

Estratégias de Reformulação do Ponto de Venda e suas Relações com a Performance Organizacional em Empresas do Setor de Varejo

CLEBER DA COSTA WEBBER
FACULDADE MERIDIONAL (IMED)
clebercw@hotmail.com

JORGE ONEIDE SAUSEN
FACULDADE MERIDIONAL (IMED)
jorges@unijui.edu.br

KENNY BASSO
FACULDADE MERIDIONAL (IMED)
bassokenny@gmail.com

CLAUDIONOR GUEDES LAIMER
FACULDADE MERIDIONAL (IMED)
claudionorlaimer@gmail.com

Estratégias de Reformulação do Ponto de Venda e suas Relações com a Performance Organizacional em Empresas do Setor de Varejo

1 INTRODUÇÃO

O varejo é considerado um dos setores mais importantes para a economia mundial. No Brasil, este setor apresentou um crescimento superior ao PIB nos anos de 2014 e 2015 (IBGE, 2016). O faturamento bruto das 250 maiores redes atuantes no varejo brasileiro ultrapassou R\$ 454 bilhões em 2014, segundo levantamento da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2016).

De uma forma geral, o varejo ainda possui grande parte de suas atividades ligadas ao ambiente físico. O ponto de venda ainda é o principal canal de distribuição das empresas de varejo, podendo ser considerado como uma importante fonte de vantagem competitiva (TURLEY; CHEBAT, 2002). Para garantir competitividade e alcançar cada vez mais o público alvo, frequentemente as organizações varejistas promovem reformulações em seus pontos de venda. Estas reformulações focam na utilização do ponto de venda como recurso estratégico, criando atmosferas no ambiente do ponto de venda que influenciam clientes e colaboradores (BITNER, 1986; TURLEY; MILLIMAN, 2000; BAKER, 2002). Tais atmosferas de consumo podem levar à obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

Embora a ligação entre o ponto de venda e o desempenho de organizações varejistas seja especulada por diversos trabalhos (e.g., ROMAN, 2007; MARTIN, 2009), ainda permanece não compreendido como estratégias de ponto de venda varejista possam influenciar a performance de empresas de setor. Percebe-se que em muitos casos as preocupações dos estudos estão frequentemente relacionadas ao comportamento do consumidor, a orientação da empresa para o mercado, ou a aspectos específicos relacionados ao ponto de venda (e.g., FEIJÓ, 2010; PACHECO, 2014). Da mesma forma, observa-se que as pesquisas relacionadas ao uso do BSC, suas perspectivas e sua importância no alinhamento estratégico, não demonstram relação com a performance no ponto de venda e com a performance do setor de varejo (e.g., BIASOTTO, 2006; SPESSATTO, 2009). A falta de estudos relacionados à reformulação no ponto de venda, como uma ação estratégica, considerando as variáveis que compõem o ambiente de vendas com fatores que podem ser determinantes para a performance da organização, demonstra um vasto horizonte para o desenvolvimento de estudos nessa área.

Assim, no intuito de analisar as relações existentes entre as estratégias de reformulação do ponto de venda e a performance das empresas que atuam no segmento de varejo, o objetivo deste artigo é identificar o efeito das estratégias de reformulação do ponto de venda na performance de empresas varejistas. Para analisar a performance das empresas varejistas, esta pesquisa considera as perspectivas do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997) – financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, de modo a evidenciar que mudanças no ponto de venda podem conduzir a resultados positivos em termos de performance e busca de vantagens competitivas nesse segmento de mercado. Convém destacar que a análise do efeito das estratégias na performance de empresas varejistas, utilizando as perspectivas do BSC, podem trazer importantes contribuições acadêmicas e gerenciais, tanto em relação aos achados que a pesquisa busca demonstrar quanto a futuros estudos relacionados a esses temas.

Além de evidenciar a relação teórica entre as estratégias específicas de reformulação do ponto de venda e a performance de empresas varejistas, os resultados desta pesquisa podem contribuir de forma significativa para as empresas que atuam no setor de varejo, tanto para as redes de móveis e eletrodomésticos, como para outros segmentos do varejo, fornecendo subsídios para a tomada de decisão no campo de mudanças que podem impactar na melhoria do desempenho das

lojas, bem como indicar caminhos para estabelecer melhores níveis de competitividade neste setor que é extremamente dinâmico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A atmosfera do ponto de venda

O ambiente físico do ponto de venda pode desempenhar um papel importante, pois comunica a imagem do que está sendo vendido, podendo assumir o papel de um facilitador, um agente de socialização e um diferenciador (BITNER, 1992). O ponto de venda físico recebe destaque por ser o único modo de se ter a propaganda, produtos, consumidor e dinheiro juntos no mesmo lugar e no mesmo instante (FERRACIU, 2008).

Turley e Chebat (2002) estudaram a relação entre a estratégia dos estabelecimentos de varejo, o *design* do ambiente e o comportamento de compra resultante. Os estudos indicaram a possibilidade de criar estratégias varejistas que podem compreender um número de variáveis controláveis do ambiente da loja, e que essas estratégias podem ser implementadas no ambiente de venda para redesenhar a loja, configurando uma atmosfera específica desejada. A possibilidade de criar e recriar uma atmosfera de loja planejada, pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva, pois estas capacidades em gerar uma atmosfera planejada são difíceis de serem copiadas pelos concorrentes (TURLEY; CHEBAT, 2002).

A prática de criar atmosferas influentes pode ser uma importante estratégia de marketing para a maioria dos ambientes comerciais, pois os consumidores são influenciados por estímulos físicos e experiências no ponto de venda (TURLEY; MILLIMAN, 2000). O tempo que um consumidor passa na loja talvez seja o mais importante fator individual na determinação de quanto comprará (UNDERHILL, 2009).

Bitner (1992) discutiu a atmosfera do PDV como um dos fatores estratégicos para a empresa se posicionar diante dos clientes e colaboradores. Uma vez que os serviços são geralmente comprados e consumidos simultaneamente, exigindo, geralmente, interação entre clientes e empregados dentro da loja, o ambiente da organização deveria apoiar as necessidades e preferências dos empregados e dos clientes ao mesmo tempo. Esse estudo foi o primeiro a salientar que os elementos do ambiente afetam a atividade dos empregados, que são também elementos formadores desse próprio ambiente. Então, a estrutura do ambiente tem reflexos significativos na formulação de conceitos a respeito das lojas.

Bitner (1992) utiliza o termo *servicescape* para definir o ambiente construído (ou seja, o ambiente físico, em oposição ao ambiente natural ou social) e o modo como esse ambiente afeta os consumidores e colaboradores nas organizações de serviços. Através de uma gestão cuidadosa e criativa do *servicescape*, as empresas podem ser capazes de contribuir para a realização de objetivos de marketing externos e metas organizacionais internas (BITNER, 1992).

No modelo apresentado por Bitner (1992), o cenário de serviços tem três dimensões ambientais que interferem na qualidade percebida do serviço. A primeira dimensão refere-se as condições ambientais, compostas por temperatura, qualidade do ar, barulho, música, cheiros e iluminação. A segunda refere-se ao *layout* e à funcionalidade, como arranjo, tamanho e forma dos equipamentos e mobiliário. A terceira dimensão refere-se a sinais, símbolos e objetos e engloba a sinalização, elementos de comunicação e estilo da decoração (BITNER, 1992).

Em relação à atmosfera do ponto de venda, Turley e Milliman (2000) aprimoraram o modelo de Berman e Evans (1995) e trazem cinco categorias de variáveis atmosféricas, que são as variáveis externas (Leteiro, entrada, vitrines, tamanho e cor do prédio, entorno, localização, jardins, tráfego, estacionamento), as variáveis gerais internas (Piso, cores, iluminação, música, aromas, largura dos corredores, materiais, texturas, forro, mercadorias, temperatura, limpeza), as variáveis de *layout* e design (Projeto do espaço, localização do mobiliário e equipamentos,

distribuição e correlação de departamentos e produtos, áreas de espera, caixa, fluxo de circulação), as variáveis de decoração e pontos de vendas (Expositores, sinalização, decorações nas paredes, fotografias) e as variáveis humanas (Características dos funcionários e dos clientes, uniformes, aglomeração e privacidade).

Baker et al. (2002) trazem uma abordagem mais ampla do ambiente de varejo, relacionando-o como um aspecto de reforço dos vínculos com o cliente. Os autores apresentam o conceito de atmosfera do ponto de venda e agrupa os fatores que caracterizam esta atmosfera em: táteis (referentes aos materiais utilizados, à temperatura e à qualidade do ar); sonoros (os apreendidos pela música ambiente e ruídos do ponto de venda); olfativos (emanados por aromas artificiais ou naturais); visuais (percebidos por meio das cores, dos materiais, da arquitetura interna e do merchandising); sociais (propiciados pelo contato entre clientes e funcionários e pela densidade de clientes). O Quadro 1 demonstra de forma resumida os principais autores utilizados neste estudo e as variáveis que podem exercer influências na performance do ponto de venda.

Quadro 1. Variáveis da atmosfera do ponto de venda e principais autores

AUTOR	VARIÁVEIS QUE PODEM INFLUENCIAR A PERFORMANCE DO PONTO DE VENDA	
Bitner (1992)	Condições ambientais	Temperatura, qualidade do ar, barulho, música, cheiros, iluminação
	Layout e funcionalidade	Arranjo, tamanho e forma dos equipamentos e mobiliário
	Sinais, símbolos e artefatos	Sinalização, elementos de comunicação, estilo da decoração
Turley e Milliman (2000)	Externa	Leteiro, entrada, vitrines, tamanho e cor do prédio, entorno, localização, jardins, tráfego, estacionamento
	Interna	Piso, cores, iluminação, música, aromas, largura dos corredores, materiais, texturas, forro, mercadorias, temperatura, limpeza
	Projeto e layout	Projeto do espaço, localização do mobiliário e equipamentos, distribuição e correlação de departamentos e produtos, áreas de espera, caixa, fluxo de circulação
	Decoração	Expositores, sinalização, decorações nas paredes, fotografias
	Humana	Características dos funcionários e dos clientes, uniformes, aglomeração e privacidade
Baker et al. (2002)	Táteis	Materiais utilizados, temperatura e qualidade do ar
	Sonoros	Música ambiente e ruídos do ponto de venda
	Olfativos	Aromas artificiais ou naturais
	Visuais	Cores, materiais, arquitetura interna e merchandising
	Sociais	Contato entre clientes e funcionários e pela densidade de clientes

Fonte: elaborado pelos autores com base no referencial teórico (2017)

2.2 As estratégias de reformulação do ponto de venda

Com base nos autores apresentados, oito fatores foram selecionados, por estarem relacionados a esta pesquisa. São eles a comunicação visual externa o *layout*, a comunicação visual interna, o mobiliário, as cores, a iluminação, a localização do ponto de venda e o visual merchandising.

A comunicação visual externa é representada principalmente pela fachada da loja. Segundo Blessa (2008), a imagem da loja é a primeira impressão visual e mental que o consumidor tem dela e que o influencia em sua decisão de entrar ou não. A combinação dos esforços relacionados à marca, como arquitetura, vitrines e fachada é que dá o tom ao estabelecimento, criando uma imagem no subconsciente do consumidor (BLESSA, 2008).

Parente (2010) define oito fatores que devem ser considerados na definição da imagem externa da loja: a visibilidade da loja, a compatibilidade com o ponto, a conveniência do

consumidor, o motivo arquitetônico, a facilidade promocional, o tipo de fachada, placas com identificação e vitrines. Desses fatores, a fachada e as vitrines são os que primeiro despertam atenção e surpresa dos consumidores.

Uma das variáveis da atmosfera do ponto de venda é composta pelo *layout* e pelo *design* (BERMAN; EVANS, 1995; TURLEY; MILLIMAN, 2000). Essas variáveis influenciam no fluxo de pessoas da loja e na exposição dos produtos, como os móveis e expositores, a alocação dos produtos nos espaços, a localização dos departamentos e a localização dos produtos dentro dos departamentos (IYER, 1989).

Bitner (1992, p.66) leciona que o *layout* do ponto de venda: “refere-se à maneira como móveis e equipamentos estão distribuídos e organizados na loja, à sua dimensão e forma e à relação espacial entre eles”. Turley e Milliman (2000) enumeram como componentes do *layout*: desenho e alocação do espaço, áreas de colocação de mercadorias, agrupamento de produtos, localização das estações de trabalho e dos equipamentos, posição dos caixas, áreas de espera, organização dos departamentos, fluxo de tráfego, local para filas de espera, móveis e áreas mortas.

Na área de vendas, o espaço pode ser dividido em duas categorias principais: a área de exposição de produtos e as áreas de circulação (PARENTE, 2010). Bailey e Baker (2014) colocam que é importante levar em consideração a estética do espaço comercial, o conforto dos clientes e deve refletir a aparência geral da marca. Os modelos de *layout* mais utilizados nos pontos de venda são os de grade simples, circular, de agrupamento flexível, de exposição, ilha e combinados.

A comunicação visual interna tem características semelhantes à externa, porém, aplica-se no interior do ponto de venda. Em termos históricos, elementos gráficos no ambiente comercial eram usados como uma forma de comunicação e, ainda hoje, pode-se encontrar conexões diretas entre a sinalização convencional antiga e o varejo moderno (BAILEY; BAKER, 2014). Berman e Evans (1995) destacam que os cartazes de preços, *displays* de produtos, imagens, decoração e sinalização do ambiente são elementos que fornecem informações adicionais e pertinentes, que podem influenciar nas decisões de escolha ou até mesmo de compra (PATTON, 1981).

Blessa (2010) explica que a comunicação visual de uma loja inclui: letreiros indicativos, placas decorativas, identidade visual, *banners* com fotos de produtos, pôsteres com fotos de pessoas (perfil dos consumidores) e decorações sazonais (balões, coelhos de Páscoa, Papai Noel, namorados). A função da sinalização interior é orientar o cliente e facilitar sua busca e escolha de produtos (BLESSA, 2008).

O mobiliário também é destacado como um dos fatores do ponto de venda, conforme enfatizam Bitner (1992), Turley e Milliman (2000) e Baker et al. (2002). Dentre os materiais de ponto de venda, destacam-se o mobiliário ou os expositores (prateleiras, mesas, araras, gôndolas, balcões e displays), que exercem forte influência no ambiente interno do ponto de venda, sendo de grande importância para o fluxo de pessoas e para a exposição dos produtos (IYER, 1989; PARENTE, 2010). O mobiliário do ponto de venda pode ter diversas formas, porém, Morgan (2011) define dois estilos universais, que são os expositores de piso – normalmente menores e que ocupam os espaços nas áreas centrais – e os expositores de parede, que se localizam no perímetro da loja.

Bailey e Baker (2014) destacam alguns fatores para a escolha mais adequada de quais os expositores utilizar no ponto de venda. Segundo esses autores, devem ser observados quais os expositores vendem mais, quais oferecem o máximo de exposição para o cliente, qual a posição mais adequada para que ele venda mais, de que material é feito o expositor e se ele está de acordo com a marca, se o expositor é correto para a sua função, qual a quantidade de produtos ele suporta e quais as oportunidades de visual merchandising ele proporciona.

Um componente importante na atmosfera do ponto de venda é a utilização das cores. O uso das cores ajuda a criar uma ambientação adequada e representa um dos primeiros elementos do design que o cliente percebe (MORGAN, 2011; BAILEY; BAKER, 2014).

As combinações de cores são variadas e podem causar diferentes impressões. Cores complementares não devem ser expostas no mesmo lugar. Elas são opostas no círculo cromático e transmitem um efeito negativo para o consumidor, podendo ser desagradáveis. Exemplos de agrupamentos frustrados são vermelho com verde ou laranja com azul. Por outro lado, há as cores que se complementam, ou seja, um tom de cor pode proporcionar uma melhor aparência de outro secundário. Por exemplo, a cor branca realça a cor vermelha, ela proporciona uma aparência agradável, bela e elegante (COLBORNE, 1996).

A iluminação tem uma importante função na exposição: ilumina os produtos e influencia totalmente a atmosfera do ponto de venda (SACKRIDER; GUIDÉ; HERVÊ, 2009). Morgan (2011 p.170) destaca que “a iluminação desempenha um papel fundamental no ambiente das lojas, seja para destacar um ponto focal no interior do estabelecimento ou para simplesmente iluminar de forma adequada os expositores para que os clientes possam encontrar facilmente as mercadorias que procuram”.

Colborne (1996) destaca que a iluminação é indispensável para que o consumidor veja os produtos. Ela fornece melhor visibilidade, adiciona cores aos produtos, enfatiza a textura, ilumina o local de trabalho dos vendedores e fornece uma visão geral da loja, além de o ambiente da loja se tornar mais excitante. Uma iluminação adequada ao ambiente da loja valoriza a oferta e também gera conforto para o cliente (SACKRIDER; GUIDÉ; HERVÊ, 2009).

A iluminação não só interfere no comportamento do cliente no ponto de venda, mas também influencia na sua percepção e expectativa quanto ao tipo de loja e produto comercializado (TURLEY; MILLIMAN, 2000). O posicionamento da loja também pode ser subentendido observando a iluminação, que deve ser sempre compatível com o clima da loja, podendo ser mais vibrante (intensa) ou mais íntima (suave) e, quanto mais intensa, maior a associação com preços baixos (BERNARDINO, 2004).

As decisões sobre o local têm importância estratégica, pois ele pode ser útil para a criação de vantagem competitiva. Os gestores podem mudar seus preços, serviços e sortimento de produtos em um período relativamente curto, porém, as decisões de localização são mais difíceis de serem alteradas, pois os empresários frequentemente têm de fazer investimentos substanciais para adquirir e organizar um bem imóvel, ou se comprometerem com aluguéis de longo prazo (WEITZ, 2000).

Para Levy e Weitz (1995), são três os tipos básicos de locais para escolher: uma região central de comércio, um shopping center ou um local isolado. Eles também podem escolher carrinhos, quiosques, um espaço unitário ou display de parede, que são espaços de venda que podem ser encontrados dentro de um shopping center. Finalmente, as lojas podem se localizar em áreas de uso misto.

O merchandising consiste, em geral, em qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores, também sendo visto como um elo de comunicação entre o produto e o cliente (BAKER, 2002; BLESSA, 2008). Dependendo do tipo de loja, o merchandising tem relação direta com a atuação da equipe de vendas, e a capacidade de ambientar e reorganizar o ponto de venda passa a ser um diferencial para a empresa no mercado competitivo (BAKER, 2002; ZORRILLA, 2002; BLESSA, 2010).

O visual merchandising engloba, como diz Bernardino (2004), a visualização de todas as cores e suas influências psicológicas, os aromas e suas associações, o prazer do degustar, a atenção para a chamada auditiva ou para os sons musicais e, ainda, a aproximação do

produto/mercadoria com o toque. Bailey e Baker (2014) definem visual merchandising como um processo que se estende desde o conceito até a finalização e que tem como propósito criar uma identificação clara da marca, mantendo seus valores, atrair o cliente para dentro do espaço comercial e mantê-lo pelo maior período de tempo possível.

2.3 Indicadores de performance organizacional com base no BSC

A performance pode ser definida como a ação, ao resultado da ação e ao sucesso desse mesmo resultado, quando comparado com algum padrão, ou ainda como a soma de todos os processos que levam à uma potencial ou futura sequência de impactos e resultados (LEBAS; EUSKE, 2002). Hronec (1994) refere-se às medidas de performance como sinais vitais de uma organização e destaca que o benefício de tê-las é comunicar às pessoas “o que” estão fazendo e “como”. Sink e Tuttle (1993) reforçam que a performance organizacional é função desse complexo conjunto de critérios – do inter-relacionamento entre eles.

Dentre as diversas medidas de performance organizacional, destaca-se o *Balanced Scorecard* (BSC) proposto Kaplan e Norton (1992). O BSC surgiu da necessidade de melhorar as funções de planejamento, controle e medição de performance da contabilidade gerencial, revelando-se como uma importante ferramenta para medir a performance das empresas (ATKINSON et al., 2015).

Kaplan e Norton (1997) propõem o método *Balanced Scorecard* (BSC) como referencial para a descrição da estratégia, mediante a conexão de ativos intangíveis e tangíveis em atividades criadoras de valor. O BSC é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997). O BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e as medidas do *Scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Apesar dos benefícios apresentados por Kaplan e Norton (1997), autores como Norreklit (2003) e Busco e Quattrone (2009) criticam o BSC por apresentar características retóricas, questionando a capacidade de ser utilizado como uma ferramenta para controle estratégico. Entretanto, outros autores enfatizam a importância da utilização desta ferramenta como sistema de mensuração de performance, como Hoque e James (2000), que relacionam o uso do BSC com o tamanho da organização, o ciclo de vida do produto e a força do mercado. Outro enfoque é apresentado por Davis e Albright (2004), que investigam o impacto do BSC sobre a situação financeira de uma instituição bancária. Malmi (2001), discute o papel do BSC como sistema de informação e gerenciamento de objetivos das organizações.

Hoque e James (2000) demonstram em seus estudos uma relação significativamente positiva entre o uso de medidas típicas de BSC e uma performance superior, principalmente em atividades que não podem ser facilmente medidas com métricas objetivas (HOQUE, 2014). Os idealizadores do BSC, Kaplan e Norton (1992), afirmam que a missão e a estratégia são traduzidas em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O BSC cria uma estrutura para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

Na perspectiva financeira, as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva do cliente normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado, estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. Podem ser valorizados pontos como rapidez na produção, pontualidade das entregas, produtos inovadores, medidas de sugestões apresentadas e implementadas, medidas de desempenho de equipe, etc (KAPLAN; NORTON, 1997).

Já na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, permitindo que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e a satisfação às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. A abordagem do BSC costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Para muitas empresas, a capacidade de gerenciar com sucesso um processo de desenvolvimento de produtos ou a capacidade de atingir categorias totalmente novas de clientes pode ser mais crítica para o desempenho econômico futuro do que gerenciar as operações existentes. A incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos é o grande diferencial da abordagem do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997).

A quarta perspectiva é a do aprendizado e crescimento, e identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: Pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. As empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento de tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. As medidas baseadas nos funcionários incluem: satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários; a disponibilidade de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos. Podem examinar o alinhamento dos incentivos aos funcionários com os fatores globais de sucesso organizacional, e os índices de melhoria dos processos críticos, internos ou voltados para clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

3 MÉTODO

A pesquisa apresenta natureza quantitativa e descritiva e foi realizada por meio de uma *survey* em lojas de três redes de varejo, do segmento de móveis e eletro. Estas redes foram escolhidas por terem lojas que passaram por reformulação do ponto de venda nos últimos 3 anos. Para manter o sigilo dos dados das empresas pesquisadas, optou-se em denominar as empresas como rede A, rede B e rede C.

A rede A é uma das maiores redes de varejo de móveis, eletrodomésticos e eletroeletrônicos de Santa Catarina, com 210 lojas físicas e 1.800 colaboradores, com atuação em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul. A rede B tem 72 lojas no estado do Rio Grande do Sul, conta com 750 colaboradores e atua no estado do Rio Grande do Sul. Já a rede C apresenta 47 lojas de móveis e eletro, 650 colaboradores e sua área de atuação compreende os estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina.

Os respondentes da pesquisa foram os gerentes das lojas. Optou-se pelos gerentes das lojas porque eles possuem informações sobre a performance da loja e também estão próximos do local onde ocorrem as vendas e as reformulações, de modo a possibilitar uma visão mais próxima e real das variáveis mensuradas no estudo.

Os questionários foram enviados para 165 lojas, onde 127 retornaram como respondidos. Destes, foram excluídos 38 questionários por conter respostas em branco. O

conjunto das redes A, B e C totalizou 93 respostas válidas, o que representou uma amostra de 28% do total das 329 lojas existentes nas redes.

No total, foram obtidos 53 casos que promoveram reformulações no ponto de venda e 40 casos em que não houve nenhum tipo de reformulação, no período de janeiro a dezembro de 2014. Dos casos em que houveram reformulações, 15 são da rede A (28,3% das lojas reformuladas), 20 da rede B (37,7% das lojas reformuladas) e 18 da rede C (34,0% das lojas reformuladas). Nos casos em que não houve nenhum tipo de reformulação no PDV, 13 são da rede A (32,2% das lojas não reformuladas), 17 da rede B (42,5% das lojas não reformuladas) e 10 da rede C (25,0% das lojas não reformuladas). A tabela 1 apresenta a composição dos dados da amostra.

Tabela 1. Número de questionários respondidos e percentual do total

	Geral	Redes de lojas					
		A	%	B	%	C	%
Questionários enviados	165	74	44,8%	44	26,7%	47	28,5%
Questionários respondidos	127	44	34,6%	43	33,9%	40	31,5%
Questionários válidos	93	28	30,1%	37	39,8%	28	30,1%
Lojas onde houve reformulações	53	15	28,3%	20	37,7%	18	34,0%
Lojas sem reformulações	40	13	32,5%	17	42,5%	10	25,0%

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

A coleta de dados foi realizada de forma online, utilizando a plataforma Qualtrics®, para hospedagem e envio do instrumento de coleta de dados aos respondentes.

Para a formulação do instrumento de coleta de dados, fez-se necessário uma etapa preliminar, com caráter exploratório, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores das três redes de varejo de móveis e eletrodomésticos da região Sul do Brasil, e com um especialista em marketing. As entrevistas e o referencial teórico possibilitaram a escolha e validação das principais estratégias de reformulação de ponto de venda que podem ser realizadas, a saber: a troca da comunicação visual externa (fachada), a mudança no *layout* interno, a mudança na comunicação visual interna, a troca ou melhoria no mobiliário, a pintura da loja, a melhoria na iluminação, a mudança de local do ponto comercial, e o visual merchandising. Estas estratégias compuseram o instrumento de coleta de dados e são apresentadas no quadro 2.

Quadro 2. Estratégias de reformulação do PDV e autores utilizados

	Estratégias nos pontos de venda	Base teórica utilizada
Reformulações que ocorreram na loja:	Comunicação visual externa	Blessa (2008); Parente (2010); Bailey; Baker (2014)
	O <i>layout</i> interno	Bitner (1992); Berman; Evans (1995); Turlei; Milliman (2000); Baker et al. (2002); Morgan (2011); Bailey; Baker (2014)
	A comunicação visual interna	Bailey; Baker (2014); Blessa (2008)
	O mobiliário da loja	Morgan (2011); Bailey; Baker (2014); Parente (2010)
	As cores (parede e forro)	
	Iluminação interna da loja	Morgan (2011); Bailey; Baker (2014); Levy; Weitz (1995)
	Mudança de ponto comercial	
	Visual Merchandising	Bitner (1992), Berman; Evans (1995); Turlei; Milliman (2000); Morgan (2011); Bailey; Baker (2014); Blessa (2008)

Fonte: elaborado pelos autores com base nas entrevistas preliminares e nos modelos teóricos do referencial (2017).

Nas entrevistas também foram validados os principais indicadores adequados às perspectivas do *Balance Scorecard* (BSC) utilizados e comuns às três redes varejistas, quais sejam: faturamento, venda de produtos, ticket médio e a redução de despesas fixas, referentes a perspectiva financeira; satisfação dos clientes, fluxo de pessoas, número de clientes, vendas para novos clientes e o número de clientes que voltou a comprar, para a perspectiva do cliente; melhoria no atendimento, tempo médio de atendimento de clientes, utilização de novos

processos e o prazo de atendimento e entrega, na perspectiva dos processos internos; e a satisfação dos colaboradores, motivação da equipe, atingimento de metas e a qualificação dos colaboradores, na perspectiva do aprendizado e crescimento. Portanto, a opção por esse conjunto de indicadores teve como base o modelo do BSC (KAPLAN, NORTON, 1997), e a validação junto aos gestores das redes de lojas, por se tratarem de indicadores mais pertinentes na avaliação da performance das lojas, conforme demonstra o quadro 3.

Quadro 3. Indicadores de performance do PDV e autores utilizados

Perspectiva do BSC	Indicadores de performance	Base teórica utilizada
Perspectiva financeira	Faturamento	Kaplan; Norton (1997); Atkinson et al. (2015)
	Quantidade de produtos vendidos	
	Ticket médio	
	Despesas fixas	
Perspectiva dos clientes	Satisfação dos clientes	Stokols, (1972); Hui; Bateson (1991); Turley; Milliman (2000)
	Fluxo de pessoas na loja	
	Número de clientes aumentou	Kaplan; Norton (1997); Atkinson et al. (2015)
	Vendas para novos clientes	
	Número de clientes	
Perspectiva dos processos internos	Atendimento aos clientes	Kaplan; Norton (1997); Atkinson et al. (2015)
	Inovações de processos	
	Tempo de médio de atendimento ao cliente	
	Prazos de atendimento e entrega	
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	A satisfação dos colaboradores	Kaplan; Norton (1997); Atkinson et al. (2015)
	A motivação dos colaboradores	
	Atingir as metas propostas no ano de 2015.	
	Qualificação dos colaboradores	

Fonte: elaborado pelos autores com base nas entrevistas preliminares e nos modelos teóricos do referencial (2017).

Portanto, para as questões sobre reformulações do ponto de venda utilizou-se como base o ano de 2014, ou seja, os gerentes das lojas responderam se houveram ou não reformulações no ponto de venda durante o ano de 2014, bem como quais estratégias de reformulação foram utilizadas. Em relação a performance, as respostas foram em relação ao ano de 2015. Com isso foi possível comparar os indicadores de performance do ano de 2015 das lojas que realizaram reformulações com as que não realizaram, bem como identificar quais estratégias de reformulação do ponto de venda influenciam a performance geral das lojas varejistas. Também convém detalhar que as questões foram avaliadas por meio da utilização de uma escala do tipo Likert, de 11 pontos, sendo 0 para a opção “discordo totalmente” e 10 para a opção “concordo totalmente”. Antes de iniciar a coleta de dados, foi realizado um pré-teste com três gestores das redes pesquisadas.

Após a coleta dos dados, a qualidade dos dados foi avaliada e os devidos tratamentos foram realizados. Especificamente, foi verificada a normalidade dos dados e a confiabilidade das medidas utilizadas.

Em relação a normalidade, todos os dados apresentaram distribuição considerada normal. Para verificar a normalidade dos dados da amostra, que consiste em verificar o grau em que a distribuição dos dados corresponde a uma distribuição normal (HAIR et al., 2009), foi utilizado o teste de Komolgorov-Smirnov, para amostras com dimensões maiores do que 30, e o teste de Shapiro-Wilk, para amostras com dimensões menores do que 30, ambos para um nível de significância de $p > 0,05$ (MALHOTRA, 2012). Também foram utilizados testes de assimetria e curtose, nos quais foram considerados dados extremamente assimétricos os valores de assimetria superiores a 3,00 e, para curtose, dados extremamente fora de distribuição, os valores superiores a 8,00 (KLINE, 2005).

Para testar a confiabilidade das medidas utilizadas foi utilizado o *Alfa de Cronbach*. A Tabela 2 demonstra a confiabilidade das medidas utilizadas na pesquisa, onde é possível verificar que todas as medidas possuem um indicador de confiabilidade superior a 0,7, evidenciando a qualidade das medidas utilizadas.

Tabela 2. Alfa de Cronbach dos construtos

Escalas	N de itens	Alfa de Cronbach
Estratégias de reformulação	8	0,817
Performance financeira	4	0,869
Performance clientes	5	0,901
Performance processos	4	0,795
Performance aprendizado	4	0,808

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Para análise das relações entre as estratégias de reformulação dos pontos de venda e a performance dos varejistas, os dados foram divididos em dois grupos. No primeiro grupo, incluíram-se os casos em que passaram por reformulações nas lojas (53 casos). No segundo grupo, as lojas que não promoveram nenhuma reformulação (40 casos). Para comparar os dados entre os grupos que realizaram ou não reformulações no PDV, foi utilizado o teste *t* de Student, que é um teste paramétrico para comparação das médias para amostras independentes, considerando o resultado do teste *F*, nesse caso, teste de Levene. O teste *t* tem o objetivo de verificar se as amostras de dois grupos são significativamente diferentes (HAIR et al., 2009).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para avaliar o efeito da reformulação do ponto de venda na performance dos varejistas, foram consideradas como variáveis dependentes a performance das empresas para cada dimensão do BSC e também foi elaborado um índice de performance global, calculado através da média dos indicadores de performance de cada perspectiva do BSC. Como variável independente foi utilizada a reformulação (lojas com ou sem reformulação do ponto de venda).

Na comparação das médias, observou-se que todos os indicadores das lojas que efetuaram reformulações foram maiores do que os encontrados nas lojas que não efetuaram, inclusive na performance global. As médias de ambos os grupos e a estatística *t* e sua significância são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3. Comparação entre as variáveis do conjunto das redes com base no grupo (n = 93)

Variável	Grupo	Amostra	Média	Desvio Padrão	Valor de t	Sig.
Perspectiva financeira	Com reformulações	53	6,25	3,05	* 2,078	0,041
	Sem reformulações	40	5,08	2,41		
Perspectiva do cliente	Com reformulações	53	6,51	2,51	* 2,318	0,023
	Sem reformulações	40	5,36	2,27		
Perspectiva dos processos internos	Com reformulações	53	8,00	1,92	** 3,272	0,002
	Sem reformulações	40	6,64	2,03		
Perspectiva aprendizado e crescimento	Com reformulações	53	6,94	2,20	* 2,004	0,048
	Sem reformulações	40	6,00	2,27		
Performance global	Com reformulações	53	6,93	6,77	** 2,815	0,006
	Sem reformulações	40	5,77	5,81		

Nota: Teste *t* de Student significativo ao nível de: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

O teste *t* demonstra que nas quatro perspectivas do BSC as diferenças são significativas, ou seja, os índices de performance com base nas perspectivas do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997) apresentam-se significativamente maiores nas lojas que utilizaram estratégias de reformulação do ponto de venda em comparação àquelas que não o fizeram. Especificamente, empresas que realizaram reformulações no ponto de venda apresentaram uma performance financeira ($M_{ComRef} = 6,25$ vs $M_{SemRef} = 5,08$); performance relacionada a clientes ($M_{ComRef} = 6,51$ vs $M_{SemRef} = 5,36$); performance de processos internos ($M_{ComRef} = 8,00$ vs $M_{SemRef} = 6,64$); performance de aprendizado e crescimento ($M_{ComRef} = 6,94$ vs $M_{SemRef} = 6,00$) superior a empresas que não realizaram reformulações no ponto de venda.

Além disso, a performance global das empresas que realizaram alterações no ponto de venda ($M_{Com} = 6,93$) foi significativamente superior ao desempenho de empresas que não realizaram tais alterações ($M_{Sem} = 5,77$). Neste sentido, os resultados apontam que a adoção de estratégias de reformulação do ponto de venda influenciam positivamente na performance de empresas varejistas. Estes resultados corroboram as recomendação de atenção ao ponto de venda mencionadas por Bitner (1992), Turley e Milliman (2000) e Baker et al. (2002) para incremento da performance e resultados de varejistas.

Também foram analisados os efeitos das estratégias específicas de reformulação do ponto de venda. Para tanto, na sequência, a performance global das empresas é comparada entre as empresas que realizaram cada uma das estratégias específicas de reformulação do ponto de venda e aquelas empresas que não realizaram reformulações no ponto de venda. Esta comparação é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4. Comparação do índice de performance global entre os grupos que realizaram mudanças em cada estratégia de reformulação e os que não realizaram nenhuma mudança.

Estratégia	Grupo	Amostra	Média	Desvio padrão	Valor de t	Sig.
Iluminação	Com mudanças	37	7,29	1,74	**3,649	0,000
	Sem mudanças	40	5,77	1,91		
Mudança de ponto	Com mudanças	13	7,69	1,94	**3,097	0,006
	Sem mudanças	40	5,77	1,91		
Comunicação visual interna	Com mudanças	49	6,97	1,95	**2,924	0,004
	Sem mudanças	40	5,77	1,91		
Layout	Com mudanças	52	6,86	1,99	**2,664	0,009
	Sem mudanças	40	5,77	1,91		
Fachada	Com mudanças	42	6,91	1,96	**2,662	0,009
	Sem mudanças	40	5,77	1,91		
Visual merchandising	Com mudanças	48	6,88	2,05	**2,618	0,01
	Sem mudanças	40	5,77	1,91		
Mobiliário	Com mudanças	43	6,83	1,85	*2,562	0,012
	Sem mudanças	40	5,77	1,91		
Pintura	Com mudanças	34	6,84	1,98	*2,361	0,021
	Sem mudanças	40	5,77	1,91		

Nota: significativo ao nível de: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Os resultados apresentados na Tabela 4 evidenciam que todas as estratégias específicas geram uma performance global superior em comparação às empresas que não realizaram reformulação do ponto de venda. Além disso, em seis das estratégias a diferença foi significativa a nível de $p < 0,01$ (iluminação, mudança de ponto, comunicação visual interna, layout, fachada e visual merchandising), o que indica uma ampla diferença na performance global destas empresas que realizaram tais estratégias.

Também se verifica-se que a iluminação destaca-se como a estratégia que apresenta o resultado mais significativo, evidenciando portanto, que a iluminação é a estratégia que mais contribui para a melhor performance das lojas pesquisadas, pois apresenta a maior relação positiva na performance global quando comparadas as lojas que efetuaram mudanças na iluminação e as que não o fizeram. A iluminação é um fator indispensável para que o consumidor veja os produtos, além de fornecer melhor visibilidade, adicionar cores aos produtos, enfatizar a textura, iluminar o local de trabalho dos vendedores e fornecer uma visão geral da loja (COLBORNE, 1996), sendo um fator fundamental na atmosfera do ponto de venda (BITNER, 1992; TURLEY; MILLIMAN, 2000).

Os resultados demonstram como as melhorias na iluminação do ponto de venda geraram melhores resultados em termos de performance global nas lojas pesquisadas. Por outro lado, a pintura da loja foi a estratégia de reformulação que apresentou os resultados menos relevantes em termos de performance global.

Além disso, todas as demais estratégias também apresentaram resultados significativos, ou seja, também contribuem para a melhor performance global das lojas pesquisadas. Isso indica que, apesar de a iluminação ser a que apresentou os melhores resultados, a utilização de outras estratégias, ou de um conjunto de estratégias, também podem levar a uma performance superior.

As decisões de reformular uma loja ocorrem por diversas razões e envolvem fatores que estão além deste estudo. Entretanto, os resultados apresentados sugerem alguns caminhos que podem ser úteis para mensurar a importância de cada estratégia a ser adotada e de que forma ela pode influenciar na performance do ponto de venda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo demonstrar a relação entre as estratégias de reformulação do ponto de venda e a performance das empresas de varejo, à luz das perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), de modo que o ponto de venda possa ser utilizado como um recurso que pode proporcionar vantagem competitiva às organizações que operam no setor de varejo.

As diversas análises demonstraram que existe uma relação positiva entre a utilização de estratégias de reformulação do ponto de venda e a performance da loja, uma vez que as lojas que realizaram reformulações apresentaram performance superior quando comparadas àquelas que não o fizeram. Esses resultados enfatizam a importância de criar atmosferas no ambiente do ponto de venda que influenciam clientes e colaboradores, corroborando com os estudos de Baker (1987); Bitner (1986) e Turley e Milliman (2000).

O estudo também concluiu que a perspectiva dos processos internos foi a que apresentou maior influência positiva das estratégias de reformulação do PDV. Os indicadores dessa perspectiva referem-se à melhoria no atendimento, o tempo médio de atendimento de clientes, a utilização de novos processos e o prazo de atendimento e entrega. A melhor performance desses indicadores vai ao encontro dos estudos de Bitner (1992), Turley e Milliman (2000) e Baker et al. (2002), que evidenciaram a importância da atmosfera do ponto de venda para diversos fatores, incluindo clientes e colaboradores.

No que tange às contribuições acadêmicas do estudo, em primeiro lugar destaca-se a utilização do ponto de venda como um recurso que pode proporcionar vantagem competitiva às empresas, por tratar-se de um recurso raro, de difícil imitação e oferecer valor ao cliente (BARNEY, 1991), demonstrando a importância do ambiente da loja para o varejo, em especial para as lojas de móveis e eletro. A relação entre as reformulações das lojas e a performance, entendendo a reformulação do ponto de venda como uma ação estratégica, considerando as variáveis que compõem o ambiente de vendas como fatores que podem ser determinantes para

atingir melhores níveis de performance, oferece contribuições para os estudos de estratégia e marketing, principalmente para o setor de varejo.

Uma segunda contribuição acadêmica refere-se a construção de uma escala para medir os indicadores de performance aplicados ao ponto de venda, utilizando-se das perspectivas do *Balanced Scorecard*, refletindo a performance das lojas pesquisadas em relação ao uso das estratégias de reformulação do ambiente do PDV. A utilização das perspectivas do BSC possibilitou a aplicação de medidas financeiras e não financeiras de performance, considerando que os ativos intangíveis estavam relacionados às perspectivas dos processos internos e do aprendizado e crescimento, enquanto que os ativos tangíveis estavam voltados às perspectivas financeiras e dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

No campo das contribuições gerenciais, registram-se os subsídios para a tomada de decisão dos gestores com relação às modificações no ponto de venda. Decisões sobre a importância de estratégias relacionadas a *layout*, comunicação visual interna e externa, visual *merchandising*, mobiliário, iluminação, cores e mudança de ponto comercial, podem fazer a diferença na busca de melhores resultados, principalmente no que se refere à performance, uma vez que o estudo mostrou que as lojas que promoveram mudanças obtiveram melhores níveis de performance.

A compreensão de que o desenvolvimento de estratégias que promovam mudanças no ponto de venda das lojas e ver o PDV como um recurso estratégico que pode proporcionar vantagem competitiva em relação aos concorrentes, também é uma importante contribuição que o estudo proporciona às pessoas que atuam nesse setor, já que o ponto de venda é um dos principais meios para que os produtos cheguem aos consumidores finais. A utilização do ponto de venda de forma a torná-lo uma experiência de compra para os consumidores pode, inclusive, promover uma vantagem competitiva sustentável para quem trabalha neste setor.

Outra contribuição gerencial a ser destacada deve-se ao fato da utilização das perspectivas do BSC como medidas de performance, com a utilização de indicadores financeiros e não financeiros, demonstrando que o BSC pode ser utilizado como um sistema gerencial para avaliar performance, inclusive em organizações que operam no setor de varejo.

Em termos de limitações do estudo destaca-se o fato da utilização de amostras por conveniência, bem como do número reduzido de gerentes que responderam os questionários. Apenas 93 gerentes foram considerados de um universo de 329 possíveis. Buscou-se a participação de todas as lojas integrantes das três redes. Contudo, por decisões de foro interno das lojas, o número restringiu-se a esse contingente. Fato esse que não permite generalizar as conclusões para o conjunto do setor de varejo, uma vez que os resultados refletem as percepções de uma parte das lojas dessas redes.

Outra limitação diz respeito ao fato da pesquisa considerar as informações sobre as estratégias de reformulação do ponto de venda e dos indicadores de performance, pela ótica da percepção dos gerentes. Sempre que se trabalha com a percepção de pessoas fica o ônus da subjetividade e da interpretação de um segmento específico, no caso aqui, dos gerentes.

Também é importante destacar a possível influência do quadro econômico vivenciado no país, de recessão, que muito provavelmente interferiu nas medidas de performance das lojas pesquisadas, na medida em que é do conhecimento de todos a redução do consumo no país, que afeta todos os setores da economia e, certamente, o setor de varejo também sofreu impacto da atual crise financeira.

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se a aplicação desta pesquisa em outros segmentos do varejo, como farmácias, supermercados, lojas de confecções, entre outros. Ou, ainda, em outras regiões do Brasil. Os estudos também podem ser aprofundados, buscando medir os impactos de cada estratégia isoladamente, principalmente àquelas consideradas como as mais utilizadas, com o objetivo de mensurar os impactos de cada estratégia de reformulação do PDV na performance da loja e/ou da rede como um todo.

A pesquisa também pode ser elaborada buscando obter o ponto de vista de outros sujeitos envolvidos no processo, como por exemplo a percepção do consumidor em relação à reformulação do ponto de venda, já que o presente estudo levou em consideração apenas a percepção dos gerentes das lojas. Também os indicadores para avaliação da performance podem ser reconsiderados, levando em consideração outras medidas, principalmente se for possível ter acesso às informações contábeis, financeiras, de marketing, de operações e de recursos humanos das lojas, tornando possível uma análise ainda mais detalhada da performance das lojas.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, A.; KAPLAN, R.; MATSUMURA, E. M.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. Trad. Ailton Bonfim Brandão. 4. Ed. São Paulo. Atlas, 2015.
- BAKER, J. et al. The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 2, p. 120-141, 2002.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAILEY, S.; BAKER, J. **Moda e visual merchandising**. Tradução: Marcia Longarço. 1. ed. São Paulo Gustavo Gili, 2014.
- BERMAN, B., EVANS, J. R. **Principles of marketing**. Prentice Hall, 1995.
- BERNARDINO, E. de C. **Marketing de varejo**. FGV, 2004.
- BITNER, M. J. Consumer responses to the physical environment in service settings. **Creativity in services marketing**, v. 43, n. 3, p. 89-93, 1986.
- BITNER, M. J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, p. 57-71, 1992.
- BLESSA, R. **Merchandising Farma—a farmácia do futuro**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- BLESSA, R. **Merchandising no Ponto-de-venda**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BIASOTTO, E. et al. **Aplicação do BSC na gestão da TPM: estudo de caso em indústria de processo**. 2006. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. SC.
- BUSCO, C.; QUATTRONE, P. How management practices diffuse: the balanced scorecard as a rhetorical machine. In: **European Accounting Association Conference, Tampere, Finland**. 2009.
- COLBORNE, R. **Visual merchandising: The business of merchandise presentation**. Chicago: Delmar Publishers, 1996. 335 p.
- DAVIS, S.; ALBRIGHT, T. An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. **Management accounting research**, v. 15, n. 2, p. 135-153, 2004.
- FEIJÓ, F. R. **Efeito dos fatores de design do merchandising nas vendas em varejo**. 2010. Dissertação de mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- FERRACCIU, J. S. S. A evolução e apogeu do varejo. In: GRACIOSO, F. (org.). **As novas arenas da comunicação com o mercado**. São Paulo: Atlas, 2008. P. 91-98.
- GHEMAWAT, P. Redefining global strategy. **Boston: Harvard Business School Publishing**, p. 40-64, 2007.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.
- HOQUE, Z.; JAMES, W. Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. **Journal of management accounting research**, v. 12, n. 1, p. 1-17, 2000.

HOQUE, Z. 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. **The British accounting review**, v. 46, n. 1, p. 33-59, 2014.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. Makron Books, 1994.

IBGE – Instituto Brasileiro de geografia e estatística. 2016.

IYER, E. S. Unplanned purchasing: knowledge of shopping environment and time pressure. **Journal of Retailing**, v. 65, n. 1, p. 40-57, 1989.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79, 1992.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 2. ed., New York, 2005.

LEBAS, M.I; EUSKE, K. A conceptual and operational delineation of performance. **Business performance measurement: Theory and practice**, p. 65-79, 2002.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Retailing Management**. Richard D. Irwin. Inc., Chicago, IL, USA, 1995.

MALMI, T. Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 2, p. 207-220, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.

MARTIN, M. G. L. et al. **Entendimento do uso das ferramentas de gestão de desempenho para o comércio varejista: um estudo exploratório**. Dissertação de mestrado. Faculdade Álvares Penteado, São Paulo. 2009.

MORGAN, T. **Visual Merchandising Vitrines e Interiores Comerciais**. São Paulo: Gustavo Gili, 2011.

NORREKLIT, H. The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 6, p. 591-619, 2003.

PACHECO, C. A. **Layout em pontos de vendas: um estudo em lojas de vestuário**. 2014. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2010.

PATTON, W. E. Quantity of information and information display type as predictors of consumer choice of product brands. **Journal of Consumer Affairs**, v. 15, n. 1, p. 92-105, 1981.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University, 1959.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

ROMAN, O. O. R. **Análise de mudança de desempenho decorrente da inserção de empresas em redes de cooperação: estudo de caso da Agafarma**. 2007. Dissertação de mestrado. PUC/RS

SACKRIDER, F.; GUIDÉ, G.; HERVÉ, D. **Entre vitrinas: distribuição e visual merchandising na moda**. São Paulo: SENAC, 2009. 280 p.

SBVC, Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. 2016.

SINK, S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Qualitymark, 1993.

SPESSATTO, G. **Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard nas maiores empresas da região sul do Brasil**. 2009. Dissertação de mestrado. Universidade Regional de Blumenau.

TURLEY, L. W.; CHEBAT, J. Linking retail strategy, atmospheric design and shopping behaviour. **Journal of Marketing Management**, v. 18, n. 1-2, p. 125-144, 2002.

TURLEY, L. W.; MILLIMAN, R. E. Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. **Journal of business research**, v. 49, n. 2, p. 193-211, 2000.

UNDERHILL, P. Vamos ás compras: A ciência do consumo nos mercados globais. **Rio de Janeiro: Elviesier**, 2009.

WEITZ, L. BD. A. P, **The Retail management Strategies**. McGraw Hill, New York, 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

ZORRILLA, P. Nuevas tendencias en merchandising: generar experiências para conquistar emociones y fidelizar clientes. **Distribución y Consumo**, sep-oct, p. 13-20, 2002.