

RESUMO

O objeto desta monografia são as Lojas de Conveniência: crescimento acelerado da mais nova expressão do franchising. As Lojas de Conveniência ficam instaladas dentro dos postos de serviços. Concebidos de acordo com os mais modernos conceitos de prestação de serviços de conveniência, os postos de combustíveis são verdadeiros centros de facilidades para o consumidor, envolvendo múltiplas parcerias com empresas de diversos segmentos, tais como fast food, padaria, videolocadora, entre outras. Para se ter uma idéia, o consumidor que chega nestas lojas, não gasta mais que 15 minutos. Ou seja, o público das lojas de conveniência é basicamente formado por pessoas que não querem perder muito tempo fazendo compras. O atendimento e a praticidade das lojas de conveniência localizadas nos postos de serviços figuram como elementos principais para conquistar a preferência do consumidor. É fácil observar que os consumidores das lojas de conveniência estão aumentando sua frequência de visitas semanal, preferindo esse tipo de estabelecimento em função dos valores agregados de sua localização, atendimento e variedade de produtos. Isso demonstra que, de fato, o canal está se consolidando.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	6
	PARTE I	8
2.	NOÇÕES GERAIS SOBRE O MERCADO	9
2.1	NOÇÃO DE MERCADO	9
2.2	ESTRUTURAS DE MERCADO: CARACTERÍSTICAS	11
2.3	TIPOS DE MERCADO	12
2.3.1	Concorrência Perfeita	12
2.3.2	Monopólio	13
2.3.3	Oligopólio	14
2.3.4	Diferenças entre concorrência perfeita e oligopólio	17
3.	FORMAS DE CONCORRÊNCIA NUM MERCADO OLIGOPOLISTA	20
3.1	CONCORRÊNCIA PELO PREÇO	20
3.2	BARREIRAS À ENTRADA : A CONTRIBUIÇÃO DE BAIN	23
3.3	DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO	25
3.4	CONCLUSÃO	26
	PARTE II	27
4.	O FRANCHISING	28
4.1	O QUE É FRANCHISING?	28
4.2	TIPOS DE FRANCHISING	29
4.2.1	Franquia de produto	29
4.2.2	Franquia de distribuição	29
4.2.3	Franquia de serviços	29
4.2.4	Franquia industrial	29
4.3	FORMAS DE FRANCHISING	29
4.3.1	Franquia mista	30
4.3.2	Franquia master	30

4.3.3	Franquia corner	30
4.3.4	Franquia associativa	30
4.3.5	Franquia multimarcas	30
4.3.6	Franquia de reconversão	31
4.3.7	Franquia de desenvolvimento de área	31
4.4	O FRANCHISING NO BRASIL	31
4.5	HISTÓRICO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA	34
5.	O “CASE” DA ESSO	38
5.1	DESENVOLVIMENTO DO PROJETO – BREVE HISTÓRICO	38
5.2	A FRANQUIA HUNGRY TIGER	40
5.3	O PRODUTO – UM NOVO CONCEITO: HUNGRY TIGER	41
5.3.1	Vantagens do produto	41
5.3.2	Custos mensais do produto	42
5.3.3	Retorno/Resultados do produto	42
5.4	O MERCADO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA DA ESSO	43
5.5	AMBIENTE	45
5.5.1	Microambiente	45
5.5.2	Macroambiente	46
5.6	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES MERCADOLÓGICAS DE MARKETING (SIM)	48
5.7.	OPERAÇÕES	50
5.7.1	Know-How	51
5.7.2	Finanças	51
5.7.3	Capacidade	52
5.7.4	Força/Poder	52
5.8	POLÍTICA DE PRODUTO	52
5.8.1	Política de preços	54
5.8.2	Política de distribuição	56
5.8.3	Política de promoções	56
5.9	MERCHANDISING	57
5.10	PROPOSTAS DE SOLUÇÕES	59
5.10.1	Exclusão da obrigatoriedade da loja pertencer ao	

dono do posto e ser dentro do posto	59
5.10.2 Co-branding	59
5.10.3 Estratégia de comunicação mais agressiva	60
5.10.4 Estratégias de vendas	60
5.10.5 Projeção de aumento de vendas das lojas visando aumentar faturamento do produto	61
5.11 CONCORRÊNCIA – O MERCADO DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA E SEU PERFIL PARA O ANO 2000	62
6. A DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO NAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA	67
7. CONCLUSÃO	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78

1. INTRODUÇÃO

O objeto desta monografia são as Lojas de Conveniência: crescimento acelerado da mais nova expressão do franchising.

As Lojas de Conveniência ficam instaladas dentro dos postos de serviços. Concebidos de acordo com os mais modernos conceitos de prestação de serviços de conveniência, os postos de combustíveis são verdadeiros centros de facilidades para o consumidor, envolvendo múltiplas parcerias com empresas de diversos segmentos, tais como fast food, padaria, videolocadora, entre outras. Para se ter uma idéia, o consumidor que chega nestas lojas, não gasta mais que 15 minutos. Ou seja, o público das lojas de conveniência é basicamente formado por pessoas que não querem perder muito tempo fazendo compras.

O atendimento e a praticidade das lojas de conveniência localizadas nos postos de serviços figuram como elementos principais para conquistar a preferência do consumidor. É fácil observar que os consumidores das lojas de conveniência estão aumentando sua frequência de visitas semanal, preferindo esse tipo de estabelecimento em função dos valores agregados de sua localização, atendimento e variedade de produtos. Isso demonstra que, de fato, o canal está se consolidando.

Sempre que se trata de lojas de conveniência como canal de distribuição, refere-se ao mercado norte-americano, até porque tudo começou por lá e hoje são 95,7 mil pontos de venda, que em 1998 já faturaram mais de US\$ 100 bilhões (Caderno de Conveniência, 1998, p.1). Porém, como no mundo globalizado tudo o que é bom espalha-se rapidamente, essas lojas estão assumindo espaços importantes no varejo do Velho Mundo, do Oriente, da Austrália, da América Latina e em alguns países africanos. A rapidez com que o canal loja de conveniência está se multiplicando por todos os continentes, demonstra sua força junto aos jovens consumidores, que buscam unir momentos de compras com prazer e diversão, em locais organizados com facilidade de estacionamento e atendimento rápido.

No Brasil, o segmento de lojas de conveniência vem crescendo expressivamente nos últimos anos. Ao contrário do mercado americano, onde as lojas estão fora dos postos de

serviços, no Brasil a maior parte das lojas de conveniência está instalada em postos de serviços, que também, vêm ganhando um novo perfil, transformando-se em verdadeiros pontos de serviços. Hoje, a loja de conveniência tornou-se um diferencial do estabelecimento que gera maior fluxo de clientes e aumento das vendas de combustível.

Em todo o mundo, o que mais chama atenção nesse setor é o crescimento do fast food, que em geral representa cerca de um terço da receita das lojas. Esse departamento engloba áreas consideráveis de cafeteria e lanches rápidos, que vão além do tradicional hot-dog, ainda que modesta, de produtos consagrados e de marcas conhecidas, que começam a expandir seus mercados introduzindo conceitos de “store-in-store”, ou seja, uma loja dentro da outra.

Com relação à estrutura desta monografia, abordaremos os seguintes aspectos: No capítulo 2, enfocaremos alguns temas da Teoria Econômica ligados às Lojas de conveniência. Aqui serão abordados as noções de mercado, suas características e tipos. Neste item, será dado maior ênfase ao mercado de oligopólio, pois este tipo de mercado é o objeto de estudo em questão. No Cap. 2.1 será discutido as noções de mercado. Analisaremos neste capítulo, as características e os tipos de mercado, tais como: concorrência perfeita, monopólio, oligopólio e as diferenças entre concorrência perfeita. E, no capítulo 3, discutiremos as formas de concorrência num mercado oligopolista, tendo como abordagem os seguintes aspectos: concorrência pelo preço, barreiras à entrada e diferenciação de produto.

No capítulo 4, serão apresentados os atributos das lojas de conveniência. Este é um mercado que faz sucesso por suas lojas franqueadas. Sendo assim, introduziremos o franchising, principal responsável pelo sucesso destas lojas. Apresentaremos neste capítulo os conceitos, os tipos e as formas de franchising, bem como o seu comportamento no Brasil. Ainda neste capítulo, evidenciaremos também um breve histórico das Lojas de conveniência. No Cap. 5, apresentaremos como a Esso, pioneira e líder em franquias de lojas de conveniência no Brasil, organiza-se na prática para o sucesso que virou mania nacional. Será colocado em pauta, ainda, como será o comportamento das Lojas de conveniência para o ano 2000. E, por fim, no Cap.6, veremos a diferenciação do produto nas lojas de conveniência, onde foram entrevistados alguns gerentes das mesmas, e evidenciaremos algumas diferenças que cada um pratica.

2 – NOÇÕES GERAIS SOBRE O MERCADO

2.1 NOÇÃO DE MERCADO

Intuitivamente, a noção mais simples de mercado está associada ao comércio. Constituiria "o local onde os ofertantes expõem suas mercadorias para vender e os compradores vão adquiri-las".(Ferguson,1996, p.103). Evidentemente, dentro desta concepção, admitem-se trocas diretas e negociações voluntárias entre compradores e vendedores, fato que não se coaduna plenamente com os dias atuais. Efetivamente, é sobejamente conhecido que, no presente estágio de evolução da humanidade, as transações podem ser realizadas sem que as mercadorias estejam expostas e sem que sejam disponíveis áreas especiais. Por exemplo, pode ser mencionado o caso das negociações por intermédio das Bolsas de Mercadorias.

Conceituar o "mercado como a área geográfica na qual compradores e vendedores estão em contato, estabelecendo as condições de compra e venda" também não é adequado, economicamente falando.(Varian, 1994, p.3). Realmente, nem sempre o espaço geográfico, que envolve uma noção de continuidade, coincide com o espaço econômico, que admite descontinuidade física. O que define o mercado são muito mais as mercadorias transacionadas do que o espaço físico.

Partindo-se do pressuposto de que o conceito de mercado está mais associado a mercadorias em si do que ao espaço físico, ter-se-iam produtos cujos mercados internacionais e cujas negociações seriam feitas por tipos padronizados; portanto, seriam levadas adiante sem a necessidade de serem vistos tais produtos como, por exemplo, o caso do ouro e dos diamantes ou, então, no caso de haver instituições que garantam o tipo das mercadorias, caso típico do mercado cafeeiro, em que o café é transacionado pelos tipos 3, 4 etc. Igualmente, nesta perspectiva, o mercado poderá ser também nacional, regional ou local.

Alternativamente, de maneira simples, o mercado pode ser identificado, em face das ponderações anteriores, como "um conjunto de pontos de contato entre compradores e vendedores"(Pindyck, 1994, p.12). Mas, na expectativa de tornar o conceito mais abrangente, é possível, finalmente, definir o mercado como "o conjunto de pontos de contato, segundo os quais os compradores e os ofertantes de recursos produtivos ou de determinado produto, ou grupo de produtos finais, e os usuários e prestadores de um serviço ou grupo de serviços estabelecem as condições contratuais de compra e venda ou de prestação do serviço, e concretizam os negócios resultantes do acordo".(Pindyck, 1994, p.14).

Esta última definição, como facilmente se deduz, agrega, contrariamente às demais, também o aspecto de prestação de serviço. Igualmente, não são admitidos limites físicos para o mercado, sendo notório, nos dias atuais, que os pontos de contato entre os agentes da procura e da oferta, em face do desenvolvimento dos meios de comunicações (telex, telefonia, videotelefone etc.), não requerem, para que as negociações sejam concretizadas, necessariamente a presença física, em determinado local, desses agentes. Adicionalmente, sendo flexível quanto a área abrangida, o conceito permite supor que sua constituição inclua a agregação de pontos de contato com amplitude mundial, nacional, regional e/ou local, além de envolver os estágios de distribuição a níveis de atacado e varejo.

Por outro lado, a última definição de mercado como foi dito anteriormente distingue duas ramificações, quais sejam: o *mercado de fatores de produção* (recursos produtivos), em que 55 empresas e os usuários são compradores, enquanto os detentores dos fatores de produção (recursos naturais, mão-de-obra e capital) representam os ofertantes e/ou prestadores de serviço; e o *mercado de produtos finais*, em que os consumidores ou usuários são os compradores, e os ofertantes estão representados pelas empresas produtoras dos bens e pelos prestadores de serviço.

Finalmente, é oportuno destacar que as condições de troca podem apresentar as mais variadas formas, mesmo no caso de um único produto final ou serviço ou, então, de um fator de produção, no seu deslocamento desde a fonte de origem até a destinação final. Em outras palavras, os mercados podem envolver uma mesma modalidade de produto ou recurso, mas diferirão substancialmente em sua estrutura no que diz respeito ao fluxo de comercialização do produto final ou do fator de produção: a cada fase corresponderá uma

estrutura de mercado. Conseqüentemente, a caracterização dessas estruturas e das maneiras pelas quais os compradores e vendedores de recursos e bens e os usuários e prestadores de serviço interagem para estabelecer o preço de mercado ou a quantidade a ser transacionada.

2.2 ESTRUTURAS DE MERCADO: CARACTERÍSTICAS

Na literatura microeconômica, os mercados podem ser caracterizados segundo 2 critérios:

- Quantidade de agentes vendedores e compradores atuando no mercado.
- Existência da mercadoria que é objeto de negociação.

Com relação ao 1º critério, Robert Pindyck diz que *A quantidade de agentes vendedores* no mercado não deve ser interpretada explicitamente em decorrência do seu número, mas, antes, em termos de seu comportamento em relação ao preço. Conseqüentemente, considera-se um mercado com *poucos* vendedores quando, ao ocorrer uma alteração de preço por um deles, esse comportamento não apenas for captado pelos demais, mas também essa alteração provocar reações dos outros vendedores. Analogamente, é possível afirmar que um mercado com *muitos* vendedores existirá sempre que os vendedores não reagirem às alterações de preços executadas por um deles: em outras palavras, cada vendedor poderá, nestas circunstâncias, tornar suas decisões sem necessidade de qualquer preocupação quanto a eventualidade de uma reação pelos demais.

No processo de caracterização de um mercado é também relevante a *quantidade de compradores*. Novamente, não é o número desses compradores o ponto crucial, mas a natureza do comportamento desses compradores. No mercado de bens a serviços, a quantidade de compradores normalmente supera a de vendedores, estes, conseqüentemente, desfrutam de considerável poder. Entretanto, existem situações mercadológicas em que o contrário é válido. No mercado de trabalho, os sindicatos podem também resguardar a posição dos trabalhadores no que concerne aos salários (preço do trabalho), em face das imposições dos empregadores, normalmente detentores de uma posição natural superior nesses mercados de mão-de-obra.

O outro critério do mercado é a *existência da mercadoria que é objeto de negociação*. Essa existência é manifestada pelo fato de os bens, serviços e fatores de produção poderem ser homogêneos ou diferenciados. Na primeira categoria estarão aqueles bens, para os quais

não existem substitutos: existe um hiato entre eles e os demais, que poderiam potencialmente substituí-los. O coeficiente de elasticidade cruzada da procura seria ainda bastante baixo. No caso de a mercadoria ou de o fator de produção serem diferenciados, aliás o mais comum, os agentes de mercado revelarão nítida preferência por um deles, em detrimento dos demais. O coeficiente de elasticidade cruzada (expressa a variação percentual da quantidade procurada de um bem em relação a uma dada variação percentual ocorrida nos preços dos bens que lhe sejam substitutos ou complementares) da procura não será baixo, sendo os mercados que aqui se enquadrarem, designados imperfeitos, em contraposição aos mercados puros, que existirão no primeiro caso, ou seja, sempre que as mercadorias ou fatores de produção não tiverem condições de ser diferenciados quanto a origem, condições de venda ou qualidade; melhor dizendo, quando a homogeneidade for a tônica.

Quando considerado o coeficiente da elasticidade cruzada, é mais importante o seu sinal do que propriamente a sua magnitude.. Com efeito, seu sinal poderá ser positivo ou negativo e, na dependência de qual seja ele, poderá ser identificado se o bem relacionado com o qual está em estudo se constitui em ser complementar ou substituto. Se o sinal do coeficiente for positivo, então os bens serão substitutos ou sucedâneos entre si. Se for negativo, então os bens serão complementares entre si. (Garófalo; Carvalho, 1995, p.160).

Deste modo, se a distinção entre os mercados puros e imperfeitos está condicionada a homogeneidade ou não do produto, a quantidade dos agentes presentes para as negociações é o segundo o qual fica evidenciado o maior ou o menor grau de concorrência nos mesmos.

2.3 TIPOS DE MERCADO

Nesta parte, introduziremos com mais detalhe, a classificação dos mercados segundo a quantidade de vendedores.

2.3.1 CONCORRÊNCIA PERFEITA

O empresário num mercado altamente competitivo, em geral refere-se a um mercado onde cada firma está ciente de sua rivalidade com outras firmas e utiliza várias armas, como propaganda, embalagem e moda, para atrair os clientes das outras. A característica básica

da definição do economista de competição perfeita, pelo contrário, é que é impessoal. Pelo fato de existirem muitas firmas na indústria, não decorre daí que uma considere a outra como um competidor.

Mais exatamente, a concorrência perfeita pode ser definida por quatro condições. Primeira, o produto de qualquer vendedor é o mesmo dos outros que operam no mercado. Esta condição é importante, pois assegura que para os compradores não importa de quem adquirem o produto, contanto que o preço seja o mesmo.

Segunda, cada participante do mercado, comprador ou vendedor deve ser tão pequeno, relativamente ao mercado, que não possa afetar o preço do mercado. Cada comprador deve ser tão pequeno que não tenha condições de conseguir um preço melhor dos vendedores do que outro qualquer comprador. Cada vendedor, por sua vez, deve ser tão pequeno que não possa influenciar o preço.

Terceira, todos os recursos são absolutamente móveis. Ou seja, cada recurso pode entrar ou sair do mercado e deslocar-se de um uso para outro rapidamente. Mais especificamente, isto significa que o trabalho pode deslocar-se de uma região para outra, e de emprego para emprego e que as matérias-primas não devem ser monopolizadas e que as firmas podem entrar ou sair da indústria. Esta condição não é completamente atendida num mundo onde há barreiras para um trabalhador mudar de emprego e onde a existência de patentes, grandes investimentos e economias de escala dificultam a entrada no mercado de novas firmas.

Quarta, os consumidores, as firmas e os proprietários dos recursos têm conhecimento perfeito das variáveis econômicas e tecnológicas. Os consumidores devem estar cientes de todos os preços. Os trabalhadores e os proprietários do capital devem conhecer quanto seus recursos renderão em todas as aplicações possíveis. As firmas devem saber os preços de todos os insumos e as características de todos os processos tecnológicos relevantes. Mais ainda, no seu sentido mais puro, a competição perfeita requer que todas essas unidades econômicas tenham um conhecimento acurado do futuro, junto com o passado e o presente.

2.3.2 MONOPÓLIO

Quando existe forte concentração econômica na estrutura da oferta, a Teoria Microeconômica define a elaboração de modelos de monopólio para procurar explicar o mecanismo de formação de preços de equilíbrio de um produto ou de um serviço qualquer o mercado de oferta desse produto ou serviço é considerado *monolítico*, isto é, *caracterizado pela existência de uma única firma ou um grupo de firmas que agem em bloco*. A oferta fica inteiramente nas mãos dessa firma ou desse grupo, e o produto ou o serviço oferecido não deve possuir substitutos próximos.

Dependendo das condições existentes no mercado e de algumas características da procura, a firma ou grupo monopolista pode ou não se valer de uma política de preços discriminatória. Quando as condições de mercado não são favoráveis, essa política não é utilizada, e o mecanismo de preços é explicado pela utilização do modelo de monopólio a preço único ou monopólio sem discriminação de preços. Quando, ao contrário, existe possibilidade de a firma ou o grupo monopolista aplicar uma política discriminatória com base nos preços, o mecanismo de equilíbrio é explicado pela utilização do modelo de monopólio a preços múltiplos, ou monopólio com discriminação de preços.

2.3.3 OLIGOPÓLIO

Como o tema desta monografia são as Lojas de Conveniência, um mercado que se caracteriza por concorrência oligopolística, trataremos com maior ênfase o mercado de oligopólio.

O oligopólio deve ser entendido como todo mercado de produtos finais ou de serviços, homogêneos ou diferenciados, em que um pequeno número de vendedores, concorrentes rivais entre si, controla a maior parte, ou a totalidade, da oferta desses produtos e/ou da prestação desses serviços. (Pindyck, 1994, p.560).

O relevante na conceituação do oligopólio é o significado literal atribuído à expressão “poucos vendedores”. A interpretação que lhe é dada tem como ponto inicial a negação ao Princípio da Atomização presente quer na concorrência perfeita quer na concorrência

monopolística. Efetivamente, enquanto nestas estruturas mercadológicas existe uma interdependência de ações dos agentes, com as firmas não manifestando qualquer interesse relativamente ao que as outras firmas da indústria, setor ou mercado, executam, ou estejam planejando fazê-lo, ou ainda, sobre elas não exercendo qualquer influência, no oligopólio há uma incerteza e interdependência de ações, da parte dos vendedores.

Nesta circunstância, a sobrevivência de uma firma está condicionada às suas reações a cada movimento executado pelas outras empresas do setor ou indústria e, inclusive, à sua capacidade de prognosticar ou prever tal movimento.(Ferguson, 1996, p.369). É por esta razão, que os oligopolistas não possuem concorrentes simples e, sim, defrontam concorrentes rivais: as firmas estão profundamente interessadas em tomar conhecimento do que as suas rivais julguem que elas estejam pensando, em conhecer os planos e as possíveis ações dessas firmas antagonistas. Assim acontecendo, quanto maior for a rivalidade entre as firmas oligopolistas, mais necessário será acompanhar o comportamento e o procedimento das empresas concorrentes.

Em face das colocações precedentes, é possível afirmar não ser necessário, para caracterizar o oligopólio, que as firmas sejam de grande porte. Naturalmente, quando em um setor ou indústria existem referências do tipo “ as três maiores firmas”, “ as quatro maiores firmas” etc., evidencia a idéia da presença de poucas firmas, com domínio de parte preponderante da produção e/ou da oferta de um produto ou da prestação de um serviço. Conseqüentemente, em princípio, é possível identificar um oligopólio. Mas o importante é observar se cada firma, semelhantemente ao que sucede em uma loja de conveniência, se preocupa, a despeito de seu porte, com a maneira como a outra empresa reagirá aos seus procedimentos, e se modificará seu próprio comportamento, segundo as suas expectativas, em relação ao modo de agir das demais. É notório que, embora as firmas considerem o que será realizado pelas suas rivais, nunca têm certeza de que elas efetivamente executarão o que pensam executar. Concretamente, a maximização dos resultados e a própria sobrevivência no regime dependem das reações das firmas oligopolísticas a cada movimento que as demais empresas do setor executem.

O contexto das decisões oligopolísticas é inteiramente diverso daquele de qualquer outra forma de organização do mercado, mas assemelha-se em muito aos mundos das estratégias

militar e política. Realmente, uma teoria de oligopólio ideal deveria explicar a maior parte, quando não a totalidade, do comportamento da firma inserida nesse mercado. Mas esse comportamento, dependente das expectativas que a empresa possui sobre o padrão de comportamento das demais, implica a adoção de hipóteses de trabalhos diferentes, pois é difícil generalizar sobre as mencionadas expectativas. Nessas circunstâncias, partindo-se de hipóteses diversas, os modelos conduzirão fatalmente a resultados díspares. É por isso que o estudo dos modelos oligopolísticos é, simultaneamente, excitante e frustrante. Em suma, cada teoria, partindo de pressupostos próprios, permitirá traçar alguma luz sobre uma faceta particular desta teoria, sem preocupação de esgotar o assunto, que, na atualidade, ainda está aberto para novas contribuições.

Em um mercado oligopolístico, o produto pode ou não ser diferenciado. O que importa é que apenas algumas poucas empresas sejam responsáveis pela maior parte ou pela totalidade da produção. Em alguns mercados oligopolísticos, algumas ou todas as empresas auferem lucros substanciais a longo prazo, já que barreiras à entrada tornam difícil ou impossível que novas companhias entrem no mercado. O oligopólio é o tipo de estrutura de mercado que prevalece no setor de Lojas de Conveniências.

A administração de uma empresa oligopolística, no caso a Esso, Shell, Texaco e outras, todas elas ligadas ao mercado de lojas de conveniências, é complexa porque as decisões relativas a preço, nível de produção, propaganda e investimentos envolvem todas as importantes considerações estratégicas. Pelo fato de haver poucas empresas concorrendo, cada uma deve cautelosamente refletir sobre a forma pela qual suas ações irão afetar empresas rivais, bem como sobre as possíveis reações que suas concorrentes poderão apresentar.

Por exemplo, suponha que, devido a uma redução havida em suas vendas, a Esso esteja considerando a possibilidade de conceder um desconto de 10% para estimular sua demanda. Ela necessita ponderar com cautela sobre as possíveis reações que poderão ocorrer por parte da Shell e da Texaco. Estas poderão eventualmente não apresentar nenhuma reação, ou conceder descontos menores, situações nas quais a Esso teria condições de desfrutar de um aumento substancial em suas vendas, principalmente às custas de suas concorrentes. Ou então, elas poderiam conceder descontos iguais aos da

Esso, situação na qual todas as três empresas de petróleo, responsáveis pelas lojas de conveniências, venderiam mais produtos, mas estariam auferindo lucros menores em razão dos preços mais baixos. Uma outra possibilidade é que a Shell e a Texaco venham a conceder descontos maiores do que o já concedido pela Esso. Elas poderiam reduzir seus preços em 15% para punir a Esso por causar alterações no mercado. Tal reação, por sua vez, poderia resultar em uma guerra de preços, e conseqüentemente numa drástica redução nos lucros das três companhias. Na realidade, praticamente no caso de quaisquer decisões econômicas importantes de uma empresa, isto é, determinação de preço e de níveis de produção, execução de uma grande campanha de promoção dos seus produtos ou realização de investimentos em capacidade produtiva adicional, ela deverá procurar determinar quais serão as reações mais prováveis de suas concorrentes.

Estas considerações estratégicas podem ser complexas. Durante o processo de tomada de decisões, cada empresa deverá ponderar sobre as reações da concorrência, ciente do fato de que suas concorrentes também ponderarão sobre quais seriam as suas reações e assim por diante, são um processo dinâmico que evolui ao longo do tempo. Quando os administradores de uma empresa avaliam as potenciais conseqüências de suas decisões, eles deverão estar supondo que seus concorrentes sejam igualmente racionais e inteligentes. Desta forma, poderão colocar-se na posição dos concorrentes e ponderar sobre as possíveis reações que eles poderiam apresentar.

Neste mercado oligopolístico, uma empresa determina seu preço ou seu volume com base, pelo menos em parte, em considerações estratégicas relativas ao comportamento de suas concorrentes. Ao mesmo tempo, as decisões dos concorrentes dependerão das decisões tomadas pela própria empresa.

2.3.4 DIFERENÇAS ENTRE CONCORRÊNCIA MONOPOLÍSTICA E O OLIGOPÓLIO

A diferença efetiva entre o monopólio, em sua conceituação menos restrita, e a concorrência monopolística e o oligopólio é deveras sutil. O contraste básico entre elas é dado pelo número de ofertantes existentes no mercado, pelas relações entre eles e pela intensidade ou grau de diferenciação dos produtos oferecidos. Pode-se conceituar a

concorrência monopolística como um regime de preços ou estrutura de mercado na qual existem muitas firmas produzindo e vendendo produtos substitutos próximos, porém não perfeitos.(Garófalo; Carvalho, 1995, p.546).

Assim sendo, quando o vendedor oferece um produto suficientemente diferenciado de muitos outros substitutos próximos oferecidos por grande número de outros vendedores, pode-se dizer que ele é portador de um relativo grau de monopólio, possui competidores próximos em situação semelhante e, dessa forma, participa de uma *concorrência monopolística*. Concorrência, pois, embora com imperfeições, o mercado é caracterizado por um grande número de vendedores e, portanto, é concorrencial. Dependendo da capacidade de desenvolver as suas políticas de preços, qualidade ou propaganda, sem todavia considerar o comportamento dos seus competidores, qualquer vendedor pode aproximar-se, mais ou menos, de uma situação de concorrência monopolista, ainda que temporariamente.(Mansfield, 1982, p.279).

No oligopólio ou concorrência oligopolística, o número de concorrentes é bastante pequeno (mercado molecular); Os produtos oferecidos tanto podem ser substitutos perfeitos (oligopólios puros, com produtos homogêneos) como substitutos próximos (oligopólios diferenciados, com produtos heterogêneos), em que o grau de diferenciação do produto é normalmente mais intenso do que na concorrência monopolística, porém ainda insuficiente para que a sua respectiva procura o considere tão "diferente" e, assim, único para o atendimento de dada necessidade. Tanto isso é verdade que na estrutura de oligopólio existe uma intensa concorrência entre o pequeno número de firmas competidoras, que reconhecem que suas respectivas políticas de preços e vendas estão significativamente inter-relacionadas. Portanto, se o vendedor oferece um produto que possui poucos substitutos, todos bastante próximos, oferecidos por pequeno número (alguns) de outros vendedores, de tal forma que ele e os demais ofertantes considerem na execução de suas respectivas políticas de ação as reações dos demais, pode-se dizer que esse vendedor tem um grau relativo de monopólio, mas possui *rivals* e, assim, na realidade, participa de uma concorrência oligopolística.

Já no monopólio, a competição eventualmente existente é tão distante que não se pode caracterizar efetivamente a existência de competição ou de rivalidade entre vendedores,

pelo menos da forma clara e evidente como é observada nas hipóteses de concorrência monopolística e de oligopólio. O grau de diferenciação do produto é tão alto que as procuras cativas de cada firma consideram os seus respectivos produtos como únicos, sem concorrentes. Assim, para cada firma e respectivo produto, o mercado deixa de ser atomizado ou molecular e torna-se monolítico. O grau de inter-relacionamento ou de interdependência entre as firmas, em virtude das características citadas, é praticamente inexistente.

O objeto de estudo em questão são as Lojas de Conveniências, um tipo de mercado oligopolista, o qual será mais especificamente apresentado na Parte II desta monografia. Um exemplo comum do valor de concorrentes das Lojas de Conveniências da Esso e da Shell, por exemplo, que são as duas maiores potências internacionais no ramo deste investimento, é aquele que fica difícil para elas diferenciar itens particulares na linha de produtos, que não obtêm retornos aceitáveis. Se os compradores precisam deles, buscarão um fornecedor que possa conseguir uma vantagem na venda da linha inteira.

As lojas de conveniências fazem sucesso porque oferecem vantagens em relação ao comércio tradicional, que são os supermercados e as feiras. Não há filas gigantescas como nos caixas dos grandes supermercados. Entre estacionar o carro, escolher o produto e pagar, gastam-se em média dez minutos. O público das lojas de conveniência é basicamente formado por pessoas que não querem perder muito tempo fazendo compras.

3. FORMAS DE CONCORRÊNCIA NUM MERCADO OLIGOPOLISTA

3.1 CONCORRÊNCIA PELO PREÇO

Em muitos setores oligopolísticos, a concorrência ocorre em termos do dimensionamento dos preços. Por exemplo, para as empresas Esso, Shell, BR, Texaco, com relação às suas Lojas de Conveniências, o preço é uma variável estratégica chave, e cada uma delas escolhe seu preço tendo em mente as suas concorrentes.

Por conseguinte, vamos analisar primeiramente um setor que produza uma mercadoria homogênea e, em seguida, um setor em que exista um certo grau de diferenciação entre os produtos.

A concorrência de preços com produtos homogêneos ficou conhecido por Modelo de Bertrand. Este modelo foi desenvolvido por Joseph Bertrand em 1883, um economista francês. As empresas produzem mercadorias homogêneas, na qual poderão determinar seus preços em vez das quantidades. Porém, este modelo tem recebido críticas por diversos motivos. Em primeiro lugar, quando as empresas produzem uma mercadoria homogênea, é mais natural que a concorrência seja feita por meio da determinação de quantidades em vez de preços. Em segundo lugar, mesmo que elas determinem preços e terminem optando pelo mesmo preço (como prevê o modelo), qual a fatia das vendas totais que caberá a cada empresa? Considerando que as vendas seriam igualmente divididas entre as empresas, não existe nenhuma razão pela qual isto deva ocorrer. Mas, apesar dos contratemplos, o modelo de Bertrand é útil porque nos mostra de que forma o equilíbrio resultante em um oligopólio pode depender de modo crucial da escolha feita pelas empresas sobre qual deverá ser a variável estratégica.

A diferenciação entre produtos pode existir até mesmo entre produtos aparentemente homogêneos. Por exemplo, se considerar a gasolina, embora ela em si seja uma mercadoria homogênea, os postos de gasolina diferem em termos de localização, cartões de crédito aceitos e serviços oferecidos. Consequentemente, os preços da gasolina poderão diferir de um posto de gasolina para outro. As fatias de mercado são determinadas não apenas por meio de preços, mas também mediante diferenças de design, performance e durabilidade do produto de cada empresa. Portanto, é natural que as companhias concorram por meio da escolha de preços em vez de quantidades.

Em alguns casos é possível notar, em um mercado oligopolista, em determinados períodos, certa estabilidade dos preços, ou seja, verifica-se que as transações dos produtos concorrentes são realizadas sem que haja interesse em elevações ou reduções de preços.

Admite-se que tal fenômeno ocorre em mercados oligopolistas, em que as firmas participantes já atingiram determinado grau de amadurecimento, o que lhes permite conviver com estabilidade de preços de venda, em lugar de disputas de mercado com base na contínua variação dos preços (guerra de preços). É por este motivo que a rigidez de preços pode se tornar uma característica dos setores oligopolísticos. Mesmo que os custos ou a demanda sofram alterações, as empresas mostram-se relutantes em modificar os preços. Quando os custos caem ou a demanda de mercado apresenta declínio, as empresas fazem o possível para não reduzir os seus preços, pois isto poderia enviar uma mensagem errada às suas concorrentes e, assim, dar início a uma guerra de preços. E quando, ao contrário, os custos ou a demanda apresentam elevação, as empresas também relutam em aumentar seus preços porque temem que suas concorrentes possam eventualmente não estar dispostas a majorar os seus respectivos preços.

Esta rigidez de preços é a base do modelo de oligopólio da “curva de demanda quebrada”. De acordo com ele, cada empresa estaria diante de uma curva de demanda quebrada no preço P^* (vamos chamar assim) que correntemente prevalece. Para preços acima de P^* a curva de demanda é bastante elástica. A razão disso é que a empresa crê que, se ela aumentar seu preço além de P^* , as outras não a acompanharão, e portanto ela poderia perder vendas e uma boa fatia do seu mercado. Por outro lado, a empresa acredita que, caso torne seu preço menor do que P^* , as demais empresas irão acompanhá-la porque não desejam ver diminuídas as suas respectivas fatias de mercado, de tal forma que as vendas poderão ser majoradas apenas à medida que o preço de mercado mais baixo seja capaz de elevar a demanda total. (Pinho; Vasconcelos, 1998, p.201).

Pelo fato de a curva da demanda da empresa ser do tipo acima citado, sua curva de receita marginal é descontínua. Consequentemente, os custos da empresa podem variar sem que ocorram correspondentes variações no preço.

O modelo da curva da demanda quebrada é atraente por sua simplicidade, mas não chega realmente a explicar a determinação oligopolística de preços. Em primeiro lugar, pelo fato de não dizer nada a respeito de como as empresas teriam chegado ao nível de preço P^* , e também por não dizer por que as empresas não poderiam ter chegado a algum outro preço diferente. Ela é útil principalmente como descrição da rigidez de preços, em lugar de se prestar para sua explicação.

Uma forma de pensar sobre o estabelecimento da quantidade é pensar na firma como escolhendo a capacidade. Quando uma firma estabelece uma quantidade está na verdade determinando quanto pode ofertar no mercado. Se uma firma está apta a realizar um investimento primeiro, então ela é naturalmente modelada como uma líder de quantidade. Por outro lado, suponha que olhamos para um mercado onde as escolhas de capacidade não são importantes mas uma das firmas distribui um catálogo de preços. É natural pensar na firma como uma determinadora de preços. As suas rivais podem tomar o preço de catálogo como dado e estabelecer suas próprias decisões de preço e quantidade de acordo com isto.

3.2 BARREIRAS À ENTRADA: A CONTRIBUIÇÃO DE BAIN

Preocupado em construir relações gerais entre as variáveis econômicas relevantes aos mercados oligopolizados, Bain vai buscar na estrutura de mercado suas principais explicações ao desempenho econômico. Nesse sentido, a cadeia causal proposta por Mason é transformada em uma relação direta entre estrutura e desempenho, estando a conduta das firmas relegada a um segundo plano. As relações gerais entre essas variáveis poderiam ser objeto de verificação empírica em análises cross section de diferentes indústrias.

Mason lançou as bases do paradigma Estrutura-Condução-Desempenho. Ao centrar sua análise em grandes empresas, Mason introduz a idéia de firma ativa, que age no sentido de modificar o ambiente em que está inserida. Preços, por exemplo, não mais eram um dado para as empresas, mas sim uma variável de escolha. Ao revelar que as firmas agiam ativamente sobre o mercado, Mason abriu espaço para o estudo de diversas estratégias empresariais, como gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), marketing, diferenciação do produto, etc. No entanto, seu trabalho inicial se concentrou na política de preços, enfatizando seu papel na concorrência com as empresas rivais. Esse papel não se restringia a uma eventual guerra de preços, mas abria espaço para outras estratégias que poderiam se combinar com uma política de preços. (Pinho; Vasconcelos, 1998, p.202).

Sua maior contribuição foi a análise das condições de entrada de concorrentes potenciais em um dado mercado. Esse fator surge como um importante determinante dos preços dos oligopólios, uma vez que, diferentemente de um monopólio puro, tal qual concebido pela microeconomia tradicional, a elevação indiscriminada de preços pode estimular a entrada de firmas potencialmente concorrentes nesse mercado.(Pinho; Vasconcelos, 1998, p.202).

Para desenvolver esse argumento, Bain distingue dois tipos de concorrência: concorrência efetiva (aquela existente entre as firmas já estabelecidas no mercado) e concorrência potencial (aquela derivada da ameaça da entrada de outras firmas). A concorrência efetiva é o grande determinante da maior parte das estratégias das empresas, como a busca da eficiência produtiva e da colocação do produto. A concorrência potencial, por sua vez,

aparece como um complemento à concorrência efetiva, impondo limites às políticas de preços.

A concorrência potencial é um conceito antigo em Economia. Em concorrência perfeita, por exemplo, não é necessário assumir que há infinitas firmas, mas apenas que há livre entrada nesse mercado. O que Bain introduzia como novidade era uma graduação contínua das condições de entrada em um mercado, conseguindo diferenciar a concorrência potencial existente nas diferentes indústrias.(Pinho; Vasconcelos, 1998, p.203).

Para tratar das condições de entrada em um mercado, é necessário definir exatamente o que é entrada distinguindo essa abordagem da microeconomia tradicional. Para Bain, entrada é definida como um novo investimento feito por uma nova firma. Assim, a ampliação da capacidade instalada de firmas já atuantes no mercado não é considerada entrada. Do mesmo modo, a aquisição de capacidade instalada já existente por uma nova firma também não constitui uma entrada.

Agora podemos definir as condições de entrada (E) como a margem que pode ser permanentemente acrescida ao custo médio de longo prazo sem que haja entrada de novas firmas neste mercado. Podemos representar essa margem algebricamente pela seguinte expressão: $E = \frac{P_L - CMe}{CMe}$,

$$CMe$$

Onde P_L = preço limite, a partir do qual a entrada é introduzida; e Cme = custo médio de longo prazo.

Em concorrência perfeita, o valor de E é igual a zero, uma vez que qualquer preço que exceda o custo médio de longo prazo implica uma renda monopolística, induzindo à entrada de novas firmas.

Na ausência de outros elementos relevantes para a determinação dos preços, como a concorrência efetiva, uma empresa empenhada em maximizar seus lucros de longo prazo deve aproximar seu preço do preço limite. Reescrevendo a equação anterior, temos a seguinte relação: $P_L = Cme (1+E)$.

Podemos observar que o valor de E corresponde à margem de monopólio que pode ser obtida, dado o grau de concorrência potencial de um mercado. Esse valor será tanto maior quanto maiores forem as barreiras à entrada. Estas, por sua vez, podem ser divididas em dois grupos: barreiras institucionais e barreiras econômicas.

3.3 DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO

Uma das barreiras à entrada refere-se ao modo pelo qual o consumidor percebe o produto de empresas estabelecidas vis-à-vis o de empresas entrantes. Em resumo, a preferência do consumidor por um produto permite uma elevação do preço desse produto sem que o consumidor substitua a marca.

Podemos distinguir duas fontes de diferenciação de produto: real e informacional. A primeira, relativamente menos importante para a determinação de barreiras à entrada, consiste na diferença de atributos físicos ou locais entre o produto de uma firma estabelecida e os produtos das firmas entrantes. Uma empresa já estabelecida no mercado pode apresentar um produto que atenda com maior acuidade os elementos demandados pelos consumidores, de tal modo que estes podem aceitar pagar um preço superior àquele que seria obtido pelo produto das empresas entrantes. Diferenciação de produto real é especialmente relevante na concorrência entre marcas conhecidas aos consumidores, não sendo uma característica tão importante na concorrência entre uma firma estabelecida e potenciais entrantes. Não havendo segredos industriais, patentes para a exploração do produto ou propriedade de ativos exclusivos, as empresas entrantes poderão produzir produtos idênticos ao da firma estabelecida. (Pinho; Vasconcelos, 1998, p.204).

Mais relevante para o estabelecimento de barreiras à entrada é a diferenciação de produto de caráter informacional. Os produtos de uma empresa estabelecida podem ser preferidos por dois motivos. De um lado, o acúmulo de esforços de propaganda e marketing tornam uma marca conhecida, o que informa o consumidor sobre as características do produto. Em igualdade de condições, o consumidor irá preferir o produto do qual ele tem informações, isto é, o produto da empresa já estabelecida, o que caracteriza uma barreira à entrada. De outro lado, o consumo continuado do produto já estabelecido, mesmo sem esforços de

propaganda e marketing, estabelece uma reputação sobre suas características. Essa reputação pode garantir a fidelidade do consumidor, o que corresponde, mais uma vez, a uma barreira à entrada.

3.4 CONCLUSÃO

Esta parte que tratamos de Teoria Econômica, foi um início do objeto de estudo da monografia, que vamos tratar com mais ênfase na II Parte, ou seja, Lojas de Conveniências. Trata-se de um mercado oligopolístico, pois é um mercado caracterizado por um número relativamente pequeno de produtores, onde a principal característica desse mercado é a interdependência entre produtores, ou seja, cada produtor espera que a mudança de comportamento cause ou provoque uma resposta de seus concorrentes.

As Lojas de Conveniências fazem parte desse mercado oligopolístico. Elas podem vender produtos homogêneos ou diferenciados. E neste caso, permite dar uma maior atenção à concorrência e à diferenciação do produto.

4. O FRANCHISING

Com a globalização e a internacionalização dos mercados, as empresas passaram a ter acesso a qualquer lugar do mundo. Em vista disso, elas estão buscando novas formas de expansão para os negócios. Para alcançar os objetivos, as empresas estão utilizando as redes de distribuição de produtos e serviços. Desta forma, os sistemas de distribuição de produtos e serviços passam a ter uma grande importância no mundo dos negócios. Neste estudo, abordaremos o sistema de distribuição chamado de franchising.

4.1 O QUE É FRANCHISING?

Para formularmos uma resposta objetiva, clara e correta desta questão, observamos como sendo imprescindível citarmos alguns conceitos dos mais diversos autores nesta área:

- “ é um método e um arranjo para distribuição de produtos e/ou serviços”.

(Cherto, 1991, p.14)

- “ é uma forma específica de gestão empresarial, que tem sido amplamente utilizada, internacionalmente, como uma estratégia de organização de mercados (produção, distribuição e comercialização) e um mecanismo eficaz de expansão, dadas as oportunidades que o sistema oferece para empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa. Ele se constitui em uma das mais promissoras formas de parceria empresarial, cujos riscos, incertezas e experiências são compartilhados entre o franqueado e o franqueador”. (Dahab, 1996, p.27)

- “ é uma das alternativas mais eficientes de crescimento empresarial que, como canal de distribuição de bens e serviços, proporciona um diferencial em relação à concorrência e equilíbrio de resultados entre os participantes de seu sistema”. (Barroso, 1996, p.20)

Portanto, entendemos que franchising é uma forma de gestão empresarial, que tem sido utilizado, como estratégia eficaz de expansão, pelo qual um franqueador concede ao franqueado o direito de uso da marca, acompanhado, do direito de produtos e serviços e dos sistemas desenvolvidos pelo franqueador, tudo isso devido uma prévia remuneração.

4.2 TIPOS DE FRANCHISING

4.2.1 Franquia de produto

Esse tipo de franquia está voltado à produção e comercialização de bens, que são produzidos pelo franqueador ou por terceiros previamente licenciados, sob a supervisão do franqueador. O franqueado comercializará exclusivamente em seu ponto de venda daquela marca.

4.2.2 Franquia de distribuição

Neste tipo de franquia, o franqueador não produz os produtos, mas seleciona de forma rigorosa as empresas que o fabricarão. O franqueador possui uma sede, na qual é centralizado todo tipo de compras e assim complementado por diversas centrais de distribuição, devidamente qualitativa e eficiente.

4.2.3 Franquia de serviços

O franqueador oferece uma forma original, pessoal e diferente de prestação de serviços e cede a terceiros o direito de oferecer ao consumidor os mesmos serviços. Ao oferecer estes serviços o franqueado tem que obedecer os padrões já conhecidos pelo consumidor.

4.2.4 Franquia industrial

O franqueador concede o direito, todas as condições necessárias para que o franqueado industrialize o produto e fornece a tecnologia, know-how e todos os métodos e processos para que o franqueado fabrique o produto dentro dos acordos firmados, obedecendo a formatação existentes.

4.3. FORMAS DE FRANCHISING

Dentre as formas de franchising que detectamos, citaremos as que mais se destacam em nosso país. São elas: franquia mista, franquia master, franquia corner, franquia associativa, franquia multimarcas, franquia de reconversão e franquia de desenvolvimento de área.

4.3.1 Franquia mista

Esta forma de franquia diz respeito aos contratos nos quais utilizam-se um ou mais tipos de franchising. Por exemplo, franquear ao mesmo tempo serviços e produtos ou indústria e produtos.

4.3.2 Franquia master

O franqueador contrata outrem para que este tenha o poder de sub-franquear terceiros. Estes devem seguir a mesma formatação da rede franqueadora. Este tipo de franquia é utilizado para que se atinja uma grande área territorial em um curto espaço de tempo.

4.3.3 Franquia corner

Neste caso, o franqueado irá abrir o negócio, no interior de um shopping ou de locais com grande volume de movimento. Como o próprio nome sugere o pequeno local estará localizado estrategicamente em corredores e locais de grande movimento e deverão seguir rigorosamente a formatação da rede.

4.3.4 Franquia associativa

Esta forma de franquia ocorre quando o franqueador tem uma participação no capital do franqueado e vice-versa. O franqueado consegue obter participação no capital do franqueador quando este coloca ações no mercado e repassa algumas para os franqueados, que se tornam sócios e passam a contribuir com os dividendos e frutos das franquias adquiridas.

4.3.5 Franquia multimarcas

Esta franquia corresponde ao franqueador que possui mais de uma rede distinta e detém poderes para gerenciar todas, em conjunto ou separadamente.

4.3.6 Franquia de reconversão

Ocorre quando o franqueado possui um ponto de comércio e resolve adquirir uma franquia com outra atividade. Após a aquisição o franqueado converte nos padrões da formatação o seu negócio anterior.

4.3.7 Franquia de desenvolvimento de área

Neste caso, o franqueador contrata um franqueado para que este, desenvolva os pontos de venda a serem franqueados em uma determinada região.

4.4 O FRANCHISING NO BRASIL

Parece-nos incrível que tantas empresas, pequenas, médias e grandes, com o perfil adequado a se tornarem franchisors (franqueadores) de sucesso não se dêem conta do enorme mercado potencial para franchising que existe no Brasil: pesquisa realizada pela Saldiva e Associados e recentemente publicada sob a forma de livro indica que nada menos que 77% dos paulistas e 58% dos cariocas têm, como o maior sonho, não a aquisição da casa própria, mas a criação de seu próprio negócio. Todos almejam se tornar seus próprios patrões. Pouquíssimos, porém, dispõem dos conhecimentos necessários. Falta-lhes tudo aquilo que um bom esquema de franchise poderia proporcionar-lhes. (Cherto, 1991, p.14).

E, no entanto, poucos franqueadores já despertaram, até hoje para essa realidade. Boa parte dos que se utilizam do franchising na respectiva expansão adotaram o método consumidor de franchises, do que como resultado de um plano bem-estruturado de desenvolvimento e expansão. Aliás, o nível de consciência do nosso empresariado quanto a isso é tão reduzido que, enquanto nos EUA, a Internacional Franchise Association, já existe há quase três décadas, entre nós apenas recentemente, em 1987, se constituiu em São Paulo a Associação Brasileira de Franchising (ABF).

Não por acaso, o principal objetivo da ABF é, exatamente, divulgar, em nosso país, o franchising e as vantagens que de sua utilização decorrem para todos os envolvidos: franchisor (franqueador), franchise (franqueado) e consumidor. Além disso, a ABF pretende promover a defesa do sistema junto às autoridades, associações de classe e formadores de opinião em geral, incentivar o aprimoramento técnico daqueles que praticam, ou têm intenção de praticar o franchising no Brasil, manter intercâmbio constante com as entidades congêneres existentes em outros países e, além disso, estabelecer padrões mínimos que ajudem a moralizar o mercado e a garantir o máximo de seriedade e profissionalismo no emprego do sistema em nosso país.

Alguns órgãos governamentais a nível federal começam a dar mostras de que a atitude das nossas autoridades com relação ao franchising pode estar se alterando para muito melhor. Por exemplo, o Cebrae – Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, vinculado ao Ministério da Indústria e Comércio, vem, em conjunto com a ABF, organizando seminários sobre o franchising, tendo como público-alvo não apenas empresários, mas principalmente funcionários dos órgãos que hoje mais obstáculos criam ao desenvolvimento do sistema em nosso país, tendo também, sempre em conjunto com a ABF, lançado um livreto sobre o assunto, distribuído a universidades, associações comerciais, entidades de classe e a qualquer interessado.

Podemos finalmente observar que o sucesso da franquia virá não só de fatores extrínsecos ao negócio, como localização da loja, mas também da estratégia de marketing e promoção adotada pela franqueadora, promovendo a marca e fortalecendo o seu posicionamento no mercado.

Ao entrar em uma cadeia de franquias, o franqueado compra do franqueador: o “know-how”, a especialização, a marca, a experiência na comercialização de um produto ou serviço, em um método de operação.

Vale a pena ressaltar ainda que, o negócio do varejo não é uma aventura, a franquia ajuda a aproximar a indústria do varejo, orienta o novo proprietário. Após 5 anos de existência, 80% dos negócios varejistas fecham, enquanto na franquia este número cai para 20%. Se no geral, o novo dono tem uma em cinco chances de ter um negócio bem sucedido, em

uma franquia ele tem a chance inversa: quatro em cinco (80%). (Leite, 1991, p.34).

O franqueado precisa ter também rapidez para reagir às mudanças de mercado. Se no passado, a empresa grande engolia as pequenas, hoje a concorrência é por velocidade: o veloz engole o lento. Da necessidade de constante atualização, de novos lay-outs e produtos, de seguir as tendências modernas de varejo para aproximar-se do consumidor, aparece a necessidade da figura do **franqueador**.

Identificamos o franchising como um método de negócio que tende a reduzir as falências das empresas brasileiras, já que o sistema provoca a expansão de negócios estabelecidos e testados no mercado. O franqueador pode expandir e até internacionalizar muito mais rápido seus negócios, de forma menos arriscada do que nos moldes tradicionais, já que existe possibilidade de recursos financeiros de terceiros.

O sistema de franquias é uma saída para as pessoas que querem ter seu próprio negócio, porque permite que elas aproveitem o conhecimento e a competência de empresas que estão estabelecidas há anos no mercado. As vantagens estão principalmente no fato de se poder aproveitar experiências de empresas estruturadas, evitando assim, erros frequentes entre empresários iniciantes.

Abrir uma franquia é um projeto de quase todas as Companhias de Petróleo. Ao contrário de que muitos imaginam, estruturar uma operação de franchising não é algo complicadíssimo. É claro que se trata de uma tarefa complexa, pelos inúmeros aspectos e fatores que precisam ser considerados e combinados, mas nada é impossível de ser feito. Prova disso, é o número cada vez maior de empresas, dos mais diversos ramos de atividades, que vem passando a adotar o sistema, na expansão de seus negócios, e assim, tornando o franchising cada vez mais popular.

As lojas de conveniência, por exemplo, têm um crescimento significativo, no Brasil, nos últimos dez anos. Segundo, Carlos Vieira de Mello (coordenador da Câmara de Conveniência e gerente de lojas de conveniência da BR Distribuidora), existem atualmente 841 lojas em funcionamento, e as previsões do setor de distribuição é de que até o ano 2000 existam 3115 lojas operando. Em sua opinião, a aceitação das lojas por parte dos

consumidores vem crescendo. Existem lojas rentáveis no Rio de Janeiro, que apresentam uma combinação dos fatores mercado (ou seja, boa localização) e renda (preços praticados de forma condizente com a renda do público consumidor). A probabilidade de lucro é maior nas lojas que têm um faturamento de R\$ 3 mil/dia ou R\$ 90 mil/mês e custos fixos inferiores a 20% do faturamento. O Franchising em Lojas de conveniência, aborda o sistema de franquias no segmento de conveniência como uma tecnologia de expansão atualmente empregada por todas as companhias distribuidoras nas lojas de sua rede. (Caderno de Conveniência, 1998, p.2).

O franchising foi o setor de nossa economia que mais cresceu nos últimos anos, tornando o Brasil o quarto maior país franqueador do mundo, atrás somente dos Estados Unidos, Japão e França. Atualmente, o Brasil conta com cerca de oitocentas empresas franqueadoras e vinte e sete mil franqueadas, divididas em vinte e dois tipos de negócios, apresentando um crescimento médio do setor superior a vinte por cento ao ano.

Com faturamento anual na faixa de dez bilhões de dólares, o franchising já representa dez por cento do PIB brasileiro, o que atrai o empresário que busca seu próprio negócio, com as vantagens de uma marca de sucesso comprovada.

4.5 HISTÓRICO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIAS

Os postos de combustíveis há 10 anos atrás, só eram lembrados pelo público através da única e exclusiva atividade de abastecimento dos veículos. Os clientes não tinham qualquer outro diferencial no serviço que pudesse oferecer mais opções para suas necessidades.

Hoje em dia, a Esso, Shell, Texaco e outras, mudaram esta visão. Graças a um estudo bastante projetado, as companhias de petróleo decidiram colocar em prática no Brasil o que já acontece nos Estados Unidos desde a década de 30. Chama-se Lojas de Conveniências. São minimercados instalados nos postos de gasolina, que vendem de tudo um pouco: pilha de rádio, barbeador, fralda descartável, cachorro quente, vinho francês, etc. Depois da febre das lanchonetes fast food, chegou a vez das lojas de conveniências fazerem sucesso no Brasil.

A primeira loja de conveniência inaugurada foi em 14 de dezembro de 1987 em São Paulo, nas proximidades do aeroporto de Congonhas, no posto Bola Pesada, de bandeira Shell. (Caderno de Conveniência, 1998, p.1). Nasceu ali o passo do sucesso, pois não é à toa que atualmente já existem 1400 lojas de conveniências espalhadas no mercado brasileiro. Esta primeira foi fruto da joint-venture entre a Shell e o grupo Pão de Açúcar, que implantava assim a modernidade do varejo 24 horas, 365 dias por ano, oferecendo cerca de 1,2 mil itens, como cigarros, bebidas, fast food, produtos de bomboniére e mercearia, dentre outros. Seu alvo eram jovens de bom poder aquisitivo, elevado grau de instrução e ávidos por novidades nas noites quentes de verão e nos finais de semana.

Durante os cinco anos seguintes a rede abriu várias outras lojas na capital paulista, em Campinas e, mais tarde, já no início da década de 90, no Rio de Janeiro.

Entre 1989 e 1990 a Esso e a Texaco inauguraram suas primeiras lojas, seguidas pela 7-Eleven, a maior rede mundial na época. Mas foi em 1991 com a entrada das lojas Algo Mais da própria Shell e da AM/PM da ex-Atlantic, que o mercado de conveniência no Brasil iniciou a sua trajetória para tornar-se um canal de distribuição para produtos de consumo rápido, direcionado para consumidores que valorizam seu tempo e buscam facilidade e conforto para realizar parte das suas compras, ou simplesmente para fazer uma alimentação rápida. (Caderno de Conveniência, 1998, p.2).

Os primeiros cinco anos foram marcados pela consolidação dos conceitos de loja de conveniência. A partir de 1992, o conhecimento das necessidades do mercado e dos consumidores brasileiros, aliado ao novo panorama econômico do mercado de postos de revenda – que precisam oferecer mais serviços, para que, por meio destes tivessem mais condições de disputar a preferência dos clientes – possibilitou a expansão da rede de lojas de uma forma acelerada. Seu desenvolvimento esteve intimamente ligado às distribuidoras de combustíveis, que muito investiram para criar redes próprias de lojas franquizadas.

Com o aparecimento do Plano Real, o mercado das lojas de conveniências apresentou uma nova fase de evolução. Nos últimos dois anos este foi o canal de distribuição que mais cresceu, seja em número de lojas seja em volume de vendas. O motivo principal dessa

performance pode ser creditado à equalização da maioria dos preços de produtos com os dos pontos de venda tradicionais, além do natural aumento de consumo, propiciado pelas medidas de estabilização da economia.

Nesse percurso o mercado continua inovando, ao incorporar bancos eletrônicos, videolocadoras, delicatessen e padarias ao mix de conveniência. No ano de 1997, seguindo a tendência mundial de melhoria da oferta de produtos de fast food, as redes BR Mania(da BR Distribuidora) e Star Mart(da Texaco) implantaram as primeira lojas no conceito store-in-store, em parceria com a marca internacional Subway e a nacional Casa do Pão de Queijo.

O ano de 97 também foi marcado pela instalação da primeira hiperloja de conveniência BR Mania, localizada na cidade de Franca(SP),a qual conta com 450 m² de área de venda, englobando, no seu interior, uma franquia da Subway, padaria e confeitaria, presentes e CDs, além de todos os produtos tradicionais de conveniência. (Caderno de Conveniência, 1998, p.2).

Atualmente, as lojas de conveniências estão concentradas nos principais postos de serviços localizados nas avenidas e ruas mais importantes/movimentadas do país. Segundo os dados apresentados pela Câmara Setorial de Lojas de Conveniência da Associação Brasileira de Franchising, Seccional Rio de Janeiro(ABF-Rio), em setembro de 1997, estimava-se encerrar o ano com 843 lojas franqueadas com marcas das principais distribuidoras. A MPP- Serviços de Marketing estima que o ano foi encerrado com mil lojas, incluindo as independentes, localizadas em postos e as de rua, que atendem o conceito amplo de conveniência.

No balanço final, podemos concluir que 1997 foi o melhor ano para o setor até agora, o qual recebeu muitas novidades e apoio da imprensa, com destaque para o primeiro estudo econômico profundo, realizado pelo jornal Gazeta Mercantil em seu Panorama Setorial, com apoio técnico da MPP- Serviços de Marketing, e o Caderno de Conveniência da revista Posto de Observação, que tem divulgado importantes notícias para a rede de revenda, fornecedores e o mercado em geral.

Já em 1998, este tipo de comércio já está movimentando 730 milhões de reais por ano e na virada do século aumentará para mais de 1 bilhão de reais, quando estarão funcionando 3000 pontos no Brasil, segundo estimativas. (Valentini, 1998, p.88).

Segundo a ABRAS (Associação Brasileira dos Supermercados), o universo das lojas de varejo de alimentos e auto-serviço são classificadas em quatro tipos (supermercado, hipermercado, loja de conveniência e loja de sortimento limitado) que levam em consideração os aspectos abaixo descritos:

Tipo de Loja	Faturamento (US\$)	Nº de itens	Área	Checkouts
Supermercado	1 milhão	1500/5000	300 m ²	3 a 40
Hipermercado	12 milhões	acima de 5000	5000 m ²	40 ou mais
Loja de Conveniência	500 mil anuais	750/1500	até 300 m ²	até 3
Loja de Sortimento	500 mil anuais	500/800	acima de 300 m ²	3 ou mais

Um conceito mais abrangente e menos cartesiano é o de que a loja de conveniência é uma pequena loja de varejo com uma linha limitada de produtos, que tem por objetivo oferecer ao cliente o que ele quer, quando ele quer, satisfazendo os desejos deste consumidor em uma única parada através de uma oferta variada de produtos , com praticidade e conforto, 24 horas por dia, 7 dias por semana.

5. O “CASE” DA ESSO

5.1 DESENVOLVIMENTO DO PROJETO - BREVE HISTÓRICO

Em 1994, um funcionário inglês que chegou ao Brasil para trabalhar na Divisão Retalhista (*Retail*), trouxe a novidade de formato de loja que era responsável pela expansão na Exxon Inglaterra e Exxon Benelux (Bélgica, Holanda e Luxemburgo).

Durante 6 meses, várias áreas da Esso e fornecedores trabalharam em conjunto para chegar aos equipamentos que estão presentes em uma Hungry Tiger. No lançamento do produto Hungry Tiger, estiveram envolvidas basicamente a Servacar (formato da franquia), a Engenharia de Vendas (a concepção técnica do projeto), as Gerências de Vendas (estando nela presentes os Conselheiros de Negócios que vendem a loja para os revendedores), entre outras áreas de apoio.

Houve um teste do novo protótipo durante 9 meses em um posto de propriedade da Companhia (que hoje é franqueado) e aprovado o formato, layout, mix de produtos, fornecedores, taxas de franquias, enfim o formato brasileiro, surgiu então o produto Hungry Tiger, já que o nome Stop & Shop não se aplicava à aquele novo conceito. Uma inovação brasileira são os painéis de fundo de loja que expõem fotografias dos produtos na área de *fast food*.

O produto foi lançado em 1994, juntamente com a chegada da Lei de Franquias, sendo enquadrado/formatado nesta lei. Foi elaborado um contrato mais forte (o de Stop & Shop inicialmente era muito fraco em termos de garantias, benefícios e obrigações) e a Circular de Oferta da Franquia, publicação obrigatória que a franqueadora deve fornecer ao franqueado ao inaugurar sua loja contendo dados importantes da franquia como: informações cadastrais da Esso e Servacar, histórico, balanços e demonstrações financeiras, relação de lojas, equipamentos, fornecedores, contrato de franquia e licença de uso de marcas.

O produto se superou em seu atributo principal: a área de *Fast Food*. As vendas nesta área superaram a de uma Stop & Shop (em média). Houve unidades que mais do que dobraram o objetivo de faturamento de uma Hungry Tiger (R\$ 45.000).

Foi através de sua divisão Convenience Store, representada legalmente pela empresa Servacar Comércio, Serviços e Representações Ltda., que a Esso trouxe o conceito de loja de conveniência para os postos de serviço brasileiros no final da década de oitenta, com a inauguração da primeira loja "Stop & Shop", no Rio de Janeiro.

Nos seis anos subsequentes, a Esso consolidou sua posição no mercado de lojas de conveniência, definindo padrões de layout e de gerenciamento, buscando aprimorar-se na operação de suas lojas.

Em Maio/96 a Esso contava com cerca de cento e cinquenta lojas de conveniência, crescendo uma média de 10 lojas/mês, espalhadas por 17 Estados brasileiros. São três lojas operadas diretamente pela Servacar, que funcionam como uma loja laboratório, para testes de produtos, lay-outs, equipamentos, mais 47 franquias Stop & Shop e 103 Hungry Tiger. As Stop & Shop são reconhecidas pelos consumidores como as melhores lojas de conveniência, fato que fornecedores e concorrentes atestam. (Stop&Shop, 04/98).

A loja de conveniência "Stop & Shop" é uma franquia que pode ser instalada exclusivamente nos postos de serviços da rede Esso. Esta franquia é um produto pertencente à empresa, no qual o franqueado tem que ser necessariamente um revendedor Esso.

O investimento necessário para operar uma franquia "Stop & Shop" varia em função da área da loja e das opções de equipamentos. Uma loja padrão, com cem metros quadrados de área e mais mil e duzentos metros quadrados para as praças de abastecimento pode requerer entre quinhentos e seiscentos mil reais, excluindo-se gastos com ponto. Sobre a Hungry Tiger, veremos a seguir, no capítulo que trata sobre este produto.

O prazo médio de retorno para o investimento varia entre vinte e dois e vinte e cinco meses.

Paralelamente às obrigações contratuais impostas ao candidato a franqueado, a franqueadora se compromete a oferecer, entre outros, o seguinte: projeto arquitetônico, seleção e layout de equipamentos, treinamento ao franqueado, estratégia de margens e preços, suporte operacional, etc.

Estes itens é que buscarão garantir a padronização necessária à franquia, bem como capacitar o franqueado a coordenar o negócio da maneira originalmente planejada pelos seus idealizadores.

Em relação às lojas de conveniência das distribuidoras concorrentes, as condições de capital e recursos físicos têm certos pontos semelhantes, embora cada distribuidora apresente suas especificações particulares (vide em anexos reportagem publicada no suplemento “Boa Chance”). No que se refere a investimento inicial, as lojas "Stop & Shop" apresentam um dos maiores valores, em comparação com as lojas Select (Shell), AM/PM e Ponto Certo (Ipiranga), e equiparando-se com o exigido pela Texaco em suas lojas Star Mart.

O prazo de retorno calculado pelas companhias também é bastante semelhante, variando de dezoito a vinte e seis meses. Os *royalties* pagos à franqueadora vão de cinco a oito por cento sobre o faturamento mensal da loja de conveniência.

5.2 A FRANQUIA HUNGRY TIGER

No pacote de franquia Hungry Tiger, que é oferecido pela Servacar estão incluídos:

- Projeto Arquitetônico
- Seleção e Layout de equipamentos
- Mix de produtos
- Planograma (localização dos produtos nas gôndolas)
- Treinamento ao franqueado
- Suporte para a abertura da loja

- Estratégia de margens e preços
- Manual Operacional
- Suporte Operacional constante
- Ações Promocionais

Dentro deste suporte operacional constante, estão incluídos o trabalho de acompanhamento e auxílio de um conselheiro de negócios (que cuida do posto e da loja) e um conselheiro de merchandising (que cuida deste aspecto na loja e das ações promocionais junto com a área de Promoções & Merchandising da Servacar).

5.3 O PRODUTO - UM NOVO CONCEITO: HUNGRY TIGER

Um produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade.

A loja Hungry Tiger é um novo formato da franquia que a Esso oferece: a “pequena grande loja”. É uma loja totalmente self-service, centrada na área de *fast food* (a área é a mesma de uma Stop & Shop). É uma loja compacta, uma mini-loja de conveniência de 1º mundo, com tamanho de 47 a 67 m², com um mix de produtos em torno de 700 itens (uma Stop & Shop tem de 100 a 140 m² com 1200 itens).

5.3.1 VANTAGENS DO PRODUTO

A Esso através de seu departamento de crédito pode financiar a construção do negócio, atuando como um banco, cobrando o valor investido em um prazo de 5 anos, sem taxa de serviço ou com taxas de juros baixas.

A “pequena grande loja” traz uma receita adicional e incrementa a venda de combustíveis. A franquia é uma parceria vantajosa para o franqueado, que passa a operar de três (combustíveis) a setecentos produtos, com apoio de uma franqueadora experiente.

Para quem já é revendedor Esso, ou seja, já é cliente da Esso e é um potencial cliente da Servacar, o valor médio de investimento (que varia em função do tamanho da loja e das opções de equipamento), está em torno de US\$ 120.000, valor que inclui reforma e adaptação mais o recheio da loja (a Stop & Shop é US\$ 180.000). Para o estoque inicial é necessário um capital de aproximadamente US\$ 25.000. Uma taxa de franquia inicial de US\$ 5.000 é paga à Servacar pelo desenvolvimento de projeto, layouts, treinamento, calendário e manual promocional. São necessários então, no total, para o produto Hungry Tiger, cerca de US\$ 150.000. (Hungry Tiger, 04/97).

Para quem ainda não é cliente Esso e quer ser dono de um posto de serviços com uma loja Hungry Tiger entre 50 e 80 metros quadrados de área e mais mil metros quadrados para as praças de abastecimento, o investimento será de R\$ 350.000 a 400.000, excluindo-se gastos com ponto (um posto com loja Stop & Shop o valor sobe para R\$ 500.000 a 600.000).

5.3.2 CUSTOS MENSAIS DO PRODUTO

Será cobrado como taxa periódica: um fee mensal de 4% sobre o faturamento bruto da loja pelo uso do conceito Hungry Tiger e suporte operacional da Servacar. Após uma carência de 7 meses a partir da data de abertura da loja, será cobrado um valor mínimo de remuneração, caso os 4% não atinjam este valor. Para uma loja de 47 a 66 m², US\$ 1.200, para lojas de 67 a 89 m² será de US\$ 1.400 e, para lojas de 90 m², US\$ 1.600. Por fim, para contribuir para um fundo promocional administrado pela Servacar, para utilizar em promoções da loja (material de ponto de venda, serviços da agência e outras formas), um fee mensal de 2% sobre o faturamento será pago pelo revendedor. (Stop&Shop, 04/98).

5.3.3 RETORNO/RESULTADOS DO PRODUTO

O faturamento mensal médio por Hungry Tiger é de US\$ 45.000 e o lucro médio para o revendedor em torno de US\$ 5.000/7.000 (Stop & Shop faturamento US\$ 70.000 e lucro US\$ 10.000/12.000). Lucratividade do negócio deve ser encarada não só pelo lucro da loja, mas pelo adicional de vendas do posto como um todo.

5.4 O MERCADO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA DA ESSO

Trata-se de 2 segmentos de mercados.

O Mercado Atual é o Grupo de compradores que consomem um produto ou contratam um serviço no momento presente. São os que hoje “compram”, ou melhor, “adquirem” o programa de franquia Hungry Tiger. São os revendedores da Esso, donos de postos de gasolina, que através da Área de Vendas são apresentados ao produto e escolhem-no por ser de menor custo de montagem, menor custo operacional e tamanho menor, no intuito de aumentar vendas, agregando mais um serviço para oferecer ao cliente. Este é o usuário final dos serviços da franquia, que preenche um perfil dinâmico, de pessoas jovens, modernas, solteiras, desquitadas, práticas, que moram sozinhas, que trabalham, que não tem tempo, saudáveis e esportistas, a dona de casa que mora próxima a loja, o executivo/executiva, entre outros.

O Mercado Potencial é o Grupo de consumidores que demonstram algum nível de interesse por um produto ou serviço em particular. A empresa ao avaliar seu produto deve se perguntar “Quem poderia ser nosso cliente?”.

O produto Hungry Tiger poderia ser estendido a um grupo que não é dono de posto, acabando com a obrigatoriedade de que a loja pertença ao dono do posto, o que hoje é feito por questões de segurança, entre outros fatores. Poderiam se formar sociedades, onde o dono da loja pagaria além das taxas de franquia à Esso/Servacar, percentual sobre as vendas das lojas ao dono do posto em função da locação do espaço, além do que os clientes vão à loja por causa do posto (mas o contrário tem aumentado bastante também).

Uma Hungry Tiger pode surgir de três origens:

- Novo negócio: terreno (varia de US\$ 60 mil a 1 milhão), construção posto mais loja, mercadorias
- Demolição mais construção (D + R): exclui-se o valor do terreno

- Retrofit: obra em posto que já existe, reforma de uma sala ou área, iluminação, testeiras, pintura

Em Maio de 1997, existiam cerca de 150 lojas dentro de um universo de 2.800 postos. Muitas das lojas Stop & Shop e Hungry Tiger surgiram em postos antigos, que precisaram ser remodelados para atender melhor aos consumidores (a idéia pode partir da equipe de vendas da Esso, da Engenharia de Vendas, da área de Novos Negócios ou do próprio franqueado). Muitos foram reformados parcialmente, mas a Companhia tem orgulho das Demolições e Reformas totais. (Hungry Tiger, 04/97).

Na Esso, as lojas estão presentes em 5,3% dos postos. Uma estratégia de vendas mais agressiva poderia aumentar significativamente este número naquela que já é líder de mercado. O estudo que a Área de Vendas faz sobre as áreas viáveis para o produto Hungry Tiger, com previsões de aumento de vendas de combustíveis, vendas das lojas, fluxo de veículos, seria feito para todos os postos. Não existe qualquer tipo de exclusividade do franqueado quanto à territorialidade. A franquía dos produtos só pode ser instalada em postos de serviço com a Bandeira Esso, o que reduz a possibilidade da interferência de uma loja no mercado de outra.

Outro alvo do setor partiria da exclusão da obrigatoriedade da loja ser dentro do posto, levando a loja Hungry Tiger, com seu formato enxuto, a se tornar um negócio independente, sem deixar de ser complementar ao negócio de combustíveis dentro dos postos. É o que se chama de loja *Stand-alone*, a loja sozinha, fora do posto. A loja estaria presente em bairros residenciais, oferecendo *fast food*, padaria e produtos de conveniência 24 horas por dia. A loja também poderia ir para dentro dos shoppings, unindo estes dois mercados que são as “vedetes” atuais do varejo.

Outro mercado a ser desenvolvido são as cidades do interior. No início, as lojas estavam restritas ao eixo RJ-SP (por volta de 1994). Depois começaram a se espalhar. Cidades pouco conhecidas já contam com sua Hungry Tiger (ex. Pará de Minas), cidades da Região Nordeste (há uma Stop & Shop em Natal, que já foi campeã em faturamento - acima de R\$ 200 mil), as lojas têm se destacado em cidades como estas, tornando-se point da juventude local, o perfil do freqüentador das lojas.

5.5 AMBIENTE

Ao falarmos do produto Hungry Tiger, precisamos falar também do ambiente em que este produto está lançado. Este ambiente é constituído por agentes e forças que afetam a habilidade da administração da empresa em desenvolver e manter transações bem-sucedidas. Para ser bem-sucedida, uma empresa deve adaptar seu mix de Marketing. Neste caso, o vendedor fabrica diversos produtos que apresentam diferentes características, estilos, qualidades, tamanhos e assim por diante. São desenvolvidos para oferecer variedade aos compradores, em vez de serem destinados a atrair segmentos de mercado diferentes (Kotler, 1996, p.234). Às tendências e desenvolvimento neste ambiente de marketing (atribui-se aos profissionais de marketing, a principal responsabilidade de identificar as mudanças ambientais significativas. Eles devem ser os rastreadores das tendências e descobridores de oportunidades.) (Kotler, 1996, p.142).

5.5.1 MICROAMBIENTE

O microambiente é constituído de todos os agentes que afetam a habilidade da divisão em produzir e vender máquinas, os fornecedores, intermediários de marketing, consumidores, concorrentes e públicos de vários tipos. (Kotler, 1996, p.96).

Fazem parte do microambiente da empresa as forças próximas como:

- A empresa como um todo: outros departamentos da empresa (a alta administração da Esso, departamento financeiro, compras, gerência de vendas, crédito) que se inter-relacionam e devem trabalhar em conjunto para atingir objetivos.
- Fornecedores: Entre os principais fornecedores de uma Hungry Tiger estão: Coca-Cola, Kaiser/Heineken, Elma Chips, Souza Cruz, Pepsi, Antarctica, Brahma, Skol, Marport e Taylor(equipamentos), Indubrás (mobiliário), Kibon, TKE (sistemas de automação), C & B (kit de merchandising), Atacadista Martins (fornecedor primário), Frigorífico Cardeal (salsicha de 23 cm exclusiva e obrigatória para o Esso Big Dog).

- Agências de serviços de marketing: a agência de propaganda que atende a Esso é a McCann Erikson (a partir de Maio de 1996, em função de realinhamentos mundiais), que tem um setor de atendimento exclusivo para a Servacar. Empresa de pesquisa de mercado (Nielsen).
- Clientes
- Concorrentes
- Público: Imprensa, bancos, Governo, Órgãos de Defesa do Consumidor, Comunidade local, Público interno da empresa (funcionários de outros setores), Público em Geral.

5.5.2 MACROAMBIENTE

O macroambiente é representado pelas forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais que afetam as vendas e lucros. (Kotler, 1996, p.96).

Os elementos do microambiente operam em um macroambiente que contém forças que criam oportunidades e apresentam ameaças para a empresa. São eles:

- Ambiente Cultural: Instituições que afetam os valores básicos, percepções, preferências e comportamento do consumidor que mostram tendências de sociedade centrada em “nós”.

As promoções devem estar sintonizadas com os acontecimentos sócio-culturais, como Copa do Mundo, Olimpíadas, eventos humanitários.

- Ambiente Ecológico: valorização crescente da natureza, “vestindo a camisa” da preservação ambiental.

Preocupação das lojas em terem materiais biodegradáveis, que não prejudiquem o meio-ambiente. A Esso no mundo inteiro tem uma campanha de preservação ao tigre que representa sua marca, contra a extinção da espécie, “Save The Tiger”.

- Ambiente Econômico: fatores que afetam o poder de compra e padrões de gastos do consumidor, mostrando mudanças na renda.

Para as lojas de conveniência podemos ressaltar o impacto do Plano Real. Vendas cresceram 30%, o consumidor adquiriu melhor noção de preço, a diferença de preços para os supermercados diminuiu. Aumentou o número de lojas da rede (a Hungry Tiger teve crescimento extraordinário de 131% em três anos pós-Real)

- Ambiente Tecnológico: forças que criam novas tecnologias, gerando novos produtos e novas oportunidades de mercado. É preciso acompanhar as rápidas mudanças tecnológicas para melhorar o atendimento ao consumidor.

Uma das funções que constam no escopo da Assessoria de Marketing, Promoções & Merchandising da Divisão C. Stores é a constante busca e análise de novos produtos. Máquinas e produtos novos estão sempre sendo testados, para que as lojas não fiquem atrás da concorrência.

- Ambiente Político: leis, Órgãos do Governo e grupos de pressão que influenciam e limitam atuação de uma determinada sociedade ou negócio. Mostra uma crescente legislação governamental sobre as atividades comerciais.

O mercado de lojas está em crescimento promissor, em uma fase econômica que privilegia este mercado, hipermercados (que estão indo atrás dos consumidores nas periferias) e shopping centers. As leis sobre a desregulamentação de petróleo vem a auxiliar este crescimento, com a necessidade de agregar vendas ao negócio de combustíveis. Mudanças nas taxas de juros dos cartões de crédito aumentam ou restringem vendas, pois representam um meio de pagamento moderno muito utilizado pelo público A e B que frequenta a loja.

A Servacar e a Esso devem estar sempre atentas as mudanças para comunicar aos seus revendedores, através de sua equipe de vendas e de comunicações como o Jornal “Equipe Esso” (distribuídos aos revendedores).

- Ambiente Demográfico: reflete a estrutura etária da população e suas mudanças na estrutura familiar. Estuda a população em termos de número, densidade, localização, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos.

O público básico da loja é de jovens e jovens adultos de 16 a 25 anos, compreender seus hábitos é premissa fundamental. Abrir lojas em cidades do interior com crescimento elevado, em bairros com alta concentração demográfica, segue a necessidade de estar presente aonde o consumidor está.

- Ambiente Natural: recursos naturais necessários à empresa, mostrando o risco de carência de certas matérias-primas, o aumento dos custos de energia, crescentes níveis de poluição, intervenção governamental nestes assuntos.

Buscar alternativas de novas fontes de energia para o petróleo, recurso não renovável, implicará em mudanças no negócio principal da companhia no futuro.

5.6 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES MERCADOLÓGICAS/DE MARKETING (SIM)

Antes de falarmos dos SIM existentes ou necessários na Divisão de Lojas de Conveniência, convém descrevermos seus componentes: pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações necessárias, precisas e atualizadas para que os profissionais de Marketing possam tomar suas decisões.

Estas informações necessárias podem ser obtidas por intermédio de registros internos, serviços de inteligência de Marketing e pesquisa de mercado.

A Esso usa de diversos meios para se comunicar com o público interno e externo. Para se comunicar com os franqueados, a Esso utiliza os demais meios de comunicação (fax, telefone, correio). Para o público interno é utilizado um sistema dotado de agenda, caixa de entrada, envio de notas eletrônicas, entre outras facilidades, o SISAP. Tudo que é enviado aos franqueados segue também para o pessoal de vendas via SISAP ou malote (que não

evita os altos custos com reprodução de papel e manuseio). O SISAP é o sistema restrito da Esso.

Uma comunicação mais rápida e eficiente entre a Servacar, os Conselheiros de Merchandising e de Negócios com as lojas é uma necessidade urgente. Um sistema *on line* que interligue estes elementos contribuiria para promoções mais rapidamente implementadas, *fees* (taxas de franquia) calculados de maneira ágil (e não via informações vindas de papel inseridas em um sistema), enfim, informações transmitidas em tempo mais curto, eficiente, de baixo custo. Não existe um sistema como este ainda, por motivo de preocupação com a confiabilidade dos dados através de nossas “suspeitas” linhas telefônicas. A Esso tem uma forte política de proteção a seus dados, precisando de um sistema que, ao mesmo tempo que seja eficiente, atenda também as necessidades de segurança da Companhia.

Existe nas lojas um sistema de automação da TKE Sistemas, para Administração de Lojas, que integrado a um sistema de comunicação entre Esso e franqueados, gerariam informações precisas para o pessoal do campo. Assim, um conselheiro de negócios acessaria de seu laptop, dados sobre faturamento, vendas por produtos de todas as lojas sob sua responsabilidade (dados que entram no sistema da TKE via PDV) e com base nestas informações, desenvolveria estratégias de Marketing, analisaria impacto nas margens, preços etc. O PDV é a máquina registradora da loja.

Hoje, muitas informações que teriam grande potencial de desenvolvimento, são desperdiçadas, junto com milhares de papéis e folhas de relatórios. Muitas vezes, o homem de vendas executa o trabalho de “contínuo”, indo até a loja buscar uma informação e preencher dezenas de linhas em relatórios, sendo que com uma comunicação eletrônica seu tempo valioso não seria gasto inutilmente.

Uma comunicação mais rápida possibilitaria um melhor atendimento aos franqueados, que satisfeitos, atendem melhor os clientes, gerando mais vendas e maior lucro para a franqueadora.

Sistemas como o Eletronic Data Interchange (EDI) e o Efficient Consumer Response (ECR) aplicados no negócio serviriam para reduzir custos da cadeia logística, aumentar vendas através de um *link* (união/parceria) mais forte com o fornecedor, conhecer melhor os hábitos do consumidor final, períodos de aumento de vendas, “pico” de vendas durante uma parte do dia.

Estes dois sistemas representam o que há de mais moderno na comunicação de dados mercadológicos na relação varejo-indústria e são amplamente utilizados por cadeias de supermercados e grandes fornecedores. Possibilitam, por exemplo, a reposição automática de produtos (a falta de produto nos Estados Unidos é de 3%, enquanto no Brasil é de 15%, ou seja, temos 15% de vendas não realizadas, consumidores frustrados que deixam de ir ao negócio). Mudam a interface com os grandes fornecedores (que acompanham o estoque de seus clientes na hora), possibilitam deixar a negociação do preço para depois da reposição automática, coisas que há um tempo atrás pareceriam absurdas.

No caso das lojas franqueadas, que trabalham com quantidades menores que os supermercados, que possuem Administrações distintas, torna-se difícil implantar sistemas de otimização de logística e informações, por não estar em um negócio que é compatível para a Companhia, mais em um negócio em que se é orientadores, os franqueadores. Mas, no futuro, sistemas como este podem ser uma realidade.

5.7 OPERAÇÕES

Após termos investigado os fatores Mercado, Ambiente continuamos a analisar o Projeto Hungry Tiger, enfocando as Operações que envolvem o produto. Falaremos também do desenvolvimento do projeto.

5.7.1 KNOW-HOW

A contratação de consultores, o envio de funcionários da Esso para ver a implementação do produto no exterior, para adquirir *expertise*, enfim, o conhecimento para implementar a pequena grande loja da Esso Brasileira, foi obtido através da troca de informações com as demais empresas do Grupo Exxon no mundo.

Além da facilidade por ser uma multinacional com a troca de informações, a Esso buscou também o know-how de seus grandes fornecedores como a Coca-Cola, Elma Chips, Kibon, Souza Cruz em itens como equipamentos, produtos para o formato Hungry Tiger (que tem um mix menor, 700, contra os 1.200 de uma Stop & Shop), melhores técnicas de exposição e promoção.

Para o revendedor/interessado é interessante contratar a franquia, para obter este know-how, evitando perder o capital que muitas vezes ele levantou durante toda a sua vida. Preferível a franquia do que conviver com a ameaça de perder dinheiro, ao abrir o negócio com o chamado “dar um jeitinho”.

5.7.2 FINANÇAS

Houve viabilidade em desenvolver o produto Hungry Tiger em uma empresa de grande porte, multinacional, como a Esso, em relação à obtenção de know-how e capital para desenvolver o projeto da franquia. Não há como mensurar valores de despesas para obtenção de know-how, elaboração de lay-out, do formato da franquia no geral.

Quanto ao **custo** de cada loja, a quantia necessária para investimento de cada Hungry Tiger é menor que uma Stop & Shop (R\$ 120 contra 180 mil, pela loja, de R\$ 350/400 contra 500/600 mil, excluindo o ponto), que o torna mais vantajoso para a Companhia (que pode financiar o dono do posto), tendo um **retorno** mais rápido do capital investido, aumentando sua participação no mercado de lojas de conveniência e absorvendo mais dinheiro do posto (via cobrança de fees e lucro do produto pelo aumento de vendas de combustíveis para o posto). (Hungry Tiger, 04/97).

Quanto ao retorno, se para o franqueado acontece entre 18 e 22 meses, para a Esso, o retorno sobre o capital investido dá-se sob uma taxa de 12 a 15% ano, em um prazo de aproximadamente 7 anos.

5.7.3 CAPACIDADE

Dentro da Divisão Lojas de Conveniência, onde já havia o produto Stop & Shop, a aceitação e o engajamento de todos foi imediato, aproveitando a mão-de-obra qualificada

já existente. Aumento de instalações aconteceu nos postos já existentes em que a loja surgiu via Demolição e Reconstrução, onde foi necessário construir novo posto.

5.7.4 FORÇA/PODER

Sendo uma das principais empresas distribuidoras de petróleo, a entrada no mercado de Conveniência lançou a Esso, no período de 5 anos à posição de líder de mercado. Um dos motivos desta posição foi o formato do produto Hungry Tiger. Desde sua implantação, a concorrência ficou mais preocupada com a ampliação do número de lojas da Esso.

Produtos Certos, com Preços Certos, através de Promoções Agressivas Posicionadas corretamente nos Pontos de Vendas Certos, manuseadas pelas Pessoas Certas.

5.8 POLÍTICA DO PRODUTO

O objetivo principal da Política de Produto é expandir a seleção do mix enfocando conveniência, produtos de impulso e fast food considerando *targets* e sazonalidades. A ênfase está no supridor:

- os fornecedores diretos - marcas líderes: cervejas, refrigerantes, cigarros e sorvetes
- o supridor primário - Atacadista Martins: toda a loja (impulso e conveniência)
- o fornecedor de fast food (salsicha, sanduíches, iogurte, sorvete expresso)

A marca Hungry Tiger está registrada no I.N.P.I. (Instituto Nacional de Propriedade Industrial). Junto com o Contrato de franquia, o franqueado deve assinar também o Contrato de Licença de Uso de Marca, ficando sujeito então ao controle de qualidade e inspeção por parte da Servacar.

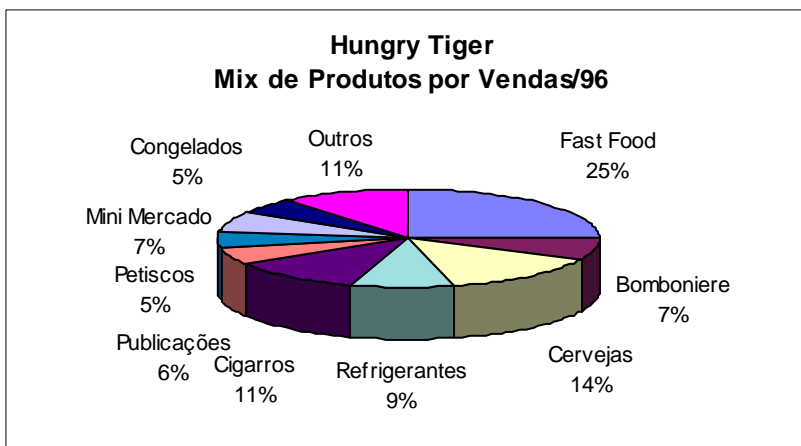
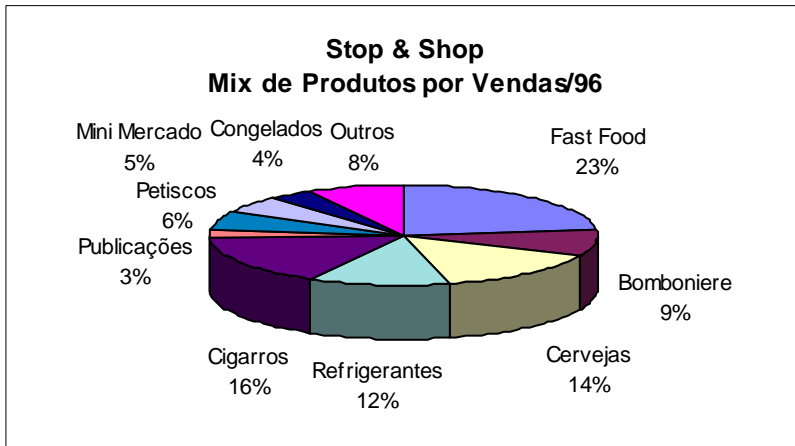
O nome Hungry Tiger é usado em outros países como Inglaterra, Bélgica e Holanda e surgiu da associação entre o foco do produto (a área de *Fast Food*) e o símbolo da Esso, o

tigre. A aplicação do logotipo nos produtos, suas embalagens e nos materiais promocionais tem sido uma preocupação da Divisão de Lojas de Conveniência.

Atraente, moderno, inovador, desde os *displays* de preços às testeiras externas do posto, o design segue o padrão Esso no mundo, adaptado às nossas condições climáticas e sócio-culturais. O simpático tigre está sempre presente, como o tigre *cartoon* de 1,70 m que dá boas vindas aos clientes, na entrada da loja, sinalizando promoções e produtos. Às cores da Esso, vermelho, azul e branco adicionam-se a cor amarela (presente na loja) e um ambiente colorido das promoções e produtos expostos nas gôndolas.

O mix de Produtos de uma loja, seja ela Stop & Shop ou Hungry Tiger, é composto de (vide participação dos produtos no mix abaixo):

- Cigarros
- Bomboniere
- Fast Food
- Cervejas
- Refrigerantes
- Destilados e Fermentados
- Frios e Laticínios
- Congelados
- *Snacks*
- Padaria
- Biscoitos
- Mercearia
- Higiene e Limpeza/Perfumaria
- Publicações (Jornais e Revistas)
- Lubrificantes
- Automotivos



5.8.1 POLÍTICA DE PREÇOS

O objetivo da Servacar é definir as ações a serem tomadas quanto a estratégia, na formação de preços, realizando um trabalho que desenvolva nos franqueados a cultura da competitividade. Principais pontos:

- **Concorrência**

Realizar pesquisa quinzenal de preços (Pesquisa de Mercado) junto aos canais concorrentes. Se preços não estão competitivos, deve-se verificar custos.

- **Custo - Compras**

Realizar trabalho junto aos fornecedores para aumentar eficiência das compras.

“Comprar melhor = Vender Melhor + Maior Lucro

- Formação de Preços

Evitar que o consumidor perceba a loja como uma “loja cara”.

Estabelecer preços líderes de mercado para as *mass promotions*, usando como balizador o preço dos supermercados para gerar tráfego de novos clientes na loja.

Em termos de produtos para o consumidor final, a Servacar tem uma política de preços que baseia seus preços e expectativas de margens com os dos canais concorrentes, como vemos a seguir:

QUADRO 1 : Os produtos e o mercado concorrente.

Produto	Mercado Concorrente/Balizador
Fast Food	Lojas de Conveniência e outros Fast Food
Bomboniere	Lojas de Conveniência/Bomboniere/Padaria
Biscoitos doces e salgados	Lojas de Conveniência e Padarias
Cervejas - Unidade Gelada	Pontos de Dose (bares) e Lojas de Conveniência
Refrigerantes - Unidade Gelada	Pontos de Dose/ Lojas de Conveniência/Máquinas
Frios e Laticínios, congelados,	Lojas de Conveniência/Padarias/ Delicatessens
petiscos, padaria, mini mercado	Lojas de Conveniência/Padarias/ Delicatessens
Medicamentos	Lojas de Conveniência e Farmácias
Lubrificantes e Automotivos	Postos de Gasolina
Cervejas e Refrigerantes (embalagens múltiplas quentes)	Supermercados e Postos de Gasolina
Cigarros, Revistas, Sorvetes, Leite Longa Vida	Lojas de Conveniência e Padarias

Fonte: Stop & Shop, 04/98.

Assim, em uma promoção de cervejas e refrigerantes em embalagem múltiplas, a Servacar deve orientar o franqueado a praticar preço competitivo com supermercados e postos de gasolina, garantindo com o fornecedor seu comprometimento em estabelecer um preço de custo compatível com o do canal concorrente.

Citando o exemplo das cervejas e refrigerantes, podemos citar dois exemplos de concorrência. Como exemplo positivo, temos o efeito “Reabastecendo Geladeiras”. A dona-de-casa vai ao supermercado uma média de 2 vezes por mês. Compra algumas embalagens de 2 litros de Coca-Cola. Libera o consumo para seus filhos e o produto acaba antes do retorno ao supermercado. Ela tem duas opções: voltar ao ponto de venda ou não comprar (passam a consumir água, que vira concorrente do produto, talvez o maior). Se esta dona-de-casa, da nossa década, que trabalha e dirige seu carro, passa por uma loja de conveniência e vê que há pouca diferença de preço para o supermercado, ela compra. Está aí um novo local de consumo.

Porém, muitas vezes o supermercado, para atrair consumidores, visando aumentar vendas de outros produtos, vende a lata de cerveja X a preço abaixo do custo. É um efeito-problemático, ficando difícil para a loja entrar nesta competição, que terá que compensar a perda no preço, enfocando os outros P's do Marketing Mix: produto, praça, promoção.

5.8.2 POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO

As lojas são abastecidas das seguintes formas:

- DDR's (*Direct Dealers Retailers*) - diretamente pelos fornecedores (marcas líderes: cervejas, refrigerantes, cigarros e sorvetes). Estão presentes empresas que primam por seu atendimento e distribuição, como a Souza Cruz e a Coca-Cola..
- Atacadista Martins (supridor primário) - teleatendimento e entrega duas vezes por semana.
- fornecedores de fast food (salsicha, sanduíches, iogurte, sorvete expresso) - diretamente pelos fornecedores.

5.8.3 POLÍTICA DE PROMOÇÕES

O setor de Marketing, Promoções & Merchandising planeja 2 vezes ao ano com seus fornecedores os produtos e promoções para determinado período do ano, dando ênfase às datas festivas. Os preços promocionais são negociados nacionalmente e localmente pelas

lojas. As estratégias são comunicadas aos franqueados através de correspondência e pela presença ativa/suporte dos Conselheiros de Merchandising.

Um dos maiores desafios da Política de Promoções é disseminar junto ao franqueado uma postura orientada para promoção e fazê-lo ver que nas promoções está o valor da franquia.

Os principais destaques são:

- Cervejas e Refrigerantes - produtos líderes em promoção

Fornecedores têm política de preços, distribuição e promoção agressivas. Os produtos se adequam ao clima das lojas de conveniência. Recomenda-se a exposição em *mass displays* (fora da loja, para chamar a atenção do consumidor na pista, gerando tráfego), ilhas no centro da loja, em pilhas atraentes na vitrine, nos terminais de gôndola (chamados insistentemente de ponta de gôndola), aliados a aperitivos, biscoitos salgados e batatas fritas.

- *Fast Food* - oferta de combos (promoções casadas - ex.: Esso Big Dog + Coca-Cola 500 ml + Picolé Frutare da Kibon), cross merchandising (ex.: “Abra o capô e Ganhe uma Coca-Cola 300 ml geladinha”, atraindo o consumidor da pista para a loja, que pode acabar por fazer um lanche, lembrar e comprar filme fotográfico para o fim-de-semana etc.), cupons de desconto.

- Bombons, Biscoitos Doces e Salgados - promoções contínuas, sozinhos ou associados a outros produtos (como um terminal de gôndola que tenha cerveja *Kaiser* dividindo espaço com batata frita *Ruffles*).

5.9 MERCHANDISING

O Merchandising é extremamente importante para a loja de conveniência. Posicionar corretamente o produto e sua marca, comunicando ao consumidor o padrão das lojas da Esso, são desafios primordiais da Servacar.

A Servacar formou parceria este ano com um supridor de itens de Merchandising, a C&B International, que fornece o kit de abertura de loja e materiais que a loja necessite, atendendo a necessidade de terceirizar este serviço, que antes era feito pela própria franqueadora, sem margens e operacionalmente complicado pela distribuição física, a questão fiscal e o impacto na margem das lojas próprias, que continham o estoque contábil. Entre os produtos de merchandising estão *displays*, molduras, *wall signs* (painéis externos de fornecedores e produtos de fast food, que ficam na parede externa da loja e são bem visualizados da pista de abastecimento), quadros de controles etc.

A Servacar fornece ao franqueado um **Planograma de Merchandising**, que determina a localização exata de cada item de venda. É representado por um *book* que demonstra a vista frontal das prateleiras, apresentando número de frentes e posicionamento de cada produto. Deve ser cuidadosamente analisado visando maximização de vendas e regularização de estoques (para que não ocorra falta de produtos).

Ao elaborar um planograma, deve-se seguir algumas regras básicas como:

- ✓ Embalagens pequenas devem ser colocadas nas prateleiras superiores. As maiores, mais volumosas e pesadas devem ficar nas partes inferiores da gôndola.
- ✓ Itens de impulso e margem alta devem estar à altura da visão do consumidor.
- ✓ Produtos de giro rápido devem ganhar mais frentes, para diminuir a quantidade de reposições
- ✓ Mercadorias de uma mesma categoria devem ser colocadas juntas
- ✓ A exposição vertical dos produtos costuma gerar melhores vendas que a horizontal, além de ser mais democrática
- ✓ Gêneros de primeira necessidade devem ser colocados no final/fundo da loja para que o consumidor percorra toda a loja aumentando assim as oportunidades de vendas por impulso.

Nas gôndolas, todos os rótulos devem ser posicionados de frente para o cliente, com embalagens em boas condições. As prateleiras não devem possuir espaços vazios e a etiqueta do preço deve estar visível.

5.10 PROPOSTAS DE SOLUÇÕES

Após termos analisado o produto, formulamos algumas propostas para maximizar as vendas do produto.

5.10.1 EXCLUSÃO DA OBRIGATORIEDADE DA LOJA PERTENCER AO DONO DO POSTO E SER DENTRO DO POSTO

Quanto ao mercado potencial, indicamos a **exclusão da obrigatoriedade do produto Hungry Tiger pertencer ao dono do posto**. Poderiam se formar sociedades entre o dono do posto e o dono da loja.

A **exclusão da obrigatoriedade da loja Hungry Tiger ser dentro de um posto Esso**, é outro assunto que vem sendo discutido na empresa, para que as lojas passem a estar na rua, nas esquinas, nos shoppings. A loja *Stand-alone* passa a ser uma necessidade para não perder espaço na concorrência, já que outras redes como a Texaco já estão fazendo. A Esso precisa marcar seu espaço junto ao consumidor fora dos postos e a Hungry Tiger, com seu formato pequeno e com ênfase no fast food vem a atender perfeitamente à este objetivo.

O crescimento do produto Hungry Tiger a partir da exclusão destas duas obrigatoriedades aumentaria ainda mais as vendas do projeto e o faturamento da franquia.

5.10.2 Co-branding

Estimular o *Co-branding* nas lojas (associação a marcas conhecidas como Dunkin Donuts, Casa do Pão de Queijo, cadeias de pizza, locadoras de vídeo) seria outro ponto que atrairia mais consumidores para a loja. Uma marca reconhecida pelo consumidor dá mais suporte ao franqueado, chamando mais público para a loja (sujeito à compras por impulso), gerando mais vendas, adquirindo mais confiança, tornando-se mais um motivo para o revendedor comprar o produto Hungry Tiger.

5.10.3 Estratégia de Comunicação mais agressiva

Quanto ao comportamento do consumidor, recomendamos que seja trabalhado o reconhecimento da marca Hungry Tiger e passado a mensagem de que a Esso tem uma política de preços baixos em suas lojas, quebrando o paradigma de que o canal conveniência é caro, através de uma **estratégia de Comunicação mais agressiva**.

A propaganda do canal conveniência que se vê nos jornais e na televisão TV repete sempre a mesma idéia de “Conforto, Segurança, Comodidade 24 horas por dia”, não falando em termos de competitividade de preços. A Esso já faz em algumas regiões propaganda em jornal, sobretudo quando são realizados os *Grand Openings* (evento festivo, sobretudo para as crianças que no Dia do Tigrão participam de concursos, ganham brindes), que “comemoram” a abertura da loja.

5.10.4 Estratégias de Vendas

O fato das lojas estarem presentes em apenas 6% dos postos demonstra o seu crescimento potencial (mesmo com a tendência da redução do número de postos para atender ao perfil de postos de serviços). Uma estratégia de vendas mais agressiva poderia aumentar significamente este número naquela que já é líder de mercado.

Hoje a loja é vendida:

- Pelos Conselheiros de Negócios (Gerência de Vendas): sugerem Demolições + Reconstruções e obras de adaptação (que a empresa chama de *Retrofit*).
- Pela Área de Novos Negócios: avalia áreas do Brasil e revela potenciais mercados (Novos Postos), analisando onde a participação da Esso está caindo no mercado, onde tem posto da concorrência e falta um da Esso (com loja), onde está crescendo e é bom colocar uma loja.
- Pela área de Small Marketing: estuda e faz o planejamento dos mercados menores (lojas no interior, em cidades menores).

Os mercados menores tem muito a ser desenvolvido, lojas em cidades do interior transformam-se em point para a juventude, em áreas com, normalmente, poucas opções de lazer.

Uma atuação mais pró-ativa em **feiras** de Novos Negócios, Franchising, Petróleo, buscando a participação em *stands*, aumentaria também o número de lojas Hungry Tiger. Outro ponto que necessita atualização urgente diz respeito à **Internet**. A Esso Brasileira de Petróleo não possui *home page* (página). A exposição do formato da Franquia na Internet estimularia potenciais empreendedores a “comprar” o produto Hungry Tiger, como faz a Shell brasileira, que coloca o formato básico da franquia de suas lojas Select e fornece um *link* para obter mais informações.

5.10.5 Projeção de aumento de vendas das lojas visando aumentar faturamento do produto

A Esso já trabalha com Consultorias e Programas de Qualidade nas lojas, para avaliar o potencial de vendas, o faturamento, o atendimento e as condições da loja oferecidas ao consumidor final. O próprio trabalho do conselheiro de negócios e do conselheiro de merchandising (como o nome do cargo já expressa) avalia os potenciais a serem desenvolvidos nas lojas. Com esse trabalho, a Servacar presta um serviço de acompanhamento e orientação ao franqueado, sem desvirtuar-se do seu objetivo de maximizar as vendas das lojas, visando obter mais lucro (afinal, quanto mais vendas, maior é os 4% de *fee* da taxa de franquia, maior é o lucro da franqueadora). Há auditorias também nas lojas e é obrigatório o envio dos resumos de vendas dos PDVs no fechamento do mês. Tudo dentro do objetivo de evitar o desvio de *fee*, ou seja, lucro.

Ao abrir a loja, o franqueado passa por um curso de Operação de Lojas de Conveniência (no Centro Educacional de Marketing da Esso, em Teresópolis), que ensina os princípios básicos para administrar a loja, técnicas de vendas e atendimento, exposição de produtos, como repassar o resultado para a franquia Cursos de reciclagem (cursos não só na abertura da loja), cursos de extensão, todos os anos, forneceriam mais suporte ao franqueado, para que ele incremente ainda mais suas vendas. A Esso já faz encontro de fornecedores, clínicas, festival de Merchandising, encontro de franqueados dentro deste propósito de troca de informações.

5.11 CONCORRÊNCIA - O MERCADO DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA E SEU PERFIL PARA O ANO 2000

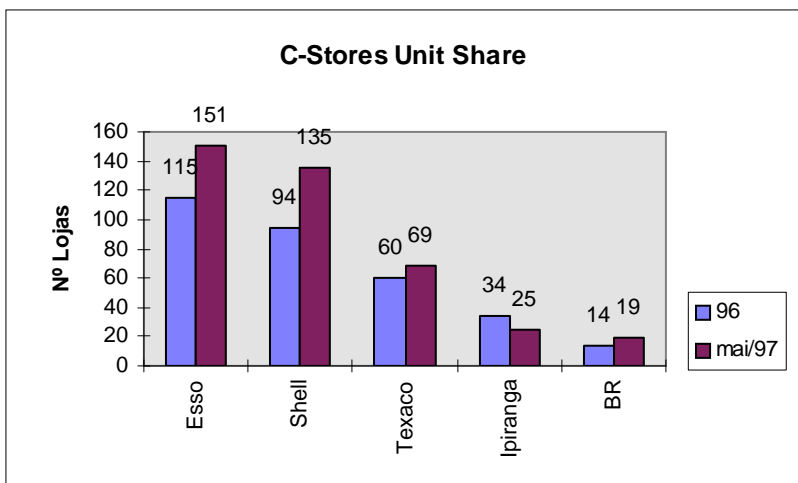
Uma empresa deve atender as necessidades e desejos de seus consumidores melhor que seus concorrentes. Nesta definição entram nossos dois consumidores: o franqueado, que muitas vezes possui postos e lojas da concorrência, outras bandeiras e que pode exercer seu direito de cancelar o contrato e mudar; e o consumidor final, que pode preferir os serviços e produtos da loja da concorrência.

O mercado brasileiro atual passa por situação semelhante à que já foi vivenciada na Europa e nos Estados Unidos. A competição acirrada entre os postos, a redefinição dos hábitos de consumo, aliadas à desregulamentação (não totalmente completada) do setor de distribuidoras de petróleo, tem obrigado os revendedores a reverem suas margens de lucro. Os preços liberados, desde o final de 1996, contribuíram para aumentar esta competição ainda mais, fazendo com que o revendedor busque maneiras de aumentar o volume de vendas de seus postos, e também fontes alternativas de receita.

A loja de conveniência vai ao encontro destas novas necessidades: pode ser um diferencial ao cliente, uma vitrine do posto, agregando valor á receita total, aumentando receitas de combustíveis (o consumidor se acostumou a abastecer em postos com lojas). A loja é a principal fonte de receitas adicionais no posto e em algumas vezes chega a ser a principal fonte de lucro para o revendedor, sendo um novo combustível para o seu negócio. Em uma loja Stop & Shop na Barra da Tijuca, o faturamento mensal do posto dobrou com a loja.

Com suas lojas Stop & Shop e Hungry Tiger a Esso é líder em número de lojas:

Gráfico nº 1

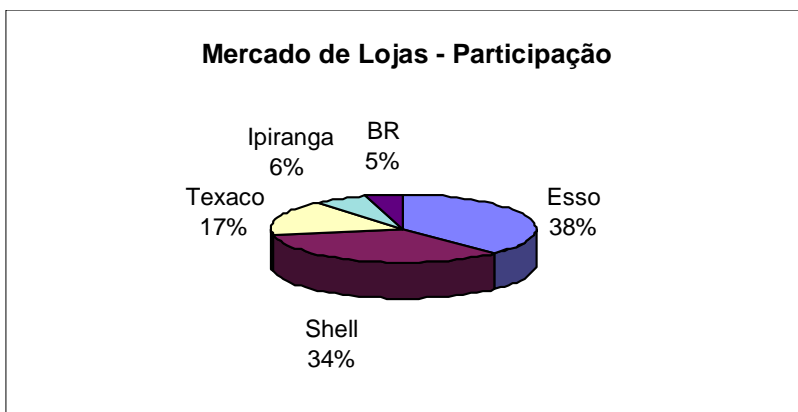


Fonte: MPP – Serviços de Marketing

Lojas de Conveniência (96): 317

Lojas de Conveniência (maio/97): 399

Gráfico nº 2



Fonte: MPP Serviços de Marketing

Não é possível identificar uma loja na concorrência centrada na área de fast food. Podemos ver como concorrência de uma Hungry Tiger, uma loja próxima (em termos de bairro, área de abrangência, fluxo de trânsito etc.). Em termos de lojas menores, a Shell possui lojas Select e a Texaco lojas Star Mart de tamanho semelhante a uma Hungry Tiger. A BR, com as suas BR Mania e BR Mix, é voltada para o público de menor renda (nosso público é A B, lembrando). A Ipiranga, tem além da AM/PM, um formato menor, a Ponto Certo, mas esta não contém equipamentos de refrigerantes *post-mix*, *walk-in cooler* (freezer

horizontal com depósito atrás para conservação e reposição), apenas geladeira (que não tem a mesma capacidade de resfriamento de um *walk-in cooler*).

Com o conceito de loja *stand alone*, teríamos como concorrência o comércio local que estiver sintonizado com o perfil de consumidor atual, para as lojas em esquinas, em pontos privilegiados na rua. Para lojas em shoppings (que já existem no Chile), as próprias cadeias de *fast food* e *delicatessens*.

Em termos de alianças entre concorrência, há uma boa relação entre os participantes, que trocam idéias e opiniões para consolidar a imagem do canal como uma boa opção de compra. Existem projetos conjuntos a fornecedores para melhoria de preços e serviços.

No futuro, quem sabe, como os shoppings que fazem liquidações juntos, as lojas concorrentes podem se unir em grandes promoções conjuntas.

O que era tendência há até poucos meses está se tornando realidade. As mudanças do varejo alimentar estão se concretizando em prazos recordes, por meio das recentes fusões de importantes redes supermercadistas, aliadas à concentração cada vez maior em grandes grupos internacionais, com a implantação de novas cadeias com negócios focados em hiperlojas.

Esse novo perfil de varejo reduz as oportunidades para os mercados de bairros, que vinham até aqui vivendo da clientela da vizinhança. Com isso, o mundo das compras está cada vez mais concentrado, principalmente nas cidades com mais de 200 mil habitantes. Nos megacentros, cresce o uso da multimídia, facilitando as compras realizadas por meio do computador doméstico.

Estaremos vivendo uma nova revolução no varejo? Certamente sim, e maior e mais rápida do que a vivida nos anos 70 com a implantação dos supermercados no país, face a alta tecnologia e a facilidade de implantação pelo sistema de mercado livre existente hoje, com a economia globalizada. Outro ponto fica para as grandes transformações no comportamento dos consumidores, que estão por sua vez forçando tais mudanças e exigindo cada vez mais conforto, produtos sempre atualizados, serviços e preços baixos.

Esse panorama sinaliza boas oportunidades de negócios e consolidação das lojas de conveniência como canal de distribuição moderno, que irá a curto prazo suprir os espaços deixados pelos pequenos supermercados. Estes, por sua vez, estarão deixando o mercado por perda de competitividade, quer por não terem condições técnicas e financeiras de se adaptar ao novo perfil do setor, ou até pelo desejo dos consumidores, que esperam transformar as suas necessidades de compras rápidas em momentos de prazer, encontrando facilidade e rapidez, com serviços e atendimento personalizados oferecidos em ambiente agradável, confortável e disponível 365 dias por ano, 24 horas por dia.

O local eleito no Brasil para a atividade de conveniência foi o posto de serviços, até pelos grandes investimentos em desenvolvimento de tecnologia de varejo que as distribuidoras de petróleo vêm realizando nesse sentido nos últimos dez anos.

O número de postos com lojas começa a ser expressivo e despertar a atenção de fabricantes de produtos típicos para esse tipo de varejo especializado, e fornecedores de equipamentos e serviços que, ao se interessar pelo canal, estarão contribuindo para o seu desenvolvimento.

Todas as tendências sinalizam que na virada do século, as lojas de conveniências serão responsáveis pela comercialização de boa parte dos alimentos prontos e semi-prontos consumidos, cada dia em maior escala, nos centros urbanos. Parte dessa evolução será consequência do perfil dos jovens casais, que em função de seus compromissos profissionais dispõem de pouco tempo para tarefas domésticas e passam a fazer apenas a refeição noturna e eventualmente o jejum em casa. Assim, passa pela loja mais conveniente no caminho de volta para casa à noite para comprar seu jantar, café da manhã e outros produtos que complementam as suas necessidades diárias ou emergenciais.

Tais mudanças de hábito influenciarão nas dimensões da área de venda e retaguarda, no layout da loja, nos equipamentos e na variedade de produtos ofertados, os quais deverão ser diferenciados conforme a localização da loja e sua posição com relação ao tráfego e os consumidores que irá atender. As lojas de bairro deverão assumir o papel dos pequenos mercados, padarias, frutarias e quitandas, dentre outros, atendendo às compras do dia-a-dia doméstico, enquanto que as lojas nos corredores de passagem dividirão seus preços com

áreas de fast food mais elaboradas, com produtos diferenciados e alimentação quente e rápida. Muitas lojas deverão abrigar marcas reconhecidas de fast food, com mesas e cadeiras para uma refeição mais confortável com amigos e familiares.

Quanto à variedade oferecida, os produtos de preparo rápido, refrigerados e prontos tomarão conta das prateleiras, exigindo novos processos, equipamentos e grandes áreas frias para abrigar essa nova geração de itens de alimentação.

O negócio de conveniência estará passando nos próximos anos por uma grande transformação em âmbito mundial, seguindo os modelos de sucesso em uso, por exemplo, na França, onde as lojas grandes oferecem ampla variedade de produtos voltados para o consumo no local e/ou para serem levados para casa, com consumo imediato. Vale destacar que esse novo perfil do negócio envolve modernas tecnologias do varejo alimentar, como por exemplo a exigência de processos de produção centralizada ou local e sistemas de manipulação que garantem integralmente a qualidade final de produtos frescos ou refrigerados, nos aspectos organolépticos, de apresentação e sabor. As técnicas preconizadas pelo marketing de varejo terão relevante papel na valorização das marcas das lojas e cadeias. Seus conceitos de personalização irão se transformar em fatores relevantes para agregar valor aos olhos dos consumidores, que assim passarão a optar por pagar pelo conforto das compras realizadas nas lojas de conveniência.

Tais evoluções não estarão restritas aos grandes centros urbanos. Nas cidades menores, as mudanças também deverão ocorrer, embora com velocidade ligeiramente menor. A prática tem demonstrado que o fenômeno das lojas de conveniência está se espalhando por todo o país, com níveis de faturamento crescentes. Dessa forma, agregando receita e com fast food em crescimento, terá também melhores margens na loja, fortalecendo a lucratividade dos postos, além dos bons ganhos de imagem perante os consumidores.

6. A DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO NAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA

Analisando a dinâmica da diferenciação do produto no setor de automóveis, Elaine Norberto afirma que a adoção de inovações implica sempre em uma combinação entre dois princípios opostos: a diferenciação e a homogeneização.

“A diferenciação consiste em propor um produto sobre certos aspectos único na interação de constituir um núcleo de mercado que permite a empresa durante um certo tempo uma situação de quase monopólio. Nesse sentido, cada montadora tenta identificar quais são as qualidades do produto, os mais valorizados junto a clientela, a fim de propor produtos que sejam não apenas diferentes, mas cuja diferença os tornem preferíveis aos oferecidos pela concorrência”. (Norberto, 1998, p.165).

Já a homogeneização, cada loja de conveniência segue os seus concorrentes de maneira a copiar o sucesso deles no mercado, ou seja, se a Stop&Shop/Hungry Tiger da Esso criar um algo inédito no mercado e obtiver sucesso entre os consumidores, a BR Mania, Select e AM/PM vão copiar esta diferenciação e levar este “algo” para eles também. Uma inovação num mercado, tende a ser tão rápida, que se impõe ao produto standard. Esta reação é muito favorável, porque cria-se uma dinâmica provocada pelos concorrentes, na necessidade de ficar igual com relação ao mercado. E dessa dinâmica, surgem novos produtos standard. (Norberto, 1998, p.165)

Vimos que, no setor de lojas de conveniência a BR Mania da Petrobrás e AM/PM da Ipiranga fazem parte deste processo de diferenciação. Na BR Mania, tem-se a Subway, caracterizada por sanduíches frios que são preparados na hora ao gosto do cliente e TV com programas locais e filmes de vídeo , a fim de que o consumidor tenha mais prazer em continuar na lanchonete. Na AM/PM, a Casa do Pão de Queijo, é o que diferencia a operação de alimentação rápida. Ou seja, o conceito store-in-store está se consolidando no Brasil, dividindo a loja de conveniência com cadeias de alimentação rápida, o que acaba diminuindo os custos com infra-estrutura necessária para montar uma franquia normal.

No caso da Esso, por exemplo, a Hungry Tiger/Stop&Shop não tinha nenhum conceito store-in-store. Porém, em virtude de suas quedas nas vendas, já estão sendo instaladas as

primeiras parcerias. A Casa do Pão de Queijo (já está sendo instalada desde jul/99) e possivelmente a McDonald's, segundo informações da Revista Posto de Observação, publicada em 23/09/99. A Select da Shell, possui O Boticário (loja de perfumes) e Video Hobby (locadoras de vídeo), porém ainda não são suficientes para adquirir a preferência do consumidor. Na verdade, o público das lojas de conveniência está mais concentrado em termos de fast food e é este diferencial que valoriza a imagem. É válido ressaltar que, sempre que se pensar em produtos, são necessários estudos apurados sobre o que se pretende desenvolver em termos de fast food, procurando atender todas as necessidades e expectativas dos consumidores que circulam pela loja.

Vale a pena ressaltar que “a dinâmica da imitação se coloca num contexto mais igual que a dinâmica da diferenciação. A dinâmica da imitação pode ser analisada da seguinte forma: o primeiro a adotar a inovação, determina uma diferenciação de seu produto de maneira absoluta. Uma segunda montadora que adota a mesma inovação, que reconhece a importância dessa inovação e decide adotá-la em relação a quem inovou, está numa lógica de imitação. Entretanto, em relação a todos os outros concorrentes, está ainda numa lógica de diferenciação”. (Norberto, 1998, p.166).

Foram pesquisados 8 Lojas de Conveniências nos principais postos de Salvador, levando em consideração as mais movimentadas, a fim de verificar as semelhanças e/ou diferenças de seus serviços e/ou produtos. Mais precisamente foram 2 da Esso, 3 da Shell, 2 da Petrobrás e 1 da Ipiranga, a pesquisa realizada em entrevistas com gerentes das lojas.

Na realidade, as Lojas de Conveniência franqueadas no que diz respeito à administração são bastante semelhantes, senão vejamos:

- O gerenciamento sempre é feito por categoria de produtos visando satisfazer o cliente, valorizando-o e também é lógico, aumentando a lucratividade. Nesse particular, todas elas entendem que o primeiro passo é conhecer com mais profundidade os consumidores. O mix de produtos sempre é de acordo às necessidades, hábitos e frequência de compras, considerando as compras por impulso e a de emergência. As transformações nos hábitos e comportamento dos consumidores nos últimos anos têm levado os varejistas a buscar soluções inovadoras para manter-se competitivos no mercado. Assim, é importante lembrar

que as Lojas de Conveniências somente sobreviverão se caminharem para a especialização, transformando-se em um canal alternativo capaz de atender às necessidades de compra em horários não convencionais, aliando isso à praticidade e atratividade. As lojas de conveniência não podem perder sua identidade básica e transformar-se em minimercados, pois correm o risco de não conseguirem sobreviver diante da competição inevitável com as grandes redes de supermercados.

- Informatização: É absolutamente necessário. Além de atender os clientes com maior rapidez e segurança, monitora diariamente controle de vendas, saídas, entradas e estoque de mercadorias. Também vimos que todas as lojas, e não poderia ser diferente, implantaram sistemas informatizados dando maior dinamismo ao processo de trabalho. No item atendimento ao cliente percebe-se expressiva melhora, quando a loja utiliza uma leitora de códigos de barra, que permite a imediata identificação do produto e, conseqüentemente, a atualização instantânea do estoque. Com esse equipamento, o promotor de vendas não necessita consultar tabela de preços, nem decorar códigos de produtos, o que torna a venda mais rápida e confiável. Uma grande preocupação dos operadores das lojas de conveniência, segundo a maioria dos entrevistados, são as fraudes ocasionadas por promotores de vendas, que deixam de registrar produtos ou os lançam com valores menores por falta de um sistema que os monitore. Porém, essas fraudes, que ocorrem rotineiramente, são substancialmente eliminadas pela automação e por meio dos relatórios gerenciais. Estes, que estão disponíveis no sistema de informática, permitem que o proprietário utilize seu tempo para a melhoria do atendimento, para oferecer promoções, para planejar melhor a reposição dos estoques ou, ainda, monitorar o desempenho de cada produto e departamento de sua loja de conveniência.

- Margem de lucratividade: Em todas as lojas, verificamos a preocupação dos seus proprietários, no que diz respeito à margem do lucro. Os preços de vendas são bastante analisados levando-se em consideração os baixos índices inflacionários, os preços da concorrência promovida por outros tipos de varejo (padarias, supermercados, etc.). Os estudos para estabelecer o preço final para o consumidor, levam em consideração também, fatores determinantes como a margem de contribuição para cada produto da loja, a necessidade de criar junto ao público-alvo, promoções e operação 24 horas, fator que contribui para elevação dos custos fixos.

- Segurança: A grande maioria das lojas, além da proteção convencional das mercadorias, na idealização dos lay-outs de forma a facilitar a visualização total da loja, utilizam o sistema de câmeras de vídeos em pontos estratégicos, e algumas lojas utilizam o espelho convexo. Consultados os gerentes das lojas (visitamos Esso, Texaco, Shell, BR) afirmam que os produtos mais visados para furtos são filmes fotográficos, doces, cigarros, pilhas de rádio, etc, e que por esse motivo, podemos verificar que em todas as lojas esses produtos são expostos atrás dos caixas. Em geral, existe uma preocupação com o treinamento dos funcionários com relação aos procedimentos para evitar furtos ou como se comportar diante de um. Os empregados são orientados a fixar ao máximo o rosto do cliente, não reagir diante de um assalto e manter sempre o controle. Além disso, o franqueado e o gerente da loja também recebem orientações para evitar os furtos decorrentes de ações internas. Assim, é importante investir no conjunto de controles internos para reduzir as perdas. É necessário conhecer o movimento da loja por turnos, controlar as vendas e estoques e valorizar o treinamento.

As principais diferenças detectadas foram:

- Lay-out: Apesar dos gerentes das lojas entenderem ser primordial para o sucesso da loja de conveniência, verificamos alguma diversidade nas lojas visitadas, como por exemplo: área total. Em nossa ótica, podem ser classificadas pelo tamanho: pequena (até 40m²), média (até 100m²) e grande (acima de 100m²) e pelo formato: retangular e quadrada. Os projetos são desenvolvidos de acordo com a área. Partindo deste princípio, minuciosamente alocam-se as gôndolas, prateleiras, ar condicionado, iluminação, comunicação visual, sonorização, padronização, não esquecendo que os equipamentos são colocados de forma a induzir o cliente à compra, sempre com facilidade de mobilização e acesso. A definição das áreas é importante e verificamos diferenças de localização em diversas lojas, dos refrigerantes, freezers, fast food, caixas, gôndolas, etc.

- Abertura 24 horas: verificamos que nem todas as lojas abrem 24 horas. As lojas de conveniências localizadas em bairros nobres e de maior porte abrem 24 horas, as demais variam seus horários em 6:00 às 20:00/22:00/0:00.

- Mix de produtos: As lojas maiores comercializam até 2500 itens, é o caso do Posto Barros Reis da Esso e o Posto Novo Bairro da Shell, as demais variam de 500 a 1500 itens. O mix de produtos é formado de maneira variável. São analisados profundamente o tipo de consumidor que já utiliza deste canal de compras e aqueles que por algum motivo ainda não o freqüentam, procurando saber o que ocorre com suas necessidades, hábitos e freqüência de compras. Além disso, é importante considerar o nível social do consumidor.

Passados os momentos de turbulência econômica, o operador de uma loja de conveniência poderá sair na frente do mercado, preparando sua loja para os consumidores que buscam preços mais justos e produtos de maior valor agregado. As pesquisas de mercado, os especialistas de varejo e os indicadores da economia demonstram que os hábitos de consumo estão mudando entre aquelas pessoas que, por exemplo, destinam parte da renda disponível para as contas do telefone celular e internet, ou seja, o público típico das lojas de conveniência.

E os produtos do dia-a-dia, será que continuam sendo os mesmos? Certamente não. Por isso, é necessário apurar as vendas do departamento de mercearia, aquele até então considerado pouco representativo, além de observar como o comportamento alterou-se nos últimos meses e em quais setores os produtos tradicionais estão sendo substituídos por itens semi prontos ou de preparo rápido. Tudo precisa ser prático, inovador, moderno, ou outro adjetivo qualquer que qualifique um produto de nova geração. Assim, o primeiro passo é analisar as suas vendas e o comportamento do seu mix de produtos, verificando como é o desempenho dos novos itens dos departamentos de mercearia, refrigerados, congelados, biscoitos, chocolates e até aqueles produtos de pouca rotatividade que compõem a área de uso pessoal e limpeza. As surpresas ficarão, provavelmente, por conta das mercadorias com maior valor agregado.

A maturidade das lojas de conveniência como canal de distribuição especializado está se aproximando. Hoje, já observamos que parte dos clientes deixa de adquirir determinados itens nos supermercados, durante a compra mensal familiar, preferindo comprá-los por ocasião das visitas às lojas de conveniência, simplesmente porque são destinados para seu uso ou deleite pessoal. É importante analisar o comportamento dos seus consumidores enquanto circulam entre as gôndolas e geladeiras, conversar com parte deles para conhecê-

los melhor e fazer com que declarem o que esperam da sua loja com relação aos produtos que gostariam de encontrar disponíveis. Vale a pena sair na frente e reduzir o impacto da concorrência, protegendo suas vendas e seus clientes.

No quadro a seguir, é possível mostrar as principais diferenças encontradas nas Lojas de conveniências mais movimentadas da cidade de Salvador.

QUADRO 2: Diferenças nas lojas de conveniência

<i>BANDEIRAS</i>	FRANCHISING	Princ.Diferenças
ESSO	STOP&SHOP/HUNGRY	- Tigre

	TIGER	<ul style="list-style-type: none"> - Esso Think Big Dogs - Café Capuccino - Banco 24 horas - Circuito Interno de TV - Cartão de recarga de celular - “Sorria, você está sendo filmado”
SHELL	SELECT	<ul style="list-style-type: none"> - Dogão - Padaria - Café Expresso - Banco 24 horas - Sabonete Líquido - Cartão de recarga de celular - Doce+Doce - Ferrari Colezione
PETROBRÁS	BR MANIA	<ul style="list-style-type: none"> - Papagaio - Subway - TV na lanchonete - Banheiros/Dentro da loja - Cartão de recarga de celular
IPIRANGA	AM/PM	<ul style="list-style-type: none"> - Casa do Pão de Queijo

Para a Esso, o cachorro-quente é chamado de “Esso Think Big Dogs”. Já na Shell chama-se “Dogão”. Na maioria das lojas existem promoções para quem compra este cachorro quente. Por exemplo, na Shell quem compra o cachorro quente, ganha um saco de batata fritas pequeno. Já na Esso, a compra deste item, dá direito a mais um refrigerante pequeno ou a mais um misto quente. Em dias festivos, como São João, Natal, Reveillon, a Esso dá um brinde (bonés, chaveiros e adesivos) nas compras acima de R\$15,00.

Uma novidade que surgiu há pouco tempo, foi a venda de cartão de recarga de celular, um convênio com a Telebahia Celular, onde os usuários deste plano terão mais comodidade

em comprá-los do que se fosse na própria empresa e enfrentar aquelas gigantescas filas como antigamente. Só a Ipiranga ainda não possui este tipo de serviço.

Com relação aos circuitos internos de TV, a maioria delas possui, porém nas lojas da Esso, existem placas com os seguintes dizeres: “Sorria, você está sendo filmado” em todos os cantos. Além de ser uma mensagem agradável ao público consumidor, também serve de alerta para os possíveis frequentadores mal intencionados.

Nas entradas das lojas existem símbolos, que são a marca de cada Companhia de Petróleo. O da Esso é o tigre e o da Petrobrás, o Papagaio. Nas lojas da Petrobrás, existem até miniaturas desta marca em chaveiros e bichos de pelúcia.

Uma novidade que é muito aproveitada pelos consumidores é a Casa do Pão de Queijo da Ipiranga. Muito frequentada, este item foi trazido especialmente de Belo Horizonte, cuja sua especialidade é o queijo mineiro. Já na Shell, são padarias.

Visando atingir o público infantil a Shell lançou no mercado a promoção “Ferrari Colezione” que são minicarros de Fórmula 1. Existem de vários tamanhos e é adquirido através da compra de combustíveis acima de 20 litros mais uma determinada quantia em Real, dependendo do tipo de mini-carro escolhido .

Com a Subway, a Petrobrás vem ganhando a credibilidade por parte dos adolescentes. É uma lanchonete que serve diversos tipos de sanduíches, além de colocar uma TV e banheiros dentro da loja, um serviço exclusivo das Lojas BR Mania.

O conceito store-in-store vem se consolidando no Brasil a cada dia que passa. Muitas lojas de conveniência já têm instalado um fast food de marca, que valoriza e diferencia sua operação de alimentação rápida. A proposta de dividir a loja de conveniência com cadeias de alimentação rápida acaba diminuindo os custos com a infra-estrutura necessária para montar uma franquia normal. Somando isso, à grande atratividade exercida pela loja, que possui fast food de marca, o resultado é um investimento com maior margem de rentabilidade para o operador e garantia de melhor atendimento e satisfação para o consumidor.

Em virtude dessa inovação, vem aumentando a cada dia o número de parcerias realizadas. Percebe-se, no entanto, que algumas franquias se propagam com maior rapidez, quando comparada a outras. Isso se dá, na maioria das vezes, porque algumas redes de alimentação possuem características que favorecem a parceria, já que exigem espaços reduzidos e pouca mão-de-obra, além de oferecerem um produto fácil de ser manuseado. É o caso, por exemplo, da Casa do Pão de Queijo, que no início de 1997, segundo dados do Panorama Setorial, da Gazeta Mercantil, tinha seis lojas implantadas no esquema store-in-store e, pretendia, até o final do século, abrir mais trinta. Outra grande rede que possibilita a parceria é a Subway, que se caracteriza por sanduíches frios montados na hora, ao gosto do cliente.

7. CONCLUSÃO

Como foi mostrado, desde que começou a ser instalada no Brasil, em 1987, as Lojas de Conveniência não param mais de crescer. Hoje, já observamos que parte dos clientes deixa de adquirir determinados itens nos supermercados, durante a compra mensal familiar, preferindo comprá-los por ocasião das visitas às lojas de conveniência, simplesmente porque são destinados para seu uso ou deleite pessoal. A estratégia de implantação das mesmas está ligada ao fato de que os operadores de postos necessitam das lojas de conveniência para atrair maior número de consumidores e compor a sua receita com produtos que produzem maior margem do que os combustíveis, cujo negócio está a cada dia mais difícil de ser mantido de forma isolada.

Para os lojistas atuais e futuros, as tendências sinalizam que ainda é necessário investir no amadurecimento dos seus conceitos, transformando o canal de distribuição em uma alternativa conveniente para compras fora dos horários convencionais, encontrando variedade no mix de produtos e oferecendo respostas mais eficazes para a linha de lanches e demais itens de alimentação rápida. Outro ponto que precisa ser superado é a imagem de que lojas de conveniência são estabelecimentos que praticam preços altos, uma vez que muitos dos produtos comercializados concorrem com aqueles vendidos em redes de supermercados.

As transformações nos hábitos e comportamento dos consumidores nos últimos anos têm levado os varejistas a buscar soluções inovadoras para manter-se competitivos nos mercados. As lojas de conveniência não podem perder sua identidade básica e transformar-se em minimercados, pois correm o risco de não conseguirem sobreviver diante da competição inevitável com as grandes redes de supermercados.

Sem dúvida, o departamento das lojas de conveniência que mais se destacará nos próximos anos é da alimentação pronta, com utilização de marcas conhecidas de fast food ou de padarias ou delicatessens. Diferentemente dos modismos passageiros, como lojas que abrem, viram febre e cansam os consumidores, desaparecendo rapidamente, as lojas de conveniência vieram para ficar. E a melhor prova disso é que mesmo com a abertura de novas unidades, as mais antigas e bem localizadas continuam crescendo em volume de vendas.

Portanto, o crescimento acelerado da mais nova expressão do franchising, constitui um importante canal de distribuição qualificado, com grande potencial de crescimento, a exemplo do que vem acontecendo em todo o mundo. Os consumidores mais jovens, casais em que ambos trabalham fora, ou solteiros, descasados e afins, que representam uma boa parcela da população das grandes cidades, buscam hoje locais que possam agregar valor a suas compras diárias. Esse valor agregado é obtido por meio da facilidade de estacionamento, segurança, horário de funcionamento expandido, produtos na medida certa para suas necessidades, exposições atrativas, local limpo e atenção no atendimento, dentre outros atributos. Logo, a loja de conveniência tornou-se definitivamente o mais novo point do mercado varejista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROSO, L.F. Não é fácil ser franqueado. O Globo. Rio de Janeiro, 16/01/96.

- Caderno Boa Chance, p.20.
- CADERNO DE CONVENIÊNCIA Capturado em 08/98. Online. Disponível na Internet <http://www.postonet.com.br>.
- CHERTO, M.R. Franchising. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- CIRCULAR DE OFERTAS DA FRANQUIA – Hungry Tiger: Rio de Janeiro, 04/98, (Publicação Interna).
- DAHAB, S. Entendendo Franchising. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- ESSO – Manual de Franquia Stop&Shop: Rio de Janeiro, 04/98, (Publicação Interna).
- FERGUSON, C.E. Microeconomia. 19º ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.
- GARÓFALO, Gilson de Lima, CARVALHO, Luiz Carlos P.de. Teoria Microeconômica. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 4ºed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LEITE, R.C. Franchising: na criação de novos negócios. São Paulo: Atlas, 1991.
- MANSFIELD, Edwin. Microeconomia- Teoria e Aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 1982.
- NORBERTO, Elaine. LA DIFFÉRENCIATION INNOVATRICE: Une Réflexion Sur Les Changements Conjointes Des Caractéristiques Du Produit Et Des Préférences De La Clientéle. Tese de Doutorado defendida na Universidade Paris - IX – Dauphine, Paris, 1998.
- PINHO, Diva B., VASCONCELOS, Marco A.S. de. (org.). Manual de Economia. 3º ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L. Microeconomia. São Paulo: Afiliada, 1994.
- VALENTINI, Cintia. “O ponto da Moda”. Revista Veja. São Paulo: Abril, 04/98, p.88.
- VARIAN, Hal R. Microeconomia – Princípios Básicos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

