

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS DE PRECIFICAÇÃO EM  
LOJAS DE CONVENIÊNCIA**

**Patricia de Salles Vance**

**Orientador: Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo**

*Dissertação apresentada à  
Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da  
Universidade de São Paulo, como  
parte dos requisitos para obtenção do  
título de Mestre em Administração*

**São Paulo**

**2000**

DEDALUS - Acervo - FEA



20600004005

## FICHA CATALOGRÁFICA

Vance, Patrícia de Salles

Estratégias e políticas de precificação em lojas de conveniência / Patrícia de Salles Vance. \_\_ São Paulo : FEA/USP, 2000.

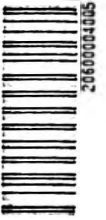
117 p.

Dissertação - Mestrado  
Bibliografia.

1. Política de preços 2. Vendas a varejo 3. Franquias  
4. Marketing 5. Lojas de conveniência I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD - 658.816

T658.816 V222e  
T80805



Powered by RuidProStar - www.fcprocess.com.br

**BANCA EXAMINADORA**

**PRESIDENTE:** \_\_\_\_\_

**1° (\*) EXAMINADOR(A):** \_\_\_\_\_

**2° (\*) EXAMINADOR(A):** \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo, pela orientação que foi essencial para a conclusão deste trabalho.

À Profa. Dra. Bernadete de L. Marinho, pelas contribuições antes e durante o exame de qualificação.

À Profa. Dra. Denise C. Cyrillo, pelas sugestões e críticas efetuadas durante o exame de qualificação.

Ao Prof. Dr. Gilberto de A. Martins, pela atenção e pela contribuição na análise estatística dos dados.

Ao Edgar, pelas sugestões de bibliografia e pela atenção na leitura do projeto desta dissertação.

Ao Ricardo Ventura, pela ajuda na revisão do questionário.

Às empresas participantes, pelo apoio que viabilizaram a realização deste estudo.

Ao Flávio Francischetti e ao José Claudio Correra, por dividirem um pouco do seu conhecimento sobre o segmento de lojas de conveniência.

À Cecília, minha mãe, à Maria Helena, à Marlise e à Cristina, pela ajuda na revisão deste trabalho.

Ao Paulo, meu marido, pelo apoio, especialmente na etapa final da elaboração da minha dissertação.

Ao meu filho, Gustavo

## RESUMO

O tema de estudo desta dissertação é a conduta de preços no segmento de lojas de conveniência. Este tipo de varejo foi introduzido no país no final da década de 80 por distribuidoras de combustíveis. Como consequência, a maioria das lojas são franqueadas.

Esta pesquisa descritiva foi baseada na realização de entrevistas pessoais com quatro das maiores empresas franqueadoras e de um estudo de campo em lojas de conveniência localizadas no município do Rio de Janeiro.

Os depoimentos dos executivos revelaram que o preço final é definido na loja e que as franqueadoras participam do processo de precificação com a sugestão de valores de margens e com a recomendação de políticas de preços. No entanto, foram demonstradas diferenças na importância estratégica que é dada ao preço.

Com uma análise comparativa dos resultados foram identificadas diferenças entre as condutas de preços preconizadas pelas franqueadoras e as adotadas pelas lojas franqueadas, sugerindo a existência de problemas na coordenação do canal franqueado. Estas divergências não foram verificadas nas lojas próprias.

Por fim, a proximidade a grandes varejistas, como hipermercados e supermercados, parece influenciar o preço das lojas de conveniência.

## **ABSTRACT**

The subject of this dissertation is the price conduct of convenience stores in Brazil. This type of retail was introduced in this country in the end of the 80's by fuel distributor companies. As a consequence, the majority of the stores are franchised.

This descriptive research was based on personal interviews with four of the largest franchisers and on a field study in convenience stores located in Rio de Janeiro city.

The information gathered by the interviews showed that in all four chains the definition of the final price is done at the store level and that the franchisers suggest margin values and recommend price policies. However, the strategic importance given to the price apparently differs among them.

Furthermore, a comparative analysis of the results indicated the existence of differences between the conduct recommended by the franchisers and the conduct implemented by the franchisees, which suggests the existence of problems of coordination of the franchised channel. No similar results were identified in the behavior of co-owned stores.

Finally, the presence of large retailers, such as hypermarkets and supermarkets, close to convenience stores seems to influence their price levels.



## SUMÁRIO:

<b>LISTA DE TABELAS:</b> .....	<b>III</b>
<b>1. O PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	4
1.3 SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	6
1.4 OBJETIVOS .....	7
1.5 ESCOLHA E IMPORTÂNCIA DO TEMA .....	7
1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	8
1.7 HIPÓTESES.....	9
1.8 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	11
<b>2. SEGMENTO DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA</b> .....	<b>13</b>
2.1 LOJAS DE CONVENIÊNCIA .....	13
2.2 A LOJA DE CONVENIÊNCIA NO BRASIL .....	15
2.3 PERFIL DAS LOJAS .....	19
2.4 CONCORRÊNCIA .....	23
2.5 LOGÍSTICA.....	24
2.6 TENDÊNCIAS .....	25
2.7 PREÇOS .....	26
2.8 RESUMO .....	28
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>30</b>
3.1 O VAREJO.....	30
3.2 O COMPOSTO DE VAREJO.....	32
3.3 PRECIFICAÇÃO NO VAREJO SUPERMERCADISTA.....	34
3.4 ESTRATÉGIAS DE PREÇOS .....	35
3.5 POLÍTICAS DE PREÇOS .....	41
3.6 MARKUP (OU MARGEM) .....	43
3.7 ALGUMAS PREMISSAS DA TEORIA DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL.....	46
<b>CONDIÇÕES BÁSICAS</b> .....	<b>47</b>
3.8 FRANCHISING .....	50
3.9 CONCEITOS BÁSICOS .....	51
3.10 PESQUISAS SOBRE FRANCHISING .....	53
3.10.1 <i>Premissas econômicas</i> .....	53
3.10.2 <i>Criação de um sistema de franquia</i> .....	55
3.10.3 <i>Fonte de conflito nos sistemas de franquia</i> .....	57
3.10.4 <i>Coordenação de um sistema de franquia</i> .....	60
3.11 PRECIFICAÇÃO EM CANAIS FRANQUEADOS .....	64
<b>4. ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA</b> .....	<b>68</b>
4.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	68
4.2 ENTREVISTAS COM EMPRESAS FRANQUEADORAS .....	69
4.2.1 <i>Amostragem</i> .....	70
4.2.2 <i>Formulação do questionário</i> .....	71
4.2.3 <i>Pré-teste do questionário</i> .....	71
4.3 ESTUDO DE CAMPO EM LOJAS DE CONVENIÊNCIA .....	71
<i>A realização do estudo de campo correspondeu à terceira e última fase do</i> <i>levantamento de dados. Sua finalidade foi a identificação de indícios sobre a conduta de preços das lojas</i> <i>de conveniência para comparação com os dados obtidos nas entrevistas</i> .....	71
4.3.1 <i>Instrumento de coleta de dados</i> .....	72
4.3.2 <i>Amostragem</i> .....	73
<b>5. Análise das Hipóteses</b> .....	<b>80</b>

<b>5.</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>82</b>
5.1	RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	82
5.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	84
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>104</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>109</b>
<b>8.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>113</b>
	ANEXO I: FORMULÁRIO PARA ESTUDO DE CAMPO .....	114
	ANEXO II: QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA COM EXECUTIVOS DE EMPRESAS FRANQUEADORAS QUE ATUAM NO SEGMENTO DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA.....	117

**LISTA DE TABELAS:**

TABELA 1 - MODALIDADES DE LOJAS EXISTENTES .....	20
TABELA 2 - VENDAS POR SEGMENTO DE PRODUTOS (EM %)	22
TABELA 3 - INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O DESEMPENHO DAS LOJAS .....	22
TABELA 4- CARACTERÍSTICAS DE BAIRROS DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO.....	75
TABELA 5 – MAPEAMENTO DOS TIPOS DE VAREJO POR REGIÃO.....	76
TABELA 6 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE LOJAS .....	77
TABELA 7 - RESULTADO DA COLETA DE DADOS .....	79
TABELA 8 - PREÇOS MÉDIOS.....	79
TABELA 9 – PRÁTICAS DE PREÇOS ADOTADAS PELAS LOJAS DA AMOSTRA VINCULADAS ÀS FRANQUEADORAS ENTREVISTADAS .....	86
TABELA 10 – FATORES QUE INFLUENCIAM A DEFINIÇÃO DO PREÇO EM LOJAS DE CONVENIÊNCIA (EM ORDEM DECRESCENTE DE IMPORTÂNCIA).....	87
TABELA 11 – PRINCIPAIS CONCORRENTES DA LOJAS DE CONVENIÊNCIA (EM ORDEM DECRESCENTE DE IMPORTÂNCIA).....	88
TABELA 12 – PAPÉIS DO PREÇO NA ESTRATÉGIA DA FRANQUEADORA (EM ORDEM DECRESCENTE DE IMPORTÂNCIA) .....	91
TABELA 13 – PRÁTICAS DE PRECIFICAÇÃO IDENTIFICADAS NO ESTUDO DE CAMPO .....	93
TABELA 14 – IDENTIFICAÇÃO DE PREÇOS FRACIONADOS .....	95
TABELA 15 - COMPARAÇÃO DE POLÍTICAS DE PREÇOS RECOMENDADAS E ADOTADAS .....	98
TABELA 16 - CLASSIFICAÇÃO EM SUB-REGIÕES DOS SOMATÓRIOS DOS POSTOS DAS LOJAS DA AMOSTRA .....	100
TABELA 17 – ORDENAÇÃO DOS SOMATÓRIOS DOS POSTOS DAS LOJAS DA AMOSTRA .....	100
TABELA 18 - MÉDIA DOS POSTOS POR SUB-REGIÃO .....	100
TABELA 19 - CLASSIFICAÇÃO DE POSTOS POR FRANQUIA.....	103

**LISTA DE FIGURAS:**

FIGURA 1 - MODELO DE REFERÊNCIA .....	5
FIGURA 2 - COMPOSTO DE VAREJO: 6 P'S.....	33
FIGURA 3 – O PARADIGMA, A ESTRUTURA, A CONDUTA E O DESEMPENHO .....	47
FIGURA 4 - DUAS ALTERNATIVAS DE ORGANIZAÇÃO DE UM CANAL DE DISTRIBUIÇÃO.....	56

**LISTA DE GRÁFICOS:**

GRÁFICO 1 - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS LOJAS .....	20
GRÁFICO 2 - DISTRIBUIÇÃO DAS MARGENS BRUTAS .....	21
GRÁFICO 3 - PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA NO SEGMENTO DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA (POSIÇÃO EM DEZEMBRO/1999).....	70

**LISTA DE QUADROS:**

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DE LOJAS .....	13
QUADRO 2- COMPONENTES DO COMPOSTO (OU <i>Mix</i> ) DE VAREJO II.....	33
QUADRO 3- CONDIÇÕES QUE DEFINEM AS ESTRATÉGIAS DE NÍVEL DE PREÇO.....	37
QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS QUE AFETAM OS NÍVEIS DE PREÇOS .....	38
QUADRO 5 - PAPEL DO PREÇO NA ESTRATÉGIA DE <i>MARKETING</i> .....	39
QUADRO 6 – ESTRUTURAS DE MERCADO.....	48
QUADRO 7 – CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS DE CAMPO .....	72
QUADRO 8 – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE PREÇOS PARA INCLUSÃO NO ESTUDO DE CAMPO.....	72
QUADRO 9- CLASSIFICAÇÃO DOS PRODUTOS POR SEÇÃO E DEPARTAMENTO .....	78

# 1. O PROBLEMA

## 1.1 Introdução

Em 1987 foi aberta, em um posto de combustíveis, a primeira loja de conveniência no Brasil. Este tipo de estabelecimento introduziu uma nova modalidade de varejo de auto-serviço no país, tendo como características principais a localização de fácil acesso e a operação em horário estendido.

No Brasil, a maior parte das lojas de conveniência está vinculada às distribuidoras de combustíveis, resultado de uma estratégia cujo objetivo é agregar maior competitividade às cadeias de postos de serviços frente à falta de regulamentação da revenda. Ocorre, assim, uma situação peculiar onde os varejistas operam, paralelamente, com dois tipos de sistemas de franquias: a de produto e marca (revenda de combustíveis) e a de formato de negócio (loja de conveniência). Este era o caso de mais de 80% das lojas de conveniência no final do 1º semestre de 1997, segundo dados apresentados no Panorama Setorial de Lojas de Conveniência da Gazeta Mercantil (Santos, 1997). Com a revenda de combustíveis, a associação agregou alguns benefícios à loja de conveniência, como facilidade de estacionamento, localização privilegiada e segurança.

Durante a década de 90, o segmento de lojas de conveniência no país apresentou elevadas taxas anuais de crescimento, em certos anos superiores a 100% (Santos, 1997). Segundo pesquisa realizada pela Associação Paulista do Comércio Varejista de Combustíveis Minerais (Sampaio, 1998), no final de 1996 havia 400 lojas de conveniência vinculadas a companhias distribuidoras, responsáveis por um faturamento global estimado de US\$ 120 milhões/ano. As projeções para o ano 2000, apontavam para uma rede de lojas superior a 2 mil unidades (Santos, 1997), porém, especialistas entrevistados estimam que esta marca tenha sido atingida no encerramento de 1999. Em fevereiro de 1999, o universo de lojas franqueadas era de 1,2 mil estabelecimentos (Conveniência News, 1999a). Tais números, no entanto, ainda são pequenos se comparados ao mercado americano, onde este tipo de varejo surgiu há várias décadas atrás.

O conceito de lojas de conveniência começou a se desenvolver na década de

20, quando a Southland Company, antiga Southland Ice Company, controladora da rede de lojas 7-Eleven<sup>1</sup>, passou a vender, além de gelo, outros produtos, como sal, bens de tabacaria e sabão (Mason, Mayer & Wilkinson, 1993). Segundo um especialista entrevistado, foi na década de 50 que surgiu efetivamente a primeira loja de conveniência. Em 1983, o segmento de lojas de conveniência nos EUA era responsável por um faturamento próximo a US\$ 60 bilhões e, em 1990, ultrapassou os US\$ 100 bilhões. No final de 1995, havia cerca de 93 mil lojas em operação naquele país, responsáveis por um faturamento anual de US\$ 141,1 bilhões. É interessante observar que, na década de 90, este segmento apresentou crescimento em termos de vendas totais apesar do número de lojas ter diminuído. Em 1990, existiam mais de 100.000 lojas em funcionamento. O que ocorreu, portanto, foi um aumento do faturamento anual médio por loja (Sampaio, 1998; Santos, 1997).

De acordo com pesquisa da NACS<sup>2</sup> (National Association of Convenience Stores), coordenada pela Arthur Andersen LLP, o crescimento contínuo apresentado pelo segmento de lojas de conveniência americano deve-se, principalmente, aos seguintes fatores: “amplo processo de substituição de lojas não-rentáveis adotado pelas redes; queda nos preços de mercadorias - elevando as vendas -; aumento das vendas de combustível<sup>3</sup>; e expansão do oferecimento de *fast-food*”. Tanto em 1994 como em 1995, o crescimento das vendas deste segmento, foi respectivamente de 8,7% e 9,0%, superando o crescimento das vendas totais do varejo nos EUA que apresentou as seguintes variações: 7,8% e 5,0% (Santos, 1997).

Segundo Blattberg (citado por Lepsch, 1996), em 1993, as lojas de conveniência respondiam por 10,2% do setor supermercadista norte-americano, representando um incremento de quase 100% em comparação aos 5,4% de 1980.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> “Maior rede de lojas de conveniência do mundo” (Wells, 1989) que até recentemente possuía lojas em operação no país.

<sup>2</sup> Entidade à qual, em 1995, estavam associadas 2.044 empresas, responsáveis por 68.027 lojas, representando mais de 75% do segmento de lojas de conveniência americano.

<sup>3</sup> Em 1970, estes produtos praticamente não eram comercializados nestes estabelecimentos. (Berman & Evans, 1989).

<sup>4</sup> Os tipos de estabelecimentos relacionados por Blattberg são divididos em dois formatos: o tradicional e o não-tradicional. No primeiro caso, estariam incluídos o supermercado tradicional (26,1%), a superloja (22,4%), a drogaria/supermercado (10,2%), a loja atacadista (6,5%), o supermercado atacadista (3,4%), o sortimento limitado (0,6%) e a loja de conveniência (10,2%), totalizando 91,2% do setor supermercadista. Entre os estabelecimentos não tradicionais estão incluídos: o hipermercado (0,2%), o clube de compra (5,6%), o miniclube (0,3%), o supercentro (1,5%) e o deep discounter (1,2%).



Neste mesmo período, a participação do supermercado convencional caiu de 55,2% para 26,1%.

Dentro do *mix* de produtos comercializados, verificou-se que 63% da receita das lojas em operação nos EUA estavam concentradas em 4 categorias: cigarros (27%), *fast-food* (14%), cervejas (12%) e refrigerantes (10%) (Santos, 1997). Segundo um especialista entrevistado, a loja de conveniência corresponde ao principal canal de distribuição de cigarros nos EUA.

Atentas ao potencial deste canal, várias indústrias têm desenvolvido produtos e ações de *marketing* e montado estruturas de atendimento específicos para o segmento de lojas de conveniência (Santos, 1997; Bruno, 1999). Segundo informações da Souza Cruz, este segmento foi responsável por 0,8% do faturamento de 1996, ou seja, US\$ 48 milhões e apresentou um crescimento de 75% no ano (Santos, 1997). Esta empresa inclusive contratou, em 1999, um instituto para realizar uma pesquisa de mercado visando traçar o perfil do consumidor de lojas de conveniência, cujos resultados foram distribuídos para franqueados deste segmento (Conveniência News, 1999b). De acordo com a Coca-Cola, em 1996, as vendas para lojas de conveniência representaram 0,5% de um faturamento de US\$ 3,54 bilhões, representando 25% das vendas para postos de combustíveis. Entre as empresas atacadistas, a Martins<sup>5</sup> vem acompanhando este segmento desde o início, oferecendo 1,8 mil itens voltados para lojas de conveniência. Em 1997, sua carteira de clientes incluía mais de 500 lojas de conveniência (Santos, 1997).

Dentro do varejo diversificado, as lojas de conveniência constituem uma alternativa para o consumidor que deseja realizar compras e lanches rápidos (Ascar, 1989) com flexibilidade de horário. Dois temas hoje preocupam os indivíduos que trabalham em centros urbanos, principalmente os de grande porte: a utilização do tempo livre e a segurança. Interessados no nicho de mercado que busca conveniência, diferentes tipos de varejo têm aderido a este conceito, incorporando práticas como a operação em horário estendido (Revista Exame, jan/1992; Monteiro, 1997; Santos, 1997).

---

<sup>5</sup> *Martins Com. Imp. Exp. Ltda* – empresa com sede em Uberlândia/MG que correspondia em 1996 ao maior atacadista distribuidor do país, segundo classificação da Associação Brasileira dos Atacadistas

Especialistas neste segmento de lojas calculavam que, aproximadamente 5 mil postos, dos cerca de 24,2 mil instalados no Brasil no final de 1996, teriam condições de agregar uma loja de conveniência. Destes, quase 50% estão localizados na Região Sudeste, com destaque para o estado de São Paulo. É grande, portanto, o potencial para expansão. Paralelamente, estimativa da ABRAS<sup>6</sup> indica que a participação das lojas de conveniência na venda de alimentos pode aumentar, nos próximos anos, dos atuais 2% para cerca de 8% (Santos, 1997).

Visando organizar este canal de distribuição, foi criada a ANLOC – Associação Nacional de Lojas de Conveniência, em 25 de fevereiro de 1999, reunindo representantes das empresas franqueadoras, dos proprietários de lojas de conveniência, da indústria e de consultores.

## 1.2 Estruturação do trabalho

O presente estudo está organizado em seis capítulos.

No primeiro, são apresentadas as motivações e as preocupações que levaram à escolha do tema. Inicialmente, é exposto o problema a ser investigado, os objetivos do estudo e as hipóteses de pesquisa. São mostradas as justificativas para a escolha do tema, as contribuições pretendidas e a delimitação do seu escopo.

Para melhor contextualizar o trabalho, o segundo capítulo foi dedicado à definição do conceito de lojas de conveniência e à descrição do desenvolvimento deste segmento no Brasil.

O terceiro capítulo versa sobre a revisão bibliográfica, em que é feita a apresentação dos conceitos teóricos que embasam o estudo, conforme ilustrado na Figura 1 - Modelo de referência.

O quarto capítulo se atém à descrição da estrutura geral da pesquisa, abordando aspectos como: método de pesquisa adotado, amostragem, instrumentos de coleta de dados, entre outros. O quinto é dedicado à apresentação e à análise dos resultados.

No sexto se encontra a conclusão.

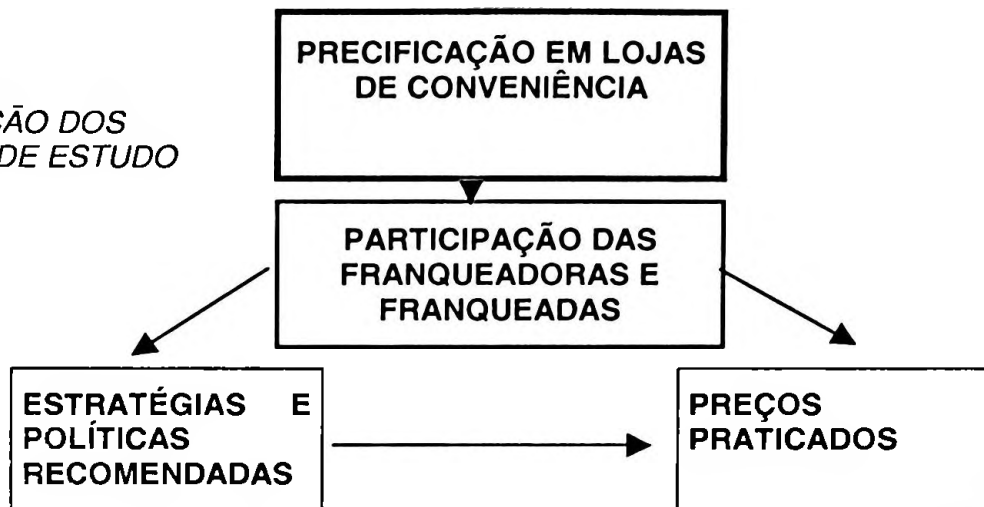
---

*Distribuidores de Produtos Industrializados de Consumo Básico (Abad) (Santos, 1997).*

<sup>6</sup> Esta informação foi "publicada no relatório *Retailing in Latin America*, editado pelo *Financial Times*", citado no *Panorama Setorial de Lojas de Conveniência da Gazeta Mercantil (Santos, 1997)*.

**CAPÍTULO 1.**

APRESENTAÇÃO DOS  
PROBLEMAS DE ESTUDO

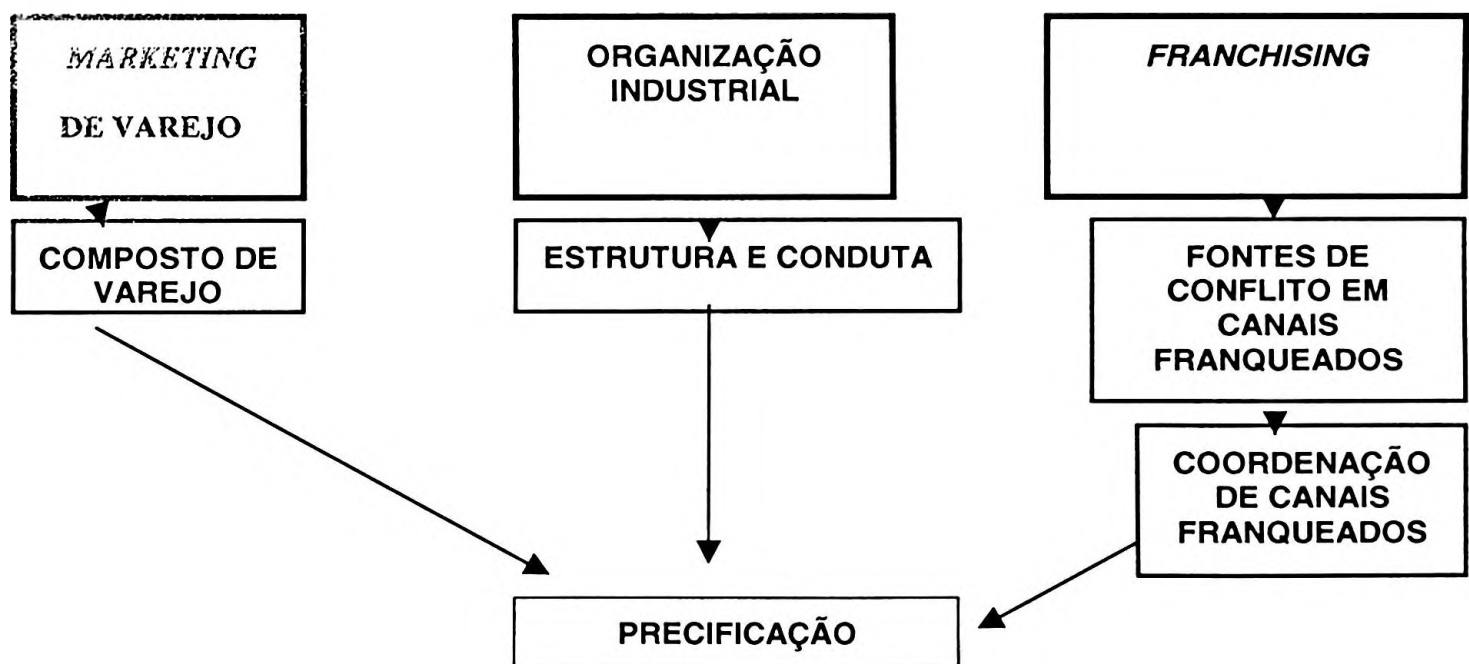


**CAPÍTULO 2.**

CARACTERIZAÇÃO DO  
SEGMENTO DE LOJAS  
DE CONVENIÊNCIA

**CAPÍTULO 3.**

REVISÃO  
TEÓRICA



**CAPÍTULO 4.**

ESTRUTURA GERAL E  
RESULTADOS DA PESQUISA



**CAPÍTULO 5**  
CONCLUSÃO

Figura 1 - Modelo de referência

### 1.3 Situação-problema

Para estudar o varejo é fundamental ir além do *marketing* de produto, uma vez que o cliente e o empregado da empresa interagem. Como canal de distribuição do produto para o consumidor final, o varejo diversificado reúne, em um mesmo local, mercadorias de diferentes produtores, simplificando o processo de compra. O varejista é, principalmente, um prestador de serviços e, como tal, apresenta algumas características particulares que precisam ser consideradas. Aspectos como a aparência e a forma de atendimento dos empregados tendem a afetar a avaliação da qualidade do serviço por parte do consumidor.

Uma das principais características do serviço é a intangibilidade, tornando mais complicado para o consumidor reunir informações sobre ele. Assim, os consumidores tendem a buscar, nos aspectos palpáveis, pistas que os auxiliem. Neste aspecto, a administração do preço pode contribuir, tanto para consolidar a estratégia de *marketing* da empresa, como para confundir o consumidor.

A complexidade da formação de preços no varejo supermercadista é intrínseca à atividade econômica exercida por este setor. Afinal, centenas de itens são comercializados em um mesmo estabelecimento. Em algumas redes de lojas, outro fator a ser considerado é a dispersão geográfica decorrente da localização de estabelecimentos em mercados com características diferentes. No caso das lojas de conveniência, deve ser acrescentado que a ingerência sobre o preço final, em geral, envolve um relacionamento entre duas empresas distintas: a franqueadora e a franqueada, onde o negócio principal continua a ser a revenda de combustíveis<sup>7</sup>.

Além disso, o crescimento da concorrência, no segmento de conveniência, deve contribuir para reforçar a preocupação com a precificação dos produtos nestes estabelecimentos. Supondo que estas empresas varejistas ofereçam um serviço diferenciado na área de influência em que atuam, é provável que elas detenham algum poder de mercado, ou seja, algum controle sobre o preço. Com o aumento do número de estabelecimentos oferecendo conveniência, a tendência é que este poder diminua e que haja maior preocupação com os preços praticados pela concorrência.

---

<sup>7</sup> Em 1995, o faturamento do segmento de lojas de conveniência foi equivalente a pouco mais de 1% (193,5 US\$ milhões) do faturamento do segmento de distribuição de combustíveis (18.975 US\$ milhões) segundo dados do VI Censo do Franchising (Revista do Franchising nº14, fev.96)

Diante do exposto surgem questões sobre a participação das empresas, franqueadoras ou franqueadas, na precificação das lojas de conveniência. Quem define o preço, neste segmento, a franqueadora, a franqueada ou ambas em conjunto? Que fatores são considerados importantes pela empresa franqueadora para a definição do preço nas lojas de conveniência? A empresa franqueadora tem alguma influência sobre o método de cálculo e sobre as margens utilizados para a determinação do preço de venda dos produtos? Existe alguma cláusula, em contrato, sobre precificação? Quais as estratégias e políticas de preços que a empresa franqueadora preconiza à sua rede de lojas? As estratégias de preços são semelhantes entre as diferentes empresas? As recomendações efetuadas pelas empresas franqueadoras estão sendo implementadas na prática?

#### **1.4 Objetivos**

O principal objetivo deste trabalho é investigar a precificação, no segmento de lojas de conveniência, complementando outros estudos que já haviam sido desenvolvidos pelo PROVAR<sup>8</sup> (Silveira, Angelo & Lepsch, 1995) e por Lepsch (1996) sobre a precificação nos supermercados, no intuito de gerar informações que contribuam para maior conhecimento sobre o varejo diversificado. Com esta finalidade, busca-se identificar as recomendações preconizadas pelas empresas franqueadoras e verificar como os preços praticados refletem tais recomendações.

#### **1.5 Escolha e importância do tema**

A escolha do tema foi influenciada por vários fatores, expostos a seguir.

Em primeiro lugar, podemos citar o potencial do segmento de lojas de conveniência dentro do varejo diversificado. Apesar de ainda se encontrar em fase de crescimento, este tipo de varejo, hoje, está incorporado à paisagem dos principais centros urbanos do país, atraindo consumidores em busca de conveniência e, conseqüentemente, indústrias interessadas nestes consumidores.

Em segundo lugar, vem a expectativa de existência de uma preocupação formal neste segmento com a competitividade dos preços das mercadorias frente a

---

*apresentados por Santos (1997).*

<sup>8</sup> O Provar - Programa de Administração de Varejo foi fundado em 1992 e corresponde a uma iniciativa da FIA - Fundação Instituto de Administração associada à FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

outros estabelecimentos de varejistas, tendo em vista a importância da variável preço para o varejo diversificado (Cyrillo, 1987; Lepsch, 1996).

Em terceiro lugar, apontamos a influência da complexidade da precificação para segmentos de varejo que operam com grande variedade de itens (Mcgoldrick, 1990; Morgenstein, 1992; Samli, 1989). A definição correta do preço consiste em um dos pré-requisitos para uma estratégia de *marketing* de varejo de sucesso (Samli, 1989), sendo importante que o preço fixado esteja de acordo com as expectativas do cliente (Mason, Mayer & Wilkinson, 1993).

Em quarto lugar, por termos verificado a existência de uma literatura acadêmica bastante limitada sobre o segmento de lojas de conveniência no Brasil<sup>9</sup>. No entanto, existem dois periódicos especializados sobre o tema: o Caderno Conveniência da Revista Posto de Observação e o Conveniência News, vinculado a ANLOC. Contudo, o próprio desenvolvimento de uma literatura de administração de varejo no Brasil é recente e um papel importante neste sentido tem sido exercido pelo PROVAR. Afinal, o setor varejista brasileiro tem relevante participação na economia nacional, sendo responsável por aproximadamente 7% do PIB (IBGE, 1996).

Em quinto lugar, apontamos a própria experiência profissional da autora que, durante vários anos, trabalhou em uma das empresas que atuam neste segmento.

### **1.6 Delimitação do estudo**

Não há pretensão, no âmbito deste estudo, de identificar detalhadamente as políticas de preços adotadas efetivamente pelas lojas de conveniência, de apurar o valor que está sendo cobrado pela conveniência, de verificar qual a percepção de preços do cliente ou de analisar o *mix* de margens ótimo para este tipo de varejo. Foge também do escopo deste trabalho investigar o relacionamento estabelecido entre franqueador e franqueado.

A expectativa é que, além das recomendações de precificação efetuadas pelas franqueadoras, tanto a estrutura do mercado como a predominância de unidades franqueadas afetem a definição e a implementação das estratégias e políticas de preços neste segmento. Estas questões, no entanto, não constituem o

---

<sup>9</sup>Ver Rossi e Silveira (1997)

foco deste estudo e, portanto, serão apenas abordadas para complementar as análises dos resultados.

### **1.7 Hipóteses**

Abaixo, estão relacionadas as hipóteses, que serão investigadas com a realização desta pesquisa.

#### **H1. As empresas franqueadoras participam do processo de precificação de suas redes de lojas.**

Nas lojas de conveniência, são comercializadas algumas centenas de mercadorias. A administração dos preços envolve certa complexidade, daí a importância do varejista conhecer bem a sua estrutura de custos e o giro dos estoques. A maioria das lojas de conveniência no país se constituem em unidades franqueadas localizadas em postos de combustíveis, já existentes antes da instalação da loja. Em geral, seus proprietários possuem pouca experiência com o varejo diversificado e com a precificação de um número elevado de itens. No entanto, o gerenciamento adequado do preço parece ser aspecto fundamental para o empresário atingir o nível de lucro desejado. Se, por um lado, preços muito elevados podem afastar o consumidor, preços muito baixos podem comprometer a rentabilidade do negócio.

A importância estratégica do preço, o aumento da variedade e do número de estabelecimentos procurando oferecer conveniência aos consumidores e a complexidade da precificação no varejo diversificado correspondem a fatores que sugerem a relevância do preço no segmento de lojas de conveniência. A expectativa é de que as empresas franqueadoras tenham uma preocupação efetiva com a precificação neste segmento do varejo diversificado.

#### **H2. O papel do preço na estratégia das diferentes empresas franqueadoras é semelhante.**

No varejo diversificado, atuam empresas de diferentes portes. De um lado, estão os hipermercados e grandes supermercados e, do outro, estabelecimentos significativamente menores, como as lojas de conveniência. A suposição de existência de economias pecuniárias associadas ao maior volume de compras dos grandes estabelecimentos (Cyrillo, 1987) sugere que estes equipamentos apresentem estruturas de custos diferentes. Os grandes varejistas tendem a

apresentar maior poder de barganha frente aos fornecedores. As empresas franqueadoras podem optar por centralizar a aquisição de alguns produtos de alto giro comercializados por sua cadeia de lojas, de forma a fortalecer sua posição frente a alguns grandes fornecedores. No entanto, isto pode ser economicamente pouco interessante para produtos de baixo giro, tendo em vista a falta de espaço e o custo financeiro de estocagem. De qualquer maneira, a pulverização das lojas de conveniência, implicando na entrega de pequenas quantidades, loja a loja, sugere um custo de distribuição mais elevado do que o incorrido pelos grandes estabelecimentos de varejo.

Apesar de apresentarem uma desvantagem competitiva de custos frente aos supermercados, as lojas de conveniência podem apresentar vantagem competitiva frente a outros estabelecimentos de varejo como padarias e bancas de jornais abertas 24 horas. De qualquer forma, a capacidade de competição com os supermercados, via preço, é bastante limitada. Além disso, os consumidores tendem a recorrer às lojas de conveniência para a realização de pequenas compras, deixando o maior volume para os supermercados. Normalmente, são compras de urgência ou de impulso, onde o consumidor está disposto a aceitar algum diferencial positivo nos preços pelo serviço oferecido. A princípio, a expectativa é de que haja maior ênfase na competição extra-preço, supondo a possibilidade de diferenciação entre as lojas, e que o preço seja administrado de forma a reforçar a estratégia de *marketing* da empresa franqueadora.

**H3. As práticas de preços adotadas pelas lojas de conveniência estão em consonância com as recomendações efetuadas pelas empresas franqueadoras.**

**H4. O nível de preços praticados pelas lojas de conveniência são semelhantes.**

Neste segmento, o sistema de franquia é predominante. Caso a definição do preço não esteja incluída em contrato, o controle da empresa franqueadora sobre o preço final é limitado, visto que a unidade franqueada corresponde a uma empresa independente. Conseqüentemente, existe a possibilidade de que as práticas adotadas não correspondam àquelas preconizadas pelas empresas franqueadoras. Mesmo quando existe consonância entre o preconizado e o praticado, outros fatores podem estar influenciando os níveis de preços.



Apesar de ser um segmento de varejo relativamente novo no Brasil, ele vem apresentando elevadas taxas de crescimento. Novas lojas têm sido inauguradas em todo o país, como resultado de estratégias das distribuidoras visando à diversificação das receitas dos postos de combustíveis. À medida em que o consumidor demonstra maior interesse na maximização do seu tempo disponível, outros estabelecimentos do varejo, como, por exemplo, hipermercados, supermercados e padarias, têm se preocupado em oferecer conveniência. Se os consumidores passam a ter maior gama de estabelecimentos oferecendo um pacote semelhante de serviços, a sua fidelidade tende a se reduzir. Assim, um maior número de concorrentes sugere uma redução do poder de mercado das lojas de conveniência. Supondo que a estrutura de custos e que o *mix* de bens de conveniência sejam semelhantes para uma mesma área de influência, provavelmente os níveis de preços praticados por lojas de conveniência de diferentes marcas são semelhantes.

### **1.8 Contribuições do estudo**

O segmento de lojas de conveniências, apesar de ter surgido no Brasil há pouco tempo, apresenta enorme potencial para se tornar importante canal de distribuição. Entretanto, existe grande escassez de informações estruturadas sobre este segmento. Assim, com a realização deste estudo, espera-se contribuir com informações sobre administração do varejo e sobre o *franchising* no país e sobre a forma como ambas as questões estão interligadas no segmento de lojas de conveniência. No entanto, a principal contribuição pretendida com este trabalho é a realização de análise comparativa entre preconizações de precificação efetuadas por empresas franqueadoras e práticas adotadas por lojas de conveniência vinculadas a elas.

Este estudo também poderá concorrer para que as empresas que atuam neste segmento tenham informações mais abrangente sobre o tema, pois estarão sendo apresentadas as recomendações de diferentes empresas ao mesmo tempo em que estará sendo analisado o comportamento dos preços de diversas lojas de diferentes marcas, localizadas em mercados com características distintas.

Por fim, este trabalho poderá ser o ponto de partida para um estudo mais amplo sobre a implementação de estratégias de precificação no segmento de lojas

de conveniência, para avaliação, com maior profundidade, do impacto do sistema de franquias sobre esta questão.

## 2. SEGMENTO DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA

### 2.1 Lojas de conveniência

Em reunião realizada pela ABRAS (Superhiper, 1991), visando delimitar o seu universo de atuação, o setor supermercadista foi definido como “varejo de alimentos e afins por auto-serviço” e é constituído por quatro tipos de estabelecimentos: o supermercado convencional, o hipermercado, a loja de conveniência e a loja de sortimento limitado. Estes tipos de loja foram classificados com base em 4 critérios básicos<sup>10</sup>: “faturamento, número de itens comercializados, área de vendas e número de *check-outs*”.

Quadro 1 - Classificação de lojas

CLASSIFICAÇÃO DE LOJAS				
Tipo de loja	Faturamento	Número de itens	Área de vendas (m <sup>2</sup> )	Número de <i>check-outs</i>
Supermercado convencional	mínimo de 1 milhão de dólares/ano	1.500/5.000 (três departamentos*)	Acima de 300	3/40
Hipermercado	mínimo de 12 milhões de dólares/ano	Acima de 5.000 (cinco departamentos**)	Acima de 5.000	Acima de 40
Loja de conveniência***	mínimo de 500 mil dólares/ano	750/1.500 itens (mais alimentos)	Até 300	Até 3
Loja de sortimento limitado****	Mínimo de 500 mil dólares/ano	500/800 (mais produtos de mercearia)	Acima de 300	Acima de 3
Obs.:				
* Departamentos: mercearia, bazar e perecíveis				
** Departamentos: mercearia, bazar, perecíveis, vestuário e eletrodomésticos				
*** Possui esquemas especiais de serviços; opera com horário estendido				
**** Não oferece qualquer tipo de serviço; opera com margens reduzidas				

Fonte: SuperHiper (Set/91)

<sup>10</sup> Deve ser frisado que estes critérios foram definidos com a função de atuarem como um referencial, não pretendendo de forma alguma constituírem em um limite rigoroso entre um tipo e outro (Superhiper, 1991).

Assim, em 1991, as lojas de conveniência<sup>11</sup> foram caracterizadas como lojas varejistas com área de vendas de até 300 m<sup>2</sup>, com até três *checkouts* e um faturamento anual superior a 500 mil US\$/ano (cerca de 42 mil US\$/mês).

Em pesquisa realizada com 310 clientes de lojas de conveniência na cidade de Porto Alegre, com o objetivo de identificar os principais fatores de atração deste segmento do varejo, os principais motivos citados foram a flexibilidade de horário e a facilidade de estacionamento, seguidos pelo sortimento de produtos e pela localização no posto de combustíveis onde costumam abastecer seus carros. Os pesquisadores identificaram um comportamento fortemente associado à necessidade por segurança e conforto (Rossi & Silveira, 1997).

De acordo com Beisel (1993), as lojas, normalmente, trabalham com uma variedade limitada de marcas por produto. Para muitos produtos, apenas uma marca é oferecida, pois o espaço de exposição dos produtos é limitado. Em artigo publicado no Caderno Conveniência da revista Posto de Observação, Peganatto (1997) recomenda a comercialização de “produtos líderes de mercado ... e em embalagens compactas” .

O *mix* de produtos destas lojas é constituído de bens de conveniência (Beisel, 1993) que, segundo definição da *American Marketing Association* citada por Kotler (1994), correspondem a “bens que o consumidor costuma comprar com frequência, de imediato e com mínimo esforço durante o processo de comparação e compra”. Estes produtos podem ser divididos em 3 categorias: bens de consumo geral que correspondem a produtos adquiridos regularmente (produtos de higiene); bens de impulso, comprados sem planejamento prévio (balas e revistas colocados próximos às caixas registradoras); bens de emergência, produtos comprados numa situação de urgência (bebidas quando acabam antes do final de uma festa).

A partir da divisão dos bens de conveniência em subtipos, é possível classificar de 3 formas as situações de compra nas lojas de conveniência: 1) compras por impulso que ocorrem quando o cliente efetua compras não programadas, como por exemplo, compras de balas, chicletes e chocolates; 2) compras de reposição que correspondem à aquisição de bens de consumo geral, no

---

<sup>11</sup> Doravante, quando o termo loja(s) for(em) utilizado(s), deve-se ler loja(s) de conveniência, a não ser que seja especificado de outra forma.

intervalo entre uma ida e outra ao supermercado convencional; 3) compras de emergência motivadas por necessidades identificadas repentinamente, fora de uma programação preestabelecida (Kotler, 1994).

## 2.2 A loja de conveniência no Brasil

Inspiradas no modelo norte-americano, as lojas de conveniência foram introduzidas no país pelas distribuidoras de combustíveis, na segunda metade da década de 80 (Santos, 1997), coincidindo com o fim da proibição de funcionamento dos postos durante a noite e durante os feriados (Nogueira, 1992). Em decorrência da crise do petróleo, na década de 70, era grande o controle do governo sobre o setor de distribuição e revenda de combustíveis (Santos, 1997). Além do horário de funcionamento dos postos, havia forte controle sobre a abertura de novos postos e de novas distribuidoras e sobre o preço de comercialização dos combustíveis. Mesmo antes do surgimento das lojas de conveniência no país, muitos postos de combustíveis já comercializavam bens de conveniência como, por exemplo, bebidas, cigarros e gelo (Santos, 1997).

Segundo Flávio Francischetti<sup>12</sup>, sócio da Mix Consultoria em Varejo e Conveniência, a introdução da loja de conveniência no Brasil era inevitável. A preocupação das grandes distribuidoras multinacionais era que a desregulamentação iminente do setor de combustíveis, no país, tivesse impactos semelhantes aos que tinham sido vivenciados em outros países.

Este mesmo consultor acrescentou que os EUA foram os pioneiros na desregulamentação da revenda de combustíveis. Como consequência desta medida, houve uma guerra de preços entre revendedores que culminou com a redução em 50% do número de postos de combustíveis em operação nesse país. Num momento de margens muito baixas, os revendedores, assessorados pelas distribuidoras, passaram a buscar alternativas que maximizassem a utilização do espaço físico disponível e gerassem receitas adicionais que contribuíssem para melhorar a rentabilidade do negócio. Surgiram, então, as primeiras associações entre postos de combustíveis e lojas de conveniência. Ao mesmo tempo em que o posto de combustíveis oferecia privilegiada localização para a instalação da loja,

---

<sup>12</sup> Diretor da *Mix Consultoria em Varejo e Conveniência* e Diretor de Comunicação da ANLOC,

esta ajudava a agregar valor para a comercialização dos combustíveis, produtos de difícil diferenciação. Conforme afirmação de um executivo de um grande grupo supermercadista nacional: "A sinergia [das lojas de conveniência] com postos é muito boa... Sem posto é bom, com posto é melhor" (Nogueira, 1992).

No Brasil, a maior parte das lojas de conveniência está localizada em postos de combustíveis (entre 95% e 97% do total). Isto permite que, com uma única parada, o consumidor efetue compras e lanches rápidos enquanto abastece seu veículo, fazendo com que a loja de conveniência seja um fator adicional de atração do consumidor (Santos, 1997; Pesciotta, 1993).

José Claudio Correra<sup>13</sup> comentou que as lojas contribuem para melhorar a imagem do posto, alavancar a venda de combustíveis (em cerca de 20%), aumentar o grau de atratividade e compor melhor a margem da revenda.

O desenvolvimento do segmento de loja de conveniência no Brasil pode ser dividido em duas fases. A primeira, entre 1987 e 1991, de consolidação do conceito, quando as quatro distribuidoras multinacionais que atuavam no país abriram suas primeiras lojas de conveniência e deram início aos seus programas de franquia (Santos, 1997, Correra, 1997b).

As lojas de conveniência introduziram o sistema de franquia de formato de negócio no setor de distribuição e revenda de combustíveis (Santos, 1997). Segundo informações de Francischetti, desde o início, o sistema de franquia foi predominante. Não só devido à existência de restrição legal para operação de postos pelas próprias distribuidoras, à exceção de postos-escola, mas também devido à extensão geográfica do país.

A segunda fase foi de expansão do segmento de e efetivamente começou em 1992 e se estendeu até 1998, em consequência, principalmente, dos planos de crescimento das distribuidoras de combustíveis. De acordo com Francischetti, neste período não havia guerra de preços significativa no comércio de combustíveis e, como os revendedores tinham margens boas, resistiam à incorporação de um negócio mais complexo.

Outros fatores que contribuíram para o crescimento do segmento no país

---

entrevistado em fevereiro de 2000.

<sup>13</sup> José Claudio Correra, Presidente da MPP Serviços de *Marketing*, Diretor de *Marketing* da ANLOC

foram a queda da inflação após o Plano Real e o aumento da frota circulante. À estabilidade foram atribuídas não só a recuperação do poder de compra dos consumidores e o realinhamento de preços entre grandes e pequenos varejistas, como também a crescente busca por conveniência, caracterizada pela realização de pequenas compras em varejos próximos à residência ou ao trabalho. Neste período, foi identificado um aumento no valor do *ticket* médio das lojas. Uma das empresas franqueadoras verificou crescimento no valor médio dos *ticket* de sua rede de lojas de US\$ 1.5 e US\$ 2.5 para US\$ 3 e US\$ 4<sup>14</sup> (Santos, 1997).

Neste período, as distribuidoras nacionais formataram suas primeiras lojas de conveniência, além de várias lojas independentes terem sido abertas (Santos, 1997; Corra, 1997b; Delmas, 1997). Em meados de 90, as distribuidoras multinacionais alteraram o nome de suas lojas no país, passando a adotar marcas internacionais, de acordo com estratégias de globalização adotadas pelas empresas (Monteiro, 1996; Santos, 1997).

Com a desregulamentação da distribuição e da revenda de combustíveis, as margens ficaram mais instáveis (Santos, 1997). A partir de 1996, houve impressionante crescimento do número de distribuidoras de combustíveis<sup>15</sup> operando no país, de 10 passando para 197 empresas. Na maior refinaria, em Paulínia-SP, a retirada de combustíveis por estas empresas chega a 70%. O problema é que grande parte destas novas entrantes faz uso de liminares para não recolher impostos como os federais PIS e COFINS. Dispensadas desta obrigatoriedade, mesmo que temporariamente, as pequenas distribuidoras conseguem, em geral, oferecer preços significativamente mais baixos do que as grandes empresas que, por lei, são substituidoras tributárias dos revendedores. Isto sem considerar as várias denúncias de adulteração de produto. De qualquer forma, estima-se que a evasão fiscal tenha sido de R\$ 700 milhões. Como consequência, uma das principais distribuidoras privadas estará reduzindo, até o final do ano, em cerca de um terço os seus pontos de venda (Dieguez, 2000).

Enquanto eram pressionados pelas distribuidoras para instalarem lojas

---

e professor da PUC/SP, entrevistado no final de 1999.

<sup>14</sup> Valores expressos na taxa de câmbio da época.

<sup>15</sup> Doravante, quando o termo *distribuidora* for utilizado isoladamente estará se referindo à *distribuidora de combustíveis*, salvo se especificado de outra forma.

franqueadas, os revendedores também as pressionavam por menores custos de montagem e operação e por maior flexibilidade em aspectos como o *mix* de produtos. Os custos das franquias incluem uma taxa inicial que varia de 5 a 25 mil reais e *royalties* mensais entre 5 e 7% do faturamento bruto das lojas, já incluindo o percentual referente ao fundo de propaganda (1% à 2%), conforme informações do Banco de Franquias da ABF - Associação Brasileira de *Franchising*<sup>16</sup>. Segundo Correra, os *royalties* correspondem à segunda maior despesa da loja depois da de pessoal, podendo comprometer a rentabilidade deste negócio num momento de margens de revenda de combustíveis comprimidas.

Em 1999, a taxa de crescimento do segmento foi inferior a dos anos anteriores, ocorrendo uma redução no número de novas lojas de 500/ano para 200/ano. A estimativa era que o ano se encerrasse com 2000 lojas, contra 1800 em 1998 (Correra, 1999d, 1998b, 1998c). Como principais motivos para esta desaceleração, os consultores entrevistados citaram: a situação delicada do mercado de revenda, o momento econômico do país e a redução das metas das distribuidoras. A expectativa era que esta situação se revertesse e que aumentasse a proporção de lojas independentes.

A situação hoje se inverteu e agora é o revendedor quem começa a pressionar a distribuidora para a instalação de uma loja de conveniência (Guidoni, 1999; Correra, 1999c). Esta idéia é reforçada pelas franqueadoras, conforme pode ser verificado no *site* de uma destas empresas, onde consta a seguinte afirmação: "As lojas de conveniência já estão associadas ao conceito de modernização dos postos: dentro de pouco tempo, ninguém mais vai querer parar num posto que não tenha uma"<sup>17</sup>. Isto sugere que, com o conceito de loja mais difundido, o revendedor não quer um posto sem loja, pois acredita que a imagem do seu negócio fica empobrecida. Paralelamente, a concentração do setor supermercadista torna o momento mais propício para as lojas de conveniência com a possibilidade de ocupação do lugar do pequeno varejo (Correra, 1999d, 1998a).

Segundo Francischetti, uma importante contribuição das lojas de conveniência para o varejo diversificado foi despertar o conceito de conforto, com

---

<sup>16</sup> Posição de 06 de abril de 2000 obtida em consulta ao site da ABF ([www.franchising.com.br](http://www.franchising.com.br)).

<sup>17</sup> Consulta à <http://www.texaco.com.br> em 06/04/00.



estabelecimentos modernos, ar condicionado central, estacionamento fácil e operação 24 horas. O consumidor pode realizar pequenas compras rapidamente, na hora que melhor lhe convier. Mas ele considera que o mais importante foi que a loja de conveniência trouxe emoção ao varejo diversificado. Como reflexo disso, várias lojas se transformaram em ponto de encontro de adolescentes.

Atualmente, além das lojas de conveniência, outros tipos de estabelecimentos de varejo, como supermercados, padarias e bancas de jornais estão aderindo ao conceito de conveniência, passando a operar 24 horas e ampliando o *mix* de produtos e, com isso, aumentando a concorrência neste mercado (Santos, 1997; Almeida, 1997; Monteiro, 1997; Piza, 1991).

### 2.3 Perfil das lojas

Na década de 80, as primeiras lojas de conveniência inauguradas, tinham área de vendas superior a 100 m<sup>2</sup> e estavam localizadas nas cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro. Em 1996, o universo de lojas era de 500 lojas e a MPP Serviços de *Marketing*<sup>18</sup> estima que o segmento de lojas de conveniência tenha faturado cerca de R\$ 240 milhões. Em 1997, com base em dados desta consultoria, foi efetuado um mapeamento do segmento, contribuindo para a melhor qualificação do perfil deste tipo de varejo. Quatro categorias de lojas foram definidas a partir dos seguintes critérios: área de vendas, número de itens comercializados e faturamento mensal. Verificou-se, então, que o formato predominante eram as lojas vinculadas às marcas das empresas distribuidoras com área entre 70 e 50 m<sup>2</sup> e que ofertavam até 800 itens (Santos, 1997).

---

<sup>18</sup> Consultoria especializada nos segmentos de revenda de combustíveis e de lojas de conveniência que presta assessoria a uma empresa franqueadora e a revendedores, entre outros. Além disso, foi uma das organizadoras da ANLOC.

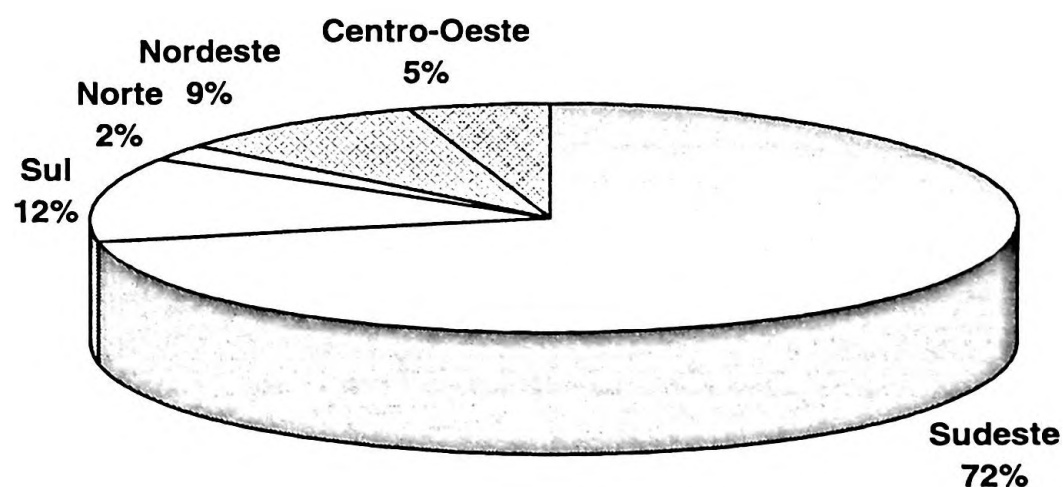
**Tabela 1 - Modalidades de lojas existentes**

<b>Tipos de lojas</b>	<b>Metragem quadrada</b>	<b>Itens ofertados</b>	<b>Faturamento mensal em R\$ por m<sup>2</sup></b>
Lojas de conveniência com marcas das cias.	50 até 70	600/800	500/800
Lojas de conveniência das companhias no formato maior	120 até 170	800/1300	800/1050
Lojas de conveniência independentes	40 até 80	300/600	350/550
Minimercados	20 até 40	100/300	200/300

Fonte: MPP Serviços de *Marketing* adaptada por Santos, 1997.

Em meados de 1997, havia cerca de 600 lojas em operação no país, das quais 72% localizadas na Região Sudeste, principalmente no eixo Rio - São Paulo. A estimativa era de que cerca de 90% do segmento estava concentrado entre as cinco maiores empresas distribuidoras, sendo que a maior participação de mercado era estimada em 27% (Dados da MPP, citados por Santos, 1997).

Segundo um Correra, atualmente, as lojas com maior faturamento estão localizadas no Rio de Janeiro, onde estes estabelecimentos se tornaram lojas de vizinhança. As lojas de sucesso, em geral, estão localizadas em áreas densamente povoadas, acessível a pedestres ou localizadas em vias de alto fluxo no caminho para casa (Correra, Ago/1999).

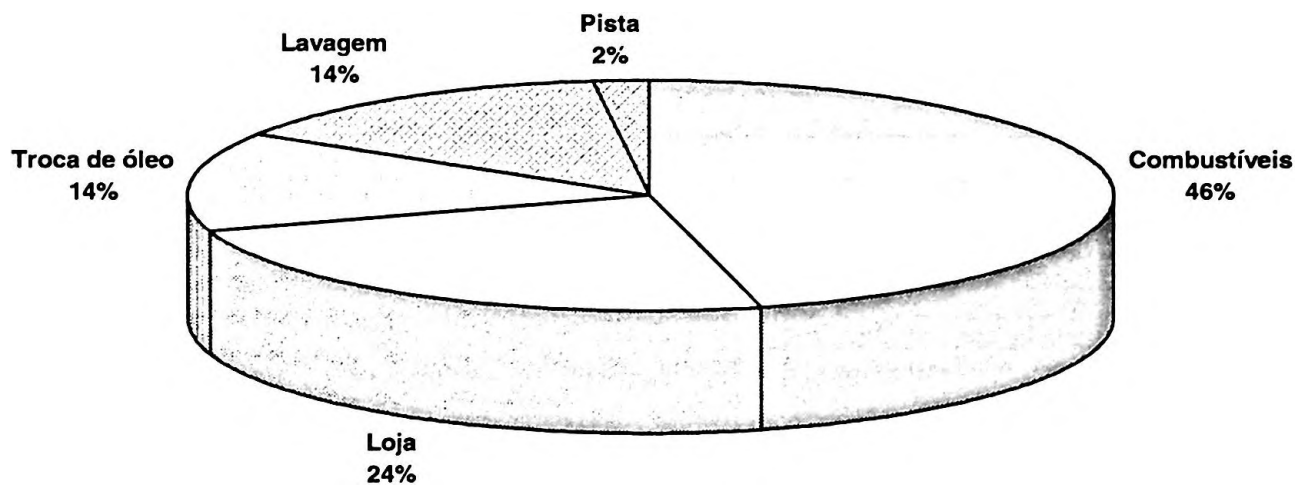
**Gráfico 1 - Distribuição geográfica das lojas**

Fonte: MPP Serviços de *Marketing* adaptada por Santos, 1997.

Em pesquisa realizada pela MPP, em julho de 1996, em uma amostra de 12

postos de serviços localizados na cidade de São Paulo foi verificado que 46% da margem bruta destes negócios provinham da venda de combustíveis e 24% do faturamento das lojas. Quando considerados apenas os negócios aliados, como loja, troca de óleo, lavagem e pista, identificou-se que a participação da loja na receita bruta era a mais importante, sendo equivalente a 44% do total.

**Gráfico 2 - Distribuição das margens brutas**



Fonte: Pesquisa efetuada em 36 lojas pela MPP Serviços de *Marketing* (Santos, 1997).

Outra pesquisa realizada pela MPP em 36 lojas de diferentes bandeiras localizadas nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador e Goiânia constatou que pouco mais de 60% do faturamento das lojas da amostra estavam concentrados em três categorias de produtos: bebidas (26,2%), *fast-food* (21,0%) e cigarros (15,3%). Os dois primeiros departamentos, inclusive, aumentaram sua participação nas vendas destes estabelecimentos entre os anos de 1995 e 1996, conforme ilustrado na tabela a seguir.

**Tabela 2 - Vendas por segmento de produtos (em %)**

Grupos de produtos	1995	1996
Bebidas	25,6	26,2
<i>Fast-food</i>	19,8	21,0
Cigarros	16,7	15,3
Diversos	8,6	8,2
Sorvetes	5,6	8,1
<i>Bonbonnière</i>	6,0	6,0
<i>Snacks</i>	5,4	4,8
Publicações	4,7	4,5
Mercearia	2,7	2,4
Higiene pessoal	1,5	2,1
Bazar	2,0	1,9
Laticínios e derivados	1,2	1,3
Limpeza	0,2	0,2

Fonte: Pesquisa em lojas efetuada pela MPP Serviços de *Marketing* (Santos, 1997).

Nesta mesma pesquisa foi apurado um *ticket* médio de US\$ 2.80, variando de US\$ 2.32 a US\$ 6.92<sup>19</sup>. A estimativa de Correra, presidente da MPP, é que hoje este valor esteja em torno de R\$ 3,00. Além disso, foi verificado nos estabelecimentos da amostra que as lojas recebiam em média 16.000 clientes por mês e que a média de visitas por cliente era de 6 vezes/mês.

**Tabela 3 - Informações gerais sobre o desempenho das lojas**

Item	Mínimo	Máximo	Média
Valor do <i>ticket</i> médio (em US\$)	2.32	6.92	2.80
Número de clientes/mês por loja	4.600	36.000	16.000
Freqüência de visitas mensais	2	12	6
Faturamento médio por empregado (US\$)	1,200	9,600	4,600

Fonte: Pesquisa efetuada pela MPP Serviços de *Marketing* (Santos, 1997).

Em 1995, o perfil das lojas em operação nos EUA era o de estabelecimentos com área de vendas média de 221 m<sup>2</sup> e faturamento médio anual de US\$ 748,000. A maioria das lojas possuía estacionamento para seus clientes (90%) e operava 24

horas (66%). Os combustíveis, apesar de incorporados ao *mix* de produtos há apenas duas décadas, eram comercializadas por 73% dos estabelecimentos. As vendas destes produtos corresponderam a cerca de 51,7% do faturamento do segmento, mas a apenas 29% dos lucros brutos totais.

## 2.4 Concorrência

Segundo Beisel (1993), as lojas de conveniência concorrem diretamente com o varejo de bairro e com pequenos supermercados. Sobre este aspecto, Corraera comentou que os grandes supermercados convencionais em geral não têm grande impacto sobre o faturamento das lojas, mesmo quando operam 24 horas. Em geral, o consumidor da loja de conveniência também é consumidor do supermercado, onde realiza suas compras mensais. Assim, enquanto nos grandes supermercados o consumidor busca preço, nas lojas de conveniência é a marca que é relevante. Na opinião deste especialista, estes dois tipos de varejo operam com *mix* diferenciado de produtos. No entanto, uma exceção é identificada com relação aos supermercados com *mix* sofisticado de produtos, que operam em horário estendido. Estes tipos de varejo são mais parecidos com grandes lojas de conveniência, apenas sem o *fast-food*.

Os consumidores, normalmente, não apresentam lealdade às lojas de conveniência, preferindo optar pelo estabelecimento instalado no local mais acessível (Samli, 1989). A maior parte dos consumidores não se deslocam para estas lojas com a intenção formada de compra, mas acabam parando nelas quando estão a caminho de outros lugares. Os consumidores recorrem a estes estabelecimentos para a aquisição de poucos itens, em geral, visando complementar suas compras de gêneros alimentícios (Beisel, 1993).

Em setembro de 1990, foi publicado um artigo em uma revista especializada analisando os possíveis impactos das lojas de conveniência sobre o segmento de padarias em que se concluía que “uma nova mentalidade” estava chegando ao país aliando praticidade, simplicidade e beleza, mas que o consumidor nunca deixaria “de fazer sua visita diária a uma padaria e confeitaria” (Prado, 1990). Este, no entanto, deve ser um dos segmentos mais atingidos na opinião dos consultores Corraera e

---

<sup>19</sup> Taxa de câmbio da época. Pesquisa realizada em 1996.

Francischetti. Como principais diferenciais das lojas em relação às padarias convencionais são apontados o estacionamento e a operação 24 horas. Foi acrescentado, ainda, que as lojas oferecem uma imagem melhor, mais moderna, e maior segurança, além da associação a postos de combustíveis. Assim, a tendência é que as lojas, gradualmente, ocupem o espaço das padarias convencionais, à medida em que incorporem o pão assado na hora a seu *mix* de produtos. Ao que tudo indica, outra tendência é que muitas padarias se transformem em lojas de conveniência, ampliando o seu *mix* de produtos e o seu horário de funcionamento.

Com respeito à concorrência efetuada por outras lojas de conveniência, Corra afirma que esta ainda não é significativa, não havendo concorrência direta entre as lojas.

## 2.5 Logística

As lojas de conveniência mantêm um estoque pequeno, mas equilibrado, de bens de conveniência (Beisel, 1993). O pouco espaço para estoque de mercadorias implica na necessidade de realização de pedidos fracionados para mercadorias de baixo giro como os de mercearia (Santos, 1997).

Inicialmente, uma *joint venture* entre uma distribuidora e uma grande rede de supermercados optou por uma estrutura centralizada de distribuição. No entanto, pouco tempo depois, esta associação foi desfeita e a distribuidora decidiu descentralizar o processo de compras devido a dois dificultadores: o amplo *mix* de produtos que exigia grande espaço de armazenamento e os pedidos fracionados. Com a entrada de outras distribuidoras, praticamente todas as redes adotaram sistemas descentralizados de compras (exceção para uma rede de lojas não vinculada às distribuidoras) que, segundo Corra, predominam até hoje. Enquanto as empresas franqueadoras definem o *mix* de produtos e sugerem fornecedores, são delegadas aos proprietários das lojas a seleção dos itens que serão comercializados, dentro do *mix* pré-definido, e a escolha dos fornecedores. Assim, os franqueados podem optar por efetuar suas compras em supermercados ou hipermercados, aproveitando preços promocionais, lojas atacadistas de auto-serviço, atacadistas distribuidores, atacadistas especializados em determinados segmentos (biscoitos) ou distribuidores especializados (bebidas) (Santos, 1997).

Segundo Corra, apenas uma empresa atacadista está preparada para

atender as lojas de conveniência. O grande diferencial desta empresa é que ela aceita pedidos fracionados, atendendo às necessidades dessas lojas.

Como canal alternativo aos supermercados, as lojas de conveniência têm atraído a indústria. Segundo Correra (1998c):

*“Os fabricantes de produtos de consumo já perceberam a importância de estarem presentes nesse novo canal, principalmente em função da qualificação dos clientes e da alta exposição de suas marcas junto ao público jovem e disposto a comprar itens novos de última geração, que estão sendo amplamente anunciados nas mais diferentes mídias.”*

Com isso, segundo Correra, as lojas têm recebido não só apoio logístico como também apoio no desenvolvimento de produtos e embalagens específicos. Atualmente, sua estimativa é de que cerca de 90% dos produtos sejam adquiridos diretamente da indústria ou de seus representantes.

## 2.6 Tendências

As principais tendências identificadas pelo Panorama Setorial da Gazeta Mercantil sobre lojas de conveniência, em agosto de 1997, foram: a redução das margens praticadas devido a um mercado mais concorrido, tendo como contrapartida a ampliação da área de *fast-food* onde estão as maiores margens de lucro; o crescimento do número de lojas fora de postos de serviços; a continuidade de expansão do segmento, em caso de manutenção da estabilidade econômica; a disseminação de centros de conveniência; e a segmentação deste varejo com a introdução de diferentes modalidades de lojas (Santos, 1997).

Com base nos resultados da pesquisa realizada pela MPP, em julho de 1999, Correra (1999c) argumenta:

*“Para os lojistas atuais e futuros, as tendências sinalizam que ainda é necessário investir no amadurecimento dos seus conceitos, transformando o canal de distribuição [lojas de conveniência] 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 grandes redes de supermercados que utilizam preços e promoções como chamariz para atrair clientes.”*

Nos últimos anos, o *mix* de produtos e serviços oferecido pelas lojas de

conveniência tem sido revisado e ampliado, passando a incluir: quiosques de franquias conhecidas (*store-in-store*<sup>20</sup>), padarias, *delicatessens*, flores etc. (Almeida, 1997; Santos, 1997; Correra, 1998b, 1997a, 1997a; Paganatto, 1997, 1998). As minipadarias, em geral, correspondem a franquias que trabalham com pão congelado. Isto permite que elas ocupem um pequeno espaço da área de vendas e ofereça ampla variedade de produtos (Paganatto, 1999). Segundo os consultores entrevistados, Correra e Francischetti, a área de *fast-food* deve ser valorizada e reformulada nos próximos anos, passando a incluir um local onde os consumidores possam se sentar. Em áreas de poder aquisitivo mais baixo, marcas populares estão sendo incorporadas, de forma a adaptar o *mix* de produtos às características do mercado (Correra, 1999a).

Como exemplo de segmentação, uma das franqueadoras inaugurou, em 1997, uma hiperloja de conveniência com 400 m<sup>2</sup> de área de vendas, no interior do estado de São Paulo. Além disso, algumas distribuidoras têm investido na abertura de Centros de Conveniência que agrupam, num mesmo local, diferentes serviços como: farmácia, banco, *fast-food* de marca e loja de conveniência, geralmente operando sob o sistema de franquia (Almeida, 1997; Guidoni, 1998).

Com o intuito de fortalecer o vínculo com seus clientes, uma das empresas franqueadoras de lojas de conveniência aderiu a um programa de cartão fidelidade – *Smart Card* - junto com outras empresas que atuam em diferentes segmentos do setor de serviços. Os clientes que possuem o cartão acumulam pontos pelas compras efetuadas nestes estabelecimentos que podem ser convertidos em produtos ou serviços.

## 2.7 Preços

Com referência aos preços praticados nestes estabelecimentos, Santos (1997) concluiu que “as lojas de conveniência, seguindo um movimento geral do varejo, também estão reduzindo os preços médios de venda dos produtos como estratégia de concorrência” (p. 30), fixando-os entre 20 e 30% acima dos supermercados. Como fatores que estariam pressionando os preços deste segmento para baixo foram citados o aumento do número de lojas de conveniência e a

---

<sup>20</sup> Uma particularidade do *store-in-store* é o pagamento de duas franquias. Os maiores exemplos de



incorporação deste conceito por outros varejos. A estimativa da MPP, citada por Santos (1997), era de que o segmento operava com 42% de margem bruta e 12,4% de margem líquida.

Em pesquisa efetuada pela MPP, em julho de 1999, o preço foi identificado por consumidores como a principal desvantagem das lojas de conveniência (Correra, 1999c). Conforme afirmação de Correra (1999a):

*“A variável preço está assumindo a cada dia um papel mais importante no desenvolvimento dos negócios de varejo. Dessa forma, as lojas de conveniência, como canal de distribuição, necessitam mudar a imagem de estabelecimentos que ostentam preços elevados, quando comparados com outros pontos de venda concorrentes.”*

A preocupação com esta variável parece ser também a das empresas franqueadoras, conforme declarações à imprensa e publicações a respeito em revistas de circulação interna e em *home pages* na *internet* (Revista BR, 1998; Almeida, 1997; Monteiro, 1996). Por exemplo, uma das empresas utiliza o termo “preço justo” ao descrever o negócio de lojas de conveniência em sua *home page*<sup>21</sup>. Um termo semelhante foi empregado por Francischetti ao comparar as estratégias de diferentes lojas varejistas. Segundo ele, enquanto grandes supermercados e hipermercados estão focados no preço, procurando oferecer “mais por menos”, as lojas procuram trabalhar oferecendo “mais por mais”, praticando preços “decentemente” altos, para que o consumidor não se sinta lesado. Segundo ele, a reação do consumidor e a competitividade do mercado são dois fatores essenciais para a fixação dos preços.

A percepção é de que o consumidor está disposto a aceitar um certo diferencial de preços em comparação aos supermercados, acima do qual apresentariam resistência. Este valor, segundo Correra, estaria entre 10 e 15% acima dos supermercados. Tal diferença tende a ser menor nos produtos de maior giro, como: bebidas, *snacks* e chocolates. No entanto, em geral, o franqueado tenta fixar seu preço até o limite máximo que os consumidores estariam dispostos a pagar.

Uma alternativa para a prática de preços mais atrativos consiste na “busca por produtos populares” que contribuam tanto para aumentar o número de clientes como para elevar o valor do *ticket* médio de venda (Correra, 1999a).

---

*sucesso com este conceito correspondem a lojas localizadas em vias de alto fluxo.*

Outra opção é a comercialização de produtos que o consumidor tenha pouca noção de preço (Carrera, 1999c), como por exemplo, refrigerantes em embalagens alternativas de 600 ml. Atenta ao mercado *single* a indústria de alimentos está cada vez mais investindo em produtos prontos ou semi-prontos acondicionados em pequenas embalagens (Bruno, 1999).

## 2.8 Resumo

Em suma, as lojas de conveniência correspondem a pequenos estabelecimentos varejistas (em geral com área de vendas inferior a 200 m<sup>2</sup>) que operam em sistema de auto-serviço (com até 3 *check-outs*) e procuram oferecer conveniência para o consumidor na realização de pequenas compras de bens de conveniência e de lanches rápidos. Para tanto, operam em horário estendido - em muitos casos ficam abertas 24 horas - e chegam a oferecer um *mix* de produtos superior a 1000 itens, direcionado para marcas líderes.

Apesar do pouco tempo de introdução do conceito no país, este tipo de varejo está hoje bastante disseminado nos grandes centros urbanos das diferentes regiões do país. Em geral, as lojas estão instaladas em postos de combustíveis onde contribuem para a rentabilidade do negócio, otimizando a utilização do espaço disponível. As lojas podem ser divididas em dois grupos: as de marca, vinculadas às distribuidoras por meio de um contrato de franquia e as independentes, montadas pelo próprio revendedor sem o suporte formal de uma distribuidora.

Outros tipos de varejo têm procurado incorporar o conceito de conveniência, a fim de atrair consumidores que valorizam este atributo como, por exemplo, casais jovens, sem filhos. O pequeno varejo de bairro tem sido identificado como o principal concorrente da loja de conveniência.

Por fim, as lojas de conveniência têm sido freqüentemente associadas à uma imagem de preço elevado. No entanto, especialistas têm demonstrado preocupação com esta imagem, sugerindo alternativas para minimizar esta imagem junto ao consumidor, como, por exemplo, com a ênfase em embalagens diferenciadas. Afinal, o poder de barganha destes estabelecimentos tende a ser significativamente inferior ao das redes supermercadistas, visto que, mesmo no caso das lojas

---

<sup>21</sup>Consulta efetuada à <http://www.ipiranga.com.br> em 06/04/00.

franqueadas, a compra tende a ser descentralizada.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Nas lojas de conveniência, o varejista se defronta com a necessidade de determinar os preços de algumas centenas de itens de diferentes categorias. A definição incorreta dos preços tem impactos tanto sobre a demanda como sobre a concorrência. Preços altos demais poderão assustar os consumidores, enquanto baixos demais poderão provocar retaliações por parte de outros estabelecimentos que atuam na mesma área de influência.

Bruce J. Walker, professor de *Marketing*, citado por Beisel (1993) é enfático:

*“Os preços de um varejista influenciam as quantidades de vários itens que os consumidores comprarão, que por sua vez afetarão a receita total e o lucro. Assim, decisões corretas de precificação são a chave para uma administração de varejo bem sucedida.”*

Mcgoldrick (1990) ressalta que, para a maior parte dos setores varejistas, as decisões de fixação dos preços estão entre as mais importantes e complexas do *marketing* de varejo.

Neste capítulo será efetuada a revisão dos conceitos teóricos sobre os quais será desenvolvido o trabalho. Primeiramente, será realizada uma revisão de literatura sobre precificação no varejo, enfatizando o setor supermercadista. Em seguida, serão apresentados conceitos da teoria econômica que serão utilizados para analisar as práticas de precificação recomendadas e adotadas pelas empresas da amostra. Por último, serão descritas algumas pesquisas relacionadas a sistemas de franquia, visto que esta forma organizacional corresponde à mais adotada no segmento de lojas de conveniência no país.

#### 3.1 O varejo

O varejo é definido por Mason, Mayer e Wilkinson (1993) como “a atividade de vender bens e serviços para o consumidor final”. Ao lado do atacadista, o varejista corresponde a um dos intermediários entre o produtor e o consumidor. Assim, o varejista presta um serviço ao consumidor à medida em que simplifica o processo de compras de produtos e, conseqüentemente, facilita a satisfação de desejos e necessidades deste último.

Cyrillo (1987) argumenta que, no varejo diversificado, o surgimento de lojas maiores e de grandes redes regionais e nacionais contribuiu para que o supermercado

atuasse também como um prestador de serviços para a indústria. À medida em que os supermercados passaram a efetuar compras diretamente dos produtores, a participação do atacado na distribuição de alimentos foi reduzida. Reforçando a importância dos supermercados para a indústria, esta autora acrescenta que os supermercados correspondem ao “principal canal de divulgação de novos produtos”.

A definição de serviço é complexa e, por isso, a literatura de *marketing* apresenta uma ampla variedade delas (Grönroos, 1994). Até mesmo empresas cuja principal atividade consiste na produção de um bem físico, tangível, podem prestar serviços a seus consumidores. O conhecimento de algumas características básicas pode ajudar a classificar este tipo de atividade. Grönroos (1994) seleciona quatro:

- 1) a existência de um razoável grau de intangibilidade, ou seja, o serviço é constituído de aspectos que não são palpáveis;
- 2) o agrupamento de atividades e não de elementos físicos;
- 3) a simultaneidade, pelo menos parcial, de consumo e produção; e
- 4) o exercício pelo consumidor de papel ativo no processo de produção do serviço.

O varejo apresenta uma particularidade frente a outros tipos de serviços, visto que envolve a transferência de propriedade entre empresa e consumidor.

A literatura tradicional de *marketing* está direcionada para o setor produtivo. Nela, o varejo é descrito como um dos intermediários que podem auxiliar o produtor na transferência das mercadorias para o consumidor final (Kotler, 1994). Este direcionamento acadêmico pode ter sido consequência de um desequilíbrio de forças entre a indústria e os canais de distribuição. Até algumas décadas atrás, os fabricantes tinham grande poder sobre os varejistas, controlando o canal de distribuição. Esta situação mudou com o surgimento de grandes varejistas, com elevado poder de barganha (Mcgoldrick, 1990; Engel, Blackwell e Miniard, 1995). Além disso, o varejista possui uma posição privilegiada em comparação com o industrial, afinal é ele quem no dia-a-dia tem contato direto com o consumidor. Grönroos (1994) denomina as interações dos empregados da empresa e dos clientes de “momentos de verdade”, pois constituem uma oportunidade ímpar para que a empresa fortaleça o vínculo com o seu cliente. Kotler, no prólogo do livro de Grönroos (1994), reconhece a necessidade de ampliação do *mix* de *marketing*, argumentando que, no serviço, o empregado da empresa influencia o grau de satisfação do consumidor. Outros aspectos como a

atmosfera da empresa também passam a ser importantes.

Lynn Shostack (citada por Berry & Parasuraman, 1994) ressalta que a administração dos aspectos tangíveis do serviço é muito importante, pois facilita a formação de uma imagem prévia do serviço pelo consumidor. O preço, ao lado do ambiente físico e da comunicação, é identificado por Berry e Parasuraman (1994) como uma das categorias de evidências que devem ser priorizadas nas empresas de serviços. Supondo que os clientes percebam as pistas tangíveis parece recomendável que a empresa esteja preocupada em ressaltar as evidências sob seu controle e que possam ajudar a reforçar a sua estratégia de *marketing*.

### 3.2 O composto de varejo

Visando maior adequação à realidade dos varejistas, foi desenvolvido o conceito de composto de varejo ou *mix* de varejo. Na literatura de *marketing* de varejo é possível encontrar diferentes versões. Mason, Mayer e Wilkinson (1993) apresentam um modelo que denominam de 6 P's: Produto, Pessoal, Apresentação (*Presentation*), Promoção, Localização (*Place*) e Preço. Cada qual correspondendo a um conjunto de variáveis que o varejista pode e deve utilizar para atingir seus objetivos de *marketing* dentro dos segmentos de mercado selecionados. As principais novidades correspondem às variáveis pessoal (representantes e empregados da empresa que, direta ou indiretamente, possam ter contato com os consumidores) e apresentação (o ambiente físico ou tangível do estabelecimento).

Grupo de variáveis do composto de varejo	Exemplos de variáveis
• Produto	Sortimento Variedade
• Pessoal	Serviço ao consumidor Venda personalizada Informação
• Apresentação	<i>Layout</i> Atmosfera
• Promoção	Propaganda Publicidade Relações Públicas
• Localização	Local Horário de operação Lojas
• Preço	<i>Markups</i> <i>Markdowns</i> <i>Price lining</i> <i>Discounting</i>



CONSUMIDOR

Fonte: Versão a partir de Mason, Mayer e Wilkinson (1993).

### Figura 2 - Composto de Varejo: 6 P's

Samli (1989), por outro lado, subdivide o composto de varejo em apenas três grupos ou *mixes*: o *mix* de bens e serviços, o *mix* de comunicação e o *mix* de preço que são interdependentes e estão vinculados à imagem da loja. Trata-se de um composto mais direcionado ao varejo de loja, onde é ressaltada a importância da existência de congruência entre a imagem que a empresa procura passar para os seus clientes e a imagem que é percebida por eles. É interessante observar que, em ambos os modelos, o preço é apresentado como uma dimensão à parte.

#### Quadro 2- Componentes do Composto (ou *Mix*) de Varejo II

<u>Mix de produtos e serviços</u>	<u>Mix de comunicação</u>	<u>Mix de precificação</u>
Mercadoria	Propaganda	Nível de preço
Variedade e sortimento	Catálogos	Linhas de preço
Garantias e trocas	<i>Layout</i> da loja	<i>Markup</i>
Serviços ao cliente	Relações públicas	<i>Markdown</i>
Alterações e ajustes	Disposição interna	Preço percebido e qualidade
Entrega	Venda pessoal	Eficiência
Estacionamento	Disposição de vitrine	Componentes que afetam os preços:
IMAGEM DA LOJA	Vendas por telefone	armazenagem
	IMAGEM DA LOJA	manuseio dos bens
		controles
		computadorizados
		IMAGEM DA LOJA

Fonte: Samli (1989).

A existência de coerência entre as decisões, em cada um dos diferentes grupos de variáveis, é considerada por Samli (1989) como essencial para o sucesso da estratégia de *marketing* definida pelo varejista. Assim, parece indicado que a empresa defina como pretende gerenciar seus preços frente aos consumidores e aos concorrentes visando à eficácia da estratégia de *marketing* da empresa. Afinal, como o varejista pode construir uma imagem de loja coerente com sua estratégia de *marketing*, se não houver convergência entre esta última e as variáveis que integram o composto

80505

de marketing.

### 3.3 Precificação no varejo supermercadista

No varejo, a maior complexidade da fixação dos preços de venda dos produtos e serviços oferecidos ao consumidor final é associada a certos aspectos do negócio. O conhecimento destas características contribui para a compreensão de alguns dos desafios de precificação enfrentados pelo setor supermercadista. Mcgoldrick (1990) enfatiza dois aspectos em particular: o número de itens comercializados e a discriminação de preços entre regiões. Grande parte dos varejistas trabalham com centenas ou até milhares de itens, o que tende a afetar a dificuldade do processo de precificação. Ainda mais, como as redes varejistas, em geral, têm filiais em diferentes mercados, elas, freqüentemente, fixam preços diferentes para a mesma mercadoria, dependendo das condições encontradas no mercado onde está sendo comercializada. No setor supermercadista brasileiro, os gerentes das lojas, em geral, possuem certa autonomia sobre a definição dos preços, de forma que aspectos como a concorrência e o poder aquisitivo dos consumidores possam ser considerados (Cyrillo, 1987).

Por outro lado, na prática, tanto varejistas como consumidores não dispõem de todas as informações relevantes para o processo de tomada de decisão. Os consumidores normalmente conseguem memorizar apenas uma quantidade restrita de preços e, mesmo os varejistas, não conseguem ter perfeito conhecimento de todos os preços relevantes praticados pelos concorrentes (Mason, Mayer e Wilkinson, 1993; Mcgoldrick, 1990). Assim, mesmo que desejem agir racionalmente, é provável que só o consigam de forma limitada.

Além disso, os varejistas, em geral, também desconhecem as suas curvas completas de receita e de custos, necessárias para a definição do preço pela via marginalista, de acordo com as vertentes mais tradicionais da teoria econômica. O que acaba acontecendo é a fixação do preço com a utilização do *markup* que constitui alternativa para o estabelecimento do preço ótimo<sup>22</sup>, desde que conhecida a elasticidade-preço<sup>23</sup> da demanda do produto (Angelo, 1994).

No entanto, a maioria dos varejistas parece ter apenas sensibilidade do impacto

---

<sup>22</sup>  $\text{Preço} = \text{Custo Marginal} / (1 + (1/\text{Elasticidade-preço da demanda}))$  (Angelo, 1994; Douglas, 1992)

<sup>23</sup> A elasticidade-preço da demanda corresponde a uma medida da relação existente entre preço e quantidade demandada de um produto ou serviço. (Pyndick e Rubinfeld, 1994)



de mudanças nos preços sobre o nível de vendas e não dispor de uma medida concreta da elasticidade para o cálculo dos preços. Na prática, Douglas (1992) considera que as firmas definem seus *markups* a partir de tentativa e erro, da adoção dos mesmos valores utilizados por concorrentes ou dos níveis de preço da firma que exerce liderança de preço no mercado. Samli (1989) acrescenta uma outra alternativa que corresponde à definição dos preços com base na orientação do fabricante, argumentando que, em geral, os varejistas efetivamente não entendem de precificação. Seja qual for a situação, o autor ressalta que “a precificação exerce um papel ativo na estratégia global de *marketing* do varejista”, pois a mensagem que o preço transmite ao consumidor pode reforçá-la ou comprometê-la. O crescente nível de informatização dos estabelecimentos de varejo e a instalação de leitoras óticas nos caixas poderá contribuir para a geração de informações mais precisas.

### 3.4 Estratégias<sup>24</sup> de preços

O varejista atua em um ambiente dinâmico, o que sugere que deva estar atento a modificações no comportamento dos consumidores e dos concorrentes. Antes de elaborar sua estratégia de preços, Samli (1989) recomenda que o varejista identifique e compreenda alguns fatores externos e internos à empresa. Os primeiros estão relacionados ao mercado onde o varejista atua e fogem ao seu controle.

Como principais fatores exógenos, Samli (1989) identifica quatro aspectos: a demanda, a elasticidade-preço, a qualidade percebida a partir do preço e a concorrência. Destes, o primeiro, o segundo e o quarto são conceitos utilizados pela teoria econômica. A demanda corresponde à quantidade que os consumidores desejam e têm condições de comprar uma mercadoria e/ou serviço. A elasticidade-preço é uma medida da relação existente entre variações no preço e variações na quantidade demandada por um determinado produto e/ou serviço. A qualidade percebida a partir do preço diz respeito à inferência de qualidade do produto e/ou serviço que o consumidor faz a partir do preço fixado. Estes três primeiros fatores estão relacionados aos consumidores, enquanto o quarto à atuação de outros estabelecimentos de varejo. A concorrência engloba os rivais atuais e potenciais e os níveis de preços praticados no mercado. A sensibilidade do varejista às modificações

---

<sup>24</sup> Por estratégia entende-se “a forma como a gerência tenta atingir vantagem competitiva sustentada e

na configuração do mercado poderá beneficiá-lo competitivamente, à medida em que ele consiga antecipá-las e posicionar-se adequadamente.

Paralelamente, o varejista também precisa estar atento a fatores internos que são agrupados por Samli (1989) em: objetivos de precificação, alternativas estratégicas e estratégias relacionadas a metas. Assim, o autor recomenda que a estratégia de preços não deve estar desassociada das decisões estratégicas estabelecidas para a empresa como um todo. Em outras palavras, o autor sugere que o varejista deve considerar os objetivos, as estratégias e as metas definidas em todos os níveis da empresa e ter flexibilidade para avaliar os diferentes caminhos que se apresentam neste contexto .

Vários são os objetivos de precificação que podem ser adotados pelos varejistas (Samli, 1989; Beisel, 1993). A sobrevivência da empresa é apontada como objetivo primordial da precificação. A longo prazo, a continuidade da empresa depende de que as receitas totais sejam suficientes para cobrir as despesas e os custos totais (incluindo os custos de oportunidade). No entanto, na prática, os objetivos de precificação tendem a ser definidos de forma mais palpável, conforme exemplificado abaixo:

- (a) A maximização dos lucros corresponde ao objetivo utilizado pela teoria econômica tradicional para explicar o comportamento das empresas. Sua operacionalização, na prática, é considerada complicada, por requerer perfeito conhecimento das curvas de custos;
- (b) A definição de um retorno (%) esperado sobre o investimento efetuado, em geral, é utilizado por grandes empresas;
- (c) A definição de um percentual de retorno sobre as vendas totais que, por sua simplicidade, tende a ser adotado por pequenos varejistas;
- (d) A definição de uma fatia (%) de mercado (*market share*).

A identificação dos fatores externos poderá ser facilitada por meio da avaliação de seis condições identificadas por Samli (1989), conforme ilustrado na tabela a seguir.

**Quadro 3- Condições que definem as estratégias de nível de preço**

Condições	Estratégia de preço		
	Abaixo do mercado	A nível do mercado	Acima do mercado
Concorrência baixa	-	+	+
Elevada importância do produto	-	+	+
Urgência da necessidade	-	+	+
Facilidade de satisfação dos desejos	-	+	-
Preços totais são razoáveis	-	+	-
Economia está passando por uma recessão	-	+	-
Concorrência alta	+	+	-
Baixa importância do produto	+	+	-
Necessidade não é urgente	+	+	-
Desejos são difíceis de satisfazer	+	-	-
Preços totais são elevados demais	+	-	-
Economia está crescendo muito	+	-	-

Fonte: Samli (1989)

A primeira condição corresponde ao grau de concorrência com que se defronta o estabelecimento de varejo. Quanto maior o número de competidores, mais recomendável é a adoção de níveis de preço mais baixos, pois são maiores as opções disponíveis para os consumidores realizarem suas compras. A segunda condição diz respeito à importância do produto. Quanto maior for o envolvimento do consumidor com a compra e mais inelástica for a demanda pelo produto, maior pode ser o nível de preço estabelecido. A terceira condição é a urgência da necessidade. Quanto mais elevada, maior o preço que pode ser fixado, pois mais inelástica tende a ser a demanda. Por exemplo, uma loja de conveniência que não tenha concorrentes na sua área de influência, sendo o único estabelecimento onde os consumidores da redondeza possam efetuar compras fora do horário comercial, terá mais flexibilidade para fixar seus preços. A quarta condição é a facilidade de satisfação do desejo do consumidor. Dependendo da mercadoria, a aquisição de apenas uma unidade pode ser suficiente, tornando inúteis esforços que visem estimular a compra de maiores quantidades. Um jornal pode ser um exemplo de produto que atende a esta condição. A quinta condição corresponde ao impacto do preço total percebido pelo consumidor. Ela está baseada na crença de que existe um nível de preços a partir do qual os consumidores passam a procurar bens substitutos, independente do apego que tenham ao produto. A sexta condição está relacionada ao ambiente macroeconômico. Em situações de recessão,

preços baixos tendem a ser mais atraentes para os consumidores. No entanto, como os indivíduos, em geral, ficam apreensivos e procuram restringir os seus gastos, a demanda é relativamente inelástica. Dificilmente o consumidor comprará uma quantidade maior do produto, mesmo por um preço muito atraente. A realização de promoções que visem aumentar as vendas pode ser ineficaz neste contexto.

Com o intuito de auxiliar o varejista na definição da estratégia de preços, Beisel (1993) sugere uma outra abordagem complementar mais direcionada aos fatores internos. A partir da análise das características de diferentes dimensões do composto de varejos, como produto e localização, o varejista poderá identificar o nível de preços mais recomendável para o seu negócio. O primeiro passo recomendado por este autor é que o varejista conheça os seus consumidores-alvo para, em seguida, identificar e analisar as características do negócio. A localização e o horário de funcionamento da loja, os serviços oferecidos, o estilo, o grau de exclusividade e o custo das mercadorias são os aspectos selecionados para avaliação. Como as lojas de conveniência normalmente estão localizadas em vias de alto fluxo de automóveis e operam com horário estendido de funcionamento (24 horas), estas características sugerem que este tipo de varejo possa operar com preços mais elevados do que os do mercado.

**Quadro 4 - Características que afetam os níveis de preços**

<b>Características</b>	<b>Estratégias de Preços</b>		
	<b>Abaixo do mercado</b>	<b>Ao nível do mercado</b>	<b>Acima do mercado</b>
<b>Localização da loja</b>	inconveniente	competitiva	privilegiada
<b>Horário de funcionamento</b>	curto a competitivo	competitivo	longo
<b>Serviço</b>	pouco ou nenhum	médio	altamente personalizado
<b>Prestígio</b>	pouco	médio	elevado
<b>Exclusividade da mercadoria</b>	nenhuma	média	altamente exclusiva
<b>Elegância da mercadoria<sup>25</sup></b>	baixa	média	alta elegância
<b>Custo da mercadoria</b>	baixo	médio	alto

Fonte: Versão a partir de Beisel (1993)

<sup>25</sup> Em inglês: *merchandise fashionableness*

Reforçando a afirmação anterior, Morgenstein (1992) argumenta que “para o consumidor, conveniência tem um preço”, o que significa que ele está disposto a pagar um preço mais elevado pelas facilidades obtidas. Com base em dados da economia dos EUA, a elasticidade-preço da demanda das lojas de conveniência foi estimada em  $-5$ , sendo superior ao  $-1$  atribuído ao comércio de alimentos, mas inferior aos  $-10$  estimados para os supermercados (Pindyck & Rubinfeld, 1994).

Analisados os fatores internos e externos, o varejista precisa definir sua estratégia de preços, decidindo sobre o nível de preços que praticará frente à concorrência e o papel que o preço terá dentro da estratégia competitiva da empresa. Mesmo praticando o mesmo nível de preços, é possível que existam diferenças nas ênfases dadas à variável preço pelas diferentes empresas. Assumindo que os varejistas podem promover seus preços de forma ativa ou passiva, quatro diferentes estratégias podem ser definidas a partir do nível de preços praticado (alto ou baixo) e do papel do preço (ativo ou passivo) na estratégia competitiva do varejista (Mason, Mayer e Wilkinson, 1993).

**Quadro 5 - Papel do preço na estratégia de *marketing***

Nível de preços	Nível de promoção de preços	
	Alto	Baixo
Alto	Usa o preço para estabelecer imagem de alta qualidade ou prestígio; o preço aparece de forma proeminente no plano de <i>marketing</i> .	Fixa o preço acima da competição, mas usa fatores não-preço para persuadir os consumidores a comprar produto ou serviço.
Baixo	Oferece produtos de qualidade aceitável a preços baixos e promove agressivamente os preços baixos.	Apresenta ofertas de qualidade inferior à concorrência, mas não enfatiza preço na estratégia.

Fonte: Mason, Mayer e Wilkinson (1993)

A estratégia de precificação *high-active* é recomendada na comercialização de produtos em que o preço é a principal variável utilizada pelo consumidor como parâmetro para inferir qualidade antes da compra se concretizar. O direcionamento de esforços para a divulgação dos elevados níveis de preço visa valorizar o produto junto ao consumidor. Paralelamente, outros varejistas que também fixam preços altos podem optar por adotar uma estratégia de precificação *high-passive*, enfatizando outras

variáveis do composto de varejo e investindo em aspectos que contribuam para transmitir ao consumidor uma imagem de sofisticação e de exclusividade, como a atmosfera da loja ou o atendimento personalizado dispensado ao cliente.

Por outro lado, existem varejistas que fixam preços baixos, divulgando-os de forma agressiva para o consumidor, adotando a estratégia de precificação *low-active*. A estratégia de “Preço Baixo Todo Dia” ou *EDLP - Every Day Low Price* (Levy & Weitz, 1996), adotado e anunciado por grandes varejistas, pode ser citada como exemplo. Os preços das mercadorias, dentro desta estratégia, são fixados entre o preço normal (fora de promoções) e o preço de liquidação ou de grandes promoções. A idéia é atrair os consumidores com a perspectiva de que estarão economizando no final, pois, em média, os preços são inferiores àqueles praticados no mercado. Por fim, a estratégia de precificação *low-passive* pode ser adotada por varejistas que, apesar de adotarem preços baixos, optam por não promovê-los. Esta estratégia pode ser adequada para a venda de mercadorias usadas, onde o preço baixo já é esperado pelo consumidor. Uma ênfase neste atributo pode vir a confundir o consumidor, caso transmita uma idéia negativa sobre a mercadoria.

Ao analisar o papel dos supermercados dentro do varejo diversificado, Cyrillo (1987) identificou algumas vantagens de custos associadas a este tipo de varejo: economias de escala devido à ampliação da área de vendas, economias de multiplanta decorrente da centralização de atividades em empresas com várias lojas e economias pecuniárias associadas a um maior poder de barganha, dado o maior volume de compras. Consequentemente, parece limitada a capacidade das lojas de conveniência de aproximação dos preços praticados por estes estabelecimentos aos dos grandes supermercados e hipermercados, onde o preço é trabalhado como principal fator de competitividade. Paralelamente, Cyrillo (1987) observou que, no varejo diversificado, o raio de atuação das lojas fica entre um e três quilômetros, podendo ser ampliado no caso dos hipermercados. Nas lojas de conveniência, entrevistas com especialistas apontaram dois km como parâmetro de raio da área de influência. Isto sugere que os estabelecimentos possam ter certo grau de poder de mercado na sua área de influência.

As vantagens de custos dos supermercados, as características das lojas de conveniência e os indícios de poder de mercado destes estabelecimentos sugerem que estas lojas adotem uma estratégia de posicionamento dos preços acima do mercado.

Artigos publicados em jornais e revistas especializadas sugerem que os preços praticados pelas lojas de conveniência têm sido reduzidos para se aproximarem dos praticados pelos supermercados convencionais. Este comportamento parece ter sido influenciado pelo crescimento da quantidade de estabelecimentos varejistas (lojas de conveniência, supermercados, padarias e bancas de jornais), competindo no oferecimento de conveniência ao consumidor. Informações de especialistas publicadas no Panorama Setorial de Lojas de Conveniência da Gazeta Mercantil (Santos, 1997) projetam a diferença entre os preços das lojas e dos supermercados entre 20% e 30%, situando-se em nível inferior ao que era praticado anteriormente.

### **3.5 Políticas de preços<sup>26</sup>**

Se as estratégias correspondem ao caminho para se atingir os objetivos da empresa, as políticas empresariais atuam como parâmetros, formais ou informais, que visam orientar os executivos no processo de tomada de decisão.

Existem várias políticas de fixação de preços no varejo. Com base em estudo efetuados sobre o tema (Cyrillo, 1987; Silveira, Angelo & Lepsch, 1995), foram selecionadas para análise as políticas que parecem mais adequadas para a atividade supermercadista. O sistema de operação do varejo supermercadista está baseado em duas características principais: a grande escala e o auto-serviço (Cyrillo, 1989). Como o objetivo é o ganho no giro das mercadorias, o sistema adota um tipo de operação que permite que um maior número de clientes seja atendido por empregado se comparado com os varejos tradicionais.

Tendo em vista a operação sob o sistema de auto-serviço, a primeira política que pode ser identificada é a de preço único. Isto significa que o preço das mercadorias é fixo, não havendo margem para barganha ou negociação. Deste modo, os clientes pagam preços idênticos ao adquirirem a mesma mercadoria, o atendimento flui com maior agilidade e o consumidor sai da loja sem a incômoda sensação de que poderia ter feito melhor negócio se tivesse negociado mais.

Outra política freqüentemente utilizada pelos supermercados é a de preços de

---

<sup>26</sup> Para informações sobre este tema foram consultados os seguintes livros de marketing de varejo: Beisel, 1993; Samli, 1989; Levy & Weitz, 1996; idem, 2000; Mason, Mayer & Wilkinson, 1993; Mcgoldrick, 1990; Mogenstein & Strogin, 1992; Las Casas, 1992.

líderes (*leader-line pricing*)<sup>27</sup>: o varejista seleciona alguns produtos e fixa seus preços abaixo do nível normal. As mercadorias escolhidas podem ser denominadas líderes de perdas<sup>28</sup> (*loss leaders*), o que pode ser uma indicação de que o preço de venda está inferior ao custo da mercadoria. A adoção da política de preços de líderes está baseada na premissa de que os indivíduos têm uma capacidade limitada de armazenagem de preços individuais. O objetivo é transmitir ao consumidor uma imagem competitiva em preços a partir de uma cesta reduzida de produtos. É fundamental que estes produtos atuem apenas como chamariz e que os consumidores, ao realizarem suas compras, adquiram outras mercadorias além das líderes de preço. Afinal, estes produtos estarão sendo comercializados com margem próxima de zero ou mesmo negativa e o varejista precisa, pelo menos a longo prazo, cobrir seus custos totais. O sucesso da implementação desta política requer uma seleção criteriosa das mercadorias que terão seus preços reduzidos de forma que estas sejam as que melhor influenciem a percepção de preços do consumidor. É recomendável que estes itens sejam populares, de alta rotatividade e com preços conhecidos, pois é necessário que a redução de preço seja facilmente percebida pelos consumidores, assim como é importante que haja produtos complementares sendo comercializados pelo varejista, neste mesmo estabelecimento.

A realização de promoções temporárias de preços pode ser outra prática adotada pelos varejistas para atrair os consumidores. Existem duas diferenças básicas entre a prática de promoções temporárias e a de preços de líderes: na primeira, o tempo de duração é mais curto e o nível de preços utilizado é menor. Segundo Douglas (1992), as promoções temporárias também podem ser adotadas por outros motivos como: 1) Excesso de estoque; 2) Desconto obtido na compra de produtos visando à realização de uma promoção; 3) Desconto concedido para estimular a introdução de novos produtos; 4) Reação a ações da concorrência; 5) Reforço de uma imagem de preços baixos. Alguns riscos associados à esta prática são: o comprometimento do faturamento e do lucro da loja, o estímulo à maior conscientização de preços por parte do consumidor (Douglas, 1992).

Um artifício ao qual muitos varejistas recorrem é a prática de preços fracionados

---

<sup>27</sup>Esta política também é denominada de *price leaders* (Beisel, 1993) e é traduzida como preços de líderes (Levy & Weitz, 2000) ou produtos chamariz (Cyrillo, 1987).



que também é classificada como precificação psicológica. A principal intenção é passar ao consumidor a idéia de que está diante de uma barganha e, assim, tentar estimulá-lo a comprar. Nesta categoria, enquadra-se a política de preços fracionados que corresponde à fixação de preços terminando em números quebrados, tais como R\$ 1,99. Apesar de sua popularidade entre os varejistas, não há evidências conclusivas sobre a eficácia desta prática.

Outras duas políticas utilizadas com o intuito de incrementar as vendas são a política de preços por unidade múltipla e a de pacote de preços. Ambas visam passar para o consumidor a imagem que ele está diante de uma boa oferta, tornando a compra mais atraente. A política de preços por unidade múltipla consiste na fixação de preços com desconto para a venda de três ou mais volumes. Um exemplo desta política são as promoções do tipo “pague 2 e leve 3”. Uma outra alternativa é agregar produtos diferentes para venda com um único preço. Trata-se de pacote de preços, onde o preço de dois ou mais produtos ou serviços combinados é inferior à soma de seus preços individuais. Do ponto de vista econômico, existe um incentivo para a adoção destas práticas, caso a firma tenha perspectivas de se apropriar de maior parcela do excedente do consumidor, à medida em que oferece a possibilidade da compra unitária e da compra combinada ou em quantidade (Douglas, 1992). Alguns consumidores podem se sentir estimulados a efetuar uma compra maior do que normalmente o fariam ao preço unitário. Ambas as práticas estão baseadas na discriminação de preços entre consumidores.

### **3.6 Markup (ou margem)**

No setor supermercadista, os varejistas comercializam ampla variedade de mercadorias, cujos preços de venda precisam ser definidos. Não dispondo de conhecimento ou de informações necessárias para a fixação do preço ótimo, a maioria dos varejistas recorre ao *markup* para a determinação dos preços ao consumidor final. Para Mcgoldrick (1990), “a essência da função de precificação no varejo corresponde ao estabelecimento de diferentes níveis de *markup*” (p.217).

O *markup* corresponde à diferença entre o preço de venda e o custo do produto. Usualmente apresentado sob forma de percentual, o *markup* pode ser calculado sobre

---

<sup>28</sup> O termo traduzido foi extraído de Levy e Weitz (2000)

o preço de revenda ou sobre o custo do produto. Existem diferenças significativas entre o grau de sofisticação empregado pelos varejistas para a definição do *markup* (Beisel, 1993; Samli, 1989; Levy e Weitz, 1996; Mason, Mayer & Wilkinson, 1993; Mcgoldrick, 1990; Morgenstein & Strogin, 1992; Las Casas, 1992).

Grandes varejistas normalmente calculam o *markup* a partir do preço de venda, visando à melhor noção da lucratividade do negócio. Mas, para isso, é importante considerar, no cálculo do *markup*, reduções esperadas, conseqüentes de remarcações, descontos concedidos a empregados e perdas decorrentes de furtos. Com relação ao custo da mercadoria, é recomendável refletir alterações sofridas devido, por exemplo, ao transporte da mercadoria do fornecedor até à empresa varejista, e descontos por pagamento à vista aos fornecedores. No caso do Brasil, também devem ser subtraídos os impostos que estarão incluídos no preço de venda.

Por outro lado, pequenos varejistas preferem calcular o *markup* a partir do custo, muitas vezes adotando o método básico (ou *keystone*) que consiste em multiplicar por dois (ou incrementar em 100%) o valor do custo para a obtenção do preço de venda. Por sua simplicidade, o varejista, ao adotar esta sistemática, tende a ter uma visão limitada do lucro final e, conseqüentemente, corre o risco de comprometer sua competitividade se fixar os preços acima dos da concorrência.

O uso de *markups* variáveis por categoria aparece como o mais indicado para os varejistas do setor supermercadista, tendo em vista a quantidade de produtos diferentes revendidos. Esta prática aplicada às lojas de conveniência resulta na adoção de percentuais de margem diferentes associados a cada linha de produto, como *fast-food*, cigarros, bebidas, revistas e jornais, artigos de mercearia, congelados, sorvetes etc. (Guidoni, 1998). Diante da diversidade de itens comercializados, é importante que os valores dos *markups* sejam determinados após a análise de fatores como o tipo de produto, a concorrência, as vantagens oferecidas pelo fornecedor e as promoções planejadas.

Mcgoldrick (1990) adaptou e estendeu para o varejo uma abordagem de diferencial de preços desenvolvida por Oxenfeldt para o setor industrial. Baseado neste modelo, são identificadas quatro dimensões cuja avaliação Mcgoldrick (1990) considera fundamentais para a definição do *markup* :

(a) A dimensão de tempo que corresponde aos preços praticados anteriormente. Estes valores são utilizados pelos consumidores na formação de imagem de preço da loja.

Nesta dimensão, são incluídas as promoções temporárias de preços.

- (b) A dimensão de sortimento (ou variedade) de produtos que salienta a necessidade de avaliação do preço de um produto frente ao conjunto de produtos oferecidos pelo varejista em um determinado estabelecimento. Esta dimensão engloba a definição de *markups* e de preços, tanto ao nível mais amplo de categoria de produtos como, também, ao nível de cada item, considerando a variedade, os tamanhos e as marcas comercializadas. Também deve ser avaliado o conhecimento do preço pelo consumidor. É nesta dimensão que são definidos os preços dos produtos e as políticas como a de preços de líderes.
- (c) A dimensão geográfica pressupõe a fixação de preços diferentes para mercados diferentes, ou seja, a existência de estratégias de discriminação geográfica. O autor comenta que esta característica é ainda mais marcante em estabelecimentos como lojas de conveniência. Por operarem, geralmente, em uma pequena área de influência, seus preços tendem a apresentar maior sensibilidade às características locais.
- (d) A dimensão comparativa se sobrepõe às demais dimensões, pois corresponde ao posicionamento da empresa comparativamente aos seus concorrentes e precisa ser considerada nas decisões envolvendo as outras três dimensões. Por isso, Mcgoldrick (1990) atribui grande importância à análise da competitividade do varejista frente à concorrência. Nesta dimensão estão incluídas as auditorias de preços ou *shopping* de preços que são pesquisas de preços periódicas realizadas nos principais concorrentes.

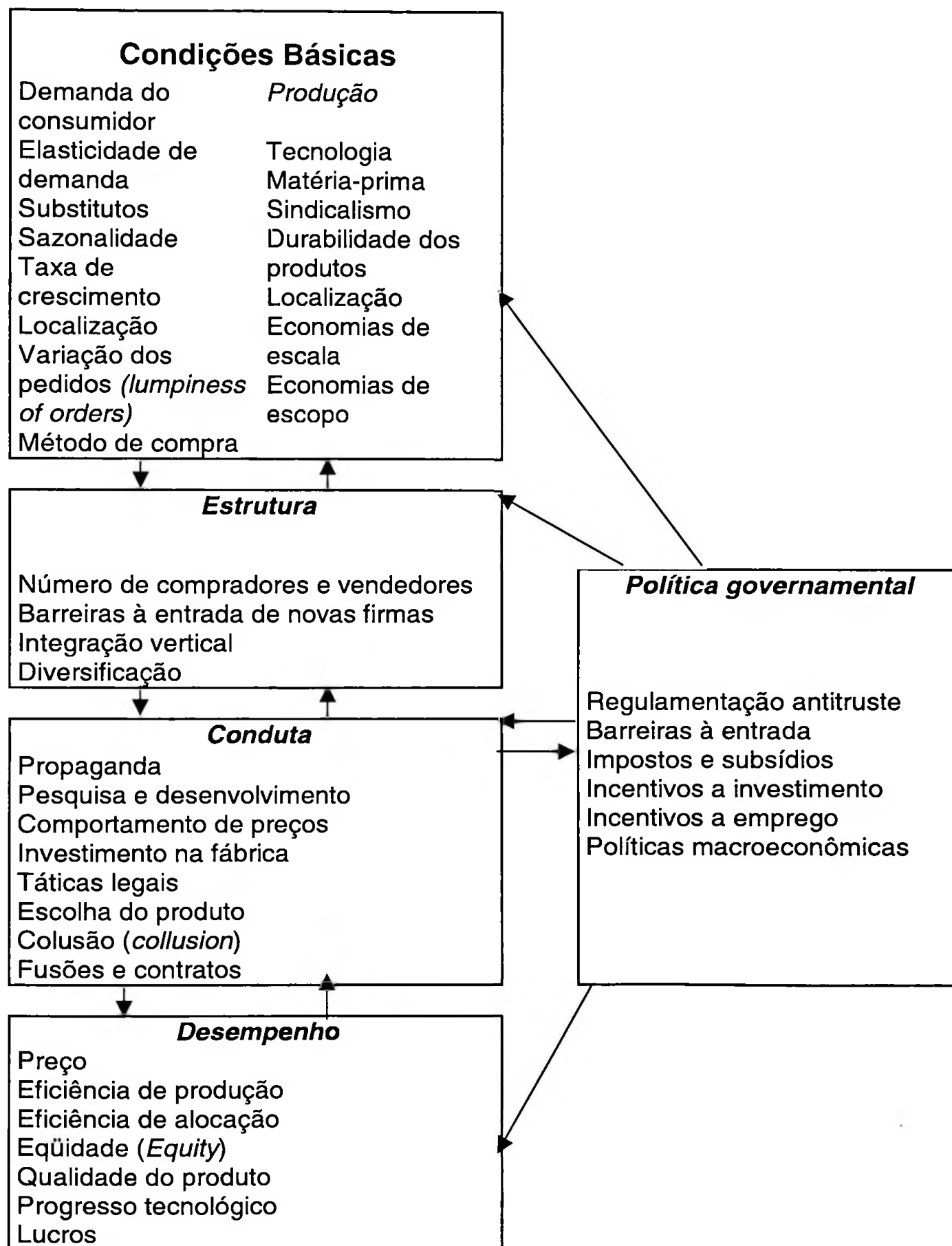
O processo de fixação de preços não termina na fixação do preço inicial (Mcgoldrick, 1990; Mason, Mayer & Wilkinson, 1993). O ambiente em que o varejista atua é dinâmico e muitos preços precisam ser ajustados ao longo do tempo. Quando o ajuste é positivo, ele é denominado de *markup* adicional. Caso contrário, trata-se de uma remarcação (ou *markdown*). A redução dos preços pode ser motivada por diferentes razões como, por exemplo, erros nas compras ou na fixação de preços das mercadorias, promoções ou liquidações, mercadorias recebidas com atraso e prazo para a comercialização das mercadorias, por serem perecíveis ou sazonais.

### 3.7 Algumas premissas da teoria de Organização Industrial

Em busca da melhor compreensão da conduta de preços, no segmento de lojas de conveniência, serão utilizadas premissas da teoria de Organização Industrial (OI), cujo escopo é definido, resumidamente, por Carlton & Perloff (1994) como o “estudo da estrutura das firmas e mercados e suas interações” (p.2). Com esta finalidade, os autores citam, pelo menos, duas abordagens que podem ser utilizadas: o paradigma estrutura-conduta-desempenho e a teoria de preços.

Este paradigma está baseado na premissa de que a *performance* das empresas é função da estrutura de mercado e da sua própria conduta. A estrutura de mercado está relacionada às características de organização do mercado que determinam sua competitividade, como o grau de concentração (número e tamanho) de compradores e vendedores, a existência de barreiras à entrada e à saída, o grau de diferenciação dos produtos, as curvas de custo e o grau de verticalização. A conduta das empresas corresponde aos padrões de comportamento adotados pelas empresas nos mercados em que atuam e envolve, entre outras questões, as práticas e políticas de preços. O desempenho está relacionado aos resultados alcançados pelas empresas e aos benefícios gerados para os consumidores (Bain, 1968; Scherer, 1980; Carlton & Perloff, 1994).

O paradigma ainda inclui mais duas dimensões: as condições básicas e as políticas governamentais. Apesar deste paradigma descrever complexa rede de inter-relações, neste trabalho a preocupação é a conduta de preços. Além disso, serão considerados os aspectos da estrutura que possam estar afetando tal comportamento.



(Fonte: Carlton & Perloff, 1994)

**Figura 3 – O Paradigma, a estrutura, a conduta e o desempenho**

Com relação à outra abordagem, Bain (1968,p.25) ressalta que um “uso [importante] da teoria de preços é a previsão da forma como a conduta e o desempenho variam em diferentes indústrias *por causa de diferenças nas suas estruturas de mercados.*”

A partir das características da estrutura, quatro modelos básicos de mercado são definidos: concorrência perfeita, concorrência monopolística, oligopólio e monopólio (Douglas, 1992). Apesar de raramente identificado no mundo real, o modelo de concorrência perfeita é freqüentemente usado como base para avaliação do comportamento das firmas (Carlton & Perloff, 1997). Algumas das principais características deste modelo correspondem à inexistência de barreiras à entrada de novas firmas e à produção de bens homogêneos. A existência de barreiras à entrada está relacionada aos custos e ao tempo que precisa ser incorrido para a instalação de uma nova firma em um determinado mercado, mas não pelas firmas que nele já operam. Se a estrutura de uma indústria se aproxima da concorrência perfeita, isto significa que novos empreendedores podem entrar rapidamente, sem que haja custos representativos. Com relação aos bens produzidos, eles são ditos homogêneos quando o consumidor considera que os produtos ofertados por diferentes empresas são substitutos perfeitos. Uma outra característica freqüentemente atribuída ao modelo de concorrência perfeita é a existência de muitos vendedores. Carlton e Perloff (1997), no entanto, argumentam que ela é função das barreiras à entrada.

#### Quadro 6 – Estruturas de mercado

Premissas	Tomadores de preços ( <i>Price takers</i> )		Fazedores de preços ( <i>Price makers</i> )	
	Concorrência perfeita	Competição monopolística	Oligopólio	Monopólio
1. Número de vendedores	Muitos	Muitos	Poucos	Um
2. Barreiras à entrada	Não existem	Não existem	Elevadas	Muito elevadas
3. Produtos	Substitutos idênticos	Substitutos próximos	Substitutos idênticos ou próximos	Sem substitutos
4. Lucro				
$\pi_{\text{curto prazo}}$	+ OU -	+ OU -	+ OU -	+ OU -
$\pi_{\text{longo prazo}}$	0	0	+ OU -	+ OU -

Fonte: adaptado de Carlton e Perloff (1997, p.332) e Douglas (1992, p.164)

Uma das premissas do modelo de concorrência perfeita é que as firmas, individualmente, não conseguem influenciar os preços. A curva de demanda de cada empresa tende a ser horizontal. Isto significa que elas não têm poder de mercado. Como não existem barreiras à entrada, as firmas não conseguem ter lucro econômico a longo prazo.

A existência de elevadas barreiras à entrada caracteriza as estruturas oligopolistas e monopolistas. Assim, é possível que as empresas tenham lucro positivo a longo prazo. No monopólio, uma única empresa produz bens para os quais não existem substitutos próximos. Já no oligopólio, os bens podem ser homogêneos ou diferenciados. O número de firmas é reduzido e é grande a interdependência entre elas. Com isso, em algumas situações, as empresas firmam acordos explícitos ou tácitos definindo regras de conduta. Outra opção é que o comportamento de uma empresa seja imitado pelas demais empresas da indústria, mesmo sem uma combinação prévia, e tal modelo é denominado liderança de preços. Uma das situações em que isto pode ocorrer é quando uma empresa possui vantagens de custos significativas em comparação aos seus concorrentes (Douglas, 1992; Carlton & Perloff, 1997).

O modelo de concorrência monopolística apresenta características tanto do monopólio (a empresa tem poder de mercado) como da concorrência perfeita (não existem barreiras à entrada) (Douglas, 1992; Carlton & Perloff, 1997). Em geral, é grande o número de empresas. Além disso, a capacidade da firma de afetar o nível de preços advém da diferenciação dos produtos ou dos atributos destes. O modelo espacial ou de localização (*spatial or location model*) é baseado na premissa de que os consumidores diferenciam atributos do produto ou do serviço (Carlton & Perloff, 1997). Assim, a localização pode ser uma característica valorizada pelos consumidores.

Carlton e Perloff (1997, p.304) explicam que

*“porque as firmas ou produtos apenas competem diretamente com outros próximos a eles, cada um tem algum poder de mercado. O poder de mercado está baseado na preferência dos consumidores de fazer uma compra na firma mais próxima ou de comprar o seu produto preferido.”<sup>29</sup>*

---

<sup>29</sup> *Because firms or products only compete with others near them, each has some market power. The market power stems from the preference of consumers to make a purchase at the nearest firm or to purchase their preferred product.*

Diante de várias alternativas de compras, o consumidor opta por aquela que lhe dê maior satisfação, ou seja, que ofereça a melhor combinação entre o preço e o atributo valorizado. Além disso, existe um preço máximo (*reservation price*) que o consumidor está disposto a pagar e este depende das alternativas disponíveis. Assim, a curva de demanda da empresa tende a ser influenciada pelo preço praticado pelos concorrentes próximos (Carlton & Perloff, 1997).

Por exemplo, se o consumidor tem a opção de efetuar a compra de um produto em uma loja de conveniência próxima à sua residência ou em um supermercado um pouco mais afastado, a sua decisão dependerá da comparação da utilidade obtida em ambas as situações. Se o preço praticado pela loja de conveniência for muito elevado, é provável que ele decida efetuar sua compra no supermercado. Assim, a tendência é que o poder de mercado da empresa seja maior à medida em que esteja mais distante de outros estabelecimentos similares.

Com base na aplicação da teoria de OI para análise do papel dos supermercados, no varejo diversificado, Cyrillo (1987) classificou a estrutura do setor como um oligopólio diferenciado com franja. A autora argumenta que a diferenciação é inerente a este tipo de atividade, tendo em vista a variedade de produtos com que trabalha.

Cyrillo (1987, p.187) relata que:

*“Antes do advento dos supermercados, o mercado varejista de gêneros alimentícios era composto por um grande número de pequenos comerciantes, em sua maioria firmas de caráter familiar, dispersas por todas as áreas geográficas do mercado consumidor, possuindo um certo poder de monopólio no mercado local. Com o desenvolvimento dos supermercados a estrutura do mercado varejista alterou-se. Suas características de concorrência monopolística cederam lugar às de oligopólio diferenciado com franja, uma vez que os comerciantes de caráter tradicional continuaram existindo em grande quantidade.”*

### **3.8 Franchising**

Em 1992, mais de 50 mil estabelecimentos franquizados operavam no Brasil. Apesar deste montante corresponder a menos de 10% do total de unidades instaladas nos EUA, já posicionava nosso país como o terceiro em número de franquias (Cherto &



Rizzo, 1994)<sup>30</sup>. É importante ressaltar que estes valores incluem tanto franquias de marca (distribuidores de combustíveis, engarrafadoras de bebidas e concessionárias de veículos) como franquias de formato de negócio (lojas de conveniência e cadeias de *fast-food*). Do total, mais de 20 mil estabelecimentos correspondiam a postos de combustíveis, provavelmente em consequência do rigoroso controle governamental que, durante muitos anos, vigorou sobre o setor, impedindo que as distribuidoras atuassem na revenda de combustíveis.

Numa realidade de informação assimétrica e risco moral, o sistema de franquia envolve algumas complexidades que tendem a afetar a implementação de estratégias. Afinal, a empresa franqueadora e a franqueada correspondem a firmas independentes, com diferentes estruturas de custos e diversos níveis de maximização de lucro.

### 3.9 Conceitos básicos

No mundo empresarial, o termo franquia, geralmente, corresponde a uma licença de uso de marca, de comercialização de produtos ou serviços e, em muitos casos, de acesso a todo um sistema de negócios já desenvolvido e testado. No Brasil, a palavra franquia também é utilizada para designar as unidades franqueadas (Foster, 1994).

Definido pela Associação Brasileira de *Franchising* - ABF como uma “estratégia de distribuição de serviços ou produtos”, a comercialização de franquias ou *franchising* possibilita que uma empresa amplie seus negócios, com menos capital. Foster (1994) apresenta o *franchising* como uma das alternativas existentes para a expansão, ao lado da verticalização, da fusão e da aquisição.

Apesar do grande número de estabelecimentos franqueados no país, a disseminação deste conceito é recente, tendo começado a ocorrer apenas em meados da década de 80. A ABF foi fundada em 1987, mesmo ano em que foi inaugurada a primeira unidade franqueada do MacDonald’s no Brasil. Apenas em 1994 foi promulgada lei regulamentando o *franchising* no país. O termo utilizado é franquia empresarial, definido da seguinte forma:

*“Sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao*

---

<sup>30</sup> Dados do Instituto Franchising (in Cherto e Rizzo, 1994)

*direito de uso de tecnologia de implantação e administração do negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.<sup>31</sup>*

No sistema de *franchising*, a empresa que detém a marca e/ou o formato de operações do negócio e concede os direitos de uso a outra empresa é conhecida como franqueadora, enquanto aquela que adquire estes direitos é denominada franqueada (Santos, 1997; Foster, 1994).

Normalmente, as franquias são classificadas em dois tipos básicos, de acordo com a intensidade do suporte que é dado pela empresa franqueadora à franqueada: a de marca e de produto e a de formato de negócio.

A franquia de marca e de produto engloba a concessão de direitos de uso de marca e de comercialização de produtos e/ou serviços (Foster, 1994). Nesta modalidade, o franqueado adota a imagem da empresa franqueadora, tornando-se distribuidor preferencial de seus produtos e/ou serviços (Elango & Fried, 1997). Em geral, as franquias de marca e de produto são subdivididas em franquias de 1ª ou 2ª gerações, conforme o grau de assessoria dado à franqueada pela franqueadora. O suporte, entretanto, é bastante limitado, podendo incluir ou não algum apoio técnico ou financeiro (Cherto & Rizzo, 1994; Santos, 1997).

Na franquia de formato de negócio, ou de 3ª geração, o apoio dado à empresa franqueadora é muito mais abrangente, com a transferência de conhecimento de todo o modelo de gerenciamento do negócio, previamente desenvolvido e testado (Foster, 1994; Cherto & Rizzo, 1994; Elango & Fried, 1997).

Além de marca exclusiva, o *franchising* de formato de negócio requer que a empresa franqueadora tenha um programa formal de treinamento, um manual operacional, incluindo a descrição dos processos, das especificações técnicas e dos padrões de qualidade, e uma estrutura que dê apoio operacional ao franqueado. Como contrapartida, cabe ao franqueado o pagamento de uma taxa inicial de franquia e de taxas mensais, correspondentes aos *royalties* e/ou às contribuições para o fundo cooperado de propaganda, cobrados, em geral, sobre o faturamento. O franqueado é proprietário de seu próprio negócio, no qual investe seu próprio capital, respeitando os padrões estabelecidos pela franqueadora. Afinal, a empresa franqueada representa a

---

<sup>31</sup> Artigo 2º da Lei Federal nº 8.955 de 15/12/1994.

imagem da franqueadora frente aos consumidores. O relacionamento entre franqueadora e franqueada é formalizado por meio de um contrato de franquia (Foster, 1994).

### **3.10 Pesquisas sobre *franchising***

O *franchising* tem sido objeto de várias pesquisas realizadas em diferentes áreas do conhecimento, como direito, economia e administração de empresas. Esta situação estimulou Elango e Fried (1997) a realizarem extensa revisão dos estudos acadêmicos publicados sobre *franchising*<sup>32</sup>. Após terem analisado os trabalhos encontrados, os autores dividiram toda a bibliografia em três categorias: o *franchising* e a sociedade, a criação de um sistema de *franchising* e a operacionalização de um sistema de *franchising*. O primeiro grupo contém, majoritariamente, estudos de direito e economia, focados nos custos e benefícios do sistema de *franchising* para a sociedade. O sistema de *franchising* desperta algumas preocupações por poder restringir a livre concorrência, por exemplo, devido às limitações de território de atuação e à possibilidade de representar uma relação de desigualdade entre o franqueador e o franqueado. O segundo grupo engloba trabalhos desenvolvidos sobre as razões que levam as empresas a optar pelo sistema de *franchising*, tanto dentro do país de origem como internacionalmente. O último grupo inclui os artigos voltados para o estudo do gerenciamento do sistema de *franchising*, sobretudo a relação franqueadora-franqueada. Como no presente trabalho o foco é a precificação no segmento de lojas de conveniência, onde o sistema de *franchising* já é uma realidade, a revisão bibliográfica foi direcionada para artigos sobre a coordenação e os conflitos dos sistemas de *franchising*. No entanto, outros estudos e alguns conceitos da teoria econômica também foram revisados com o intuito de contribuir para a melhor compreensão do relacionamento franqueadora-franqueada.

#### **3.10.1 Premissas econômicas**

Na teoria microeconômica tradicional, um dos principais pressupostos é que os indivíduos tenham total conhecimento das informações. No entanto, a realidade é diferente, pois os indivíduos parecem apresentar uma capacidade limitada de

---

<sup>32</sup> Um resumo dos artigos pesquisados pode ser consultado via internet no site do International Franchising Research Centre ([www.wimn.ac.uk/~purdyd/](http://www.wimn.ac.uk/~purdyd/))

percepção, processamento, armazenagem e recuperação de informações (Mcgoldrick, 1990). Devido a esta característica, os indivíduos só conseguem agir racionalmente de forma limitada (Kreps, 1990).

Freqüentemente, as partes envolvidas em uma transação diferem no nível de conhecimento sobre os aspectos econômicos a ela associados. Por exemplo, um fornecedor tende a conhecer melhor o seu produto ou serviço do que o comprador. Este desequilíbrio é denominado de assimetria de informações. Situações deste tipo podem provocar um desvio de eficiência, pois a posse de informações incompletas por uma das partes dificulta sua capacidade de avaliação (Pindyck & Rubinfeld, 1994).

No *franchising*, a assimetria de informações ocorre, por exemplo, quando um potencial candidato a franqueado avalia as diferentes opções de franquias existentes no mercado. O franqueador conhece muito melhor o negócio do que o franqueado. Para minimizar esta diferença de conhecimento e proteger o franqueado, há uma exigência legal que obriga a empresa franqueadora a fornecer ao potencial franqueado uma Circular de Oferta de Franquia. Neste documento, devem constar informações sobre a empresa, sua situação patrimonial e financeira, a descrição do negócio, estimativas de custos de investimento, valores das taxas periódicas a serem pagas à franqueadora, relação completa dos franqueados etc. (Foster, 1994).

A assimetria de informações tem impactos negativos nas relações contratuais, contribuindo para a ocorrência do problema agente-principal. Pindyck e Rubinfeld (1994) descrevem a relação do tipo agente-principal como um relacionamento em que o bem-estar de um indivíduo (principal) depende da ação de outro indivíduo (agente). De forma um pouco mais complexa, Eggestron (1990) define a relação agente-principal como um relacionamento contratual em que uma das partes (o principal) concede direitos à outra (o agente). Paralelamente, o agente assume o compromisso de agir em consonância com os interesses do principal e, como contrapartida, é determinada alguma forma de remuneração.

Três tipos de custos associados a esta forma de relacionamento são identificados por Jensen e Meckling (1976): custos de monitoramento, custos de fortalecimento do vínculo agente-principal (*bonding*) e perda residual. Apesar de normalmente os termos principal e agente serem utilizados para designarem acionista e executivo, outras relações contratuais, formais ou não, podem ser também classificadas desta forma, tais como as estabelecidas entre paciente e médico,

empregados e gerentes, empresas franqueadas e empresas franqueadoras (Eggestron, 1990; Elango & Fried; 1997, Lafontaine, 1992; Jensen & Meckling, 1976).

À medida em que as organizações crescem, aumenta a distância entre o proprietário (ou principal) da empresa e os empregados (ou agentes) de linha. Apesar dos empregados (os agentes) receberem remuneração para atuarem de acordo com os interesses dos proprietários da empresa (o principal), isto pode não acontecer, na prática. Se, assim como o principal, os agentes procuram maximizar suas utilidades, é provável que eles ajam pensando no seu próprio bem-estar, priorizando seus interesses em detrimento dos do principal.

Outro problema é o do risco moral, relacionado à capacidade dos indivíduos de afetarem o grau de risco de uma situação (Pindyck & Rubinfeld, 1994). Dentro de um contexto de assimetria de informações, a contratação de um agente envolve risco, pois o principal não tem como saber qual será o comportamento e o desempenho do indivíduo, uma vez formalizado o contrato. Um dos riscos existentes é que, depois de algum tempo, o agente relaxe no desempenho de suas funções. Além disso, os agentes podem agir oportunisticamente, perseguindo seus objetivos de forma maliciosa, sem se preocupar com os potenciais impactos negativos sobre os interesses do principal. Como o principal não possui informações plenas sobre o trabalho dos agentes, ele precisa monitorá-los a fim de se certificar que estão desempenhando suas tarefas com eficácia. Esta ação de monitoramento, no entanto, é geradora de custos adicionais. O principal incorre também em custos para manter a relação contratual, visando criar convergência entre os seus interesses e os do agente.

### **3.10.2 Criação de um sistema de franquia**

A opção pelo *franchising* é hoje bastante freqüente no setor de serviços. Uma complexa relação se estabelece entre duas empresas juridicamente independentes, à medida em que a empresa franqueadora delega à empresa franqueada a responsabilidade de representar a sua imagem e o seu negócio junto aos consumidores. Com isso, ao mesmo tempo em que a empresa franqueadora amplia sua rede de distribuição, ela limita o contato direto com os seus consumidores às unidades próprias, conforme ilustrado a seguir.



em empresas amadurecidas. Em segundo lugar, existem várias empresas franqueadoras que financiam com recursos próprios os investimentos de seus franqueados. Em terceiro, o franqueador poderia vender o negócio para um empregado da empresa que, provavelmente, exigiria menor nível de retorno do que um empreendedor. No entanto, esta é uma alternativa raramente adotada. Outra explicação possível para a adoção do sistema de franquia seria a falta de recursos humanos qualificados essenciais para a expansão com capital próprio, tanto nos quadros da empresa como no mercado de trabalho.

Paralelamente, vários pesquisadores procuram explicar o surgimento dos sistemas de franquia a partir da teoria de *agency*. Com o *franchising*, as empresas tendem a reduzir seus custos de monitoramento. Como o franqueado é proprietário de seu negócio, sua remuneração depende diretamente de seu desempenho, visto não receber salário fixo. Além disso, o custo de oportunidade marginal dos franqueados tende a ser inferior ao dos gerentes, os quais possuem maior facilidade de se transferir para outras empresas. O franqueado tem um capital imobilizado no seu negócio cuja possibilidade de transferência para outra atividade é limitada e envolve certos custos associados à especificidade do investimento efetuado. Os contratos de franquia incluem penalidades, no caso de rompimento do contrato, e restrições para a operação de negócio no mesmo ramo de atividade após o encerramento do contrato. Isto sem considerar que o padrão de imagem difere de empresa para empresa. Estudos empíricos indicam que as unidades franqueadas tendem a apresentar um resultado melhor do que as unidades próprias (Elango & Fried, 1997).

### **3.10.3 Fonte de conflito nos sistemas de franquia**

A fim de que a estratégia de *marketing* traçada pela franqueadora seja eficaz, é recomendável que ela seja implementada por todas as unidades, sejam elas próprias ou franqueadas. No entanto, nas unidades franqueadas, o franqueado é dono do seu próprio negócio e não empregado da empresa franqueadora. O que vincula as duas empresas é um contrato de franquia e não um contrato de trabalho. Em palestra apresentada no I Seminário "*Franchising* na Prática", promovido pelo Instituto *Franchising*, Peter Rodenbeck, na época presidente da MacDonal'd's no Brasil,

ressaltou que a empresa franqueadora tem menor poder sobre as operações das unidades franqueadas do que tem sobre as unidades próprias. Ao invés de uma relação hierárquica, uma relação de parceria precisa ser estabelecida (Cherto & Rizzo, 1994). O franqueador precisa ter controle sobre o canal de distribuição, sem subestimar o franqueado, pois boa parte do valor percebido pelo consumidor depende dele (Elango & Fried, 1997).

Um problema associado ao sistema de franquia é a existência de divergência de metas entre franqueador e franqueado (Elango & Fried, 1997, Spinelly & Birley, 1996). Supondo que eles tenham estruturas de custo diferentes, argumenta-se que seus pontos de maximização de lucro são conflitantes. Enquanto o franqueado tem custos fixos e variáveis decorrentes da operação do negócio, o franqueador tende a incorrer principalmente em custos fixos, associados à estrutura administrativa necessária para gerenciar o sistema. Se o custo marginal tende a zero, o franqueador tem interesse em vendas crescentes, além do ponto de maximização de lucro do franqueado, atuando como fonte potencial de conflitos na fixação dos preços, na realização de promoções e na abertura de novas lojas.

Outro problema identificado por Lafontaine (1992) é a existência de duplo risco moral. Se, por um lado, o franqueador tem uma marca, uma imagem e um formato de negócio a zelar, por outro lado, o franqueado assume o risco financeiro do investimento. A forma de utilização dos ativos do franqueado é definida pelo franqueador. Elango e Fried (1997) argumentam que “a propriedade do sistema de *franchising* está dividido entre o franqueador e o franqueado” e que ambos podem agir oportunisticamente. Assim, ao mesmo tempo em que o franqueador tem dificuldades para distinguir se o fraco desempenho de um franqueado é decorrente ou não de variáveis exógenas, o franqueado corre o risco do franqueador se acomodar com o passar do tempo, deixando para ele a responsabilidade pelo sucesso do sistema.

Por outro lado, Spinelly e Birley (1996) criticam a adoção do enfoque baseado na teoria de *agency* para analisar o sistema de *franchising*, por não considerarem a existência de uma relação hierárquica no relacionamento entre franqueador e franqueado. Eles classificam o sistema de *franchising* como uma forma de organização interorganizacional de empresas diferentes. Em busca de uma teoria de conflito para um relacionamento, os autores efetuam revisão de literatura, iniciada na teoria econômica neoclássica, passando pela economia de custos de transação e pela teoria



de troca relacional (*relational exchange*), para ser concluída com a literatura de conflito no canal de distribuição.

Desde o início do contrato de franquia, o relacionamento entre o franqueador e o franqueado convive com a possibilidade de conflito, baseado em prováveis tensões na definição dos preços e dos lucros. Spinelly e Birley (1996) afirmam que “o potencial para conflito na relação franqueador-franqueado será manifestada como insatisfação do franqueado”. Na literatura de conflito de canal, esta razão é identificada como a principal motivação para o abandono do relacionamento, desde que existam, é claro, alternativas viáveis (Elango & Fried, 1997; Spinelly e Birley, 1996). Por representar o primeiro indício de conflito, a insatisfação do franqueado com os serviços prestados pelo franqueador é definida por Spinelli e Birley (1996) como a principal medida de desempenho da relação contratual. Para definir uma zona de tolerância para o comportamento do franqueador, os autores se baseiam nas percepções do franqueado quanto à importância e à adequação da entrega do serviço. A prestação do serviço pelo franqueador, consistente com a importância atribuída pelo franqueado, contribui para a preservação e a valorização da marca, afetando os custos associados com o abandono da relação contratual. Considera-se, portanto, no relacionamento entre franqueador e franqueado, a existência de correlação entre o valor percebido da marca e a ocorrência de conflito. “A relação de franquia é baseada na crença de que a aliança irá gerar eficiências que resultem em incremento de valor para os participantes” (Spinelly & Birley, 1996). Se o descontentamento é desenvolvido a partir da percepção que o franqueado tem das metas estabelecidas pelo franqueador e do valor da marca, os autores argumentam que o franqueador precisa adotar sistemas de coordenação e adaptação que estimulem a congruência de metas entre as partes e que contribuam para que o valor percebido da marca supere o custo do desligamento.

O relacionamento entre franqueador e franqueado é estabelecido visando à sua continuidade a longo prazo. Para que isso se concretize, o controle do franqueador sobre as fontes de conflito parece ser fator relevante. Enquanto o franqueador procura um empreendedor que zele por sua imagem e sua marca e que atenda aos seus consumidores, obedecendo aos seus padrões de serviço e produto, o franqueado busca associação a um franqueador que tenha uma marca e/ou fórmula de negócio já pronta, visando reduzir o risco de abertura do seu próprio negócio. Divergências significativas entre as partes trazem prejuízos para ambas. A má administração de uma

unidade franqueada e um eventual rompimento de contrato têm impactos negativos na imagem do franqueador junto ao consumidor, visto que o consumidor dificilmente faz distinção entre franqueado e franqueador. Afinal, o objetivo é fornecer o mesmo padrão de serviço e produto em todas as unidades, de forma que o consumidor saiba de antemão o que esperar de determinada marca.

A busca de coordenação do sistema de franquia sugere que o franqueador deve buscar congruência entre suas metas e as do franqueado, de forma que direcionem seus esforços para a preservação e valorização da marca – ativo que ambos compartilham. A realidade com a qual o franqueador se defronta é caracterizada pela existência de diferenças nas estruturas de custos entre franqueador e franqueado, de desejo de autonomia do franqueado, de existência de risco moral e de possibilidade de comportamento *oportunistico*. Muitas empresas investem tempo na seleção e no treinamento do candidato a franqueado, o que pode contribuir para minimizar os casos problemáticos ou as associações mal sucedidas. Infelizmente, não é possível antever todas as contingências que irão acontecer ao longo do relacionamento.

#### **3.10.4 Coordenação de um sistema de franquia**

Elango e Fried (1997, p.74) argumentam:

*“Para que alguma parte [alguma empresa] se sujeite aos custos de transação e as limitações contratuais causadas por fazer parte de um sistema de franchising, o arranjo deve fornecer um meio de obter recursos que devem ser difíceis de serem adquiridos nos mercados tradicionais de fatores<sup>35</sup>”.*

Em um sistema de franquia há uma divisão de responsabilidades entre as partes. Enquanto o franqueador cuida de questões mais estratégicas, muitas decisões operacionais são delegadas aos franqueados. Naturalmente, nem sempre as decisões operacionais tomadas a nível da unidade franqueada estão em perfeita sincronia com os desejos do franqueador. Mesmo com as limitações previstas em contrato, a princípio, é provável que as partes evitem recorrer a um tribunal para resolver eventuais divergências. Assim, a existência de coordenação interna pode facilitar a implementação das diretrizes traçadas pelo franqueador e contribuir para que o sistema

---

<sup>35</sup> *For any party to subject itself to the transaction costs and contractual limitations caused by being part of a franchising system, the arrangement must provide a means of gaining resources that may be difficult to acquire in traditional factor markets.*

de franquia tenha um bom desempenho. Neste contexto, Guiltan, Rejab e Rodgers (1980) procuram identificar fatores determinantes da coordenação no canal de franquia. Com este propósito, os autores concentram seus esforços nas seguintes variáveis: autoridade, influência, comunicação, autonomia e incerteza.

Os conceitos de autoridade e poder são diferenciados com base em definições utilizadas por Buckley (citado por Guiltan, Rejab & Rodgers, 1980). A principal distinção entre estes conceitos é apresentada como a existência ou não de consenso entre as partes na promoção de metas coletivas. Assim, a existência de consenso caracteriza a existência de autoridade de um indivíduo ou empresa sobre as ações de outros, enquanto a sua ausência está associada a uma relação de poder. A influência é definida como a tentativa de uma das partes, caracterizada como subordinada, em modificar os desígnios da outra parte. Aplicada à coordenação do canal de franquia, Guiltan, Rejab e Rodgers (1980) argumentam que estes conceitos podem ser identificados nas reações que o franqueado pode ter frente à divulgação, pelo franqueador, de políticas para sua cadeia. O franqueado pode reconhecer a autoridade do franqueador e acatar voluntariamente a sua orientação, pode recusar-se a atender às solicitações do franqueador ou, ainda, pode tentar influenciar o franqueador numa tentativa de modificar a determinação original. Em resposta, o franqueador pode aceitar alguma contribuição do franqueado a fim de obter a coordenação do sistema de franquia, adotando uma forma mais participativa de decisão, ou pode recorrer a controles sociais para que suas orientações sejam postas em prática sem alterações, utilizando-se de persuasão ou de sanções.

A comunicação é identificada como importante instrumento de persuasão ou de incentivo à participação do franqueado. Por fim, mais duas variáveis foram avaliadas - a autonomia e a incerteza - visto que também foram consideradas como possíveis fatores de influência da percepção de coordenação dentro do canal. A autonomia é definida como "a crença de um dos integrantes do canal de que o sucesso de seu negócio pode ser alcançado com uma assistência mínima de outros integrantes do canal" (Guiltan, Rejab & Rodgers, 1980). A incerteza é descrita como a habilidade e/ou dificuldade dos integrantes do canal em lidar com mudanças no ambiente em que atua.

A partir de pesquisa realizada em sistemas de franquia que atuam no setor de *fast-food*, Guiltan, Rejab e Rodgers (1980) chegaram à conclusão de que as variáveis - influência, incerteza e comunicação - parecem concorrer, de forma significativa, para

a percepção de coordenação pelo franqueado. As variáveis autoridade e autonomia apresentaram a menor contribuição para explicar a coordenação no canal, mas não significou a inexistência de associação. A coordenação dos canais de franquia analisados se caracterizaram, principalmente, pelo uso da informação persuasiva e pela adoção do processo de tomada de decisão participativa.

Em outro estudo sobre a coordenação dos canais franqueados, Dant e Gundlach (1999) afirmam que um dos grandes desafios do franqueador, no gerenciamento do sistema de franquia, corresponde ao gerenciamento de duas forças rivais, a autonomia e a dependência. A autonomia<sup>36</sup> é definida como a vontade do franqueado de ter independência para gerenciar o seu negócio. A definição de dependência é extraída de Emerson (1962), pelos autores supramencionados: “função (1) da atratividade do relacionamento atual e (2) da disponibilidade de alianças alternativas”.

Apesar de muitos franqueadores procurarem atrair franqueados com o argumento de que serão donos dos seus próprios negócios, em geral, existe pouca flexibilidade para desvios dos padrões estabelecidos. Entretanto, os franqueados tendem a ter independência de fato, em diferentes dimensões, devido às limitações do monitoramento, à incapacidade de elaborar um contrato completo, à impossibilidade de estabelecer controles antes da assinatura do contrato, à necessidade de decidir sobre questões operacionais e ao interesse em estabelecer um relacionamento duradouro entre as partes. Assim, a viabilidade de uma relação contratual de longo prazo é associada à capacidade do franqueador em alcançar equilíbrio entre dependência e autonomia, visto que, tanto o excesso de controle ou de autonomia tendem a ser problemáticos. No extremo, o controle excessivo pode levar ao rompimento do contrato e às disputas judiciais, enquanto a autonomia excessiva pode ter como consequência a perda de identidade da marca – ativo vital para a existência do sistema de franquia.

No mundo dos negócios, freqüentemente as relações contratuais são caracterizadas pela existência de interdependência das partes. O grau de dependência parece poder variar entre os diversos recursos que integram um relacionamento. Num sistema de franquia, enquanto o franqueador detém a marca e uma fórmula de negócio, o franqueado tem um perfil empreendedor e gerencia a unidade de negócios.

---

<sup>36</sup> O conceito de autonomia utilizado por Dant e Gundlach (1999) foi extraído de Sims, Szilagyi e Keller (1976).

Em geral, é efetuada uma divisão de tarefas entre as partes, ficando o franqueador responsável, principalmente, pelo planejamento da estratégia de *marketing* e pelo controle do canal de franquia e o franqueado, por questões operacionais, pelo gerenciamento de pessoal.

Dant e Gundlach (1999) analisaram empresas do setor de *fast-food*, propondo uma taxinomia de tipos de franqueados a partir de combinações de diferentes níveis de autonomia (alta x baixa) e dependência (alta x baixa). Os resultados da pesquisa indicaram que a combinação mais freqüente nos sistemas franqueados é a de alta autonomia e alta dependência, apesar de todos os quatro tipos terem sido encontrados na amostra utilizada. Além disso, os autores identificaram a existência da relação entre a percepção de dependência e o desejo de autonomia e as variáveis competição, sucesso e incidência de propriedade de múltiplas unidades. Foi também verificado que quanto maior o nível de competição (ou rivalidade) do mercado, menor é o desejo de autonomia. Esta observação é consistente com o argumento que, em ambientes de elevada concorrência, os franqueados tendem a dividir informações com o franqueador, a fim de valorizar seu esforço ou explicar desempenho fraco, apresentando menor desejo por autonomia. Os resultados apontaram para uma relação negativa entre as variáveis competição e percepção de dependência. Aparentemente, os franqueados consultados consideravam que os seus franqueadores pouco contribuíam para minimizar os impactos da concorrência local. Com relação à variável sucesso, foi identificada a existência de uma relação negativa com a percepção de autonomia e positiva com a percepção de dependência, semelhante a estudos anteriores que indicavam que o franqueado tende a vincular o sucesso de seu negócio ao franqueador. Maiores níveis de sucesso parecem contribuir para menores desejos de autonomia e maiores percepções de dependência. Por sucesso, foi considerada a extensão da satisfação do franqueado com a *performance* de seu negócio. Por fim, foi verificada a existência de associação positiva entre a propriedade de múltiplas unidades e o desejo por autonomia e negativa com relação à percepção de dependência. Mesmo assim, o comportamento de um franqueado que possui várias unidades da mesma rede parece se aproximar ao do franqueador, utilizando parte significativa de seu tempo com atividades de planejamento e coordenação como se fosse um mini franqueador. Isto sugere que estes franqueados apresentem um vínculo mais forte com o negócio, visto existir maior dificuldade de transferência dos recursos

para outras atividades.

Com a opção pelo sistema de franquia, o franqueador provavelmente reduz o controle sobre o seu canal de distribuição. Há uma transição da relação hierárquica para a relação de parceria, em que as partes são interdependentes, mas correspondem a empresas diferentes. O sucesso da estratégia de *marketing* da empresa franqueadora parece depender, entre outros fatores, da sua implementação em todas as unidades. Para que isto se concretize, os resultados de estudos anteriores indicam ser importante que o franqueado valorize a orientação do franqueador no gerenciamento de seu negócio. Este processo parece ser facilitado quando o franqueado percebe a existência de um forte vínculo entre o sucesso de seu negócio e a atuação do seu franqueador. Alguns fatores que podem influenciar a coordenação do canal são: a qualidade da comunicação utilizada pelo franqueador, a participação do franqueado no processo de decisão e a capacidade do franqueador de reduzir o grau de incerteza presente no mercado.

### **3.11 Precificação em canais franqueados**

No varejo, a complexidade da precificação é influenciada pelo número de itens comercializados e pela possibilidade de existência de discriminação de preços entre regiões (Mcgoldrick, 1990). No entanto, as principais empresas que atuam no segmento de lojas de conveniência adotam o sistema de franquia. Assim, o processo de precificação provavelmente também é afetado pela capacidade do franqueador de coordenar seu canal de franquia e pelos acréscimos de custos decorrentes do pagamento de taxas (*royalties*) pelas unidades franqueadas. Estas características podem contribuir para que as empresas que optam por se expandir por meio da concessão de franquias apresentem maior dispersão de preços entre as unidades de sua rede do que empresas que operam apenas com lojas próprias.

Segundo Lafontaine (1999), existem duas razões prováveis para a existência de maior dispersão de preços nos canais franqueados: 1) o desejo dos franqueadores de uniformidade de preços na sua cadeia e 2) a existência de diferenciais sistemáticos entre franqueadores e franqueados na definição dos preços. Um terceiro motivo, descartado pela autora, corresponde à delegação da fixação dos preços ótimos para as lojas franqueadas devido à falta de recursos ou de conhecimento das condições locais do mercado pelo franqueador. Entretanto, estudos anteriores indicam que os

franqueadores procuram, pelo menos, exercer algum controle sobre os preços praticados nas lojas franqueadas.

O desejo de uniformidade de preços pelo franqueador é explicado a partir do seu desejo por padronização e de oferecer para os consumidores o mesmo preço pelo mesmo produto e/ou serviço, independente das características de cada loja. A adoção de preços uniformes pela cadeia de lojas pode tornar mais fácil a realização de promoções, permite a inclusão dos preços no material promocional, pode desencorajar a competição entre lojas da mesma cadeia e pode concorrer para reforçar a demanda pelos produtos e/ou serviços do franqueador. No entanto, na ausência de controle por parte do franqueador, pressupostos da teoria econômica indicam que o franqueado tentará fixar os preços de acordo com sua estrutura de custos e com as características do mercado local, contribuindo para a dispersão de preços entre as lojas integrantes da cadeia. Os resultados da pesquisa indicaram que, mesmo com as vantagens de eficiência apresentadas pela adoção de uniformidade de preços, a maioria dos franqueadores consultados não almejava a uniformidade total de preços entre as lojas de sua cadeia, independente destas serem próprias ou franqueadas. A amostra considerada por Lafontaine (1999) era composta por lojas de redes de *fast-food*.

Outra alternativa apresentada por Lafontaine (1999) para explicar a existência de maior dispersão de preços em cadeias com lojas franqueadas é a existência de diferenciais sistemáticos de preços entre franqueadores e franqueados. Assim, as divergências entre franqueadores e franqueados teriam origem na dupla marginalização e/ou nas externalidades de demanda, se o franqueador não tiver controle direto sobre o preço dos franqueados, ou no oportunismo do franqueador, caso este tenha sucesso no controle dos preços praticados nas unidades franqueadas.

A dupla marginalização é atribuída por Lafontaine (1999) ao pagamento de taxas periódicas (*royalties*) pelo franqueado, incidindo diretamente sobre o faturamento do negócio. Como os custos variáveis são acrescidos de um percentual pago ao franqueador, os preços das lojas franqueadas precisam ser fixados a níveis superiores aos das lojas próprias para que o mesmo nível de lucro seja obtido, supondo-se condições de demanda e demais custos semelhantes.

Outro efeito apresentado são as externalidades positivas correspondentes a benefícios que as ações tomadas por uma parte têm sobre a outra parte (Pindyck e Rubinfeld, 1994). No caso da fixação dos preços no canal de franquia, as

externalidades representam a influência do preço de uma unidade de negócio sobre a demanda de outra. De acordo com este princípio, a fixação de preços baixos por determinadas lojas de uma mesma franquia poderiam ter um impacto positivo sobre a imagem de preços da rede junto aos clientes, afetando não só a demanda destas lojas, mas a de outras lojas que integrem a mesma cadeia. Ao nível individual de cada loja, estes efeitos em geral tendem a ser ignorados, pois não incidem diretamente sobre o lucro do franqueado. No entanto, ao afetarem positivamente o faturamento da cadeia como um todo, as externalidades podem contribuir para aumentar o lucro do franqueador. Assim sendo, o franqueador pode se sentir estimulado a estabelecer os preços das suas unidades abaixo do nível fixado pelas unidades franqueadas a fim de provocar externalidades positivas que beneficiem as vendas da cadeia como um todo (Lafontaine, 1999).

Outra possibilidade para explicar os diferenciais sistemáticos é a adoção de comportamento *oportunistico*, pelo franqueador, pressionando as unidades franqueadas visando à maximização das vendas. Este argumento pressupõe que a receita do franqueador seja decorrente do pagamento de *royalties* pelas unidades franqueadas e, portanto, que ela aumenta à medida em que crescem as vendas nestes estabelecimentos. A existência de uma relação inversa, entre o preço e a demanda, sugere que o franqueador possa desejar que as unidades franqueadas adotem níveis de preços mais baixos, inclusive, inferiores aos das unidades próprias, onde o franqueador tem interesse na maximização dos lucros. Entretanto, esta linha de raciocínio requer que o franqueador tenha controle sobre os preços dos franqueados, porém, segundo Lafontaine (1999), existe pouca evidência empírica a este respeito.

Os resultados do estudo realizado por Lafontaine (1999) apontaram para a existência de diferenciais sistemáticos não lineares na amostra analisada. A dispersão de preços encontrada nas cadeias 100% próprias ou 100% franqueadas foi inferior à mensurada nas cadeias com *mix* de contratos intermediários. Além disso, a dispersão apresentada pelas cadeias 100% franqueadas foi superior às 100% próprias. Assim, a autora classificou a dispersão encontrada em dois tipos distintos: o primeiro, originado pelas diferenças apresentadas nos mercados locais, o outro, inerente ao *mix* de contratos, decorrente da existência de diferenças entre os preços ótimos das duas formas organizacionais. A identificação de preços superiores nas unidades franqueadas parece apoiar o princípio de dupla marginalização, indicando a existência



de relação positiva entre o pagamento de *royalties* e a dispersão de preços.

No segmento de lojas de conveniência, o controle dos preços nas unidades franqueadas é uma tarefa ainda mais complexa para o franqueador. Afinal, nestes estabelecimentos são comercializadas algumas centenas de itens. Ao mesmo tempo, a quantidade de unidades próprias ainda é muito pequena. Nas cinco maiores empresas que atuam neste segmento no Brasil, este universo é inferior a 5% das lojas. Trata-se, provavelmente, da consequência das restrições impostas à atuação das distribuidoras na atividade de revenda de combustíveis. Além disso, as compras de mercadorias, em geral, são efetuadas diretamente pelos franqueados (Santos, 1997). Consequentemente, a capacidade de controle do franqueador sobre os preços finais fixados nas lojas de conveniência, provavelmente é limitada. Supondo a ocorrência de diferenciais sistemáticos, a expectativa é de que haja pouca dispersão de preços dentro das grandes cadeias de lojas de conveniência, salvo as decorrentes de diferenças entre os mercados locais.

## 4. ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA

O segmento de lojas de conveniência no Brasil veio oferecer aos consumidores um novo conceito de serviços dentro do varejo diversificado. A adoção do sistema de franquia também é outro fator de diferenciação deste tipo de varejo. O interesse em dar continuidade a estudos anteriores sobre precificação, associado às características deste segmento, direcionaram esta pesquisa para a investigação da conduta de preços.

Dando continuidade a trabalhos anteriores sobre precificação no setor varejista (Cyrillo, 1987; Lepsch, 1996), este estudo possui um caráter descritivo, já que as características das lojas de conveniência e as dos supermercados convencionais são diferentes. Neste segmento, além da estrutura de mercado, o relacionamento entre franqueador e franqueado pode estar influenciando a conduta adotada pelas lojas de conveniência.

Segundo Parasuraman (1991):

*“A meta da pesquisa descritiva, como o nome sugere, é essencialmente descrever algo... Dados coletados por meio de pesquisa descritiva podem fornecer informação valiosa sobre as unidades de estudo ao longo das características relevantes e também sobre associações entre estas variáveis... Uma desvantagem da pesquisa descritiva é que ela geralmente não consegue fornecer o tipo de evidência necessária para fazer inferências causais sobre relações entre variáveis.”<sup>37</sup> (p. 135).*

Para analisar a conduta de preços no segmento de lojas de conveniência, tal pesquisa foi constituída de três etapas interdependentes: pesquisa bibliográfica e entrevistas com especialistas, entrevistas com franqueadoras e estudo de campo em lojas de conveniência.

### 4.1 Pesquisa bibliográfica

A preocupação da primeira fase foi dar subsídios à identificação dos dados que deveriam ser coletados junto às empresas franqueadoras. Além da revisão da teoria,

---

<sup>37</sup> *“The goal of descriptive research, as the name implies, is essentially to describe something... Data collected through descriptive research can provide valuable information about the study units along relevant characteristics and also about associations among those characteristics... A drawback of descriptive research is that it generally cannot provide the type of evidence necessary to make casual inferences about relationships among variables.”*

foram consultados artigos publicados em jornais e revistas especializadas<sup>38</sup> e o Panorama Setorial [sobre lojas de conveniência] da Gazeta Mercantil (Santos, 1997) a fim de verificar o que havia sido publicado sobre o segmento de lojas de conveniência no Brasil para uma caracterização inicial deste segmento. Com este mesmo interesse foram realizadas entrevistas com dois especialistas: José Claudio Correra, presidente da MPP Serviços de *Marketing*, diretor de *marketing* da ANLOC e professor da PUC/SP, e Flávio Francischetti, diretor da *Mix* Consultoria em Varejo e Conveniência e diretor de comunicação da ANLOC que, entre 1988 e 1999, atuou na área de conveniência de uma empresa distribuidora.

Tendo em vista os objetivos deste estudo, o levantamento de dados primários foi dividido em dois: entrevistas nas empresas franqueadoras e estudo de campo nas lojas de conveniência.

A opção pela realização de entrevistas pessoais foi feita com a finalidade de permitir maior aprofundamento sobre as preconizações efetuadas pelas empresas franqueadoras. Ao mesmo tempo, o levantamento de dados em lojas de conveniência teve como objetivo viabilizar uma comparação, ainda que limitada, entre o que estava sendo adotado e o recomendado.

#### **4.2 Entrevistas com empresas franqueadoras**

Depois de uma caracterização inicial do segmento de lojas de conveniência e da revisão teórica, esta segunda etapa teve como objetivo investigar a precificação sob o ponto de vista das franqueadoras. A opção por entrevistas individuais foi baseada na necessidade de aplicar uma técnica que viabilizasse a coleta de dados qualitativos e quantitativos. Por um lado, havia o interesse de identificar a importância estratégica do preço para a empresa entrevistada e o envolvimento desta na formação de preços de sua cadeia de lojas. Por outro, as práticas de preços preconizadas também precisavam ser identificadas.

---

<sup>38</sup> Grande parte dos dados secundários foram obtidos a partir de consultas a *sites* na internet. As principais fontes de artigos foram a ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados e a Revista Posto de Observação. Também foram pesquisadas as *homepages* de empresas distribuidoras: BR, Esso, Ipiranga, Shell e Texaco, da ABF (Associação Brasileira de Franchising) e do Instituto Franchising.

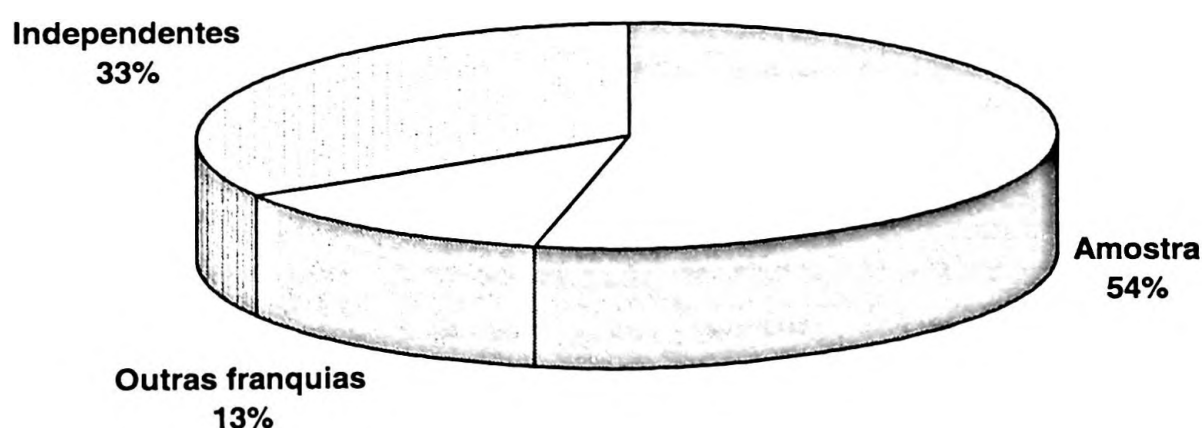
### 4.2.1 Amostragem

O público-alvo foi definido como executivos das empresas franqueadoras, cuja função exigisse o conhecimento das práticas de precificação. Por exemplo, gerentes de compras, gerentes de categoria ou gerentes comerciais. O primeiro contato com cada uma das empresas foi efetuado por telefone e incluía a exposição dos objetivos e do escopo da pesquisa. Depois de identificado o respondente, foram agendadas datas para que as entrevistas fossem realizadas pessoalmente.

Estimativas da MPP indicavam que, no primeiro semestre de 1997, 90% das lojas de conveniência em operação no Brasil estavam vinculadas a cinco empresas franqueadoras. Assim, todas estas empresas foram contatadas e houve apenas uma recusa de participação na pesquisa. As entrevistas foram efetuadas entre janeiro e fevereiro de 2000.

A amostra final foi constituída por quatro das principais franqueadoras que, em 1999, apresentaram um faturamento superior a R\$ 300 milhões e encerraram aquele ano com um total de 1068 lojas.

**Gráfico 3 - Participação das empresas da amostra no segmento de lojas de conveniência (posição em dezembro/1999)<sup>39</sup>**



De uma população estimada, em dezembro de 1999, em 1400 lojas de marca,

---

<sup>39</sup> Dados baseados em estimativas da MPP Serviços de *Marketing* obtidos em entrevista com especialista.

cerca de 76% estavam vinculadas às empresas entrevistadas.

#### **4.2.2 *Formulação do questionário***

Este instrumento de coleta de dados foi elaborado com base em questionários utilizados em pesquisas anteriores sobre a precificação no setor supermercadista (Silveira, Angelo & Lepsch, 1995; Lepsch, 1996). Vários ajustes foram efetuados para que eles se adaptassem aos objetivos da pesquisa, às características do segmento de lojas de conveniência e à técnica de coleta de dados selecionada.

O questionário desenvolvido para este estudo inclui várias questões divididas em duas partes: a primeira fechada (múltipla-escolha) e a segunda aberta (discursiva) para que as respostas dos entrevistados tivessem maior profundidade.

As perguntas do questionário foram organizadas em quatro blocos. O primeiro inclui seis perguntas relacionadas a aspectos da estrutura de mercado. O segundo, o principal, contém 14 questões versando sobre diferentes dimensões da conduta de preços. Três aspectos são abordados: a participação da franqueadora na definição do preço final, a importância estratégica do preço para a franqueadora e as práticas de preços recomendadas. O último bloco é constituído de quatro questões destinadas a caracterizar o porte da empresa entrevistada.

#### **4.2.3 *Pré-teste do questionário***

Devido ao número restrito de empresas franqueadoras deste segmento (são menos de 10), o primeiro pré-teste do questionário foi realizado com executivos que atuavam em outros ramos de atividade, mas possuíam familiaridade com os termos utilizados. Posteriormente, foi efetuada uma avaliação deste instrumento durante entrevista com um especialista. Naquela ocasião, foi identificada a necessidade de redução do número de perguntas e de mudanças na redação de algumas questões. Com isso, o questionário original foi totalmente reestruturado. Um novo pré-teste foi levado a efeito com um executivo responsável pela área de conveniência de uma distribuidora de pequeno porte, com experiência anterior em duas importantes empresas franqueadoras deste segmento.

### **4.3 Estudo de campo em lojas de conveniência**

A realização do estudo de campo correspondeu à terceira e última fase do

levantamento de dados. Sua finalidade foi a identificação de indícios sobre a conduta de preços das lojas de conveniência para comparação com os dados obtidos nas entrevistas.

Segundo Mattar (1996):

*“os estudos de campo devem ser utilizados quando se estiver mais interessado em conhecer o inter-relacionamento entre as diversas variáveis que questionam um fenômeno e, principalmente, quando for difícil de entender o fenômeno sem entender esse inter-relacionamento.”(p.26)*

Os estudos de campo se diferenciam dos levantamentos de campo e dos estudos de caso em profundidade e em amplitude (Mattar, 1996), conforme descrito no quadro abaixo.

**Quadro 7 – Características dos estudos de campo**

Tipo de pesquisa	Profundidade	Amplitude
Estudo de caso	Alta	Baixa
Estudos de campo	Média	Média
Levantamentos de campo	Baixa	Alta

Como sua amplitude é limitada, uma das desvantagens deste tipo de pesquisa é que os seus resultados não podem ser generalizados para a população, a menos que seja aplicada em uma população reconhecidamente homogênea (Mattar, 1996).

#### **4.3.1 Instrumento de coleta de dados**

O formulário utilizado para a coleta de dados nas lojas de conveniência foi elaborado priorizando a facilidade de preenchimento. A primeira versão do instrumento incluía apenas campos para registrar dados de identificação da loja e de preços e de características de produtos. Durante a realização de pré-teste, em cinco lojas de conveniência, foi avaliada a possibilidade de identificar a adoção de diferentes práticas de preços, conforme o quadro a seguir.

**Quadro 8 – Avaliação das práticas de preços para inclusão no estudo de**

campo

Prática de preços	Facilidade para identificação visual	Forma que pode ser utilizada para a identificação	Tipo de resposta
<b>Shopping de preços</b>	Não	Pergunta feita ao gerente ou ao proprietário da loja.	Sim Não Não sei
<b>Promoções temporárias</b>	Sim	Verificação da existência de sinalização.	Sim Não
<b>Preços de líderes</b>	Não, pois o número de produtos é pequeno.		
<b>Preços por unidade múltipla</b>	Sim	Comparação dos preços unitários e de embalagens múltiplas.	Sim Não
<b>Pacote de preços</b>	Sim	Verificação da existência de sinalização.	Sim Não
<b>Divulgação de preços</b>	Sim	Verificação dos tipos de recursos utilizados.	Descrição dos recursos
<b>Preços fracionados</b>	Sim	Com base no levantamento de preços.	Quantidade de preços
<b>Estratégias de níveis de preços</b>	Média	Com base no levantamento de preços.	Análise estatística

Com base nesta análise, o formulário foi ampliado para sua versão final.

#### 4.3.2 Amostragem

Durante o planejamento do estudo de campo, a principal preocupação foi a escolha das lojas de conveniência que seriam visitadas e dos produtos a serem pesquisados. As amostras deveriam permitir a comparação dos preços praticados por lojas de franquias diferentes e todas as empresas entrevistadas deveriam estar representadas.

Mcgoldrick (1990) ressalta que:

*“a validade das comparações de preços obtidas através de auditorias de preços é altamente dependente dos métodos de amostragem e analíticos empregados. Se uma amostra de produtos deve ser absolutamente comparável entre varejistas, apenas podem*

*ser incluídos aqueles itens que estão mais amplamente disponíveis em marcas e tamanhos.”(p.230)<sup>40</sup>*

E acrescenta que o risco - escopo da pesquisa de preços - fica limitado a produtos fortemente promovidos (Mcgoldrick,1990).

Assim, foi feita a opção por adotar-se um método não probabilístico para a seleção das amostras. O passo seguinte foi definir os parâmetros mais adequados.

A primeira decisão foi que o estudo seria realizado na cidade do Rio de Janeiro, uma das primeiras cidades do país onde foram instaladas lojas de conveniência. Em dezembro de 1999, havia 138 lojas vinculadas a franquadoras instaladas no estado do Rio de Janeiro, das quais 95 na capital. Além disso, nesta cidade estão localizadas as matrizes das cinco maiores franquadoras deste segmento. É possível que o controle sobre as operações destas lojas seja maior, o que pode contribuir para a maior consonância entre a conduta preconizada e a adotada. Por fim, a escolha desta cidade também foi efetuada por restrições financeiras, uma vez que nela reside a autora.

Em seguida, para que pudesse ser realizada a comparação entre lojas de uma mesma franquia foi considerado importante que as lojas estivessem localizadas em regiões onde o poder aquisitivo do consumidor fosse semelhante. A intenção era evitar que a influência deste fator sobre os preços mascarasse os resultados da pesquisa. Assim, o preço médio de venda dos imóveis<sup>41</sup> foi utilizado como critério para a caracterização dos bairros. Outro aspecto importante era identificar o número de lojas instaladas nestes locais. Então, foi solicitada às franquadoras a relação de suas lojas, com os respectivos endereços.

---

<sup>40</sup> *The validity of price comparisons derived through price auditing is highly dependent upon sampling and analytical methods employed. If a product sample is to be absolutely comparable between retailers, only those itens could be included that are widely available brands and sizes.*

<sup>41</sup> Dados fornecidos pelo Sindicato das Empresas de Compra, Venda e Administração de Imóveis do Rio de Janeiro (Secov/RJ).



**Tabela 4- Características de bairros do município do Rio de Janeiro<sup>42</sup>**

Bairro	Número de lojas	Preço médio dos imóveis (R\$)	
		2 quartos	3 quartos
Madureira	1	39.083	61.400
Centro	1	63.576	77.428
Méier e Lins	1	69.800	95.500
Andaraí e Grajaú	3	68.357	103.000
Jacarepaguá	7	66.450	108.200
Tijuca e Rio Comprido	14	85.368	143.928
Ilha do Governador	3	76.181	162.272
Botafogo e Humaitá	6	144.200	178.800
Copacabana e Leme	2	117.900	203.916
Flamengo e Catete	3	151.500	213.000
Laranjeiras e Cosme Velho	0	132.533	236.250
Barra e Recreio	33	173.333	252.916
Gávea	1	176.454	262.916
Urca	1	197.000	267.571
Jardim Botânico	2	209.500	270.000
Leblon	3	227.500	284.545
Ipanema	1	210.000	299.090
Lagoa	7	199.000	320.500
<b>Total</b>	<b>89</b>		
<b>Mediana</b>		<b>138.367</b>	<b>208.458</b>

Fonte: Jornal O Globo (23/01/2000) e relações fornecidas pelas franqueadoras em jan/2000.

Ainda, como as características da concorrência também poderiam estar afetando as condutas de preços das lojas, foi definido que a amostra deveria incluir duas regiões com tipos de varejo significativamente diferentes para que estes impactos pudessem ser avaliados.

Com base no preço médio dos imóveis e no número de lojas, foram selecionadas duas regiões: o bairro da Barra da Tijuca e a região da Lagoa, ambas com valor médio de imóvel acima da mediana e com um número significativo de lojas. O fator de diferenciação foi a existência de hipermercados, tendo em vista sua agressividade de preços.

Na Barra da Tijuca é grande o número de lojas de conveniência e estão instalados quatro hipermercados que operam em horário estendido (sendo um deles 24 horas), abrindo inclusive nos domingos. Como este bairro é muito extenso, foi considerada apenas a área compreendida entre a Av. das Américas, a Av. Lúcio

<sup>42</sup> Os valores em vermelho indicam os preços acima da mediana.

Costa e a Av. do Pepê onde é maior a concentração de residências e de estabelecimentos varejistas. Nesta área, estão localizadas 21 lojas de conveniência (das quais uma estava fechada), todos os hipermercados, um supermercado de uma grande rede com estacionamento, além de dois pequenos supermercados que funcionam em horário estendido. Na Lagoa e bairros adjacentes (Jardim Botânico, Ipanema, Leblon e Gávea), todas as 14 lojas têm pelo menos dois anos de operação, pois a possibilidade de abertura de novos postos é mais restrita. Naquela região estão instalados dois grandes supermercados que operam em horário estendido (sendo um 24 horas) e oferecem estacionamento, sete supermercados especiais, dos quais três abertos 24 horas e quatro supermercados de pequeno porte, todos os 11 sem estacionamento.

**Tabela 5 – Mapeamento dos tipos de varejo por região**

Tipo de varejo	Região A	Região B
	Lagoa e bairros adjacentes	Barra da Tijuca
Lojas de conveniência	14	21
Pequenos supermercados	4	2
Supermercados especiais	7	0
Grandes supermercados com estacionamento	2	1
Hipermercados	0	4

A amostra precisava viabilizar a comparação entre lojas da mesma rede e entre lojas da mesma área de influência. A seleção das lojas foi baseada nos seguintes critérios:

1. As lojas não deveriam apresentar problemas graves de abastecimento, o que era possível de ser identificado pela existência de gôndolas vazias. Foi dada a preferência às lojas com maior área de vendas.
2. Apenas lojas vinculadas às franqueadoras seriam visitadas. Uma particularidade das regiões escolhidas é a inexistência de lojas independentes em postos de serviços.
3. Em cada região, deveriam ser escolhidas, se possível, pelo menos duas lojas das cinco principais franquias.

4. As lojas deveriam estar localizadas próximas (a menos de 2 km) de outras lojas.

Com base em visitas realizadas às lojas e dentro dos parâmetros pré-definidos, foi selecionada uma amostra de 23 lojas, distribuídas entre a Região A (9 lojas) e a Região B (14 lojas), conforme ilustrado na Tabela 6 – Caracterização da amostra de lojas.

**Tabela 6 – Caracterização da amostra de lojas**

Marca	Região A (Lagoa)			Região B (Barra)		
	Amostra	População	%	Amostra	População	%
U				0	1	0%
V	1	1	100%	3	6	50%
W	2	2	100%	2	2	100%
X	2	2	100%	4	5	80%
Y	2	6	33%	3	4	75%
Z	2	3	67%	2	2	100%
Total	9	14	64%	14	20	70%

Uma vez que o *mix* de produtos pode apresentar variações de um mercado para outro de acordo com as preferências do consumidor, a cesta de produtos só começou a ser definida após a conclusão da amostragem das lojas. Como havia a necessidade de identificação de produtos comuns às diferentes lojas, a cesta foi elaborada com a colaboração de gerentes de lojas de conveniência, sem que fosse feita qualquer referência à pesquisa de preços. Ao todo foram consultadas cinco lojas franqueadas de marcas diferentes localizadas nas regiões onde foi realizado o levantamento de dados. A cada gerente foi solicitada a indicação dos três produtos mais representativos para 14 departamentos. O critério de seção/departamento foi extraído de artigo publicado no Caderno Conveniência da Revista Posto de Observação, órgão oficial da Federação Nacional do Comércio de Combustíveis - FECOMBUSTÍVEIS (Pagganatto, 1997).

**Quadro 9- Classificação dos produtos por seção e departamento**

Seções	Departamentos	Descrição
1. Bebidas	1.1. Alcolólicas	"aguardentes, champanhes, licores, tequilas, vinhos, whiskies, cervejas (bock, escura, light, pilsen etc.), entre outras"
	1.2. Não alcolólicas	"águas de coco naturais, minerais com gás e sem gás, tônicas, chás prontos, refrigerantes (em lata, 600 ml, 1 litro, 1,5 litro, 2 litros), achocolatados, sucos prontos etc."
2. <i>Fast-food</i>	2.1. Sanduíches	"cachorro quente e sanduíches naturais"
	2.2. Outros	"café expresso, sorvetes, salgados, pão de queijo, iogurte em copo, pizzas, sobremesas, doces etc. "
3. Padaria	3.1. Pães e congêneres	"biscnaguinhas, bolos, pães de forma tradicional, integral e de glúten, torradas, rocamboles, doces embalados, pães de produção da loja, entre outros. "
	3.2. Biscoitos	"biscoitos amanteigados, de maizena, recheados, salgados, vitaminados, rosquinhas etc."
4. Impulso	4.1. <i>Bombonnière</i>	"balas, bombons em caixas e pacote, caramelos, chocolates em tabletes, barras e recheados, gomas de mascar, pastilhas <i>diet</i> e tradicional, pirulitos, entre outros."
	4.2. <i>Snacks</i>	"batatas fritas, salgadinhos em vários sabores, pistaches, castanhas, <i>snacks</i> adocicados etc."
5. Mercearia	5.1. Alimentos	"azeite de oliva e dendê, óleo em várias versões, azeitonas, ervilhas, enlatados em geral, arroz (embalagem de 1 kg), feijão (embalagem de 1 kg), milho para pipoca, farinha de trigo, macarrão, queijo ralado, maionese <i>light</i> e tradicional, sopas em envelopes, entre outros itens."
	5.2. Matinais	"leite (embalagem tetrapak, condensado e com sabores), geléias, mel, chocolate em pó, café em grãos e moído, gelatinas, doces em calda, refrescos em pó, manteigas, margarinas, açúcar refinado, filtros de papel, chás em saquinho etc."
	5.3. Congelados	"gelo, pratos prontos, carnes para churrasco, salgados, entre outros produtos."
2. Higiene/ Perfumaria /Limpeza	6.1. Higiene/ perfumaria	"cremes, escovas e fios dentais, algodão hidrófilo, curativos, estojo de primeiros-socorros, fraldas descartáveis, sabonetes, lenços de papel, loções cremosas, aparelhos de barbear descartáveis, absorventes, <i>shampoos</i> , preservativos, desodorantes, talcos, bloqueadores solares, papel higiênico etc."
	6.2. Limpeza	"detergentes líquidos e em pó, esponjas de aço, sabão especial para máquina de lavar louças, saponáceos, panos de lixo e de limpeza, inseticidas, álcool, amaciantes de roupas, ceras líquidas para piso e sapato, entre outros."
7. Utilidades	7.1. Suprimentos para o lar	"pilhas, fósforos, lâmpadas, velas, palitos de dente, guardanapos e toalhas de papel, pratos e copos descartáveis para festas, isqueiros, fichas telefônicas, cupom de pedágio, carvão, baralhos, colas, fusíveis etc."

Fonte: Pagganatto (1997)

Apesar das lojas de conveniência também comercializarem produtos de tabacaria (como cigarros) e publicações (como jornais e revistas), estas categorias não foram incluídas neste estudo, pois seus preços de revenda são sugeridos ou definidos pelos produtores.

Originalmente, a cesta de produtos usada no estudo de campo continha 42 itens, divididos em categorias, com especificações como, características do produto, embalagem e marca, conforme o formulário incluído no Anexo II. Nos meses de janeiro e fevereiro de 2000, dois levantamentos de preços foram realizados em cada loja. Primeiro, porque eventualmente, alguns produtos poderiam estar em falta no dia da primeira visita, devido ao pouco espaço disponível para estoque de mercadorias. Segundo, para reduzir o impacto de promoções temporárias sobre os resultados.

Para minimizar possíveis variações nos preços, o intervalo entre as visitas foi

de apenas quinze dias: entre 25 e 28/01 e 08 e 11/02. Após a tabulação dos dados, a cesta foi reduzida a 23 produtos comuns a todas as lojas da amostra de modo a permitir a comparação entre os dados.

Assim, por loja, foram obtidas duas informações de preços por produto, conforme exemplificado a seguir.

**Tabela 7 - Resultado da coleta de dados**

LOJA N	COLETA 1	COLETA 2
PRODUTO 1	Preço 1 data 1	Preço 1 data 2
...	....	....
PRODUTO N	Preço n data 1	Preço n data 2

Visando à comparação dos preços entre as lojas foram calculados os preços médios e organizados como ilustrado na tabela a seguir.

**Tabela 8 - Preços médios**

REGIÃO X	PREÇOS		
	LOJA 1	.....	LOJA M
PRODUTO 1	$P_{m_{1,1}}$	....	$P_{m_{1,m}}$
PRODUTO 2	$P_{m_{2,1}}$	....	$P_{m_{2,m}}$
....	....	....	....
PRODUTO N	$P_{m_{n,1}}$ *	....	$P_{m_{n,m}}$

$$P_{m_{i,j}} = (P_{i,j \text{ data } 1} + P_{i,j \text{ data } 2}) / 2,$$

onde  $P_{m_{i,j,k}}$  = Preço médio do Produto  $k = 1, \dots, n_k$ , na loja  $i = 1, \dots, n_i$  da cadeia  $j = 1, \dots, n_j$ .

Durante o estudo de campo, também foram obtidos os seguintes dados:

- O tipo de loja, classificado conforme o tipo de vínculo estabelecido entre a empresa detentora da marca e do formato de negócio e a loja de conveniência. Esta variável poderá assumir dois valores: franqueada ou própria.
- A marca da loja, ou seja, a empresa franqueadora à qual a loja de conveniência está vinculada.
- O tempo de operação da loja que podia assumir os seguintes valores: inferior a um ano (inclusive), entre um e dois anos (inclusive) e mais de dois anos.

□ A identificação de algumas práticas de preços adotadas: a realização de *shopping* de preços, a existência de promoções temporárias, a oferta de preços por unidade múltipla ou de *prime bundling*.

□ Os recursos utilizados na divulgação dos preços.

Como foram pesquisados preços de diferentes produtos, os valores oscilavam de centavos a mais de dez reais. Com isso, os valores da média e do desvio padrão dos preços das cestas de produtos de cada loja ficaram muito semelhantes. Quando a distribuição é normal, 68% dos valores devem estar incluídos no intervalo de um desvio-padrão a partir da média (Fonseca & Martins, 1994). No entanto, quando este intervalo foi calculado para as amostras de preços, na maioria das lojas o valor do limite inferior ficou entre  $-1$  e  $0$  e não havia nenhum preço inferior a R\$ 0,60. Assim, não foi possível supor que estas amostras tivessem sido extraídas de populações com distribuição normal. Portanto, a análise dos dados foi efetuada com base nos testes não-paramétricos de Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis.

Em suma, as lojas de conveniência e os produtos foram selecionados por amostragem intencional e, portanto, os resultados não podem ser generalizados para as respectivas populações, sob o risco de não serem representativos. Além disso, outra limitação são os dados do estudo de campo que retratam um momento específico da conduta de preços da amostra.

## **5. Análise das Hipóteses**

Tendo em vista a amplitude das hipóteses 1 e 3, foram definidos alguns indicadores com a finalidade de orientar a verificação das mesmas, os quais estão listados a seguir:

***H1: As empresas franqueadoras participam do processo de precificação de suas redes de lojas.***

- ***As diretrizes de preços estão incluídas no contrato de franquia.***
- ***O preço final de venda é definido pelas empresas franqueadas.***
- ***As empresas franqueadoras de lojas de conveniência efetuam recomendações sobre práticas de preços para seus franqueados.***
  - ***As empresas franqueadoras recomendam a realização de shopping de preços.***
  - ***As empresas franqueadoras recomendam a política de preço de***

***líderes.***

- ***As empresas franqueadoras recomendam a realização de promoções temporárias.***
- ***As empresas franqueadoras recomendam a prática de precificação psicológica.***
- ***As empresas franqueadoras recomendam a política de preços por unidade múltipla.***
- ***As empresas franqueadoras recomendam a oferta de pacote de preços (promoções combinando 2 ou mais produtos).***

***H3: As práticas de preços adotadas pelas lojas de conveniência estão em consonância com as recomendações efetuadas pelas empresas franqueadoras.***

- ***As lojas de conveniência realizam shopping de preços.***
- ***As lojas de conveniência realizam promoções temporárias.***
- ***As lojas de conveniência utilizam precificação psicológica.***
- ***As lojas de conveniência adotam a política de preços por unidade múltipla.***
- ***As lojas de conveniência realizam promoções que combinam 2 ou mais produtos (pacote de preços).***

## 5. Resultados da pesquisa

Inicialmente, será apresentado um resumo da revisão bibliográfica, a fim de melhor contextualizar a análise das hipóteses.

### 5.1 *Resumo do referencial teórico*

O preço integra o conjunto de variáveis, ou composto de varejo, identificado como fundamental para o sucesso da estratégia de *marketing* do varejista. A estratégia e as políticas de preço definidas devem transmitir ao consumidor mensagem consistente com a estratégia traçada para a empresa como um todo e com as diretrizes definidas para outras dimensões do *mix* de varejo.

As estratégias de preços envolvem decisões sobre o nível dos preços a ser praticado frente à concorrência e a ênfase que será dada pela empresa a esta variável. Entre as principais práticas de preços do varejo estão: a de preço único, a de preços de líderes, a de promoções temporárias, a de preços por unidade múltipla, a de pacote de preços e a de preços fracionados.

O número de itens comercializados e a dispersão geográfica dos estabelecimentos são apontados como complicadores do processo de precificação no varejo. Na literatura de *marketing* de varejo é recomendado que a estratégia de preços seja definida a partir da análise de conceitos utilizados pela teoria econômica, como: demanda, elasticidade-preço e concorrência.

Na prática, os agentes econômicos raramente dispõem de informações completas para a tomada de decisões. Além disso, a capacidade dos indivíduos de armazenar e processar informações é limitada. Enquanto os consumidores só conseguem armazenar uma quantidade restrita de preços, as firmas, em geral, desconhecem suas curvas de custo e de demanda completas.

Assim, o cálculo do preço acaba sendo efetuado com a utilização da regra do *markup*. Se os produtos são substitutos próximos, o preço é influenciado pela quantidade produzida pela firma e, em menor intensidade, pela produzida por outras empresas. Existe, no entanto, um preço máximo (*reservation price*) que o consumidor aceita pagar por um bem ou serviço de acordo com a utilidade obtida com a melhor opção da compra.

Uma das abordagens da teoria de Organização Industrial é o paradigma



estrutura-conduta-desempenho, baseado na hipótese de que o resultado da empresa é influenciado pelo comportamento adotado e pelas características de organização do mercado. Diferentes modelos de estrutura são definidos a partir da existência de barreiras à entrada e da diferenciação entre produtos e/ou serviços.

Em geral, a estrutura das indústrias foge ao modelo de concorrência perfeita. A existência de elevadas barreiras à entrada caracteriza as estruturas monopolistas ou oligopolistas. Com base em estudos anteriores, o varejo diversificado no país é identificado como estruturado em um oligopólio diferenciado com franja, onde a liderança de preços é exercida localmente por supermercados. Mesmo quando a entrada de novos empreendedores é livre, as firmas podem ter poder de mercado se ofertarem produtos ou serviços diferenciados, caracterizando as estruturas denominadas de concorrência monopolística.

Atualmente, a maioria das compras nas lojas de conveniência parecem motivadas pela urgência da necessidade ou por impulso. As compras planejadas tendem a ser efetuadas em supermercados, dos quais vários oferecem a possibilidade de compra por telefone ou pela *internet*. É pouco provável que os consumidores que recorrem às lojas de conveniência se desviem significativamente da sua rota habitual para a realização de pequenas compras.

Se a localização do estabelecimento corresponde a um atributo valorizado pelo consumidor, este, a princípio, está disposto a pagar um preço mais elevado pelo produto ou serviço que maximize a utilidade de sua compra. Assim, pelo menos a curto prazo, a empresa apresenta um lucro econômico positivo.

A adoção de estratégia de preços acima do mercado parece adequada quando são analisadas algumas das características das lojas de conveniência como: localização privilegiada, horário de funcionamento estendido e desvantagens de custos frente aos supermercados. O reduzido tamanho das lojas possibilita que o atendimento mais personalizado em comparação ao dos grandes supermercados e ao dos hipermercados, ao mesmo tempo em que limita o *mix* de produtos a bens de conveniência sofisticados e a marcas líderes.

As teorias de economia de custos de transação e de agente-principal têm sido utilizadas na análise da criação e da operacionalização de sistemas de franquias. No *franchising*, duas empresas independentes firmam um contrato de longo prazo, onde uma das empresas – a franqueadora – cede o direito de uso da marca e/ou do

sistema de negócio a outra empresa – a franqueada. Ao mesmo tempo em que o franqueado pode ter maiores incentivos do que um gerente para maximizar o lucro do negócio, o franqueador reduz o seu controle sobre a operação de sua rede de lojas. A coordenação do canal franqueado corresponde a um dos grandes desafios do franqueador e a ela está relacionada sua capacidade de implementação das estratégias definidas. Em canais franqueados, é possível que o pagamento de *royalties* resulte em diferenças entre os níveis de preços praticados por lojas próprias e franqueadas.

## **5.2 Análise dos resultados**

A seguir, com base nos dados obtidos com as entrevistas e com o estudo de campo, é discutida cada uma das hipóteses que integram a pesquisa.

### **H1. As empresas franqueadoras participam do processo de precificação de suas redes de lojas**

A expectativa inicial era que as empresas franqueadoras participassem da precificação em sua cadeia de lojas, já que suas receitas estão vinculadas tanto ao volume de vendas das lojas próprias como das unidades franqueadas.

#### **▪ As diretrizes de preços estão incluídas no contrato de franquia**

Todos os entrevistados informaram não haver cláusulas sobre práticas de preços em contratos de franquia dessas empresas. Tal fato pode estar relacionado à complexidade associada à precificação no varejo diversificado, em virtude do elevado número de mercadorias e da dispersão geográfica das lojas. Ambas as características são aplicáveis às franqueadoras entrevistadas. Essas empresas possuem lojas instaladas em diferentes regiões do país, o que sugere que se defrontem com diferenças nas preferências do consumidor e nos níveis de preços praticados pela concorrência.

O fato da conduta de preços do franqueado não estar especificada em contrato, sugere que a adoção das recomendações da franqueadora por sua rede de lojas seja influenciada pela importância estratégica dada à precificação e pela sua capacidade de coordenação do canal franqueado.

#### **▪ O preço final de venda é definido pelas empresas franqueadas**

De acordo com as entrevistas, atualmente, as empresas fornecem aos

franqueados margens-objetivo que variam de acordo com a categoria do produto. Estes valores estão incluídos no *software* utilizado pelos franqueados para o cálculo do preço de venda. No entanto, os sistemas atuais são flexíveis e permitem que os franqueados efetuem os ajustes que desejarem no preço final. Assim, em todas as empresas da amostra, a determinação do preço de venda é delegada aos franqueados. A opção por descentralizar esta decisão parece estar relacionada às limitações do contrato de franquia, mas também ao próprio dinamismo do varejo.

Os executivos de duas franqueadoras comentaram que o controle sobre os preços praticados nas lojas próprias é maior. Em uma das empresas, existe um acompanhamento rigoroso dos preços adotados e mudanças significativas nas margens precisam ser submetidas ao escritório central para aprovação.

Outro dos entrevistados apontou a dispersão geográfica das lojas como o principal fator influenciando esta opção, pois a empresa está presente em mercados com características bastante distintas. Assim, ele argumentou que seria difícil definir um preço único para todas as lojas.

Por outro lado, o executivo de outra empresa informou que, este ano, estará sendo implementado um novo sistema em que o preço de cerca de 80% dos produtos será fixado pela franqueadora. Para que isso seja possível, as negociações com estes fornecedores serão centralizadas pela empresa, a fim de que ela tenha maior poder de barganha e consiga preços mais atraentes para sua rede de lojas. Com a migração para este novo sistema, a empresa terá maior controle sobre o preço final. No entanto, a flexibilidade do franqueado para adequar seus preços às características dos mercados locais deverá ser significativamente reduzida.

▪ ***As empresas franqueadoras de lojas de conveniência efetuam recomendações sobre práticas de preços para seus franqueados***

Com algumas perguntas fechadas, os entrevistados foram questionados sobre as políticas preconizadas pela empresa. Os resultados indicaram que as empresas franqueadoras recomendam diferentes práticas de preços. Enquanto as políticas de preços de líderes e a de promoções temporárias são adequadas para atrair os consumidores, outras práticas como as de preços por unidade múltipla e a de pacote de preços podem contribuir para aumentar o volume de vendas.

**Tabela 9 – Práticas de preços adotadas pelas lojas da amostra vinculadas às franquadoras entrevistadas**

Descrição	É recomendada		Não é recomendada	
	Número de empresas	%	Número de empresas	%
<i>Shopping</i> de preços	4	100%		
Preços de líderes	3	75%	1	25%
Promoções temporárias	4	100%		
Preços fracionados	3	75%	1	25%
Preços por unidade múltipla	4	100%		
Pacote de preços	4	100%		

- ***As empresas franquadoras recomendam a realização de shopping de preços***

Questionados sobre os principais fatores que influenciam a definição dos preços no segmento de lojas de conveniência, dois executivos citaram as características do produto, em primeiro lugar. Os outros participantes classificaram, como o mais relevante, o conhecimento do preço pelo consumidor e os tipos de estabelecimentos de varejo localizados na área de influência. Em segundo lugar, foram citados os níveis de preços praticados pelos concorrentes. Na classificação final, em último lugar foi apontado o número de concorrentes na área de influência. A este respeito, os entrevistados argumentaram que a quantidade de estabelecimentos de varejo, na área de influência, não é considerada muito relevante, o mais importante é a existência de concorrentes próximos que apresentem grandes similaridades com a loja de conveniência.

**Tabela 10 – Fatores que influenciam a definição do preço em lojas de conveniência (em ordem decrescente de importância)**

Descrição	Média	Posição nos dois primeiros lugares	% respostas
Os níveis de preços praticados pelos concorrentes	2,0	4	100%
As características do produto	3,5	2	100%
O poder aquisitivo dos consumidores	3,8	-	100%
Os tipos de estabelecimentos de varejo localizados na área de influência	3,5	1	100%
O giro de estoque do produto	5,5	-	100%
O número de concorrentes na área de influência	6,5	-	100%
O conhecimento do preço do produto pelo consumidor	3,3	1	100%

Quando indagados sobre os principais concorrentes das lojas de conveniência, os entrevistados citaram, em ordem decrescente de importância, as outras lojas de conveniência, os supermercados especiais e as padarias de conveniência. Os entrevistados revelaram que o principal critério que balizou esta classificação foram as similaridades existentes entre estes tipos de varejo e as lojas de conveniência, tais como: horário estendido, *mix* de produtos sofisticados e pequena área de vendas. Os supermercados convencionais e os hipermercados não foram apontados como concorrentes diretos das lojas de conveniências, pois os consumidores costumam freqüentar ambos os tipos de varejo de acordo com as suas necessidades.

**Tabela 11 – Principais concorrentes das lojas de conveniência (em ordem decrescente de importância)**

Tipo de Varejo	Média	Posição nos dois primeiros lugares	% respostas
Supermercados especiais	2,5	2	100%
Grandes supermercados e hipermercados	4,3	1	75%
Outros supermercados	5,3	-	100%
Outras lojas de conveniência	1,5	3	100%
Padarias de conveniência	3,3	2	100%
<i>Delicatessens</i>	4,0	-	100%
Cadeias de <i>fast-food</i>	6,5	-	100%
Bancas de jornais abertas 24 horas	8,5	-	50%
Farmácias	8,3	-	75%

As entrevistas indicaram não haver consenso entre as empresas sobre o nível de concorrência que caracteriza, atualmente, o segmento de lojas de conveniência. Na opinião de um executivo, ainda não há concorrência significativa entre as lojas. Outros dois participantes ressaltaram que o nível de concorrência difere entre regiões e exemplificaram que ele pode ser classificado como elevado em áreas com grande concentração de lojas, como no bairro da Barra da Tijuca/RJ, porém tende a ser moderado em cidades de pequeno e médio porte. O outro entrevistado relatou que considera elevada a concorrência no segmento de lojas de conveniência, devido ao grande número de lojas, à incorporação do conceito por outros tipos de varejo e à redução das margens de revenda de combustível.

Reforçando a existência de preocupação com a concorrência, todos os entrevistados confirmaram ser recomendada às lojas a realização de *shopping* de preços periódicos. Dependendo da franqueadora, o número de itens da cesta sugerida para a pesquisa dos preços inclui de 45 a 85 itens, sendo mensal a frequência mínima aconselhada. Apesar desta orientação, uma das empresas estima que, nas lojas da sua rede, o levantamento de preços tenha sido feito apenas na época da inauguração.

A preocupação com a concorrência sugere que a conduta de preços das lojas

seja afetada por ações tomadas por outros varejos da mesma área de influência. Em outras palavras, os depoimentos dos executivos sinalizam para a interdependência da loja de conveniência com os seus concorrentes. Além disso, durante as entrevistas, a ênfase dada às semelhanças apresentadas pelos concorrentes parece indicar que as lojas tenham algum poder de mercado e que este está relacionado ao grau de diferenciação frente a outros estabelecimentos.

- ***As empresas franquadoras recomendam a política de preço de líderes***

Segundo o depoimento dos entrevistados, o consumidor normalmente atribui a imagem de loja cara às lojas de conveniência, principalmente devido aos níveis de preços praticados por algumas, no início da implantação deste conceito no país. Aparentemente, tal percepção contribui para que haja resistência, por parte de muitos consumidores, especialmente mulheres, em efetuarem compras nestes locais. Com isso, estas lojas acabam atuando mais como lojas de urgência do que como lojas de conveniência.

Como os consumidores armazenam apenas uma quantidade restrita de informações de preços, a ação do varejista sobre uma cesta limitada de produtos pode contribuir para transmitir a imagem de preços baixos ao consumidor, atraindo-o para a loja.

Ao serem questionados sobre a prática de preços de líderes, dois entrevistados informaram existir nestas empresas uma seleção formal de produtos chamariz, enquanto outro executivo comentou que a empresa possui apenas uma lista informal. Outro participante comentou que a prática de preços de líderes ainda não é adotada na empresa.

Por outro lado, os resultados das entrevistas revelaram que nenhuma das empresas recomenda a política de líderes de perdas. Durante os depoimentos foram apresentadas duas explicações: o baixo valor do *ticket* médio deste tipo de varejo e o pagamento de *royalties* pelos franqueados. Como estas lojas são destinadas à realização de pequenas compras, o varejista não consegue compensar seu prejuízo com a venda de outros produtos com maiores margens, conforme ocorre nos supermercados. Além disso, as taxas mensais pagas pelo franqueado incidem sobre todas as vendas efetuadas, independente da margem adotada, aumentando o

impacto negativo desta prática sobre o resultado do negócio.

A prática de preços de líderes é complexa e sua eficácia depende de uma seleção adequada dos produtos e sua adoção por apenas algumas franqueadoras pode estar sinalizando menor ênfase do preço na estratégia da empresa ou menor conhecimento da precificação no varejo.

- ***As empresas franqueadoras recomendam a realização de promoções temporárias***

Assim como a política de preços de líderes, as promoções temporárias podem contribuir para aumentar o fluxo de consumidores para a unidade varejista. Quando questionados a este respeito, todos os entrevistados responderam que a realização de promoções temporárias é recomendada à sua rede de lojas sob a forma de calendários promocionais enviados periodicamente aos franqueados. Conforme elucidado durante as entrevistas, tais calendários são elaborados pelas empresas franqueadoras a partir de negociações com fornecedores e de análise prévia das sazonalidades. Neles, as franqueadoras sugerem um preço ou uma faixa de preços para cada promoção, cuja duração, em geral, é mensal.

Conforme relato de um participante, nesta empresa, excepcionalmente, algumas promoções podem ter um preço final único para toda a sua rede de lojas, o que permite que o preço seja impresso no material de divulgação, enfatizando tal variável.

A elaboração de calendários promocionais por todas as empresas da amostra sinaliza a intenção da utilização do preço como instrumento de atração dos consumidores para este tipo de varejo.

- ***As empresas franqueadoras recomendam a realização de precificação psicológica***

Apesar de não haver evidência empírica que confirme a eficácia do uso de preços fracionados, três executivos confirmaram que esta prática é recomendada para sua rede de lojas.

- ***As empresas franqueadoras recomendam a política de preços por unidade múltipla***



- ***As empresas franqueadoras recomendam a oferta de pacote de preços (promoções combinando 2 ou mais produtos)***

Como o *ticket* médio das lojas de conveniência é baixo, as práticas de preços que visam elevar o valor da venda média por cliente parecem bastante apropriadas. Nesta categoria estão a política de preços por unidade múltipla e a de pacote de preços.

Ao serem indagados sobre as principais funções do preço na estratégia das franqueadoras, três executivos citaram o aumento de vendas (um em 1º lugar e dois em 2º lugar). Em linha com estes resultados, foi verificado que ambas as práticas são recomendadas por todas as empresas da amostra.

**Tabela 12 – Papéis do preço na estratégia da franqueadora (em ordem decrescente de importância)**

Descrição	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Complementar a estratégia de <i>marketing</i>				1
Consolidar a imagem da empresa				2
Atrair o cliente para a revenda de combustíveis		1		
Atrair o cliente para a loja de conveniência	1			
Aumentar as vendas	2	2	1	
Combater a concorrência			2	
Outro (especificar) _____				

## **H2. O papel do preço na estratégia das diferentes empresas franqueadoras é semelhante**

De acordo com os depoimentos dos entrevistados, uma dificuldade enfrentada por estas empresas é o perfil do franqueado. Ao contrário de outros ramos de negócio, a maioria dos franqueados de loja de conveniência é selecionada entre os revendedores de combustível que possuem vínculo com a distribuidora proprietária da empresa franqueadora. Em geral, o revendedor é quem detém o

controle do ponto de vendas e é persuadido a instalar uma loja de conveniência em seu posto de serviços, mesmo tendo pouco conhecimento e/ou pouco interesse no varejo diversificado.

Foi comentado, por diferentes executivos, que muitos franqueados resistem a pressões para redução de preços, sendo grande a dificuldade de aceitação do argumento de que o lucro da loja pode ser elevado a partir da adoção de níveis mais baixos de preços associados a um maior giro das mercadorias. Estas revelações parecem indicar que as franquadoras pressionam seus franqueados para a adoção de níveis mais baixos de preços.

Dois executivos entrevistados demonstraram forte preocupação com a imagem de preços da rede de lojas e acrescentaram que, nestas empresas, ampla variedade de recursos pode ser utilizada para a divulgação de preços, como, cartazes dentro e fora das lojas, faixas na pista de abastecimento, distribuição de panfletos e envio de mala direta aos consumidores. Um deles ainda complementou que sua empresa tem direcionado esforços especificamente para reverter a imagem de varejo caro associado a este segmento, argumentando que preços muito elevados afastam o consumidor. Esta posição é reforçada quando se verifica que estas franquadoras correspondem às mesmas que têm produtos chamariz formalmente definidos.

Outro participante informou que o preço tem alguma importância para a estratégia e para a imagem da empresa, mas não representa a variável mais relevante, pois o consumidor já tem em mente que a loja de conveniência é mais cara. Nesta empresa é recomendado apenas o uso de cartazes no interior da loja para a divulgação dos preços. Segundo o depoimento de outro entrevistado, na empresa, a preocupação com o preço é recente. Ao que parece, maior ênfase é dada ao atendimento e ao *mix* de produtos. Além de cartazes no interior da loja, esta empresa também faz uso da distribuição de panfletos e de mala direta.

Ao mesmo tempo, quando questionados sobre o diferencial médio de preços recomendados em comparação com os supermercados, os valores citados por três empresas oscilaram entre 5% e 40%, sugerindo a recomendação de níveis de preços diferenciados, mesmo quando sob condições de concorrência semelhantes.

Ao contrário da expectativa original, os resultados das entrevistas sinalizam para a existência de diferenças nas ênfases dadas ao preço como variável

estratégica, apesar das franquadoras recomendarem políticas de preços semelhantes.

### **H3. As práticas de preços adotadas pelas lojas de conveniência estão em consonância com as recomendações efetuadas pelas empresas franquadoras**

Os dados tabulados para esta hipótese consideram apenas as lojas associadas às empresas franquadoras entrevistadas, visando permitir a comparação entre as práticas adotadas e as recomendadas. Assim, de um total de 23 lojas, apenas 19 estão sendo consideradas. Deve ser ressaltado que as análises efetuadas nesta seção se aplicam apenas a estas lojas, tendo em vista o método de amostragem utilizado para a seleção das lojas e dos produtos.

Um resumo das principais políticas identificadas no estudo de campo está apresentado na tabela a seguir. Os resultados revelaram a existência de dissonância em relação às recomendações das franquadoras e, assim, foram interpretados à luz do referencial teórico com vistas à identificação de fatores que possam estar influenciando a conduta das empresas.

**Tabela 13 – Práticas de precificação identificadas no estudo de campo**

Práticas de precificação	Adota		Não adota		Não sabe	
	Unidades	%	Unidades	%	Unidades	%
<i>Shopping</i> de preços	8	42,1%	7	36,8%	4	21,1%
Promoções temporárias	13	68,4%	6	31,6%	-	-
Preços por unidade múltipla	16	84,2%	3	15,8%	-	-
Pacote de preços	9	47,4%	10	52,6%		

#### **- As lojas de conveniência realizam *shopping* de preços**

Ao questionar os gerentes ou os proprietários das 19 lojas de conveniência, apenas 42,1% confirmaram fazer *shopping* de preços regularmente. Como principais concorrentes visitados foram citadas outras lojas de conveniência. Aparentemente, apenas as lojas próprias também verificam regularmente os preços praticados por

supermercados da área de influência.

Em cerca de 36,8% dos estabelecimentos não existe o hábito de levantar os preços praticados por outros varejistas. Nestas lojas, o custo de compra e a margem recomendada pelas franquadoras possivelmente constituem os principais parâmetros para a definição do preço de venda das mercadorias. Em 21,1% das lojas, havia apenas atendentes no momento da visita e não foi possível obter uma resposta confiável.

Analisando o comportamento por região, foram identificados alguns resultados interessantes. Na região A (sem hipermercados), todas as lojas (28,6%) que responderam positivamente à indagação sobre a realização de *shopping* de preços estão localizadas a até 2 km de grandes supermercados. Na região B (com hipermercados), o percentual de lojas foi de 50%, superando a região A. Mesmo assim, 28,6% negaram adotar esta prática. Das lojas que confirmaram a adoção desta prática, a maioria (67%) estava localizada próxima a hipermercados ou a grandes supermercados, porém as demais estavam localizadas a mais de 2 km deste tipo de varejo. Se este comportamento for recente, ele pode ter sido motivado pela abertura de uma grande e moderna loja de conveniência nesta área de influência.

Estes resultados sugerem que a presença de grandes varejistas pode ter alguma influência sobre a realização regular de pesquisas de preços. Ao mesmo tempo, a identificação de lojas que não adotam esta prática pode estar relacionada a uma acomodação destes franqueados, uma vez que as franquadoras definem margens-objetivo.

Quando os dados foram agrupados por franquia, pôde ser verificado que em nenhuma rede a adoção desta política era unânime, apesar dela ser recomendada por todas as empresas franquadoras entrevistadas. No entanto, os gerentes de todas as lojas próprias visitadas declararam fazer pesquisas de preços regularmente.

A baixa adesão a esta prática pode ser consequência de diferentes realidades, como: a existência de dificuldades de coordenação do canal franqueado; o pouco conhecimento do franqueado sobre a precificação no varejo diversificado; a percepção de pouca interdependência com os preços de outras lojas; ou a falta de prioridade deste negócio dentro do posto de serviços.

- **As lojas de conveniência realizam promoções temporárias**

Apesar de todas as empresas franqueadoras elaborarem e enviarem calendários promocionais para as lojas a elas vinculadas, apenas 68,4% das lojas da amostra tinham pelo menos uma promoção sinalizada nos dias em que foram visitadas. A análise dos dados também indicou que todas as lojas próprias e que todas as lojas de uma mesma franquia ofereciam alguma promoção.

Mais uma vez os resultados do estudo de campo divergiram dos resultados das entrevistas. A prática de promoções temporárias estava sendo adotada por cerca de dois terços das lojas da amostra, apesar de preconizada por todas as franqueadoras. Como as promoções são definidas centralmente, é possível que elas não sejam adequadas a todos os mercados. Mas, a princípio, as franqueadas deveriam ter interesse em realizar, pelo menos, algumas das promoções sugeridas, visto que elas podem contribuir para atrair os consumidores. Estas diferenças decorrentes de problemas na implementação dos calendários promocionais parecem estar associadas a dificuldades de coordenação do canal.

- **As lojas de conveniência utilizam precificação psicológica**

Para a identificação do uso de preços fracionados, foi utilizada a cesta original com 42 produtos. Primeiro, foi verificado se havia preços terminados em R\$ 0,09 e entre R\$ 0,90 e R\$ 0,99 e, depois, os dados foram tabulados por faixas.

Apesar do número de preços coletados variar entre as lojas da amostra, o número reduzido da cesta final dificulta a análise da adoção de precificação psicológica, conforme pode ser observado na tabela que se segue.

**Tabela 14 – Identificação de preços fracionados**

Número de preços fracionados	Cesta com 42 itens		Cesta com 23 itens	
	Número de lojas	% sobre total	Número de lojas	% sobre total
1 - < 3	3	15,8%	9	39,1%
3 - < 5	6	31,6%	4	17,4%
5 - < 10	4	21,1%	9	39,1%
10 - < 15	5	26,3%	1	4,3%
>=15	1	5,3%	0	0,0%

Tendo em vista estas diferenças, deve ser ressaltado que o número de preços fracionados de algumas lojas podem estar subestimados.

Na amostra pesquisada, cerca de 31,6% das lojas parecem utilizar apenas moderadamente a prática de preços fracionados, enquanto em 15,8% não é possível supor que ela seja adotada. Por outro lado, os dados sugerem que 31,6% das lojas adotam este artifício com maior intensidade. Curiosamente, todas estas unidades estão localizadas na Região B (com hipermercados).

As lojas vinculadas a duas empresas franqueadoras apresentaram padrões muito semelhantes quando comparadas entre si. Em uma delas, o número de preços identificados oscilou entre 1 e 3 e na outra entre 4 e 9. Além disso, foi identificado que várias lojas que parecem adotar a precificação psicológica com maior intensidade estão associadas à franqueadora que informou não recomendar esta prática.

Tendo em vista o valor médio das vendas das lojas de conveniência, é possível que a prática de preços fracionados possa causar um problema na devolução do troco. Mesmo assim, esta prática parece bastante popular em algumas lojas. Os resultados sugerem que a proximidade a hipermercados pode ser um fator que influencie a intensidade com que este artifício é implementado pelas lojas de conveniência.

**- As lojas de conveniência adotam a política de preços por unidade múltipla**

Os resultados indicaram que esta prática era a mais disseminada nas lojas da amostra. A cesta de produtos pesquisada incluía o levantamento dos preços unitários e da embalagem múltipla para três bebidas (Skol lata de 350 ml, Coca-Cola lata e Miller *long neck*) apontadas como líderes de vendas. No total, 84,2% das lojas praticavam preços reduzidos para a venda de embalagens com 6 ou 12 unidades. Também foi verificado que esta prática era adotada por todas as lojas próprias e por todas as lojas de uma determinada franquia.

Em algumas lojas foi observado não haver sinalização orientando o consumidor sobre a prática de preços reduzidos para embalagens múltiplas. Isto provavelmente compromete a eficácia da política, especialmente num varejo onde a compra por impulso é significativa. A divulgação inadequada dos preços pode estar

sinalizando que o varejista está adotando esta prática sem efetivamente conhecer sua finalidade.

Nas lojas que não utilizavam tal prática para os produtos incluídos na cesta, também foi observado não haver qualquer indicação deste tipo de promoção em outra marca de bebida.

Na análise dos dados por região, foi constatado que a política de preços por unidade múltipla era adotada por todas as lojas localizadas em áreas próximas a grandes supermercados e/ou a hipermercados. Este resultado parece ser mais um indicador de que a presença de grandes varejistas exerce influência sobre a conduta de preços das lojas de conveniência.

**- As lojas de conveniência realizam promoções que combinam 2 ou mais produtos (pacote de preços)**

Apenas 47,4% das lojas apresentaram alguma oferta combinando diferentes produtos. Todas estas promoções estavam localizadas no departamento de *fast-food*. Mais uma vez foi verificado que todas as lojas próprias e que todas as lojas da mesma franquia identificada nas análises anteriores ofereciam promoções deste tipo.

Tanto a política de preços por unidade múltipla como a de pacote de preços são preconizadas por todas as franqueadoras e parecem bastante apropriadas para este tipo de varejo, porém os resultados do estudo de campo indicaram que sua adoção não é unânime nas lojas da amostra. Além disso, a falta de sinalização apropriada em algumas lojas provavelmente compromete a capacidade desta prática em estimular o consumidor a realizar ou aumentar o seu volume de compras. Este comportamento parece sugerir pouco conhecimento de precificação no varejo pelo franqueado. Outro aspecto verificado nas lojas visitadas foi a adoção da prática de pacote de preços apenas para promover vendas na área de *fast-food*, enquanto, em outros departamentos, os esforços limitavam-se à arrumação sugestiva de produtos complementares em pontas de gôndola. Este direcionamento parece apontar para a tendência de fortalecimento da área de alimentação dentro das lojas de conveniência, tendo como base a própria orientação das franqueadoras. No entanto, é possível que a ampliação desta prática para outras categorias de produto contribua para aumentar o valor do *ticket* médio deste tipo de varejo.

**Tabela 15 - Comparação de políticas de preços recomendadas e adotadas**

Práticas de precificação	Franqueadora		Lojas próprias		Lojas franqueadas	
	Recomendada	%	Identificada	%	Identificada	%
<i>Shopping</i> de preços	4	100%	3	100%	5	31,3%
Promoções temporárias	4	100%	3	100%	10	62,5%
Preços por unidade múltipla	4	100%	3	100%	13	81,3%
Pacote de preços	4	100%	3	100%	6	37,5%

Em suma, na comparação dos dados das entrevistas e do estudo de campo, foram identificadas algumas divergências entre as condutas de preços preconizadas pelas franqueadoras e as adotadas pelas lojas franqueadas. Quando analisado o comportamento das lojas próprias, foi constatado que todas adotavam as seguintes práticas: *shopping* de preços, promoções temporárias, preços por unidade múltipla e pacote de preços. Isto parece indicar que o controle exercido pela franqueadora sobre a operação da loja afeta a implementação das práticas recomendadas e que este tende a ser inferior em lojas franqueadas.

Apenas uma rede franqueada apresentou unanimidade na adoção das práticas de promoções temporárias, de preços por unidade múltipla e de pacote de preços, sugerindo maior eficiência desta franqueadora em coordenar a precificação em seu canal franqueado. Este resultado também pode estar relacionado à ênfase dada ao papel da variável preço dentro da estratégia desta empresa.

É interessante ressaltar que todas as lojas visitadas estão localizadas na mesma cidade que as sedes das franqueadoras entrevistadas. Teoricamente, esta proximidade deveria facilitar o monitoramento da operação destas unidades. As divergências encontradas na maioria das redes podem estar associadas aos seguintes fatores:

- ✓ menor preocupação com a precificação (no caso de duas franqueadoras);
- ✓ dificuldades na coordenação do canal franqueado, seja pelo perfil do



franqueado ou pela maior importância dada à distribuição e à revenda de combustíveis; ou

- ✓ conflitos inerentes à relação franqueador-franqueado.

#### **H4. O nível de preços praticados pelas lojas de conveniência são semelhantes.**

Os resultados das entrevistas sinalizaram que, em duas franqueadoras, existe maior preocupação com a imagem de preços transmitida por suas redes de lojas. Os executivos de ambas as empresas confirmaram a adoção formal da prática de preços de líderes e das demais políticas de preços incluídas neste estudo, além da utilização de diferentes recursos para a divulgação dos preços.

Assim, em um primeiro momento, a análise das estratégias adotadas foi concentrada na comparação dos níveis de preços praticados por lojas localizadas numa mesma área de influência. A amostra foi dividida em sub-regiões de acordo com a distância existente entre as lojas e os grandes supermercados (com estacionamento) e os hipermercados, sob a hipótese que estes últimos exercem liderança de preços nos mercados onde estão localizados.

Inicialmente, os preços das lojas foram ordenados por postos para aplicação dos testes de Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis. Os resultados da análise por sub-regiões indicaram que a hipótese de médias iguais para lojas atuando na mesma área de influência devia ser aceita. Em várias outras comparações, foram obtidos resultados semelhantes: entre franquias, entre sub-regiões, entre regiões e entre todas as lojas da amostra. No entanto, aparentemente, havia diferenças entre os somatórios dos postos.

**Tabela 16 - Classificação em sub-regiões dos somatórios dos postos das lojas da amostra**

Região A (sem hipermercados)		Região B (com hipermercados)		
Sub-Região 1 (distância ≤ 2 km de grande supermercado)	Sub-Região 2 (distância > 2 km)	Sub-Região 3 (distância ≤ 2 km de grande supermercado)	Sub-Região 4 (distância > 2 km)	Sub-Região 5 (distância ≤ 2km de hipermercados)
5236	5829	5576	6089	5717
5621	6334	5879	6308	5842
6271	6339	6009	6431	5846
6275	6427		6658	5932
	6720			5990
				6149
				6714

Quando os somatórios por postos foram classificados em ordem crescente de 1 a 23, foi obtida a seguinte distribuição entre as sub-regiões.

**Tabela 17 – Ordenação dos somatórios dos postos das lojas da amostra**

Região A (sem hipermercados)		Região B (com hipermercados)		
Sub-região 1 (distância ≤ 2 km de grande supermercado)	Sub-região 2 (distância > 2 km)	Sub-região 3 (distância ≤ 2 km de grande supermercado)	Sub-região 4 (distância > 2 km)	Sub-região 5 (distância ≤ 2km de hipermercados)
1	5	2	12	4
3	17	8	16	6
14	18	11	20	7
15	19		21	9
	23			10
				13
				22

**Tabela 18 - Média dos postos por sub-região**

Região A (sem hipermercados)		Região B (com hipermercados)		
Sub-região 1 (distância ≤ 2 km de grande supermercado)	Sub-região 2 (distância > 2 km)	Sub-região 3 (distância ≤ 2 km de grande supermercado)	Sub-região 4 (distância > 2 km)	Sub-região 5 (distância ≤ 2km de hipermercados)
8	16 19 <sup>43</sup>	7	17	10 8 <sup>44</sup>

<sup>43</sup> Média calculada sem considerar loja com menor posto, por corresponder a um valor muito diferente dos demais.

Analisando os dados com esta abordagem, foi verificado que as regiões 2 e 4, localizadas a mais de 2 km de grandes supermercados e de hipermercados, apresentaram postos superiores aos das demais regiões. O mesmo resultado é obtido quando são comparadas as médias de postos das sub-regiões (Tabela 18 - Média dos postos por sub-região). Curiosamente, uma das lojas com maior posto está localizada na sub-região 5 (até 2 km de hipermercados). Enquanto a amplitude total desta sub-região é 18, tal loja está situada nove posições acima do segundo maior posto, aparentemente, apresentando um nível de preços bastante distinto da sua área de influência. Uma situação semelhante foi identificada na sub-região 2 (acima de 2 km de grandes varejistas), onde uma loja apresentou posto extremamente baixo em comparação com as unidades.

Após calcular os valores da mediana (=12), do 1º quartil (=6) e do 3º quartil (=18), foi possível verificar que na sub-região 3 (até 2 km de grande supermercado) todas as lojas ficaram posicionadas abaixo da mediana. As lojas das sub-regiões 1 e 5, situadas até 2 km de grandes varejistas, ficaram localizadas abaixo do 3º quartil, quando foi desconsiderada a loja com maior posto desta última sub-região. Por outro lado, os postos da maioria das lojas das sub-regiões 2 e 4 (acima de 2 km de grandes varejistas) estão iguais ou acima da mediana. Apenas na sub-região 2, uma loja ficou abaixo da mediana. Na região 2, existe um supermercado especial que está localizado em uma via de alto fluxo, sem estacionamento e que, a princípio, não parece afetar o comportamento de preços das lojas na sua área de influência.

As análises sugerem que a proximidade a grandes supermercados ou a hipermercados influencia o nível de preços das lojas de conveniência. Alguns fatores que podem estar afetando o nível de preços de tais lojas são: a presença de lojas próprias que realizam *shopping* de preços regularmente em supermercados de sua área de influência e menor tolerância dos consumidores a preços elevados devido a maior proximidade de grandes varejistas. Sob a ótica da Organização Industrial, estes resultados podem estar sinalizando que os grandes varejistas exercem liderança de preços sobre este tipo de varejo.

Ao serem comparados os postos das lojas localizadas nas mesmas sub-

---

<sup>44</sup>Média calculada sem considerar loja com maior posto, por corresponder a um valor muito diferente dos demais.

regiões, estes também apresentaram diferenças. Tais resultados podem ser um indício de que as lojas de conveniência estejam adotando estratégias de níveis de preços diferentes e, portanto, detenham algum poder de mercado.

Ao aplicar o teste de Kruskal-Wallis sobre os dados da Tabela 17 – Ordenação dos somatórios dos postos das lojas da amostra, a estatística  $H$  calculada foi 13,88 e, assim, superior ao valor  $\chi^2_{\text{superior}}$  ( $\chi^2=9,49$  para  $\alpha=5\%$  e grau de liberdade=4). Como  $H > \chi^2_{\text{superior}}$ , a hipótese  $H_0$  (as amostras foram extraídas de populações com médias iguais) deve ser rejeitada, sob o risco  $\alpha$  de que haja diferença entre as médias das cinco sub-regiões. Este resultado indica que, pelo menos, uma das amostras apresenta uma média significativamente diferente das outras, reforçando as análises anteriores.

Depois das análises por sub-regiões, os dados foram agrupados por franquia e outros resultados interessantes foram obtidos.

Com isso, foi identificado que os postos de todas as lojas de uma franqueadora ficaram posicionados abaixo da mediana. Além disso, em todas as sub-regiões onde havia lojas desta franquia, elas apresentaram o menor somatório de postos. Era a mesma franqueadora cujas lojas apresentaram a maior consonância entre as políticas de preços recomendadas e adotadas. Estes resultados parecem estar associados à prioridade dada por esta empresa à precificação, conforme havia sido demonstrado durante a entrevista e a sua capacidade de coordenação do canal franqueado.

Ao contrário do esperado, a segunda rede com melhor colocação foi justamente a franqueadora, cujo executivo expôs que era recente a preocupação com a variável preços. Nas outras três redes, a maior parte das lojas ficou localizada acima da mediana. Destas, duas participaram das entrevistas. Em uma delas parece ter sido dada grande importância à precificação, porém o diferencial de preços que recomenda frente aos supermercados parece relativamente alto (cerca de 40%), o que pode explicar os níveis de preços identificados.

**Tabela 19 - Classificação de postos por franquia**

	Franquia A	Franquia B	Franquia C	Franquia D	Franquia E
Média do somatório de postos dos preços	6.262	5.657	6.392	6.175	5.935
Média de postos dos somatórios	16	4	15	14	9

Como resultado do teste de Kruskal-Wallis sobre os dados organizados por franquias, foi obtido o valor de 14,96 para a estatística H, superior ao limite  $\chi^2_{\text{superior}}$ , ( $\chi^2_{\text{superior}} = 9,49$ , para  $\alpha=5\%$  e grau de liberdade=4). Como havia ocorrido na análise por sub-regiões,  $H_0$  (médias populacionais iguais) foi rejeitada, indicando a existência de risco  $\alpha$  de diferenças entre as médias.

Dentro das limitações da amostragem de lojas e da cesta de produtos, estes resultados parecem sugerir que as lojas de conveniência adotam estratégias de preços diferentes, fixando seus preços em níveis diferenciados. Ao mesmo tempo, os postos mais altos apresentados por algumas redes podem ser consequência de dissonância entre as condutas de preços preconizadas e as adotadas, pois em todas as franquias os postos das lojas próprias foram inferiores aos das lojas franqueadas. Assim, é possível que as peculiaridades do sistema de franquia deste segmento estejam contribuindo para dificultar a coordenação do canal franqueado pelas franqueadoras.

## 6. CONCLUSÕES

Neste estudo, a precificação no segmento de lojas de conveniência foi analisada visando identificar as estratégias e as políticas preconizadas pelas empresas franqueadoras e, principalmente, fornecer indícios sobre a adoção efetiva das práticas recomendadas pelas unidades franqueadas. Assim, este tema foi abordado com ênfase na caracterização da conduta recomendada por empresas franqueadoras e na sua comparação com a conduta adotada por unidades a elas vinculadas.

Várias pesquisas sobre *franchising* associam o comportamento das unidades franqueadas à capacidade de coordenação da empresa franqueadora. Paralelamente, a teoria de Organização Industrial apresenta a conduta da empresa como função da estrutura de mercado. Assim, as práticas de preços adotadas pelas lojas de conveniência poderiam estar sendo influenciadas por características do mercado e do sistema de franquia.

Uma pesquisa realizada anteriormente caracterizava a estrutura do varejo diversificado como um oligopólio diferenciado com franja, em que os supermercados exerciam a liderança de preços (Cyrillo,1987). Sob a ótica da teoria de preços, a localização privilegiada parece atuar como fator de diferenciação das lojas de conveniência, pois outras dimensões do conceito de conveniência têm sido incorporadas por outros tipos de varejo, como supermercados especiais e padarias. Assim, localmente, estas lojas deveriam apresentar algum poder de mercado. Além disso, neste segmento não há indícios da existência de elevadas barreiras à entrada, visto que o valor do investimento necessário é relativamente baixo e existe um grande número de postos de serviços e outros locais com potencial para instalação deste tipo de loja.

A proposta de atender às necessidades dos consumidores de compras e de lanches rápidos, as desvantagens de custos em comparação com os supermercados e a predominância de unidades franqueadas neste segmento sugeriam a preferência pela concorrência extra-preço e por estratégias de níveis de preços acima do mercado. Mesmo que a variável preço tenha menor importância dentro do composto de varejo, a expectativa inicial era de que as franqueadoras participassem da precificação de suas lojas, dada a importância do preço final para a maximização

dos lucros.

Como o sistema de franquia é predominante, parecia provável que o controle da franqueadora sobre os preços das lojas de conveniência fosse limitado. Além disso, o amplo *mix* de produtos comercializado e a dispersão geográfica das lojas de conveniência, fazia crer que o franqueado teria melhores condições para posicionar os preços dentro do mercado.

A comparação das características deste segmento no Brasil com o referencial teórico indicava que, além da estrutura de mercado, a adoção do sistema de franquia também poderia estar influenciando a conduta de preços deste tipo de varejo. Assim, outros aspectos que precisavam ser considerados, na análise, eram a coordenação do canal franqueado, mais complexa devido à associação, à distribuição e à revenda de combustíveis, e o pagamento de *royalties*. Estas foram as premissas utilizadas para a análise dos dados levantados nas entrevistas e no estudo de campo, cujos resultados são sumariados a seguir.

Durante as entrevistas, todos os executivos revelaram a preocupação com a precificação por parte das franqueadoras, porém a importância atribuída ao gerenciamento do *mix* de preços parece ser diferente. Em duas empresas foi maior a ênfase dada ao papel do preço na formação de uma imagem favorável junto ao consumidor. Estas foram as únicas empresas a adotar formalmente a política de preços de líderes e a recorrer à maior variedade de recursos para a divulgação dos preços.

Segundo o depoimento dos executivos, os papéis das empresas na precificação da loja de conveniência não estão especificados em contrato. Apesar disso, as franqueadoras participam deste processo com a sugestão de valores de margens por categoria de produto e com a recomendação de práticas como: *shopping* de preços, promoções temporárias, preços fracionados, preços por unidade múltipla e pacote de preços. No entanto, a definição do preço final em todas estas empresas é delegada ao franqueado.

Este ano, uma das franqueadoras está implementando um novo sistema, centralizando as negociações com fornecedores e a definição do preço de venda da maioria dos produtos comercializados por sua rede de lojas. A tendência é que esta empresa tenha maior poder de barganha, o que pode resultar em economias pecuniárias e em maior controle sobre o preço dos franqueados.

Na análise dos dados do estudo de campo, foram identificadas divergências entre as práticas de preços recomendadas pelas franqueadoras e as adotadas pelas franqueadas. Estes resultados podem ser decorrentes de fatores como: as características do relacionamento entre as empresas, menor prioridade dada à precificação pela franqueadora e a associação à distribuição e à revenda de combustíveis.

A fim de verificar se as diferenças nas ênfases demonstradas pelas franqueadoras poderiam estar refletidas nos preços praticados pelas lojas de conveniência, foi selecionada uma amostra de lojas localizadas em regiões com valores médios de imóvel semelhantes e foi definida uma cesta de produtos composta por itens de diferentes categorias.

Para a comparação entre lojas, os preços foram ordenados por postos do menor para o maior valor e, em seguida, os dados foram agrupados de duas formas: por região e por franquia. Para tanto, foram definidas cinco sub-regiões com base na presença de grandes varejistas. Quando comparadas as lojas, os resultados sinalizaram para a existência de diferenças entre os níveis de preços praticados em uma mesma área de influência.

Em consonância com a preocupação com referência à precificação demonstrada durante a entrevista, todas as lojas vinculadas a certa franqueadora apresentaram postos abaixo da mediana. Além disso, o menor posto nas sub-regiões em que atuava (apenas em três das cinco consideradas) foi apresentado por lojas desta franquia. Outras duas franqueadoras apresentaram grande amplitude entre os postos. Para uma destas empresas, a comparação com as entrevistas sugere que este resultado possa estar associado ao valor do diferencial de preços recomendado frente aos supermercados ou a dificuldades de coordenação do canal franqueado. Para a outra, o resultado pode estar refletindo a menor importância estratégica atribuída a variável preço. A segunda rede, com menores postos dentro da amostra considerada, foi justamente a franqueadora cuja preocupação com preços foi apresentada como recente.

Os resultados também indicaram que a propriedade da loja pode ser um fator que influencia a precificação neste segmento, provavelmente devido ao maior controle exercido pelas franqueadoras sobre estas unidades ou, talvez, por diferenças nos custos. Na amostra, todas as lojas próprias apresentaram um nível



de preços inferior ao das demais lojas da mesma rede. Nestas lojas, os gerentes informaram que a realização de *shopping* de preços é feita regularmente e inclui visitas a supermercados. Entretanto, esta rotina não é adotada com unanimidade pelas lojas franqueadas de nenhuma das redes. Além disso, nas lojas próprias também foi identificada a adoção das práticas de promoções temporárias, preços por unidade múltipla e pacote de preços.

A empresa franqueadora que apresentou maior convergência entre o que preconiza e o que é praticado por suas lojas foi a mesma que apresentou os menores níveis de preços para a cesta de produtos selecionada. Esta franqueadora parece apresentar melhor coordenação da precificação em seu canal franqueado dentro da amostra considerada, o que pode estar relacionado à adoção de estratégia *low-active* por esta empresa dentro do segmento de lojas de conveniência.

As divergências identificadas entre as informações obtidas nas entrevistas e no levantamento de campo e entre as condutas adotadas pelas lojas próprias e franqueadas indicam a deficiência de coordenação da precificação no canal franqueado, fato este que deve ser agravado em outras regiões, pois a pesquisa foi feita onde se localizam as matrizes das empresas franqueadoras, onde se poderia deduzir maior controle devido à proximidade geográfica.

Por fim, a comparação dos preços por sub-região indicou que a proximidade (até 2 km) de grandes supermercados e de hipermercados parece afetar o nível de preços praticado pelas lojas de conveniência. Ao mesmo tempo, não foi possível identificar indícios da influência do número de varejistas ou de supermercados especiais (sem estacionamento) sobre os níveis de preços deste tipo de varejo. Assim, as diferenças identificadas parecem indicar que as lojas tenham algum poder de mercado dentro da área de influência em que atuam, mas que a liderança preços local é exercida por grandes supermercados e hipermercados.

Os resultados deste trabalho, apesar de limitados à amostra considerada, podem subsidiar a realização de estudos mais amplos sobre a precificação no segmento de lojas de conveniência, conforme exposto abaixo:

- ✓ A realização deste estudo com amostra maior de lojas permitiria a obtenção de resultados mais conclusivos sobre os fatores que estão influenciando a conduta de preços das lojas de conveniência.

- ✓ Outra extensão possível seria a comparação entre a conduta de preços e o desempenho das lojas com a finalidade de identificar as práticas mais eficazes no segmento de lojas de conveniência.
- ✓ Um estudo sobre a coordenação do canal franqueado, neste tipo de varejo, poderia identificar os problemas que caracterizam a relação franqueadora-franqueada, verificar se eles estão efetivamente afetando a implementação da conduta preconizada e sugerir ações para reduzir as dissonâncias.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Juliana. Lojas de conveniência já faturam US\$ 480 milhões. *Gazeta Mercantil*. Caderno Empresas e Negócios, 27/10/97, p.C-7.
- ANGELO, C.F. de (Coord.) *Varejo: modernização e perspectivas*. São Paulo: Atlas/Provar, 1994.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL. Rio de Janeiro: IBGE. v. 56, 1996.
- ASCAR, Antonio Carlos. Loja de conveniência: um *marketing* de nicho. *Superhiper*. ABRAS, Set/89, p. 46-7
- BAIN, Joe S. *Industrial Organization*. USA: John Wiley, 1968
- BEISEL, John L.. *Contemporary Retailing*. 2.ed. NewYork: Macmillan, 1993.
- BERMAN, B., EVANS, J.R. *Retail management: a strategic approach*. 4.ed. New York: Macmillan, 1989.
- BERRY, L., PARASURAMAN, A, *Serviços de Marketing: competindo através da qualidade*, Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BRUNO, Adriana. Na medida certa. *Conveniência News*. São Paulo: CNB Brasil – Ed. 1, Ano 1 – Mai-Jun/1999, p. 18-19.
- CARLTON, Dennis W., PERLOFF, Jeffrey M. *Modern Industrial Organization*. 2 ed. New York: HarperCollins, 1994
- CHERTO, Marcelo, RIZZO, Marcus (org.). *Franchising na Prática*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CONVENIÊNCIA NEWS *Aconteceu: A vida com conveniência*. São Paulo: CNB Brasil, Ed. 0, Ano 1, Mar-Abr/1999a, p. 11
- CONVENIÊNCIA NEWS. *Perfil: De Olho no Consumidor*. São Paulo: CNB Brasil, ed. 0, Ano I, Mar-Abr/99b, p. 30
- CORRERA, José Claudio. Modernidade no mercado de conveniência. *Posto de Observação*, n.199, p.7-8, out. 1997a.
- \_\_\_\_\_. Dez anos das lojas de conveniência no Brasil. *Posto de Observação*, n.201, p.6-7, dez. 1997b.
- \_\_\_\_\_. O mundo do varejo alimentar: Perfil do ano 2000 para as lojas de conveniência. *Posto de Observação*, n.207, jun. 1998a.
- \_\_\_\_\_. Enquanto o varejo fecha as portas, as lojas de conveniência crescem. *Posto de Observação*, n.208, Jul. 1998b.
- \_\_\_\_\_. Onze anos de conveniência no Brasil: uma retrospectiva. *Posto de Observação*, n.212, nov. 1998c.
- \_\_\_\_\_. Novidades sobre o perfil do consumidor. *Posto de Observação*, n.216, mar. 1999a.
- \_\_\_\_\_. O que valoriza a loja de conveniência. *Posto de Observação*, n.218, maio 1999b.

- \_\_\_\_\_. O canal cresce e desperta interesse na revenda. *Posto de Observação*, n.219, jun. 1999c.
- \_\_\_\_\_. Momento de novas oportunidades. *Posto de Observação*, n.221, ago. 1999d.
- CYRILLO, Denise Cavallini. *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*. São Paulo: IPE-USP, 1987.
- DANT, Rajiv P., GUNDLACH, Gregory T. The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution. *Journal of Business Venturing*, v.14, n. 1, p.35-67, jan. 1999.
- DIEGUEZ, Consuelo. A Shell encolheu. *Veja*, São Paulo, 1 março 2000.
- DELMAS, Maria Fernanda. Pequenas inauguram lojas em 97. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 12 fev. 1997.
- DOUGLAS, E. J.. *Managerial Economics: Analysis and Strategy*. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992
- EGGERTSSON, T. *Economic Behavior and Institutions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.
- ELANGO, B., FRIED, Vance H. Franchising Research: A Literature Review and Synthesis. *Journal of Small Business Management*, v.35, n.3, p. 68-81, jul. 1997.
- FONSECA, Jairo Simon da, MARTINS, Gilberto de Andrade. *Curso de Estatística*. 5.ed., São Paulo: Atlas, 1994.
- FOSTER, Dennis L. *O Livro Completo de Franchising*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- GRÖNROOS, C., *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GUIDONI, Rosimeire. Megapostos: verdadeiros centros de facilidades. *Posto de Observação*, n.202, jan. 1998.
- \_\_\_\_\_. Pesquisa Nacional aponta crescimento no setor de conveniência. *Posto de Observação*, n.218, maio 1999.
- GUILTINAN, Joseph P., REJAB, Ismail B., RODGERS, William C. Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel. *Journal of Retailing*, v. 56, n. 3, fall 1980.
- JENSEN, M.C., MECKLING, W.H. Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p.305-360, out. 1976.
- KREPS, D. *A Course in Microeconomic Theory*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1990.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAFONTAINE, Francine. Franchising versus corporate ownership: the effect on price dispersion. *Journal of Business Venturing*, v. 14, n. 1, p. 17-34, jan. 1999.
- \_\_\_\_\_. Agency Theory and franchising: some empirical results. *RAND Journal of*

*Economics*, v.23, n.2, summer 1992.

LAS CASAS, Alexandre L. *Marketing de Varejo*, São Paulo: Atlas, 1992.

LEPSCH, Sergio Luiz *Precificação em Supermercado: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras*, 1996. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Administração de Empresas da FEA/USP).

LEVY, Michael, WEITZ, Barton A. *Essentials of Retailing*. USA: Irwin, 1996.

\_\_\_\_\_. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LOJAS como Postos em todo o País. *Revista BR. Rio de Janeiro*, v.8, n.71, p.5, jul. 1998.

MAGALHÃES, Luciana. Loja 24 horas atrai publico calsse A e B. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 31 ago. 1995.

MASON, J.B., MAYER, M.L., WILKINSON, J.B. *Modern Retailing: theory and practice*. 6.ed. Homewood, Ill.: Irwin, 1993.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing. Edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996.

McGOLDRICK, Peter J. *Retail Marketing*. London: McGraw-Hill, 1990.

MONTEIRO, Marco Antonio. Shell inaugura novas lojas Select. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 13 maio 1996.

MONTEIRO, Marion. Supermercado é programa noturno. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 17 maio 1997.

MORGENSTEIN, Melvin, STROGIN, Harriet. *Modern retailing: management principles and practices*. 3.ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1992.

NOGUEIRA, Waldo. O ano da conveniência. *SuperHiper*, p. 64-92, mar. 1992.

PAGANATTO, Eliane. Mix de produtos: garantia de sucesso e rentabilidade. *Posto de Observação*, n.201, p.01-02, dez. 1997.

\_\_\_\_\_. O conceito store-in-store se consolida no Brasil. *Posto de Observação*, n.202, Jan/98.

\_\_\_\_\_. Padarias chegam as lojas de conveniência. *Posto de Observação*, n.217, abr. 1999.

PARASURAMAN, A . *Marketing Research*. 2<sup>nd</sup>. Ed., USA: Addison-Wesley, 1991

PESCIOTTA, Fernando. Cresce investimento em loja de conveniência. *O Estado de São Paulo*. São Paulo, 5 maio 1993.

PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

PIZA, Cláudia Toledo. 24 horas. Durante a noite, a tranquila compra de supermercado. São Paulo, *Jornal da Tarde*, 23 agosto 1991.

POSTO DE OBSERVAÇÃO. 200° loja da Esso é inaugurada em São Paulo. Federação Nacional do Comércio de Combustíveis - FECOMBUSTÍVEIS, n. 199, Out/97, p. 08.

- PRADO, Pedro Eugênio. A loja de conveniência e a padaria. *Tecno Pan*. Ano XIII, n. 154, Set/90, p. 18-20.
- REVISTA BR. Lojas como Postos em todo o País. Ano 8, n. 71, Jul/98, p. 5.
- REVISTA EXAME. Os vendilhões da madrugada: farmácias, postos da gasolina, lanchonete e lojas de conveniência prosperam ao manter as portas abertas durante 24 horas. São Paulo: Abril, Jan/1992, p.71-2.
- ROSSI, Carlos Alberto Vargas, SILVEIRA, Teniza da. Efeitos do tempo sobre o cliente do varejo: uma análise de lojas de conveniência em Porto Alegre, RS, Brasil. In: CLADEA, 1997, p. 755-770.
- SILVEIRA, José A. G. da, ANGELO, Claudio Felisoni de, LEPSCH, Sérgio. *A fixação de preços nos supermercados brasileiros depois do Real*. São Paulo: PROVAR/FIA /USP, 1995.
- SAMLI, A. *Coskun Retail marketing strategy: planning, implementation, and control*. Connecticut: Quorum, 1989.
- SANTOS, Marco Aurélio dos. Panorama Setorial: Lojas de Conveniência. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, ago. 1997.
- SAMPAIO, Cristiane C., PAGANATTO, Eliane. Mercado Brasileiro de Conveniência: razões e parâmetros para expansão. *Posto de Observação*, n. 205, p.01, abr. 1998.
- SCHERER, F.M., ROSS, David. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 3<sup>rd</sup>. Ed. USA: Houghton Mifflin Company, 1990
- SPINELLI, Steve, BIRLEY, Sue. Toward a theory of conflict in the franchise system, *Journal of Business Venturing*, v.11, n.5, p.329-342, set.1996.
- SUPERHIPER. Universo da Abras. ABRAS, ano 17, Set/91, p. 170-2 .
- WELLS, Christopher. MADDIX O homem das sete mil franquias. *Pequenas empresas, grandes negócios*, São Paulo, p.4-5, 1989.

## 8. Anexos

***Anexo I: Formulário para estudo de campo***





RAZÃO SOCIAL: \_\_\_\_\_ MARCA: \_\_\_\_\_

Categor	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	1ª COLETA		2ª COLETA	
		DATA: /	HORA: :	DATA: /	HORA: :
		Dia da semana:		Dia da semana:	
		Observações	PREÇOS	Observações	PREÇOS
Mercearia	24. Papel higiênico folha dupla		R\$		R\$
	25. Papel higiênico folha simples				
	26. Sabonete Lux luxo		R\$		R\$
	27. Sal 1 kg		R\$		R\$
	28. Feijão 1 kg		R\$		R\$
	29. Óleo de soja 1 lt.		R\$		R\$
	30. Alcool 1 lt		R\$		R\$
	31. Sabão em pó 500 g		R\$		R\$
	32. Café Mellita 250 g	Extra-forte			
	33. Café em pó 250 g		R\$		R\$
Impulso	34. Leite integral tetrapak 1 lt	Marca:	R\$	Marca:	R\$
	35. Açúcar 1 kg		R\$		R\$
	36. Drops Halls (c/açúcar)		R\$		R\$
	37. Chocolate Diamante Negro 30 g		R\$		R\$
	38. Chiclete Trident		R\$		R\$
	39. Chocolate Surpresa 30 g		R\$		R\$
	40. Gillete carga Sensor		R\$		R\$
	41. Pilha AA alcalina	Quant.:	R\$	Quant.:	R\$
	42. Filme 35 mm c/ 24 poses		R\$		R\$

### OBSERVAÇÃO COMPLEMENTAR:

- Existem ofertas de pacotes de preços (combos) Não ( ) Sim ( ) Quantas? \_\_\_\_\_  
 Onde? \_\_\_\_\_
- Existem promoções de preços por unidade múltipla? Não ( ) Sim ( )
- Como é feita a divulgação de preços?
- Etiquetas de preços nas gôndolas Não ( ) Sim ( ) \_\_\_\_\_  
 Faixas na pista de abastecimento Não ( ) Sim ( ) \_\_\_\_\_  
 Cartazes na frente da loja Não ( ) Sim ( ) \_\_\_\_\_  
 Cartazes no interior da loja Não ( ) Sim ( ) \_\_\_\_\_  
 Distribuição de panfletos Não ( ) Sim ( ) \_\_\_\_\_  
 Envio de mala-direta aos consumidores Não ( ) Sim ( ) \_\_\_\_\_  
 Anúncios na mídia (ex.: jornais, revistas, rádio ou tv) Não ( ) Sim ( ) \_\_\_\_\_  
 Outra opção (especificar) \_\_\_\_\_ Não ( ) Sim ( ) \_\_\_\_\_
- É feita pesquisa de preços na concorrência? Não ( ) Sim ( ) Obs.: \_\_\_\_\_

***Anexo II: Questionário para entrevista com executivos de empresas  
franqueadoras que atuam no segmento de lojas de conveniência***

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2000

**PRECIFICAÇÃO EM LOJAS DE CONVENIÊNCIA****IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Distribuidora de combustíveis a qual está vinculada: \_\_\_\_\_

Nome do respondente: \_\_\_\_\_

Cargo do respondente: \_\_\_\_\_

Telefone/fax: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

**I. CARACTERIZAÇÃO DO SEGMENTO**

AS PERGUNTAS A SEGUIR VISAM À OBTENÇÃO DE DADOS SOBRE A ESTRUTURA DE MERCADO DO SEGMENTO DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA.

1) Na sua opinião, quais os principais diferenciais da loja de conveniência em comparação a outros estabelecimentos que integram o varejo de alimentos?

---

---

---

---

2) Como pode ser classificado o nível de concorrência enfrentado atualmente pelas lojas de conveniência?

Muito elevado

Elevado

Moderado

Baixo

Muito baixo

2.1) Quais os principais fatores que contribuem para caracterizar este padrão de concorrência?

---

---

3) É recomendado às lojas que sejam realizadas pesquisas de preços em sua área de influência?

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| Nunca                        | <input type="checkbox"/> |
| Menos do que uma vez por mês | <input type="checkbox"/> |
| Mensalmente                  | <input type="checkbox"/> |
| Quinzenalmente               | <input type="checkbox"/> |
| Semanalmente                 | <input type="checkbox"/> |
| Mais de uma vez por semana   | <input type="checkbox"/> |

[Se a resposta for nunca, ir para a questão 5]

4) Qual o número de itens, normalmente, recomendados para a realização da pesquisa de preços?

5) Quais os estabelecimentos de varejo mais relevantes na formação do preço da loja de conveniência? [Favor classificar os tipos de estabelecimentos apresentados do mais importante para o menos importante, ou seja, 1º, 2º, etc.]

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Supermercados com mix sofisticado de produtos (ex.: Zona Sul/RJ) | <input type="checkbox"/> |
| Grandes supermercados e hipermercados                            | <input type="checkbox"/> |
| Outros supermercados   | <input type="checkbox"/> |
| Outras lojas de conveniência                                     | <input type="checkbox"/> |
| Padarias de conveniência   | <input type="checkbox"/> |
| Delicatessens  | <input type="checkbox"/> |
| Cadeias de <i>fastfood</i>                                       | <input type="checkbox"/> |
| Bancas de jornais abertas 24 horas                               | <input type="checkbox"/> |
| Farmácias  | <input type="checkbox"/> |
| Outro tipo de estabelecimento (especificar) _____                | <input type="checkbox"/> |

5.1) Em que aspectos os dois principais estabelecimentos assinalados concorrem com as lojas de conveniência?

---



---



---



---

6) Em geral, qual o diferencial médio de preços praticados pelas lojas desta rede comparativamente ao nível de preços dos supermercados convencionais?

[Indicar o valor em termos percentuais]

Inferior em

 %

Superior em

 %

Não há diferencial

Não respondeu

## II. SISTEMA DE PRECIFICAÇÃO

AS PERGUNTAS DESTE BLOCO TÊM COMO OBJETIVO LEVANTAR DADOS SOBRE O SISTEMA DE PRECIFICAÇÃO ADOTADO POR ESTA EMPRESA.

1) Qual a participação da empresa franqueadora e da empresa franqueada no processo de formação do preço de venda da loja de conveniência?

---



---



---

1.1) Quem define o preço de venda ao consumidor?

- |                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| A empresa franqueadora         | <input type="checkbox"/> |
| A empresa franqueada           | <input type="checkbox"/> |
| Ambas as empresas, em conjunto | <input type="checkbox"/> |

2) Quais os principais fatores que devem ser considerados para a definição do preço de venda numa loja de conveniência? [Favor ordenar as opções apresentadas da mais importante para a menos importante, ou seja, 1º, 2º, etc.]

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Os níveis de preços praticados pelos concorrentes                        | <input type="checkbox"/> |
| As características do produto  | <input type="checkbox"/> |
| O poder aquisitivo dos consumidores                                      | <input type="checkbox"/> |
| Os tipos de estabelecimentos de varejo localizados na área de influência | <input type="checkbox"/> |
| O giro de estoque do produto   | <input type="checkbox"/> |
| O número de concorrentes na área de influência                           | <input type="checkbox"/> |
| O conhecimento do preço do produto pelo consumidor                       | <input type="checkbox"/> |
| Outro fator (especificar) _____  | <input type="checkbox"/> |

2.1) Como os dois principais fatores selecionados influenciam o nível de preços de uma loja de conveniência?

---



---



---



---

3) Dentre as alternativas abaixo, favor selecionar as duas opções que melhor descrevam o papel do preço dentro da estratégia desta rede de lojas, classificando-as da mais importante para a menos importante, ou seja, 1° e 2°.

Complementar a estratégia de *marketing*

Consolidar a imagem da empresa

Atrair o cliente para a revenda de combustíveis

Atrair o cliente para a loja de conveniência

Aumentar as vendas

Combater a concorrência

Outro (especificar) \_\_\_\_\_


4) É recomendado às lojas desta rede que adotem algum método específico para o cálculo do preço de venda dos itens por elas comercializados? Por exemplo: margem ou *markup*. [Devem ser desconsiderados publicações, sorvetes e cigarros]

A empresa recomenda a adoção de um percentual (ou margem) calculado sobre o preço de venda (Nota: %margem = margem/preço de venda)

A empresa recomenda a adoção de um percentual (ou *markup*) calculado com base no custo da mercadoria (Nota: % margem = margem/custo da mercadoria)

A empresa delega a escolha para o franqueado ou gerente da loja

Outra opção \_\_\_\_\_

5) É recomendado o uso de um percentual (ou margem) único para os produtos ou o uso de percentuais variáveis por departamento ou categoria de produto?

Percentual único para todos os produtos

Percentuais variáveis por departamento/categoria de produto

Outra opção \_\_\_\_\_



6) Existe um percentual-objetivo (ou margem-objetivo) recomendado por departamento ou categoria de produto (desconsiderar publicações, sorvetes e cigarros)?

- Sim, para todas as categorias ou departamentos
- Sim, para categorias ou departamentos selecionados
- Não existe

AS PERGUNTAS A SEGUIR DIZEM RESPEITO A DIFERENTES PRÁTICAS DE PREÇOS ADOTADAS PELO VAREJO EM GERAL.

Favor indicar quais as recomendações efetuadas para as lojas desta rede.

- |  | SIM                      | NÃO                      |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 7) É recomendado que alguns produtos sejam selecionados como líderes de preço? [Neste caso, a margem utilizada para o produto, a médio ou longo prazo, é inferior à margem normalmente adotada para o departamento ou categoria de produto]                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8) É possível que, para a realização de uma promoção, seja recomendado que o preço de venda de um produto seja fixado deliberadamente abaixo do custo de compra?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9) É recomendado o uso intencional de preços terminados com R\$ 0,90, R\$ 0,99, ou semelhante?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10) É recomendada a prática de preços múltiplos, ou seja, a inclusão de um desconto no preço para a venda de várias unidades? [Nesta situação, o preço da compra em quantidade inclui um desconto sobre o preço unitário, por exemplo, "pague 2 e leve 3"] | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11) É recomendada a realização de promoções que combinem dois ou mais produtos diferentes? [Neste caso, o preço do conjunto de produtos deve ser menor do que o somatório de seus preços unitários]  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12) A empresa adota calendário promocional, ou seja, uma programação de promoções temporárias, para a sua rede de lojas?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13) Como é recomendado que as lojas de conveniência desta rede divulguem seus preços? [Favor ordenar as opções apresentadas da mais importante para a menos importante, ou seja, 1ª, 2ª, etc.]

Etiquetas de preços nas gôndolas

Faixas na pista de abastecimento

Cartazes na frente da loja

Cartazes no interior da loja

Distribuição de panfletos

Envio de mala-direta aos consumidores

Anúncios na mídia (ex.: jornais, revistas, rádio ou tv)

Outra opção (especificar) \_\_\_\_\_

14) Em que instâncias a formação de preços é abordada com o franqueado? [Múltipla escolha]

No contrato de franquia

No manual de operação da franquia

No treinamento dado ao franqueado quando da abertura da loja

Na assistência prestada ao franqueado após o início das operações

Outra opção \_\_\_\_\_

<b>III. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b>
---------------------------------------

ESTE ÚLTIMO BLOCO DE PERGUNTAS VISA LEVANTAR DADOS QUE AJUDEM A DIMENSIONAR A IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DESTE SEGMENTO DO VAREJO.

1) Quais os modelos de lojas de conveniência de sua empresa? [Posição de dezembro/99]

Tipo de loja	Tamanho médio (m <sup>2</sup> )	Quantidade média de itens comercializados	Faturamento médio mensal (R\$ mil)	Número médio de pessoas empregadas	Total de lojas em operação em dez/99

2) Qual era o número total de lojas desta rede em dezembro/1999?

3) Qual era o número total de lojas franquizadas em dezembro/1999 ?

4) Qual foi o faturamento desta rede no ano de 1999? [EM MILHÕES DE REAIS]