seus resultados e validar o constructo (YIN, 2010; GRAY 2012).

As entrevistas com os dois especialistas foram realizadas presencialmente. Foram também realizados alguns contatos telefônicos e por correio eletrônico, posteriormente as entrevistas, para validação das respostas transcritas pelo autor junto aos entrevistados.

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 especialistas da empresa que introduziu esse evento promocional no Brasil.

Andrade e Amboni (2010) afirmam que a 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.

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 indicação de alguns varejistas que já adotaram 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 detinham, devido às suas atuações nas últimas edições da versão brasileira. Foram entrevistados o diretor geral da *Lead Media*, que trabalha na companhia há quase dois anos, e a responsável pelo departamento comercial do site *Blackfriday.com.br*, que está na companhia desde o início de 2011 e que acompanhou os resultados da primeira edição do BF, tendo participação direta na implementação do evento nos anos seguintes, desde o contato com os varejistas até o acompanhamento das vendas e de planejamento das empresas.

4.2 Etapa 2 - Pesquisa Qualitativa, baseada em estudos multicaseos

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 especialistas 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. 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.

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

Considerando o propósito deste estudo, destacou-se a importância da realização dos estudos multicaseos, para analisar detalhadamente alguns varejistas e sua percepção quanto ao BF. Foram entrevistados 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 -, 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 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). Segundo afirma Eisenhardt (1989), quatro a dez unidades de análise parecem ser suficientes para um estudo multicaseo.

Foram entrevistados diretores e gerentes regionais de operações, diretores comerciais, superintendentes, 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/ou a implementação de ações promocionais. Contatos telefônicos adicionais foram realizados para esclarecer eventuais dúvidas quanto às respostas ao questionário.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico apresenta e analisa os dados coletados nas etapas exploratória (Etapa

1) e qualitativa aplicada a estudos de caso (Etapa 2).

5.1 Análise dos resultados - pesquisa com os especialistas (Etapa 1)

Os quadros 4 e 5 sintetizam as respostas dos especialistas em relação à sua percepção sobre o BF e aos impactos no mercado e nas empresas de varejo.

Quadro 4 - 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 para os problemas	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 varejistas, impostos, economia	Semelhanças Descontos, crescimento das vendas. Diferenças Mercados varejistas mais maduros, menor quantidade de usuários no Brasil em relação ao 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, maior adesão de pequenos lojistas, assim como participação maior dos Marketplaces nas vendas
Elaborado pelos autores a partir das repostas dos entrevistados							

Quadro 5 - 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	represamento de vendas nos dias que antecedem, alta concentração de vendas no final de Novembro e impacto nas vendas no Natal	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 e tem pulverizadas as vendas e proporciona a experiência do cliente. O online tem crescido muito principalmente porque aumenta o número de novos usuários, devido acesso a internet e popularização do BF. Estes novos clientes vem descobrindo a conveniência de comprar on line, uma vez que pode-se comprar em qualquer lugar no Brasil, a qualquer hora

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

A Figura 1 foi elaborada a partir do Software NVivo, que ilustra uma árvore com as palavras e expressões mais lembradas pelos especialistas sobre a visão do BF no mercado e na empresa.

Figura 1 - Expressões e palavras mais lembradas pelos especialistas



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do software NVivo.

5.2 Análises dos resultados - Pesquisa com varejistas (Etapa 2)

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 6 apresenta as principais características das empresas pesquisadas.

Quadro 6 - 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 <i>online</i>	Lojas físicas e <i>online</i>	Lojas físicas e <i>online</i>	Lojas físicas	Lojas físicas e <i>online</i>	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.

5.2.1 Avaliação dos entrevistados em relação ao BF no Brasil

A visão dos entrevistados em relação ao evento BF no Brasil está retratada no quadro 7, 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.

Quadro 7 - 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 <i>online</i> 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 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 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	Tomou-se o 3º maior evento do varejo brasileiro, depois do natal, mães. Na verdade não é só um dia de vendas, mas todo um final de semana

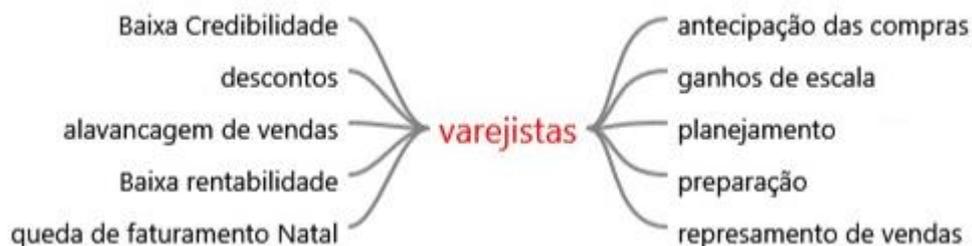
Fonte: Elaborado pelos autores a partir das repostas dos entrevistados

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 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**.

Utilizando-se o software NVivo para análise dos dados chegou-se a termos e expressões mais citadas pelos varejistas, representadas pela árvore de palavras na figura 2, que sintetizam a essência das declarações dos varejistas.

Figura 2 - Expressões e palavras mais mencionadas pelos varejistas



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do software NVivo.

5.3 Análise consolidada das etapas 1 e 2

As duas fases da pesquisa foram realizadas a fim de triangular dados e encontrar declarações em comum entre especialistas e varejistas para se responder o problema de pesquisa. Ainda assim, dada a riqueza do tema e respostas dos entrevistados, coletaram-se dados adicionais que poderão ser usados em futuras pesquisas.

Ao analisar as respostas dos seis varejistas de diferentes segmentos e as respostas dos dois especialistas do Blackfriday.com.br, é possível perceber algumas congruências de ideias e percepções similares. Utilizando-se o software NVivo para análise dos dados chegou-se a termos e expressões congruentes das etapas, representadas nas figuras 3 e 4, para efeitos positivos: **alavancagem de vendas; ganhos de escala; novos clientes**; e para efeitos negativos: **concentração de vendas e de atividades em um único dia; represamento de vendas; queda de fluxo até o Natal; baixa rentabilidade; problemas de credibilidade/confiança**. Outras palavras e expressões se repetem na análise dos dados pelo software como **planejamento, negociação, ganho de escala, crescimento de vendas e descontos** e que são resultados da análise de dados que poderão ser usados em pesquisas futuras.

Figura 1 - Aspectos positivos e negativos mais lembrados por varejistas e especialistas



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do software NVivo.

Figura 2 - Expressões mais lembradas por varejistas e especialistas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do software NVivo.

Desta forma, se extrai desta análise esse conjunto de palavras e expressões como sendo a essência do BF para os varejistas e especialistas nesta pesquisa, ou seja, aquilo que melhor representa para os entrevistados, e que de alguma forma compõe a base para a realização do evento.

6. CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a adoção do BF no calendário promocional do varejo brasileiro e identificar seus efeitos positivos e negativos. Foram apresentadas as razões históricas, culturais e econômicas que aos poucos compuseram o conceito atual hoje existente no Brasil.

Nos EUA o BF cresce a cada ano e já é 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 um 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 2 deste estudo -, o varejo brasileiro importou dos EUA o BF e preservaram basicamente os dois mais importantes traços comerciais da versão americana: os descontos e o seu dia de realização (quarta sexta-feira de novembro).

Durante os primeiros anos de realização do BF, alguns fatos comprometeram a reputação desse evento, sendo chamado por alguns ironicamente de “Black Fraude” (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 2016,

mesmo com a crise econômica no Brasil, o BF obteve seu recorde de vendas (G1, 2016).

Os varejistas brasileiros têm aderido cada vez mais ao BF, em maior quantidade de lojas e em diversos segmentos, e eles os fazem porque buscam aproveitar os benefícios que o BF pode trazer. Porém, há outros aspectos a serem considerados pelos varejistas ao aderirem ao BF. Encontrou-se também nas respostas dos entrevistados, além dos benefícios, situações consideradas negativas para as empresas.

Após sete temporadas do BF no Brasil, analisando as diversas publicações ao longo destes anos (AGÊNCIA DE NOTÍCIAS REUTERS, 2012; REVISTA EXAME, 2014; O DIÁRIO DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA & SERVIÇOS, 2014; BERNARDO; DIAS; CLARO, 2014; FOLHA DE SÃO PAULO, 2015; E-COMMERCE NEWS, 2014; GUERRA; NIELSEN, 2016; G1, 2016)), somadas as repostas dos questionários dos executivos das seis empresas pesquisadas e dos dois especialistas, é possível observar que o BF para os varejistas é uma ação promocional bastante relevante dentro do calendário anual promocional e que apresenta aspectos positivos tais como alavancagem de vendas, captação de novos clientes e ganhos de escala, como também aspectos negativos, 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.

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 Setembro do ano de 2016 nas bases eletrônicas de pesquisa EBSCO, Proquest, Periódicos (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 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.

Este trabalho limitou-se a estudar o *Black Friday*. Apesar das similaridades com a *Cyber Monday* (CM), 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 e até mesmo comparar dados do BF com a CM.

Outros pesquisadores também poderão, a partir dos achados deste estudo, investigar as práticas mais adotadas pelos varejistas para potencializar ou mitigar os efeitos positivos e negativos. 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 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.
- ANDRADE, R. O. B. de; AMBIONI N. **Estratégias de Gestão: Processos e funções do administrador.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- AYDINLI, A.; BERTINI, M.; LAMBRECHT, A. *Price Promotion for Emotional Impact.* *Journal of Marketing*, v. 78, Issue 4, p. 80-96. 17p., 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: 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 midiaticização 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.
- 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.
- 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.
- E-COMMERCE NEWS **Fluxo de clientes do varejo físico na Black Friday cai 13%, segundo a seed digital,** 2016. Disponível em: <<https://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/fluxo-de-clientes-do-varejo-fisico-na-black-friday-cai-13-segundo-a-seed-digital>>. Acesso em: 18 mar. 2017.
- EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research.* *Academy of Management Review.*, v. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.
- 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.

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.

G1 **Vendas na Black Friday crescem 17% em 2016 e somam R\$ 1,9 bi, diz Ebit**. PortalG1, 2016. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/11/vendas-na-black-friday-crescem-17-em-2016-e-somam-r-19-bi-diz-ebit.html>>. Acesso em 18 mar. 2017.

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

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.

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/cgi/viewcontent.cgi?article=2206&context=theses>>. 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;jsession>

nid=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: 31 maio 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.com.br/marketing/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: < <https://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/11/26/in-u-s-black-friday-about-deals-in-brazil-black-friday-about-fraud/#4e50e4634f2b> >. 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/economia/black-friday-no-brasil-tem-apagao-de-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.

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.

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.

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.

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.

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; DONTU, 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.