

A utilização das técnicas de merchandising como diferencial competitivo para empresas de pequeno e médio porte do setor varejista de Belo Horizonte

Elton de Mattos Silva¹
Dalton Jorge Teixeira²

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

SILVA, Elton de Mattos e TEIXEIRA, Dalton Jorge. A utilização das técnicas de merchandising como diferencial competitivo para empresas de pequeno e médio porte do setor varejista de Belo Horizonte. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 467-484.

Resumo

A partir da conceituação do varejo, na primeira parte desse trabalho, são apresentados os conceitos utilizados para classificar *merchandising* no Brasil, culminando com uma proposta de uniformização do conceito para o varejo brasileiro, ao considerar, inclusive, o advento do *marketing* digital e as novas tecnologias disponíveis. A partir dessa conceituação discutiu-se a utilização do *merchandising* como diferencial competitivo no varejo, levando-se em conta sua evolução para o contexto da economia das experiências. Na etapa final desse trabalho, foi realizada a avaliação sobre os fatores motivadores e resultados alcançados por empreendedores varejistas de micro e pequenas empresas de Belo Horizonte, ao utilizarem técnicas de *merchandising* em seus negócios.

1- Introdução

Na era do cliente, o varejo assume uma posição de destaque devido a sua proximidade com o consumidor final. No entanto, com a competitividade que se instalou no cenário mundial, principalmente no que diz respeito à equiparação qualitativa de produtos e serviços oferecidos no mercado, está cada vez mais difícil sobreviver, mesmo para os varejistas. Nas palavras de McKenna (1996 p. 48):

para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado. Têm que construir alicerces fortes que não sejam derrubados pelas tempestades.

¹ Mestrado Profissional em Administração Pucminas/FDC - Email elton@expressmarketing.com.br

² Mestrado Profissional em Administração Pucminas/FDC - Emails: dajorge@pucminas.br, dajorge@hotmail.com

O *merchandising* vem se firmando como o grande diferencial competitivo das empresas de varejo para o novo milênio. Sua importância é ratificada por Engel, Blackwell e Miniard (1995, p. 525), quando afirmam que: “o produto mais bem projetado, produzido e anunciado não vale nada até que os varejistas o tornem disponível para os consumidores no formato de respostas rápidas e a custos que criem consumidores satisfeitos”.

Após a hegemonia da indústria, verifica-se, no início do século XXI, a ascensão do varejo no mundo.

O novo milênio começou com o pêndulo a favor do varejo. Com vendas de 200 bilhões de dólares em 2001, pela primeira vez na história uma companhia do setor, a Wal-Mart sagrou-se a número 1 do planeta, deixando na poeira gigantes como a Exxon e a General Motors (BLECHER, 2002, p.53).

No Brasil o varejo vem ocupando uma posição de destaque, tanto em nível de geração de empregos, quanto de movimentação financeira, tendo experimentado um crescimento no número de estabelecimentos de 29,5% na década de 90, segundo Churchill e Peter (2000).

Esse segmento, no entanto, vem enfrentando diversas batalhas no seu dia-a-dia. A evolução e inovação tecnológica e a forte concentração das empresas varejistas na mão de grandes grupos empresariais vêm determinando o acirramento da concorrência e aumento da competitividade, por meio da aplicação de novas técnicas de gestão, que catalisam o processo evolutivo e a seleção natural, daquilo que Parente (2000) denomina a nova *espécie* varejista que irá sobreviver no século XXI. As atuais mudanças no comportamento do consumidor, em que “os consumidores também buscam uma experiência de socialização e lazer quando vão às compras” (PARENTE, 2000, p. 19) e como afirmam White e Romeu (2001), que os elementos de estética, criatividade e subjetividade, que no passado foram considerados como inconvenientes, passam a ser características valorizadas pelas empresas, para atrair mais consumidores.

Ao se verificar as práticas empresariais relacionadas à utilização das técnicas de *merchandising* pelos empreendedores de pequenos varejos pretende-se avaliar a contribuição do *merchandising* como agente diferenciador para a competitividade empresarial.

A proposta desse trabalho é analisar os objetivos e resultados alcançados pela utilização das técnicas de *merchandising* pelos empreendedores que estão a frente das micro e pequenas empresas de varejo de Belo Horizonte.

A pesquisa utilizada nesse trabalho foi de caráter exploratório, uma vez que se buscou obter maior esclarecimento sobre a utilização, por parte dos empreendedores de micro e pequenas empresas varejistas de Belo Horizonte (elementos de pesquisa) de uma determinada técnica, no caso, a utilização do *merchandising*, com vistas à formulação de problemas mais precisos para estudos posteriores, GIL (1995).

2.Fundamentação Teórica

2.1- O varejo

Segundo Parente (2000), a definição de varejo está representada no conjunto de todas as atividades que envolvem o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.

Para Levy e Weitz (2000), varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar. O conceito de adicionar valor, para esses autores representa fornecer

variedade, pequenas quantidades, manter estoque e fornecer serviços agregados aos produtos. Já para Churchill e Peter (2000), valor para o cliente representa a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos e serviços.

Kotler (2000), por sua vez, define que o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo.

2.2- O conceito de *merchandising*

O conceito e definição do termo *merchandising*, no Brasil, é bastante variável de autor para autor e envolve diversas perspectivas. Nesse sentido, torna-se importante a apresentação dessas perspectivas para melhor compreensão do conceito.

Para Chalmers (1965), *merchandising* pode ser conceituado por meio de duas afirmativas: “em termos genéricos, podemos chamar de *merchandising* a última fase que estuda a colocação da mercadoria ao alcance imediato do consumidor. (CHALMERS, 1965, p. 79)”.

merchandising representa uma etapa avançada na arte de comerciar, substituindo os velhos métodos pela moderna técnica de levar a mercadoria ao encontro do consumidor, oferecendo-a nos pontos de vendas, ou onde quer que ele esteja, através de ofertas oportunas e informações dirigidas bem ao alcance do seu entendimento e de seu bolso. (CHALMERS, 1965, p. 79)

Pode ser destacada, nessas duas citações, a perspectiva de o *merchandising* se tratar do último estímulo para colocação do produto ao alcance do consumidor, ressaltando aquilo que Chalmers (1965) considera como uma etapa avançada em substituição a velhos métodos de levar a mercadoria ao consumidor. Ou seja, disponibilizar o produto onde o consumidor estiver, não só no ponto de venda, mas ao alcance de seu entendimento.

A utilização do termo *merchandising* pode ser encontrada de forma tão ampla e há tanto tempo, que pode ser considerado como as atividades de controle de estoque dos atacadistas e varejistas, designar campanhas de propaganda por parte dos fabricantes ou ainda no desenvolvimento das atividades de compra e venda de varejistas e atacadistas, além de ser confundido com concursos, distribuição de prêmios, cuponagem e até mesmo como idéias para o desenvolvimento de embalagens. Manzo (1966),

Silva (1990) afirma que o conceito de *merchandising* varia de um país para outro, tanto quanto entre ramos de atividades diferentes, chegando, inclusive em alguns casos, como em alguns setores da atividade industrial americana, a abranger o conceito de *marketing*. E, em se tratando do emprego da palavra no Brasil, aponta:

merchandising é o planejamento e a operacionalização de atividades que se realizam em estabelecimentos comerciais, principalmente em lojas de varejo e de auto-serviço, como parte do complexo mercadológico de bens de consumo, tendo como objetivo expô-los ou apresentá-los de maneira adequada a criar impulsos de compra na mente dos consumidores, ou usuário, tornando mais rentáveis todas as operações nos canais de marketing (SILVA, 1990, p. 17).

Silva (1990), como Chalmers (1965), utiliza a mesma perspectiva relacionada ao local de realização do *merchandising*, são as atividades desenvolvidas no ponto de vendas para estimular as compras por impulsos pelos consumidores,

caracterizando portanto, o *merchandising* como uma atividade que aumenta a rentabilidade das operações comerciais.

No Brasil, a partir de 1973, o termo *merchandising* assumiu uma outra conotação, ligado principalmente à divulgação de mensagens na mídia televisiva. O aparecimento da conceituação de *merchandising*, nesse contexto, teve como ponto de partida uma telenovela da Rede Globo de Televisão, em 1973 – Cavalo de Aço:

uma garrafa de conhaque Dreher foi, casualmente, posta no cenário pelo regra-três (sic). Funcionou como propaganda poderosa de produto, pois a situação dramática ficou em segundo plano na memória do telespectador, destacando-se a marca do conhaque. Naquela época, ninguém poderia imaginar que estivesse fazendo publicidade, porque este tipo de anúncio era, então, incomum. Não distante disso, a preocupação, por parte das emissoras, era evitar a aparição de qualquer marca de produto no vídeo ou no contexto da narrativa (LOIS, 1994, p. 112).

Ramos (1987) explica que, a utilização do conceito de *merchandising* como mídia televisiva, permite o surgimento de a polêmica a respeito do assunto, principalmente entre os publicitários – alguns conceituam como promoção de vendas, outros sustentam que é uma tática de *marketing* englobando divulgação e promoção de vendas. Mas, da mesma forma como a grande maioria dos autores pesquisados nesse trabalho, não define uma posição clara sobre a utilização das duas formas do conceito de *merchandising*, mas deixa sua contribuição:

merchandising é a publicidade fora dos intervalos comerciais, [...], integrando o contexto das novelas. Articula-se em nível inconsciente, indireto e subjetivo. Geralmente, se baseia na Exhibitécnica, isto é, a técnica de expor, exibir e dispor os produtos (RAMOS, 1987, p. 42).

o termo que designa, em mídia, a veiculação de menções ou aparições de um produto, serviço ou marca, de forma não ostensiva e aparentemente casual, em um programa de TV ou rádio, filme cinematográfico, espetáculo teatral, fotonovela etc. (LOIS, 1994, p. 111).

Pode ser percebida nessas duas últimas citações, uma nuance comum: a ação do *merchandising* está estrategicamente dirigida à mente dos consumidores, agindo de forma consciente, mas subjetiva.

Cobra (1990) também atribui ao largo emprego do termo *merchandising*, no Brasil, a grande confusão em torno de seu verdadeiro significado, sendo confundido com a promoção de vendas ou, mesmo, virando sinônimo de material de ponto de venda. Propõe a seguinte definição:

compreende um conjunto de operações táticas efetuadas, no ponto de venda, para se colocar no mercado o produto ou serviço certo, na quantidade certa, no preço certo, no tempo certo, com o impacto visual adequado e na exposição correta. Envolvem a embalagem, displays, técnicas de preços e ofertas especiais. Pode ser executada sem o auxílio do vendedor, por promotores ou demonstradores ou por uma ação conjunta desses no ponto de venda, ou através de televisão, cinema, revista etc. É basicamente o cenário do produto no ponto de venda (COBRA, 1990, p. 643).

Pode ser observada, nessa definição, uma primeira tentativa de se estabelecer um conceito único para as diversas interpretações do termo no Brasil. Entretanto, ainda não

é possível ser considerada completa, uma vez que não é percebida uma clara explicação do como se dá a ação conjunta via televisão, cinema, revista etc. A questão que fica, observando as citações anteriores é: onde está o impulso da compra, onde está a motivação para a compra? A definição dada por Cobra (1990), incluindo duas afirmações importantes – criar um impacto visual e um cenário para o produto – já consegue aproximar mais para a definição do termo em sua forma americana, do que de uma definição ampla de sua utilização no Brasil.

Por meio das citações e avaliações do emprego do termo acima descritas, podemos perceber a configuração de duas linhas distintas: aquela relacionada à ação do *merchandising* no ponto de venda e aquela relacionada fora do ponto de venda. Ambas, contudo, relacionadas à comunicação – no ponto e fora do ponto de venda. Assim, corroborando esta interpretação, podemos encontrar as definições do termo *Merchandising* no Dicionário de Comunicação de RABAÇA e BARBOSA (1987, p. 396):

Merchandising no ponto de venda

Conjunto de operações de planejamento e de supervisão da comercialização de produtos e serviços nos locais, períodos, preços e quantidades que melhor possibilitarão a consecução dos objetivos de marketing.

Merchandising fora do ponto de venda: .

Termo que designa, em mídia, a veiculação de menções ou aparições de um produto, serviço ou marca, de forma não ostensiva e aparentemente casual, em programa de tv ou de rádio, filme cinematográfico, espetáculo teatral, fotonovela, etc. Técnica de inserir anúncios não declaradamente publicitários no contexto de uma encenação, com a devida naturalidade.

Para Cobra (1990) e Pancrácio (2000), essas duas interpretações estão relacionadas a um ponto comum: a construção de um cenário para o produto, em duas vertentes: o *merchandising* em mídia, ou mídia *merchandising* e o *merchandising* comercial ou promocional, no ponto de venda.

Um ligado diretamente ao ato da comercialização de produtos e realizado no ponto de venda – *merchandising* comercial; e o outro ligado à divulgação e realizado fora do ponto de venda – mídia *merchandising*.

2.3- *Merchandising* como diferencial competitivo

O sistema de produção e distribuição em massa, na base da maior rotação de estoques, gerou a concorrência, aumentando-a e tornando-a mais aguerrida a cada dia que passa e, dessa forma, contribuiu para a necessidade do surgimento e aplicação de novas técnicas mercadológicas que pudessem proporcionar a perenidade das empresas, via conquista de consumidores.

Nesse sentido, Levy e Weitz (2000) consideram que, para os varejistas, em função de os consumidores de hoje terem uma ampla variedade de escolha em termos de mercadorias, tanto quanto de lojas, está cada vez mais difícil criar uma vantagem diferencial com base na mercadoria, no preço, na promoção ou na localização. Tal situação se torna cada vez mais peculiar, quando é ampliado o leque de opções de compras para fora das lojas, ou seja, as compras via catálogos, telefone, ou pela *internet*. Portanto, mais do que nunca, os varejistas precisam criar um *design* de loja excitante com técnicas comerciais inovadoras, para fazer com que as pessoas optem por

sua loja e se sintam motivadas a se deslocarem até lá e ir às compras afirmam os autores.

Para Parente (2000 p. 293): “nenhuma outra variável do *mix* varejista provoca tanto impacto inicial no consumidor como a loja em si”.

Por que os consumidores preferem uma loja à outra, mesmo quando ambas oferecem essencialmente os mesmos produtos ao mesmo preço e são igualmente acessíveis? Boyd e Levy (1971) procuram nos dar resposta a essa indagação:

a resposta está em que as casas varejistas têm personalidades ou imagens distintas e os consumidores favorecem a uma ou a outra em virtude de tais intangíveis. Dificilmente haverá um modo de explicar a preferência da freguesia por uma das grandes mercearias em cadeia em relação a outra, exceto na base mencionada. As lojas de varejo, como os produtos que vendem, têm imagens de “marca”. BOYD E LEVY (1971, p.37).

Como o consumo não pode ser definido simplesmente em termos de desejos ou necessidades, mas a partir de uma série de símbolos que fazem com que as pessoas se sintam atraídas a consumir e que esses símbolos devam ser observados pelos varejistas, preocupando-se com a criação de uma atmosfera favorável ao consumo, via *merchandising*.

É possível, assim, afirmar que, o novo diferencial competitivo no negócio do varejo está relacionado ao processo estratégico da gestão adequada das técnicas de *merchandising no ponto de vendas*, de modo que as decisões sobre a atmosfera, a apresentação interna e a externa da loja, deverão estar contempladas no plano estratégico da empresa de varejo, em conformidade com todas as demais ações de *marketing* desenvolvidas. Pois tais ações irão, basicamente, trazer o cliente ao ponto de venda, e caberá, então, a aplicação correta das técnicas de *merchandising* fornecer o impulso definitivo à compra pelo cliente.

2.4- A evolução do conceito da utilização das técnicas de merchandising

Algumas empresas vêm obtendo bons resultados desenvolvendo o conceito de experiência nas compras. E muitos são os autores, vêm apresentando suas idéias e posições sobre a questão da experiência no varejo como fator diferenciador para obter a opção, ou preferência do consumidor:

Ingold e Ribeiro (1995) concluem que a qualidade no varejo reside em estar sempre excedendo as expectativas do consumidor, determinando uma revisão contínua na sua experiência de compra, fazendo com que esta seja mais agradável e estimulante e reduzindo, ao mesmo tempo, o desperdício de tempo e os custos.

Prahalad e Hamel (1998) garantem que, quanto maior for o vínculo emocional entre uma marca e o consumidor, maior a sua disposição para levar em consideração a compra do produto. E, citam a Disney World como um exemplo, ao criarem afinidade entre sua marca – Disney – e o consumidor, viabilizando a alavancagem de uma série de produtos de consumo: filmes, programas de televisão, revistas, livros etc. A receita? Encantar os clientes, ficar bem perto deles, medir seu grau de satisfação com produtos e serviços e oferecer-lhes *extras* para aumentar sua dose de entusiasmo.

Para Pine II (1999), a Disney World pode ser considerada um *shopping* gigante: as pessoas pagam para entrar, divertir-se e, além disso, compram relógios, chapéus ou camisetas com o desenho do Mickey como lembrança.

Berry (1999) ratifica a utilização da experiência, afirmando que o varejo moderno vem sendo construído sobre um conceito diferente, que combina, além dos dois fatores que ele considera serem chaves desse setor, a localização e a mercadoria, com o valor da experiência. Assim, para o cliente, a percepção de valor é equivalente à

totalidade da experiência no ato da compra, congregando todos os benefícios que ele recebe, como a qualidade da mercadoria, a atenção dos funcionários, o ambiente e a comodidade; em troca do esforço representado pelo ato da compra, nesse caso oferecido pelo cliente, como os custos monetários – preço – e os não-monetários, tais como desconhecimento dos produtos por parte dos funcionários, lentidão dos caixas, falta de um lugar apropriado para estacionar, disposição pouco eficiente ou atraente das mercadorias, além da componente do tempo, como mencionado anteriormente.

Nogare (2001) sugere, comparando uma loja real e outra virtual, que nada pode substituir a experiência de se ter seu jornal em mãos ao invés de lê-lo por meio de um monitor, pois não é possível “... recostar-se e colocar os pés para cima, tomar café enquanto está lendo...”. E explica que, com o monitor, torna-se um risco, além dos esforços de achar a página, achar o *link* desejado e esperar que ela carregue. Afirma o autor:

o que quero mostrar aqui é que a informação pode ser a mesma, mas a experiência não. Talvez na próxima geração ninguém nem se lembre das alegrias de tomar café da manhã lendo o jornal, mas duvido completamente que possa ser esquecida a sensação de voltar da hora do almoço com um par de sapatos novos, simplesmente “de luxe” (NOGARE, 2001). (Grifo do autor).

E Furtado (2001), de uma forma mais abrangente, nos relatou o desenvolvimento de diversos recursos utilizados para tornar viável a “Economia da Experiência”. Ao considerar que “*every business is a stage*” (todo negócio é um espetáculo), afirma que o varejo vem se tornando uma competição pelo tempo de lazer do consumidor e que capturar o tempo do consumidor na loja significa capturar dinheiro e *market share*. Nesse sentido, devem ser estabelecidos estímulos que deverão ser incorporados às lojas visando proporcionar maior atratividade e eficiência em capturar a atenção dos consumidores para o negócio: o movimento, a interação e experimentação e a iluminação.

O valor atribuído pelo cliente resulta da totalidade de sua experiência no ato da compra. Se o serviço for de má qualidade e os produtos oferecidos estiverem arrumados nas prateleiras como em qualquer outra loja, a maioria dos consumidores procurará pelo preço mais baixo, pois não terá nenhuma razão para pagar mais pelo mesmo artigo. Mas se o varejista oferecer-lhe uma experiência de compra diferente, em que o cliente se sinta recompensado pelos momentos desfrutados, estará construindo uma empresa que tem futuro.

Depreende-se que os consumidores estão se acostumando a receber também um pouco de diversão em troca do dinheiro e do tempo gastos em suas compras. E, à medida que o mundo do lazer e o varejo se aproximam, interligando-se, convergindo, os varejistas sem atrativos terminarão sendo substituídos por empresas mais dinâmicas. Assim, os varejistas serão obrigados a inovar constantemente para que o cliente habitual acredite que sempre poderá encontrar alguma novidade, sempre poderá viver uma nova e entusiasmante experiência em suas compras.

Utilizar o modelo das experiências no *merchandising* não representa adotar um mero modismo mercadológico, mas acompanhar a evolução do conceito de *merchandising* que se pauta pela motivação e criação de impulsos na mente dos consumidores incentivando-os a comprar com fidelidade.

3. Metodologia e considerações sobre o objeto de estudo

A pesquisa utilizada nesse trabalho foi de caráter exploratório, uma vez que se buscou obter maior esclarecimento sobre a utilização, por parte dos empreendedores de micro e

pequenas empresas varejistas de Belo Horizonte (objeto da pesquisa) de uma determinada técnica, no caso, a utilização do *merchandising*, com vistas à formulação de problemas mais precisos para estudos posteriores, GIL (1995).

O universo, ou população de pesquisa, em conformidade com o problema de pesquisa apresentado, é formado pelos empreendedores de micro e pequenas empresas varejistas de Belo Horizonte, que participaram do programa de treinamento desenvolvido pela Câmara de Diretores Lojistas de Belo Horizonte – CDL-BH em parceria com a Ryerson University, instituição de ensino canadense, “O impacto visual de sua loja – o primeiro passo para atrair clientes” cujo objetivo é o de desenvolver o conhecimento e aplicação modernas técnicas de *merchandising* no ponto de venda.

Dessa forma, do universo de participantes desse programa de desenvolvimento, cerca de 450 participantes, foram selecionadas inicialmente 185 unidades amostrais, ou 41,29% do universo total inicial, deste total foram entrevistados 73 ex-participantes do programa, sendo

- 52,05%, ou 38 ex-participantes, tratavam-se de empreendedores do comércio varejista.
- 34,25%, ou 25 ex-participantes, tratavam-se de funcionários e
- 13,70%, ou 10 ex-participantes, eram formados por consultores, arquitetos, decoradores e parentes *ajudando* o empreendedor varejista.

4. Desenvolvimento do instrumento de coleta de dados

Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado um questionário semi-estruturado, não disfarçado como instrumento de coleta de dados.

Depois de compiladas contribuições de especialistas, para a validação de conteúdo do questionário, foi aplicado o pré-teste do instrumento de pesquisa. O pré-teste teve como objetivo corrigir desvios de linguagem e verificar a adequação das questões, procurando conhecer como se daria o comportamento numa situação real de coleta de dados, conforme Mattar (1999).

O pré-teste foi submetido a um grupo piloto de três empreendedores varejistas de Belo Horizonte, pertencentes à população-alvo desse estudo, com todas as características da amostra pretendida, que após o pré-teste foram excluídas do arcabouço amostral. O critério de escolha desses elementos para o pré-teste foi não-probabilístico, prevalecendo a conveniência, a partir da facilidade de acesso às mesmas.

Após realizadas as correções identificadas no pré-teste, chegou-se ao modelo final do questionário para o desenvolvimento da coleta de dados.

5. Pesquisa de campo e método de coleta de dados

A pesquisa consistiu na realização de entrevistas junto aos empreendedores varejistas de micro e pequeno porte de Belo Horizonte, que receberam treinamento, formalmente, sobre a aplicação de técnicas e métodos de utilização do *merchandising* pelo programa de treinamento oferecido pela CDL-BH. O método escolhido para a coleta de dados foi a entrevista por telefone, considerado por Aaker, Kumar e Day (2001) o método dominante para a obtenção de informações de grandes amostras. Aaker, Kumar e Day (2001) ratificam a utilização da entrevista por telefone, ao afirmarem que muitas das limitações conhecidas das entrevistas telefônicas estão se revelando de pouca significância para grande parte dos problemas de *marketing*. Os mesmos autores citam que o *Survey Research Center* da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos descobriu existir pouca diferença na acuracidade de respostas entre as

entrevistas pessoais ou telefônicas. E que, nos resultados da entrevista por telefone, foram obtidas menos respostas diferenciadas, por eliminar impressões subjetivas do entrevistador, superando questões relacionadas à empatia entre entrevistado e entrevistador, tanto quanto redução dos erros de tendência do entrevistador pelo maior anonimato da situação.

6. Resultados

6.1- Fatores motivadores e objetivos espontâneos

A principal questão apresentada aos empreendedores visou avaliar os fatores motivadores que os levaram a participar do treinamento “O impacto visual de sua loja – o primeiro passo para atrair clientes”. Os resultados obtidos estão descritos a seguir.

6.1.1 Puderam ser observadas respostas cujo principal objetivo se caracterizou por uma tentativa de organização da loja, sem que pudesse ser identificado um interesse estratégico na adoção da tecnologia do *merchandising*. Foram explícitas as respostas sobre o interesse em chamar a atenção imediata dos clientes, mas sem uma conotação de estar sendo feito um investimento em um diferencial estratégico para o negócio, conforme pode ser constatado nestas duas respostas:

“Tenho um comércio e queria saber como organizar as prateleiras, como chamar a atenção dos clientes”.

“Para organizar a loja”.

6.1.2. Para o segundo subgrupo, o objetivo de participar do treinamento foi a possibilidade de melhoria da aparência do negócio, como um processo rotineiro de mudança da decoração, ainda sem a preocupação com o enfoque estratégico do negócio, conforme pode ser observado por meio das declarações:

“Estava pensando em melhorar as vitrines. Nunca fizemos nada na loja”.

“Achei que precisava melhorar a aparência, o visual”...

“Querida melhorar o visual da empresa”.

“Para melhorar o visual da loja, fazer uma reciclagem”.

“Vou em tudo que é novo. Tudo que aparece eu faço. Como era de visual e me preocupo muito com o visual, resolvi fazer”.

“Era presidente da associação dos lojistas [...]. Fui participar para dar o exemplo para os outros lojistas [...] para melhorar os aspectos das lojas [...]”.

6.1.3. A terceira situação encontrada se caracterizou por uma preocupação em identificar técnicas que pudessem auxiliá-los nas mudanças que desejavam implementar em seus negócios. Entretanto, apesar de se verificar uma procura dirigida a uma alternativa de solução, não se pode afirmar que havia consciência sobre os reais resultados que esperavam obter ao participar do treinamento. Ou seja, realizavam uma busca ampla de conhecimentos que, ocasionalmente, poderia lhes proporcionar algum resultado positivo. Não se pode afirmar, novamente, que havia um deliberado interesse em conhecer os resultados que a aplicação das técnicas de *merchandising* poderiam

proporcionar. Assim, a resposta à questão sobre o fator motivador de participar do treinamento foi declarada pelos empreendedores, como:

“Estávamos montando uma nova loja”.

“Estava fazendo uma reforma na loja.”

“Tenho duas lojas e me interessei. Estava fazendo a reforma da loja...”

“Querida dar um impacto na loja, modificar a loja”.

“Para melhorar alguma coisa na lanchonete”.

“Tenho loja e queria mudar algumas coisas”.

“Necessidade de saber mais, achava que estava faltando algo na empresa”.

6.1.4. O quarto subgrupo de empreendedores apontou para uma situação de interesse genérico relacionado a um aprendizado contínuo, mas ainda sem denotar, explicitamente, uma causa específica para participar do treinamento, como pode ser observado pelas repostas apresentadas à questão:

“Curiosidade. Todo curso é válido. Sempre vou aos cursos”.

“Tenho uma loja e me interessei pelo curso”.

“A Associação do [...] Shopping tem convênio com o (sic) CDL e aí eu me interessei pelo curso”.

“Sou designer. É sempre interessante para estar por dentro disso”.

6.1.5. O quinto subgrupo de empreendedores apresentou, de forma bem mais específica que as demais, respostas indicando um bom grau de esclarecimento quanto aos objetivos que determinaram sua participação no treinamento. Pode ser identificado, pelas repostas apresentadas, o interesse em obter informações que pudessem criar um diferencial estratégico para o negócio, proporcionar diferenciais frente à concorrência e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria do desempenho do negócio, como poderá ser avaliado pelas exposições apresentadas a seguir:

“Para melhoria das vendas. Como a loja é antiga, estávamos buscando novos clientes. E também estava fazendo uma monografia sobre merchandising”.

“Trabalho dentro da área, com representação comercial. Na época estava reformando meu *show room* e queria orientar os clientes do interior, como iluminar a loja, a disposição de mercadorias”.

“Por necessidade de mudar layout. Criar um diferencial em relação a concorrência”.

“Eu estava com uma obra em andamento e precisava melhorar o aspecto. Aproveitei para fazer o treinamento e criar uma diferença em relação à concorrência”.

Após essas avaliações iniciais, foi possível estabelecer uma primeira conclusão. Refere-se ao pouco esclarecimento ou mesmo percepção dos objetivos que estão por trás da tecnologia do *merchandising*. Isto é, apesar das grandes vantagens apresentadas pelo uso das técnicas de *merchandising*, considerando aspectos relacionados a diferenciais competitivos, aumento da competitividade, maior fidelização dos clientes entre outras, é patente a ausência de informações e conhecimento dos resultados que podem ser proporcionados pela utilização da tecnologia do *merchandising* pelos empreendedores de micro e pequenas empresas varejistas de Belo Horizonte. Ou seja, a utilização da técnica encontra-se, ainda, conforme sugere Geary (1998), como uma função estética de algumas décadas atrás, sendo apenas objeto de melhoria da aparência da loja e da apresentação dos produtos.

6.2- Análise dos fatores motivadores – respostas estimuladas

No segundo momento das entrevistas, procurou-se estabelecer uma relação direta sobre possíveis causas que pudessem ter estimulado a participação dos empreendedores a acessar a tecnologia do *merchandising*. Esses possíveis agentes motivadores foram prospectados via indagações realizadas junto aos instrutores e consultores que ministraram o treinamento “O impacto visual de sua loja – o primeiro passo para atrair clientes”, por meio da avaliação realizada no pré-teste do questionário de pesquisa e das informações obtidas via levantamentos bibliográficos desse trabalho. Os resultados obtidos mostraram que 63,2% dos respondentes consideraram a necessidade da empresa como fator motivador, seguido de perto pelos fatores interesse pessoal com 60,5%, aperfeiçoamento com 55,3%, modernizar conceitos e tecnologia com 47,7% e o ajustamento à concorrência com 44,7% das respostas.

As respostas estimuladas ajudam a ratificar, de uma forma geral, o baixo grau de esclarecimento quanto à percepção das possíveis vantagens oferecidas pela utilização das técnicas de *merchandising*.

Nessas respostas pode ser constatado que os empreendedores varejistas, apesar do significativo interesse pessoal e o interesse de aperfeiçoamento técnico, a necessidade de melhorias na empresa surge como principal objetivo ou fator motivador, podendo ser destacada, ainda, a necessidade do posicionamento frente à concorrência, que chega a alcançar quase a metade das respostas estimuladas.

Deve ser registrada, contudo, a ocorrência de situações isoladas do conhecimento das técnicas e tecnologia do *merchandising*, sem que isso possa significar uma tendência, mas ilhas de discernimento.

Depreende-se, a partir desses dados, que os resultados obtidos com a utilização das técnicas de *merchandising* sejam pouco significativos, sob o ponto de vista científico, em proporcionar diferenciais competitivos, aumento da competitividade, melhoria dos resultados operacionais e maior fidelidade dos clientes, entre outros, uma vez que, em não se sabendo o que alcançar, ou que resultados esperar, não se poderá mensurá-lo. Ou, se mensurado, mensurar-se-á o imprevisto, o fortuito, o casual o que não constitui uma estratégia, conforme definido por Porter (1996) ou Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

6.3- *Merchandising*: a estratégia deliberada

A partir desses dados, que demonstrou discernimento após a enquete estimulada, procurou-se realizar uma avaliação mais detida, visando identificar se tal

situação se configurava como casual ou se representava, de forma concisa, uma estratégia deliberada.

Foram levantadas as informações – cruzamento dos dados – relativas às respostas positivas das seguintes questões estimuladas: necessidade de a empresa ajustar-se à concorrência e modernizar conceitos e tecnologias, bem como dos empreendedores que afirmaram positivamente terem buscado agir estrategicamente – item “Fatores motivadores e objetivos espontâneos.

Os empreendedores que confirmaram os quesitos mencionados foram considerados na análise seguinte, mesmo tendo apresentado fatores motivadores em participar do treinamento que pudessem ser considerados discrepantes com uma estratégia deliberada, como as seguintes afirmações apresentadas:

“Vou em tudo que é novo. Tudo que aparece eu faço. Como era de visual e me preocupou muito com o visual, resolvi fazer”.

“Na época estava organizando um programa de treinamento do [...] Shopping”.

“Tenho um comércio e queria saber como organizar as prateleiras, como chamar a atenção dos clientes”.

Entretanto, considerando que se tratava de decisões conscientes a partir das respostas estimuladas, foi realizada a avaliação dos resultados alcançados, ou seja, mensuração de resultados obtidos com a utilização das técnicas de *merchandising* apresentadas no treinamento “O impacto visual de sua loja – o primeiro passo para atrair clientes”.

Os principais resultados alcançados foram:

1. Intensidade da aplicação dos conhecimentos adquiridos

20% dos empreendedores afirmaram não terem aplicado qualquer conhecimento no negócio, contra 80% que disseram terem feito uso de algum conhecimento adquirido no treinamento.

2. Estado da arte da tecnologia apresentada no treinamento

A maioria dos empreendedores (58,3%) considerou que a tecnologia disponibilizada no treinamento “O impacto visual de sua loja – o primeiro passo para atrair clientes” contou com técnicas modernas e inovadoras. Outros 33,3% afirmaram ser a técnica apresentada, apesar de comum, com certo grau de inovação.

Com isso, podem ser factíveis duas avaliações:

- a) Percepção, pelos empreendedores, de diferenciais competitivos que pudessem estar diferenciando o negócio, caso utilizadas;
- b) O receio ao risco de executar algo fora dos padrões conhecidos – por considerarem as técnicas inovadoras.

Essas duas condições, por sua vez, poderiam determinar comportamentos diferentes, como a assunção do risco e implementação das técnicas ou sentimento de impotência ou falta de capacidade para empregar a tecnologia.

Ratifica-se a presunção de que os empreendedores tinham consciência dos objetivos a serem alcançados.

Assim, apesar de se tratar de uma tecnologia moderna e inovadora para a maioria, os conceitos disseminados e/ou percebidos no treinamento “O impacto visual de sua loja – o primeiro passo para atrair clientes” foram considerados, em sua maior expressão, como parcialmente inéditos (66,7%), o que poderia determinar maior, ou melhor, comodidade na aplicação das técnicas, subtraindo parte dos riscos apontados anteriormente.

3. Aplicação das técnicas de *merchandising*

Face ao exposto e a partir das técnicas disseminadas no treinamento “O impacto visual de sua loja – o primeiro passo para atrair clientes”, buscou-se identificar quais dessas técnicas foram exploradas pelos empreendedores. Considerando os fatores motivadores explicitados de forma espontânea – primeira questão abordada na pesquisa –, em que ocorreu uma significativa recorrência de motivos relacionados à melhoria da organização e do *layout* – contidos na técnica denominada *layout* – e dos aspectos relacionados à vitrine – contidos no âmbito da técnica imagem, pode ser observado que essas técnicas garantiram a maior expressividade de utilização, possibilitando ratificar a condição de aplicação deliberada da tecnologia presumida nesse trabalho.

Contudo, deve ser levado em conta, também, que esses itens – *layout* e vitrine – são os itens que apresentam maior conhecimento empírico por parte das pessoas, constatados pelas afirmações dos empreendedores, podendo estar havendo forte correlação nas respostas, mas essa correlação ultrapassa a capacidade de análise – e não é o alvo – desse trabalho.

Todavia, nesse sentido, dado o grau de desconhecimento ou dificuldade do emprego de técnicas como eventos, cenários e apresentação das mercadorias é, ou demonstra ser, notória a tendência de utilização das técnicas de *merchandising*, que, à primeira vista, sejam mais fáceis de aplicação ou estejam no âmbito do conhecimento empírico dos empreendedores.

4. Crítérios de aplicação das técnicas

Uma vez verificado que os empreendedores haviam implementado a utilização das técnicas, buscou-se identificar que mecanismos serviram de base para a implementação. O objetivo dessa questão esteve assentado na avaliação do grau de utilização de ferramentas científicas para levar a cabo os objetivos propostos pelos empreendedores.

Constatou-se uma situação circunspeta. Ou seja, o baixo índice de utilização de ferramentas científicas. Tanto o manual de procedimentos fornecido no treinamento “O impacto visual de sua loja – o primeiro passo para atrair clientes”, que contém ferramentas, exemplos e instruções detalhadas para implementação das técnicas de *merchandising*, quanto à utilização de uma assessoria técnica disponibilizada pela CDL-BH, ou ainda, a contratação de profissionais experientes, todos foram descartados em nome de uma pretensa capacidade e competência de conhecimentos considerada pelos empreendedores – orientando-se pelo próprio conhecimento.

Ao serem cruzados os dados referentes à contratação ou uso de uma referência técnica – bibliografia – agregada ao conhecimento empírico, o percentual de ocorrência foi que 16,7% conciliaram a técnica à experiência.

Essa condição provoca distorções quanto ao emprego adequado e correto das técnicas de *merchandising* e, por conseguinte, nos resultados que poderiam ser alcançados. Nesse sentido, mais uma vez, pode ser considerado pouco adequado um processo de mensuração quantitativa de resultados alcançados com o emprego das técnicas de *merchandising*.

Ainda, com relação à não utilização de referências técnicas – bibliografia –, alguns empreendedores chegaram a afirmar a desconexão do material com a realidade das empresas, seja em função de o modelo disponibilizado ser considerado com características estrangeiras – metodologia canadense adotada pela CDL-BH no treinamento, com problemas de tradução e adaptação –, seja pelo porte das empresas que participam do treinamento, conforme pode ser constatado pelas afirmações apresentadas a seguir:

“o curso é muito bom. Foi muito válido. Mas acho que eles precisam abordar mais a realidade brasileira. Em relação aos resultados, ainda estão recentes. Mas atraiu mais o cliente, as visitas aumentaram e as vendas vêm aumentando”.

“Consulto o manual até hoje. Mas acho que está mais ligado a lojas grandes. Quando começou a dar resultado, eu tive que me afastar da loja, por problemas de família e não pude acompanhar”.

Nesse momento configurou-se de forma explícita o interesse e necessidade de serem desenvolvidos materiais específicos que possam estar contidos dentro da realidade dos empreendedores de micro e pequenas empresas varejistas quanto a utilização das técnicas de *merchandising*. E, ainda, estabelece a possibilidade de se questionar se a literatura disponível sobre técnicas de *merchandising* atende adequadamente as necessidades do grupo de micro e empresas varejistas.

Cabe avaliar, assim, o estabelecimento de um processo mais criterioso para a prestação do serviço de treinamento e capacitação em técnicas de *merchandising*. Esse processo deve contemplar, inicialmente, o nivelamento conceitual da tecnologia – conceituação, objetivos e resultados esperados da tecnologia disponível, inclusive uma melhor explicação sobre o caráter científico e não regional da tecnologia, o ferramental disponível – as técnicas que podem ser empregadas, quando e como os procedimentos para utilização – a conscientização e incentivo do uso dos modelos testados e a criação dos indicadores de desempenho – mensuração dos resultados obtidos.

6.4- Resultados alcançados na aplicação da técnica

A última questão aberta formulada aos empreendedores foi relacionada aos possíveis resultados que puderam ser alcançados com a aplicação das técnicas de *merchandising*. Pelas afirmações colhidas, os empreendedores afirmam terem percebido resultados operacionais e estratégicos na aplicação das técnicas. Considera-se percebido, uma vez que a pesquisa realizada não identificou a ocorrência da medição formal dos resultados, ou seja, a utilização de técnicas científicas para aferição dos resultados. É exemplar a afirmação dada por um dos empreendedores:

“O ambiente ficou melhor. Os clientes gostaram, mas não houve medição dos resultados”.

Ou aquela retratada na apresentação dos possíveis resultados alcançados, mas ratificando a falta de um instrumento de avaliação do desempenho, conforme a afirmação apresentada:

“Melhorou significativamente a impressão para os clientes que passaram a elogiar a loja. Os resultados avaliados foram baseados no sentimento, pois não desenvolvi mecanismos para avaliar resultados”.

E, nos demais casos, como já mencionado, apresentando a avaliação dos resultados percebidos, empiricamente, de uma forma geral, também constatado nas afirmações:

“Achei um curso excelente. Ainda estou aplicando algumas coisas, mas falta reserva. Notei uma melhoria imediata. Uma melhoria nas vendas. Melhor posicionamento do produto. Melhor tratamento ao cliente”.

“Com a aplicação da técnica, obtive resultados sim! Principalmente, o aumento de vendas”.

“Fui mudando por etapas. A cada etapa os clientes vinham percebendo as mudanças. Tive que adequar novos clientes às novas necessidades”.

Mas, também, contrapondo as afirmações anteriores, foi encontrada uma situação que não relaciona os resultados alcançados com a utilização das técnicas de *merchandising*. Apesar de ser percebido um resultado positivo na implementação das técnicas, o elemento de pesquisa não relacionou qualquer possibilidade dos resultados alcançados à utilização das técnicas de *merchandising*, identificada via o depoimento que se segue:

“*Layout* melhor, impacto melhor. O perfil do cliente está mudando mais (sic) é devido a outros fatores. O número de clientes vem aumentando, mas acho que não está relacionado com as mudanças e, sim, devido ao *boca a boca*”.

Assim, ainda que a realidade da utilização das técnicas de *merchandising* não esteja plenamente alinhada com as possibilidades previstas na revisão bibliográfica elaborada nesse trabalho – criação de diferenciais competitivos ou maior fidelização dos clientes –, é factível confirmar a obtenção de resultados e/ou o cumprimento de objetivos traçados para participar do treinamento, que pode ser traduzido pelas exposições feitas pelos empreendedores, como:

“Com certeza tive resultados. Antes, o ambiente era muito desorganizado, era mais difícil trabalhar. Com a implantação das técnicas, ficou bem melhor. Deu mais segurança aos clientes”.

“Saí do treinamento com várias idéias e adapto de acordo com as necessidades. Com certeza, tive resultados. Sempre que muda a imagem, o layout da loja, os clientes notam. O perfil do cliente vem mudando aos poucos, venho me adequando”.

Ao elaborar a última pergunta aberta, procurou-se confirmar a confiabilidade dos resultados que as respostas apresentariam e, assim, a pesquisa foi finalizada com a questão de resposta estimulada sobre os resultados alcançados com o emprego das técnicas de *merchandising*.

Desse modo, apesar de quase metade dos empreendedores não apresentarem uma resposta decidida, 50% chegaram a constatar, categoricamente, um aumento das vendas, que, por sua vez, verificado por meio do cruzamento de suas informações, está relacionado ao acréscimo do número de clientes e/ou ao aumento da intensidade de visitas dos clientes ao negócio – possivelmente, maior fidelização. Podemos observar, ainda, que 33,3% dos proprietários identificaram tanto um aumento da visitação à loja, quanto um aumento do número de clientes. Mas um expressivo contingente, 41,7% nada souberam afirmar sobre os resultados alcançados pelas técnicas de *merchandising*.

Ao considerar um aumento das vendas, 66,7% dos empreendedores atribuíram tal fato ao aumento do número de clientes. Outros 50% apontaram para um provável aumento da visitação dos clientes, o que pode determinar um maior grau de fidelização. Entretanto, apenas 16,7% dos empreendedores são enfáticos em afirmar que o aumento das vendas se deveu ao aumento das vendas por cliente.

7. Conclusões

Foi possível verificar que o motivo mais evidente para utilização do *merchandising* no ponto de venda ainda se atem ao princípio básico da estética, apresentado por Geary (1998), ficando restrita, a um número pequeno de empreendedores varejistas, a utilização do *merchandising* como uma ferramenta para geração de diferenciação competitiva, como Geary (1998), Parente (2000) e Levy e Weitz (2000) propõem como motivo principal para o investimento nas técnicas de *merchandising* pelo varejista moderno.

Face ao exposto, as afirmações de que o *merchandising* se constitui como uma ferramenta de caráter estratégico e de melhoria da competitividade ainda não é factível de ser observada, em sua plenitude, como uma decisão deliberada pela maioria das empreendedores varejistas das empresas de micro e pequeno porte de Belo Horizonte.

Implicações gerenciais

Apenas uma pequena parcela dos empreendedores pesquisados estabeleceu como opção estratégica deliberada a utilização do *merchandising* para gerar preferências no cliente, desenvolver a fidelização do cliente, melhorar as vendas ou provocar maior visitação aos estabelecimentos varejistas. A maioria dos empreendedores das micro e pequenas empresas varejistas de Belo Horizonte, como já dito, está preocupada com o aspecto estético, demonstrando a importância e necessidade de serem desenvolvidos mecanismos que permitam a essas extrair os benefícios mais valiosos das técnicas de *merchandising*.

A partir dessa constatação, pode-se concluir, também, a necessidade de serem estabelecidas abordagens diferenciadas relacionadas à capacitação e treinamento na utilização das técnicas de *merchandising*. Para Geary (1998), o emprego do *merchandising* evoluiu do interesse puramente estético para o interesse estratégico, as abordagens de treinamento, capacitação e utilização, devem contemplar essa evolução dos interesses específicos dos diversos públicos (empresas) que estarão utilizando a técnicas. Pois, em uma mesma região, podem ser encontradas empresas em estágios diferenciados de evolução estratégica, seja isso reflexo do ambiente de negócios e grau de competitividade, ou mesmo devido a falta de conhecimento científico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V. e DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- BERRY, Leonard. O modelo emergente. **Revista HSM Management**. São Paulo, n.13, p. 58-64, mar./abr. 1999.
- BLECHER, Nelson. A ditadura do varejo. **Revista Exame**, São Paulo, v.768, n.12, p. 44-55, jun. 2002.
- BRUNER II, Gordon C. Music mood, and *marketing*. **Journal of Marketing**. n.54, p. 94-104, out. 1990.
- CHALMERS, Ruy B. **Manual brasileiro de promoção de vendas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1965.
- CHURCHILL, Gilbert A. & PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva Editora, 2000.

- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Editora Atlas SA, 1990.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro, LTC, 2000.
- GEARY, Donna. **O impacto visual da sua loja: o primeiro passo para atrair clientes**. Belo Horizonte: CDL/CITC, 1998.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas SA, 1995.
- HORNBY, A. S., GATENBY, E. V. e WAKEFIELD, H. **The advanced learner's dictionary of current english**. 2. ed. 18.^a Impressão. Londres: Oxford University Press, 1963.
- INGOLD, Roger de Barbosa e RIBEIRO, Francisco. Varejo no Ano 2000. In: **Varejo modernização e perspectivas**. Coordenação Cláudio Felisoni Ângelo. São Paulo: Atlas, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEVY, Michael e WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. v. 1. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NOGARE, Lisiane Dalle. **Virtual x real no merchandising**. 22/02/01. Disponível na internet: <<http://www.varejista.com.br>> Acesso: em 26 jan. 2002.
- PANCRÁZIO, Paulino Da San. **Promoção de vendas: o gatilho do marketing**. São Paulo: Futura, 2000.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil, gestão e estratégia**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2000.
- PINE II, Joseph. The experience economy. **Book Summary I – HSM Management**, São Paulo, 2000. v. 1, n. 1, p. 82-97, 2000.
- PINE II, Joseph. A era da experiência. **Revista HSM Management**. São Paulo, n. 13, p. 66-70, mar./abr. 1999.
- PORTER, Michael. *What's Strategy?* **Harvard Business Review**. Boston, v. 74, n. 6, p. 61-68. Nov./Dec. 1996.
- PRAHALAD, C.K. e HAMEL, Gary. O negócio da fantasia. **Revista HSM Management**. São Paulo, n.7, p. 102-108, mar./abr. 1998.
- RABAÇA, Carlos Alberto e BARBOSA G. Gustavo **Dicionário de Comunicação** São Paulo Editora Atica 1987 p. 396
- RAMOS, Roberto. **Grã-finos no Globo cultura e merchandising nas novelas**. Petrópolis: Editora Vozes, 1987.

SILVA, Joaquim Cadeira da. ***Merchandising no varejo de bens de consumo***. São Paulo: Editora Atlas SA, 1990.

WHITE, Oriana Monarca; ROMEU, Marina Campanelli. Mudanças no comportamento do consumidor e pesquisa de mercado. In: CARVALHO, Dirceu Tornavou; de NEVES, Marcos Fava (Org.). ***Marketing na nova economia***. São Paulo: Editora Atlas, 2001. Cap. 4. p. 47-51.