

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**

Luciana Arsego Collet

**O IMPACTO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA NO RESULTADO DAS
REVENDAS DE COMBUSTÍVEIS E OS EFEITOS DA LEI SECA**

**Porto Alegre
2008**

Luciana Arsego Collet

**O IMPACTO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA NO RESULTADO DAS
REVENDAS DE COMBUSTÍVEIS E OS EFEITOS DA LEI SECA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

**Porto Alegre
2008**

LUCIANA ARSEGO COLLET

**O IMPACTO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA NO RESULTADO DAS
REVENDAS DE COMBUSTÍVEIS E OS EFEITOS DA LEI SECA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final _____

Aprovado em ____ de _____ de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmãos, por todo amor, incentivo e apoio incondicional. Em especial aos meus pais, pelo exemplo de pessoas e profissionais que sempre foram para mim, e por me ensinar o valor da educação e do conhecimento.

Ao Professor José Eduardo Zdanowicz, por toda a ajuda e pelas valiosas sugestões e contribuições para este trabalho.

À Rede Energia Comércio de Combustíveis, em especial a Werner Collet, Fernando Piovesan e Carlos Augusto Weber, pela disponibilidade e por fornecerem as informações necessárias à realização deste trabalho.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, seus professores e demais funcionários, pela oportunidade de estudar em uma instituição pública e com ensino de qualidade.

Aos demais amigos e familiares, por todo apoio, incentivo e paciência.

“Nada é permanente, exceto a mudança.”

Heráclito

RESUMO

O trabalho realizado propõe analisar os efeitos da Lei Seca e de outras Leis que buscaram inibir o consumo de bebidas alcoólicas pelos motoristas de trânsito, nos resultados das lojas de conveniência dos postos da Rede Energia Comércio de Combustíveis. Para tal, o estudo levantou a evolução dos resultados das lojas e das vendas de combustíveis da Rede num período de 12 meses, sendo seis anteriores e seis posteriores a implantação da Lei Seca no Brasil (em sua primeira versão, com a Medida Provisória nº 415, de 21 de janeiro de 2008). A análise buscou verificar os efeitos causados pelas Novas Normas nas relações entre as lojas de conveniência e as vendas, bem como a evolução dos resultados individuais das lojas e a representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento destes estabelecimentos. A fim de propor alternativas de ação para a empresa, este trabalho buscou também levantar algumas práticas que o mercado de venda de combustíveis e de lojas de conveniência vem implementando para diversificar seus serviços e melhorar suas margens.

Palavras-Chave: Lojas de Conveniência. Rentabilidade. Lei Seca. Representatividade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Lojas de Conveniência para Análise.....	43
Gráfico 1 – Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto auferido com a atividade de revenda de combustíveis nos postos de rodovias federais	44
Gráfico 2 – Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto auferido com a atividade de revenda de combustíveis nos postos de rodovias estaduais.....	46
Gráfico 3 – 1ª Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto auferido com a atividade de revenda de combustíveis nos postos urbanos	47
Gráfico 4 – 2ª Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto auferido com a atividade de revenda de combustíveis nos postos urbanos	47
Gráfico 5 – Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto Total auferido pelos postos de rodovias federais.....	50
Gráfico 6 – Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto Total auferido pelos postos de rodovias estaduais.....	51
Gráfico 7 – 1ª Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto Total auferido pelos postos urbanos	52
Gráfico 8 – 2ª Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto Total auferido pelos postos urbanos	52
Gráfico 9 – Evolução da Receita Bruta auferida pelas lojas de conveniência dos postos de rodovias federais.....	54
Gráfico 10 – Evolução do Lucro Bruto auferido pelas lojas de conveniência dos postos de rodovias federais	55
Gráfico 11 – Representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento das lojas de conveniência dos postos de rodovias federais	55
Gráfico 12 – Evolução da Receita Bruta auferida pelas lojas de conveniência dos postos de rodovias estaduais.....	57
Gráfico 13 – Evolução do Lucro Bruto auferido pelas lojas de conveniência dos postos de rodovias estaduais.....	57
Gráfico 14 – Representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento das lojas de conveniência dos postos de rodovias estaduais.....	58
Gráfico 15 – Evolução da Receita Bruta auferida pelas lojas de conveniência dos postos urbanos (1ª parte)	59
Gráfico 16 – Evolução da Receita Bruta auferida pelas lojas de conveniência dos postos urbanos (2ª parte)	59
Gráfico 17 – Evolução do Lucro Bruto auferido pelas lojas de conveniência dos postos urbanos (1ª parte)	59
Gráfico 18 – Evolução do Lucro Bruto auferido pelas lojas de conveniência dos postos urbanos (2ª parte)	60
Gráfico 19 – Representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento das lojas de conveniência dos postos urbanos (1ª parte)	60
Gráfico 20 – Representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento das lojas de conveniência dos postos urbanos (2ª parte)	60

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2	JUSTIFICATIVA	14
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo Geral	15
1.3.2	Objetivos Específicos	15
2	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO FOCO DO ESTUDO E DE SEU MERCADO DE ATUAÇÃO	17
2.1	A ORGANIZAÇÃO	17
2.2	ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	18
2.3	MERCADO DE ATUAÇÃO	19
2.4	AS LOJAS DE CONVENIÊNCIA DA REDE	20
3	A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS E AS FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO ENCONTRADAS PELO SETOR.....	23
3.1	A EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS NO BRASIL E A PARIDADE NOS PREÇOS PRATICADOS PELAS REVENDAS	23
3.2	AS OPÇÕES DE DIFERENCIAÇÃO E O SURGIMENTO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA	25
3.3	A PARTICIPAÇÃO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA NOS RESULTADOS DOS POSTOS	29
3.4	A PUBLICAÇÃO DE LEIS PARA INIBIR O CONSUMO DE BEBIDAS ALCOÓLICAS	33
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
4.1	CASO PROBLEMA.....	36
4.2	A SELEÇÃO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA.....	37
4.3	COLETA DE DADOS	37
4.4	ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O LUCRO BRUTO DAS REVENDAS DE COMBUSTÍVEIS E DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA.....	38
4.5	ANÁLISE INDIVIDUAL DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA.....	39
4.6	APRECIÇÃO DOS RESULTADOS E ALTERNATIVAS DE AÇÃO	40
5	ANÁLISE DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA DA REDE ENERGIA E DA PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS DAS REVENDAS.....	42
5.1	A SELEÇÃO DAS LOJAS	42

5.2	ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O LUCRO BRUTO DAS REVENDAS DE COMBUSTÍVEIS E DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA.....	44
5.2.1	Índice Lucro Bruto Loja de Conveniência/Lucro Bruto Combustíveis	44
5.2.2	Índice Lucro Bruto Loja de Conveniência/Lucro Bruto Total Postos	49
5.3	EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA.....	54
5.4	APRECIÇÃO DOS RESULTADOS E ALTERNATIVAS DE AÇÃO	61
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
	REFERÊNCIAS	69
	ANEXO A – MEDIDA PROVISÓRIA Nº 415, DE 21 DE JANEIRO DE 2008.....	72
	ANEXO B – LEI Nº 11.705, DE 19 DE JUNHO DE 2008	73
	ANEXO C – ENTREVISTA COM FERNANDO PIOVESAN.....	76
	ANEXO D – PLANILHA RELAÇÃO LUCRO BRUTO LOJAS DE CONVENIÊNCIA/LUCRO BRUTO COMBUSTÍVEIS	81
	ANEXO E – PLANILHA RELAÇÃO LUCRO BRUTO LOJAS DE CONVENIÊNCIA/LUCRO TOTAL POSTOS.....	82
	ANEXO F – PLANILHA LUCRO BRUTO LOJAS DE CONVENIÊNCIA (em R\$)	83
	ANEXO G – PLANILHA LUCRO BRUTO COM A VENDA DE COMBUSTÍVEIS (em R\$)	84
	ANEXO H – PLANILHA LUCRO BRUTO DOS POSTOS EM GERAL (em R\$)	85
	ANEXO I – PLANILHA RECEITA BRUTA LOJAS DE CONVENIÊNCIA (em R\$).....	86
	ANEXO J – PLANILHA REPRESENTATIVIDADE DA VENDA DE BEBIDAS ALCOÓLICAS NO FATURAMENTO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA	87

1 INTRODUÇÃO

O setor de petróleo e derivados sofreu drásticas alterações nas duas últimas décadas em relação à realização e ao controle de suas ações. Até 1995, a União exercia o monopólio sobre as atividades de exploração, produção, refino, importação e transporte marítimo ou por dutos de petróleo e derivados, além de regular fortemente as atividades de distribuição e revenda. Com a sanção da Emenda Constitucional nº 9, o exercício destas atividades passou a poder ser contratado junto a empresas estatais e privadas.

Apesar de não monopolizar o setor de revenda de combustíveis, a União também exercia forte influência em sua atuação. Até 1997, os preços dos combustíveis eram fixados por atos do Ministério da Fazenda. Com a publicação da Lei do Petróleo (Lei nº 9.478/97), houve um período de transição até 31 de dezembro de 2001, em que os preços dos combustíveis eram estabelecidos em ato conjunto dos Ministérios da Fazenda e de Minas e Energia, através de portarias interministeriais. Somente a partir de 1º de janeiro de 2002 que passou a vigorar o regime de liberdade de preços em toda a cadeia de produção e comercialização de combustíveis.

Os preços deixaram de ser controlados pelo Governo Federal e passaram a ser formados pelas leis da oferta e demanda. O número de postos, neste período de transição, cresceu significativamente. Durante o último ano de regulação, em 2001, o aumento no número de revendas de combustíveis chegou a 12,3%¹. Este crescimento foi benéfico aos consumidores, no sentido em que o número de alternativas para o abastecimento aumentou. Entretanto, para os administradores de postos, esta nova realidade impactou na necessidade de investir em alternativas criativas para atrair e fidelizar os clientes: partiu-se para a diversificação. Além de investimentos em infra-estrutura e *layout* das revendas, esse processo deu-se através da implantação dos mais diversos serviços nos postos de combustíveis, relacionados ou não ao seu negócio original: os serviços destinados aos veículos. Para o público com veículos automotores, opções de lavagem, troca de óleo e mecânica, por exemplo, passaram a ser oferecidos nas revendas.

¹ Segundo os Anuários Estatísticos Brasileiros do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis de 2001 e 2002, publicados pela ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis), constava na Agência, no final do segundo semestre de 2000, o registro de 29.111 postos cadastrados. Este número subiu para 32.697 no final de 2001.

Entre as alternativas encontradas para atrair outros públicos, além dos habituais consumidores dos postos, muitas revendas optaram pela instalação de lojas como um diferencial para o consumidor. Assim, os postos começaram a instalar, junto a seus estabelecimentos, lojas próprias, franquias ou terceirizadas que oferecessem serviços e produtos adicionais, como lanchonetes, padarias, lavanderias, farmácias, tabacarias e, principalmente, lojas de conveniência.

A idéia surgiu nos Estados Unidos e foi adaptada às lojas de conveniência no Brasil a partir do início da década de 80². O grande diferencial destes estabelecimentos fundamenta-se, como o próprio nome sugere, na conveniência para os consumidores em diversos aspectos, como horário de funcionamento, localização e ambiente. Conforme Fernandes (2001, p. 21), “as lojas têm como características básicas o funcionamento 24 horas, a facilidade de estacionamento, o atendimento rápido e gentil, um conjunto de produtos cuidadosamente escolhido e ambiente agradável”. Com o intuito de atender principalmente aos automobilistas, as lojas de conveniência tornaram-se, ao mesmo tempo, um referencial de compras para as comunidades próximas aos postos.

Além de proporcionarem um diferencial para as revendas como forma de atrair consumidores para os postos, as receitas oriundas destes estabelecimentos passaram também a complementar os rendimentos da comercialização de combustíveis. Ou seja, as lojas passaram a elevar as margens dos postos como um todo e, esporadicamente, passaram a cobrir perdas oriundas da atividade-fim dos postos em momentos em que as guerras de preços reduziram as margens dos combustíveis.

Dentre os produtos oferecidos pelas lojas de conveniências, as bebidas alcoólicas destacavam-se como um dos carros-chefes das vendas, até o início de 2008. Especialmente nos finais de semana, a facilidade de acesso e estacionamento nestes estabelecimentos e seu funcionamento 24 horas, faziam das lojas de conveniência uma opção bastante atrativa para a compra de bebidas. Entretanto, com a publicação da Medida Provisória nº 415 (Anexo A), de 21 de janeiro de 2008, passou a ser proibida, a partir de fevereiro de 2008, a comercialização de bebidas alcoólicas na faixa de domínio³ das rodovias federais ou em local contíguo à faixa

² Conforme informações do SINDICOM - Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes. Disponível em: http://www.sindicom.com.br/pub_sind/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=156&sid=84. Acesso em: 24 ago. 2008.

³ Conforme Art. 2, I do Decreto nº 6.366, de 30 de janeiro de 2008, que regulamenta a medida Provisória nº 415/2008, entende-se por faixa de domínio a “[...] superfície lindeira às vias rurais, incluindo suas vias arteriais, locais e coletoras, delimitada por lei específica e sob responsabilidade do órgão ou entidade de trânsito competente com circunscrição sobre a via”.

de domínio com acesso direto a rodovia⁴. A publicação desta Medida Provisória impingiu o primeiro grande desafio às lojas de conveniência localizadas nas regiões abrangidas pela proibição: encontrar alternativas para contornar as perdas sofridas com o fim da venda de bebidas alcoólicas.

A publicação desta Lei, contudo, em nada modificava a comercialização em lojas de conveniências localizadas em revendas em rodovias estaduais ou fora da faixa de domínio, especialmente nas áreas urbanas; exceto quando alguma Lei, estadual ou municipal, regulamentasse em contrário (como no caso de Porto Alegre, em que o consumo de bebidas alcoólicas nas dependências dos postos de gasolina já era proibido desde o início de 2007⁵). Não tardou, porém, a criação de uma Nova Lei, sancionada em 19 de junho de 2008: a Lei nº 11.705/2008 (Anexo B) estabeleceu alcoolemia zero aos condutores e impôs penalidades mais severas àqueles que dirigissem sob a influência do álcool. Ainda que não estabelecesse a proibição da venda de bebidas alcoólicas em lojas de conveniência de áreas urbanas, os efeitos da Lei causaram forte impacto nas receitas de toda a rede varejista que dependia, até certo ponto, da venda destes produtos. Essa Nova Lei também manteve o veto à comercialização de bebidas alcoólicas na faixa de domínio das rodovias federais estabelecidas pela Medida Provisória nº 415, porém extinguiu a aplicação da regra para estabelecimentos desta categoria localizados em área urbana.

Para compreender melhor o impacto das lojas de conveniência nos resultados das revendas de combustíveis e os efeitos que a Lei Seca causou nesta relação, a proposta do presente trabalho é analisar um caso real de atuação no setor: as lojas de conveniência da Rede Energia Comércio de Combustíveis Ltda. Através das informações quanto à evolução da participação das lojas nos resultados auferidos pelos postos num período de 12 meses, sendo seis anteriores e seis posteriores a implantação da Lei Seca no Brasil (em sua primeira versão, com a Medida Provisória nº 415, de 21 de janeiro de 2008), será possível analisar o impacto deste negócio nos resultados de cada revenda em estudo, os efeitos causados pela Nova Lei e a validade em manter no espaço dos postos uma loja de conveniência.

⁴ Conforme Art. 2, II do Decreto nº 6.366, de 30 de janeiro de 2008, que regulamenta a medida Provisória nº 415/2008, entende-se por local contíguo à faixa de domínio com acesso direto a rodovia a “[...] área lindeira à faixa de domínio, na qual o acesso ou um dos acessos seja diretamente por meio da rodovia ou da faixa de domínio”.

⁵ Conforme Decreto nº 15.414, de 18 de dezembro de 2006, que regulamenta a Lei nº 9.996, de 19 de junho de 2006.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Até o início de 2008, as lojas de conveniência no Brasil, além de oferecerem artigos de primeira necessidade e bens de conveniência, como produtos de mercearia, cigarros e “bombonière”, tinham em seu mix de produtos diversos tipos de bebidas alcoólicas. Apesar das inúmeras controvérsias geradas pela venda destes produtos em locais próximos às rodovias, assentadas principalmente na questão da embriaguez dos motoristas de trânsito, a venda de bebidas alcoólicas constituía-se numa importante fonte de receita para as lojas.

A sanção da Medida Provisória nº 415, de 21 de janeiro de 2008, marcou o início de uma ofensiva mais agressiva por parte do Governo Federal para tentar minimizar os problemas de trânsito causados por motoristas alcoolizados e, principalmente, reduzir o número de acidentes de trânsito causados pela influência do álcool nos motoristas. A proibição da venda de bebidas alcoólicas na faixa de domínio das rodovias federais ou em locais adjacentes a esta faixa com acesso direto às rodovias, causou a retirada destes produtos do mix das lojas de conveniência dos postos das estradas federais. Conforme definição que regulamenta a Medida Provisória, dada pelo Decreto nº 6.366, de 30 de janeiro de 2008, o conceito de bebida alcoólica abrange “[...] bebidas potáveis que contenham álcool em sua composição, com grau de concentração igual ou acima de meio grau Gay-Lussac”⁶.

Posteriormente, em 19 de junho de 2008, a implantação da chamada “Lei Seca” (Lei nº 11.705/2008) assinalou uma tentativa ainda mais enérgica do Governo Federal em combater o consumo de bebidas alcoólicas pelos motoristas de trânsito. O nível de alcoolemia aceitável, que antes chegava ao limite de seis decigramas por litro de sangue⁷, passou a praticamente zero. A severidade das punições também aumentou e a fiscalização foi intensificada logo do início da validade da Lei.

Sem entrar no mérito da efetividade de tais medidas para reduzir os acidentes de trânsito, a verdade é que o efeito das novas leis trouxe sérias conseqüências para aqueles que dependiam da venda de bebidas alcoólicas, inclusive para as lojas de conveniência que tinham nesta atividade uma de suas principais fontes de receita. O que se propõe analisar, aqui, é o efeito destas medidas em um caso específico de atuação no setor.

⁶ Art. 2, III, do Decreto Nº 6.366, de 30 de janeiro de 2008.

⁷ Art. 165 da Lei Nº 9.503, de 23 de setembro de 1997.

Portanto, o presente trabalho foi desenvolvido na Rede Energia Comércio de Combustíveis Ltda., uma grande rede de postos de combustíveis multimarcas, que atua em diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul. O foco de análise foram as lojas de conveniência dos postos e este trabalho de pesquisa procurou responder a seguinte questão: **qual foi o impacto das lojas de conveniência no resultado das vendas de combustíveis e quais foram os efeitos causados nesta relação com a implantação da Lei Seca?**

1.2 JUSTIFICATIVA

A relevância deste trabalho reside na importância das lojas de conveniência para alavancar os resultados das vendas de combustíveis. Além de aspectos de diferenciação e fidelização dos clientes, as lojas passaram a representar, também, uma importante alternativa para a recuperação das margens das vendas. Conforme reportagem divulgada pela Gazeta Mercantil em outubro de 2007, o faturamento das lojas alcançou R\$ 1,9 bilhão em 2006.

Os bons resultados trazidos pelo segmento de conveniências para as vendas de combustíveis resultou, nos últimos anos, numa expansão acelerada no número de lojas inauguradas. Entre 2002 e 2006, o segmento cresceu 140% e o número de lojas aumentou em 84%, atingindo um total de 4.834 unidades no final de 2006 (GAZETA MERCANTIL, 2007). Em muitos casos, as lojas de conveniência passaram a representar, inclusive, o destino principal dos consumidores que frequentam as vendas de combustíveis, relegando a um segundo plano o abastecimento dos automóveis.

O peso da venda de bebidas alcoólicas no faturamento das lojas em 2007 representava, em média, 21,4% (GUIDONI, 2007a). A publicação da Lei Seca em 2008, contudo, além de proibir a venda destes itens em postos de estradas federais, promoveu a diminuição do consumo de bebidas alcoólicas também nos postos urbanos. Esta nova regulamentação afetou, assim, a comercialização de um dos principais produtos oferecidos nas lojas de conveniência.

Além de analisar o impacto da atuação das lojas de conveniência nos resultados dos postos da Rede Energia Comércio de Combustíveis, o estudo da evolução do faturamento das lojas, entre os meses de agosto de 2007 e julho de 2008, pode indicar, neste caso específico, os efeitos da Lei Seca nos resultados de cada venda. Apesar dos resultados não poderem ser

generalizados para todo o setor de revenda, será possível identificar, aqui, o impacto que a publicação destas novas regulamentações trouxe para os resultados das lojas de conveniência da Rede e, conseqüentemente, para o resultado de cada revenda analisada. Ainda, no caso de serem detectados prejuízos oriundos da publicação da nova regulamentação, será possível propor alternativas à empresa para reverter este quadro negativo.

1.3 OBJETIVOS

A partir do exposto, faz-se necessária a fixação dos objetivos do estudo, a fim de que as idéias possam ser percorridas de forma lógica para se chegar a uma resposta à questão central do trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o impacto das lojas de conveniência no resultado das vendas de combustíveis da Rede Energia Comércio de Combustíveis e os efeitos da implantação da Lei Seca nesta relação.

1.3.2 Objetivos Específicos

De modo a atingir o objetivo geral, o estudo percorrerá os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a evolução do faturamento (receita bruta) das lojas no período de 12 meses selecionado (de agosto de 2007 a julho de 2008), sendo seis anteriores e seis posteriores a implantação da Lei Seca no Brasil (em sua primeira versão, com a Medida Provisória nº 415, de 21 de janeiro de 2008);

- Avaliar a participação da venda de bebidas alcoólicas no faturamento total das lojas de conveniência selecionadas;
- Levantar os resultados auferidos pelas revendas de combustíveis, como um todo, selecionadas para a análise, entre agosto de 2007 e julho de 2008;
- Analisar a relação entre o lucro bruto auferido pelas revendas com sua atividade-fim, a revenda de combustíveis, e lucro bruto auferido pelas lojas de conveniência;
- Analisar a relação entre o lucro bruto auferido pelas revendas com todas as atividades que desenvolve e o lucro bruto auferido pelas lojas de conveniência.

No segundo capítulo deste trabalho será apresentada a organização foco de estudo, bem como seu mercado de atuação e as lojas de conveniência da Rede. A seguir, desenvolve-se uma revisão bibliográfica sobre o tema, composta de uma análise da evolução do mercado de combustíveis no Brasil e da necessidade de diferenciação advinda do crescimento da concorrência no setor. Esta etapa abrange, também, as opções de diferenciação adotadas pelas revendas, especialmente, a abertura de lojas de conveniência e sua crescente importância na participação dos resultados dos postos; ainda elenca as recentes leis publicadas pelo Poder Público para inibir o consumo de bebidas alcoólicas nestes estabelecimentos ou de maneira geral. No quarto capítulo são desenvolvidos os procedimentos metodológicos de aplicação da pesquisa e a análise e seus resultados são apresentados no capítulo seguinte. Finalmente, o capítulo seis apresenta as considerações finais do trabalho e as conclusões extraídas da pesquisa.

2 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO FOCO DO ESTUDO E DE SEU MERCADO DE ATUAÇÃO

2.1 A ORGANIZAÇÃO

A primeira empresa da Rede Energia Comércio de Combustíveis foi fundada em 31 de julho de 1998, pelos sócios Orivaldo José Goldani e Edson Flávio Thomé, adotando a denominação de Thomé Comércio de Combustíveis Ltda. Ambos os sócios entraram com um capital inicial de 30 mil reais cada e assumiram a Administração do negócio. No início, a empresa contava com apenas uma unidade, na cidade de São Leopoldo, sete empregados e faturava uma média de 70 mil litros por mês. Atualmente, o negócio soma 38 postos de combustíveis e um Transportador-Revendedor-Retalhista (TRR) espalhados pelas principais cidades do pólo rodoviário municipal e estadual. A Rede possui uma frota de caminhões própria, tem cerca de 7,1 mil clientes ativos (de acordo com informações do cadastro de clientes que compram a prazo, dos clientes com cartão fidelidade da Rede e de clientes que pagam com cartão de créditos) e um faturamento mensal de 6,2 milhões de litros (com base no faturamento do 1º quadrimestre de 2008 – 25.149.000 litros). Ela é, atualmente, a maior revenda individual de combustíveis no Estado do Rio Grande do Sul.

A Rede Energia Comércio de Combustíveis é composta de nove empresas, sendo elas:

1. Thomé Comércio de Combustíveis Ltda;
2. Abastecedora ABM Ltda;
3. Comércio de Combustíveis Luster Ltda. (TRR Luster);
4. Abastecedora Tabaf Ltda;
5. Posto Farol Ltda;
6. TG Comércio de Combustíveis Ltda;
7. Coral Comércio de Combustíveis e Lubrificantes Ltda;
8. R. Moller & Cia Ltda;

9. Redelub Distribuidora de Lubrificantes Ltda (atacado que comercializa óleos lubrificantes, filtros e acessórios).

O TRR é uma empresa de fornecimento de combustível para outras organizações, como indústrias e prestadoras de serviços. Entre os clientes em potencial, é possível citar transportadoras e hotéis. No caso das transportadoras, o TRR é responsável pelo abastecimento dos tanques de combustível existentes nas garagens destes estabelecimentos, para posterior abastecimento de suas frotas; já no caso dos hotéis, o TRR se responsabiliza pelo abastecimento das caldeiras. Estas empresas têm a obrigação de consumir o combustível em seus veículos ou caldeiras, não podendo revender. Por sua vez, o TRR não pode comprar da distribuidora e revender para os postos. Além disso, ele tem algumas outras particularidades: não pode, por Lei, revender gasolina e álcool (somente diesel, óleo preto, querosene, óleo lubrificante e outros derivados).

A rede é chamada de REVENDA MULTIMARCAS porque trabalha com diversas distribuidoras (bandeiras: Shell, Texaco, Esso, Ipiranga e Petrobrás). Além disso, a organização tem alguns postos com marca própria – REDE ENERGIA (essa marca é hoje, uma marca registrada junto ao INPI⁸). A sede da empresa, onde está centrada toda a sua Administração, tem 1400 m² e está localizada na cidade de São Leopoldo. Atualmente, ela conta com 50 funcionários trabalhando no setor administrativo e um total de, aproximadamente, 530 funcionários. Todo o sistema da empresa é interligado via eletrônica/informática.

2.2 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A Administração da empresa está centralizada em sua sede, na cidade de São Leopoldo. A organização é toda departamentalizada por células: departamento de compras, de vendas, de contas a pagar, a receber, faturamento, contabilidade, assessoria na área de informática, publicidade, manutenção, etc. Os postos de combustível são conhecidos por números e por sua localização, não apresentando nomes específicos.

⁸ Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Os 38 postos de combustíveis são coordenados por um gerente operacional e, em alguns casos, ainda conta-se com o trabalho de um gerente de pista. Para cada posto existe um controle em relação às receitas, custos, despesas e níveis de estoque. Entretanto, decisões quanto à política de preços, compras, promoções e publicidade são todas tomadas na sede da empresa.

2.3 MERCADO DE ATUAÇÃO

O mercado de combustíveis é subdividido em dois grandes grupos: o mercado da estrada/rodovia, a chamada revenda pesada (para caminhões) e o mercado urbano, mais voltado para as cidades (no qual o volume maior de venda é de gasolina). A venda, ou a forma de recebimento nestes dois tipos de mercado, também é diferenciada: nas rodovias ela se dá, praticamente, 100% a prazo; já nos postos urbanos a maior parte das vendas é feita à vista (em dinheiro ou cartão de crédito). No caso da empresa analisada, seu mercado ainda é maior na área urbana.

O negócio de postos de combustíveis é um ramo do setor terciário da economia que cresceu muito nos últimos anos. Até 1995, vigorava na íntegra o Artigo nº 177 da Constituição Federal, que atribuía à União o monopólio das atividades exploração, produção, refino, importação e transporte marítimo ou por dutos de petróleo e derivados. Além disso, as atividades de distribuição e revenda eram fortemente regulamentadas pelo Governo Federal, ainda que fossem exercidas por particulares. Até então, os postos de combustíveis faziam parte de um setor listado como de segurança nacional. O Governo definia tudo: o preço de venda, a quantidade que podia ser fornecida pela distribuidora e até o horário de funcionamento dos postos. Em compensação, a concorrência era pequena, pois a abertura de um posto exigia a obtenção de uma concessão do Governo e este, além de tudo, pré-determinava a localização dos postos para evitar proximidade e concentração.

Com a sanção da Emenda Constitucional nº 9, de 09 de novembro de 1995, ficou estabelecido que a União poderia contratar, com empresas estatais ou privadas, a realização das atividades até então sob monopólio da Petrobrás. Abriu-se caminho para o surgimento da concorrência em um setor até então regulamentado pelo Governo.

Com a flexibilização, nos últimos anos o número de postos cresceu significativamente. O Brasil possuía, até o final do ano 2000, segundo o Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis 2001, publicado pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), um total de 29.111 postos de revendedores de combustíveis. Em 2007, este número já chegava 35.017 revendas (crescimento de 20,3%, aproximadamente)⁹. Em face deste aumento de concorrência, os proprietários de postos viram suas margens de lucro baixar rapidamente. Se, por um lado, as revendas se beneficiaram com a concorrência entre os fornecedores, por outro os postos também passaram a disputar clientela e a ter que buscar alternativas de diferenciação para fidelizar seus clientes.

2.4 AS LOJAS DE CONVENIÊNCIA DA REDE

Conforme informações do responsável pelas lojas de conveniência da Rede Energia, Fernando Piovesan, a empresa trabalha com dois conceitos de loja: o conceito de loja de conveniência propriamente dito, ou seja, aquele local onde há uma estrutura mínima para o atendimento do cliente (com refrigeradores, gôndolas, *check out*, etc.); e os pontos de venda, onde não existe nem esta estrutura mínima (Anexo C). Nos pontos de venda pode haver algum expositor (como de cigarros, por exemplo), opções de recarga para celular, um *freezer* de sorvete, apenas um refrigerador com bebidas e talvez algum outro pequeno serviço disponível, sem que haja uma estrutura de loja para oferecê-lo. Partindo-se desta conceituação, a Rede conta, atualmente, com 26 lojas de conveniência e oito pontos de venda. E, até o final de 2008, mais cinco lojas serão abertas, sendo três delas completamente novas, em Porto Alegre, Pelotas e São Leopoldo, e duas reformas, em Capela de Santana (que conta com um ponto de venda que será transformado em loja) e Porto Alegre (que atualmente possui o que Piovesan conceituou como uma “quase-loja”).

A Rede tem como pré-requisito não trabalhar com franquias. Assim, todas as lojas são de uma marca própria, criada pela empresa, chamada Power Point. Esta escolha por investir em lojas próprias foi uma opção da Rede e está calcada no desenvolvimento do *know-how* para trabalhar com conveniência: a partir do momento em que a Rede iniciou este processo de investir em lojas próprias, ela começou a adquirir experiência neste negócio e a desenvolver

⁹ Segundo o Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis 2008.

sistemas e melhores formas de oferecer o serviço. Com isso, a opção pela abertura de uma franquia, atualmente, não parece mais adequada à empresa, já que ela percebe que esta escolha seria mais apropriada quando o franqueado em potencial não tem o *expertise* necessário para abrir um negócio sem o *know-how* que uma franqueadora poderia oferecer, o que não é mais seu caso.

Apesar de já possuir um número bastante elevado de lojas e de buscar padronizar estes estabelecimentos, a estrutura física dos postos, muitas vezes, torna impeditiva a aplicação de um modelo único e padrão de loja e comunicação visual. Os postos da Rede são muito diferentes entre si e, conforme Piovesan, a preocupação central da empresa não está na aparência física dos postos; seu ganho provém, antes de mais nada, da sua escala e volume de vendas, e não propriamente dos atrativos físicos de seus estabelecimentos (Anexo C). Esta realidade dos postos acaba dificultando a padronização das lojas de conveniência em si, e os modelos, principalmente de comunicação visual, precisam ser adaptados em alguns casos.

Um ponto muito importante em relação às lojas de conveniência da Rede é a Administração. Apesar de estar centralizada na sede da empresa, que é responsável por todas as decisões estratégicas em relação às lojas e pelas compras centralizadas, cada loja também é administrada por um gerente local, conhecido como o gerente do “complexo”, responsável por todo o espaço físico do posto e pelos serviços que nele são oferecidos. O nível de sucesso da loja, principalmente em relação ao faturamento, está muito atrelado ao perfil deste gerente. Conforme Piovesan, “[...] Se o gerente for alguém pró-ativo, buscar negociações, buscar novos produtos, nos passar estas necessidades, com certeza a loja terá um desempenho muito melhor” (Anexo C). Assim, a importância destes gerentes reside na identificação das necessidades da loja e nos anseios de seus clientes, pois o sucesso da loja depende da adequada percepção destes aspectos. Quando repassadas estas necessidades à Rede, medidas podem ser tomadas para satisfazer da melhor maneira possível os consumidores e, conseqüentemente, incrementar as vendas e o faturamento das lojas. Porém, é preciso que o gerente esteja atento a estas necessidades e repasse isso à Administração central para que medidas possam ser tomadas. Alguns produtos, por exemplo, podem ser comercializados em apenas uma das lojas da rede, caso o gerente perceba que a disponibilidade deste produto é importante para a loja.

Além do encarte tradicional de loja de conveniência, com produtos como bebidas e *bombonière*, a rede já tem implantada em 12 lojas uma linha de *fast food* e está em fase de testes, em duas lojas, de um novo encarte paralelo, que inclui produtos de mercearia, higiene, limpeza, beleza e pet. Este novo mix é composto de 26 produtos destas novas categorias e, destes, 11 são *drivers*, ou seja, estão sendo precificados de forma muito competitiva para atrair o consumidor para a loja. A longo prazo, o projeto da Rede é ter um negócio de conveniência passível de ser franqueado por terceiros (Anexo C).

3 A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS E AS FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO ENCONTRADAS PELO SETOR

3.1 A EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS NO BRASIL E A PARIDADE NOS PREÇOS PRATICADOS PELAS REVENDAS

Até 31 de dezembro de 2001, os preços dos combustíveis no Brasil eram estipulados através de atos governamentais e o setor de revenda, considerado estratégico pelo Governo Federal, era fortemente regulamentado. Com a abertura do mercado, a precificação dos combustíveis passou a ser regida pelas chamadas leis da oferta e demanda. Conforme informações da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP, 2008b):

[...] Vigora no Brasil, desde janeiro de 2002, regime de liberdade de preços em toda a cadeia de produção e comercialização de combustíveis - produção, distribuição e revenda. Não há qualquer tipo de tabelamento, valores máximos e mínimos, participação na formação de preços, nem necessidade de autorização prévia para reajustes de preços dos combustíveis.

Apesar de monitorar o comportamento dos preços praticados pelas distribuidoras e postos revendedores de combustíveis, a ANP não atua no controle e na fixação dos preços dos combustíveis. Conforme informações divulgadas em seu site¹⁰, ela é responsável pela realização de uma pesquisa semanal, em 555 localidades (cerca de 10% dos municípios brasileiros), de Levantamento de Preços e de Margens de Comercialização de Combustíveis, que abrange gasolina comum, álcool etílico hidratado combustível (AEHC), óleo diesel não aditivado, gás natural veicular (GNV) e gás liquefeito de petróleo (GLP).

Com o fim da regulamentação federal, os preços dos combustíveis passaram a ser formados pelos mecanismos de mercado. Diversos fatores, porém, orientaram esses preços a patamares similares entre as revendas existentes. Em primeiro lugar, cabe ressaltar a homogeneidade dos produtos oferecidos, uma vez que, por questões legais, os combustíveis devem ter características específicas em todos os estabelecimentos de revenda. A este respeito, Ragazzo e Silva (2006, p. 18) afirmam:

¹⁰ <www.anp.gov.br>

Há diversos fatores que identificam os combustíveis a produtos homogêneos. No caso específico da gasolina, do álcool anidro e do óleo diesel, esses tipos de combustíveis apresentam as mesmas características em todos os postos de revenda em operação no Brasil, tendo em vista as determinações regulatórias em vigor, daí ocorrendo a relativa homogeneidade dos produtos comercializados.

Adicionado a isso está a origem comum dos combustíveis, oferecidos por poucos fornecedores. O que se verifica no mercado de revenda de combustíveis é um número bastante reduzido de distribuidoras e o domínio da produção nacional de petróleo por uma empresa: a Petrobrás (Petróleo Brasileiro S.A.). Criada em outubro de 1953, com a edição da Lei Nº 2.004, a empresa representou o monopólio da União Federal sobre as atividades integrantes da indústria do petróleo¹¹ até a desregulamentação do setor, em novembro de 1995. Neste ano foi sancionada a Emenda Constitucional nº 9, que permitiu a realização de atividades, até então sob o monopólio da União, por empresas contratadas (estatais ou privadas). Ainda assim, a Petrobrás é líder em extração e refino de petróleo no país e a 4ª maior empresa petrolífera de capital aberto do mundo, em valor de mercado¹². Estes fatores tornam o preço de compra por parte dos revendedores bastante padronizado, dificultando acentuadas oscilações nos preços de venda dos postos.

Além disso, a paridade de preços entre as vendas pode resultar da simples comparação visual entre os postos, uma vez que estes são obrigados, legalmente, a expor seus preços de forma claramente visível.

[...] Por determinação legal¹³, os postos de revenda de combustíveis devem deixar placas com a indicação dos seus preços, o que reduz muito o custo de pesquisa de preços e, conseqüentemente, facilita o processo de comparação pelo consumidor. Por outro lado, os próprios revendedores podem monitorar os preços de seus rivais, de forma a ajustarem seus preços para não perderem clientes. (RAGAZZO; SILVA, 2006, p. 19).

Ragazzo e Silva (2006) ainda apontam a divulgação de pesquisas semanais dos preços dos combustíveis, como as pesquisas da própria ANP divulgadas em seu site, como mais um fator de contribuição para a transparência dos preços do setor de combustíveis. Essa transparência também explicaria, em parte, o aumento de preços pelos revendedores em datas próximas, pois as reduções ou os aumentos de preços de concorrentes seriam facilmente percebidos e, na maioria dos casos, seguidos pelos demais participantes do mercado, que

¹¹ Conforme informações divulgadas pela Petrobrás em seu site: <<http://www2.petrobras.com.br>>

¹² Conforme reportagem de Sílvia Rosa: “Petrobrás é a 4ª do setor em valor de mercado”. Publicada em 16 de junho de 2008 no site da Gazeta Mercantil, 1ª Página, disponível em: <www.gazeta.com.br>. Acesso em: 16 de jun. 2008.

¹³ Inciso VII, do art. 10, da Portaria da ANP nº 116, de 5/07/2000

adequariam seus preços à nova realidade. Ainda com relação a essas alterações de preços em datas próximas, Ragazzo e Silva (2006, p. 12) argumentam também que:

Os mercados oligopolizados são caracterizados pela interdependência estratégica de seus agentes, de forma que alterações em preços ou quantidades por uma das empresas causariam alterações nas suas rivais, como mostram os modelos de liderança de preços ou de liderança de quantidades.

Todos estes fatores convertem o mercado de revenda de combustíveis num negócio em que os preços praticados pelos agentes são bastante similares. A competição dos preços torna-se mais difícil e, quando ocorre, acaba levando a uma redução das margens por parte daqueles envolvidos. Por este motivo, muitas empresas do setor de vendas, entre outras estratégias, adotam como método de precificação os preços praticados pela concorrência. As empresas que se norteiam por este método, basicamente, acompanham os preços praticados pelos seus concorrentes diretos. Cogan (1999, p. 126) define esta estratégia de precificação da seguinte maneira:

É definido como a estratégia onde uma organização estabelece preços iguais aos de seus competidores. Muitas empresas escolhem essa estratégia para mudar a competição para áreas outras que os preços – e também para evitar a competição de preços (a guerra da redução-de-preços).

Assim, tanto para evitar a competição nos preços dos combustíveis como para atrair e fidelizar clientes, muitas vendas estão adotando práticas de diferenciação para agregar valor aos serviços oferecidos. Com isto, os postos de combustíveis deixam de representar apenas uma opção para o abastecimento dos veículos automotores e passam a oferecer serviços adicionais a seus clientes. Além de mudar o foco da competição para outros fatores que não os preços dos combustíveis, surgem novas fontes de receita para complementar o faturamento dos postos.

3.2 AS OPÇÕES DE DIFERENCIAÇÃO E O SURGIMENTO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA

A implantação de serviços alternativos nas vendas de combustíveis já é uma prática bastante difundida. Atualmente, a maioria dos postos oferece alternativas adicionais ao abastecimento dos automóveis, tanto como forma de atrair mais clientes para a venda

quanto para diversificar suas fontes de renda. Em entrevista concedida a Cristina Cinara, Genaro Galli (Diretor de Programas de Pós-Graduação da Escola Superior de Propaganda e Marketing da ESPM) aponta a necessidade de conveniência como um dos principais aspectos que levam os postos a investir em diferenciação, conforme segue (2008, p. 4):

Hoje uma questão muito presente é a conveniência, ou seja, cada vez mais consumidores querem produtos e serviços mais próximos e mais convenientes. Em consequência, surge a necessidade dos postos de combustíveis estarem cada vez mais se transformando em centros de conveniência, onde o cliente tem vários serviços e produtos. Poderá sacar dinheiro no banco, comprar pão, deixar roupa na lavanderia, comprar refrigerante, enfim terá toda conveniência em um local onde, obrigatoriamente, terá que parar. O consumidor une o útil ao agradável.

Entre as alternativas encontradas pelas revendas de combustíveis para proporcionar conveniência a seus consumidores, uma das mais antigas e difundidas é a loja de conveniência. Este modelo de loja surgiu nos Estados Unidos, em 1927, a partir da observação de um operador da uma loja da *The Southland Ice Company* (uma casa de gelo em bloco, para refrigerar comida, em Dallas, no Texas), que percebeu uma necessidade dos consumidores em adquirir produtos básicos após o horário de fechamento do comércio regular. Assim, a loja passou a funcionar em horário estendido, das sete horas da manhã às onze da noite, oferecendo também produtos de necessidade básica, como pães e leite (PETROBRÁS DISTRIBUIDORA S.A, 2008). Por causa de seu horário de funcionamento, em 1999 a loja mudou sua denominação para 7-Eleven, e hoje possui mais de 34 mil estabelecimentos em 14 países (7-ELEVEN, 2008).

Apenas em 1970, o conceito de loja de conveniência ganhou significância, pois foi incorporado pelas grandes companhias americanas de petróleo que passaram a investir nesta idéia (PETROBRÁS DISTRIBUIDORA S.A, 2008). Segundo Kotler (2000, p. 541), lojas de conveniência são:

[...] lojas relativamente pequenas, localizadas próximo a áreas residenciais, funcionando em horário prolongado durante toda a semana e exibindo uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade, a preços ligeiramente mais altos. Muitas dessas lojas vendem também sanduíches, café e guloseimas.

Azevedo (2006, p. 14) ainda complementa que:

[...] a conveniência tem que passar uma idéia de *comfort plus*, ou seja, um *fast food* com produtos e cardápio bem elaborados, focado para o público da região na qual a loja está inserida. A loja deve ter a alimentação como um serviço agregado, que ofereça conforto para quem consome [...] Lojas com um leque muito grande de produtos perdem rentabilidade, pois o consumidor fica perdido e acaba não encontrando o que quer. O proprietário acaba sofrendo com produtos com validade

vencida, ou que rodam tanto na prateleira que acabam amassando e sujando a embalagem.

Conforme Cínara (2008, p. 8), o conceito americano foi importado para o Brasil e “[...] a primeira loja estruturada dentro do contexto atual de conveniência surgiu em outubro de 1987, em São Paulo”. O estabelecimento estava lotado em um posto Shell, numa área de 120m², e era uma iniciativa conjunta (*joint-venture*) da Shell com o Grupo Pão de Açúcar (CINARA, 2008), que recebeu o nome de Express (GUIDONI, 2006). A Express foi a única loja nestes moldes no mercado durante quase dois anos, até que, em 1989, a Esso e a Texaco inauguraram suas primeiras lojas (Stop & Shop e Star Shop, respectivamente); seguidas pela Atlantic/Ipiranga (AM/PM), em 1991, e pela BR (BR Mania), em 1994. Todas as novas lojas já adotavam um modelo mais próximo ao europeu, com lojas menores e voltadas mais diretamente para as classes A e B. Esta estratégia, posteriormente, também foi adotada pela própria Shell, quando esta mudou sua marca para Algo Mais (GUIDONI, 2006). Atualmente, o Brasil conta com cerca de sete mil lojas no modelo de conveniência e a estimativa é que chegue a 15 mil em 2012 (CINARA, 2008).

Além das lojas de conveniência, outras alternativas surgem como forma de diferenciação das revendas de combustíveis. Cabe ressaltar que a escolha dos serviços que serão oferecidos é muito importante, uma vez que o cliente dificilmente diferencia o posto das demais empresas inseridas neste mesmo espaço físico. No caso das lojas de conveniência, a abertura pelo sistema de franquias, com marcas já conhecidas no mercado e ligadas à bandeira da distribuidora, pode facilitar a implantação e prestação do serviço, uma vez que se utiliza o *know how* das franqueadoras no desenvolvimento das lojas.

Entretanto, o custo das franquias pode tornar impeditivo para muitas revendas a abertura de lojas de conveniência da mesma bandeira do posto. Conforme a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o investimento para a abertura de uma loja AM/PM Mini Market, da Ipiranga, varia de R\$ 99.497,00 a R\$ 317.608,00; nos casos da Shell e da Star Mart (Texaco) os valores mínimos a serem investidos são de, respectivamente, R\$ 160 mil e R\$ 295 mil (ABF, 2008). Por sua vez, a montagem de uma loja da BR Mania, vinculada à bandeira da Petrobrás Distribuidora, tem um custo que varia de R\$ 205 mil a R\$ 1.030 mil. Conforme reportagem de Rosemeire Guidoni (2007, p. 53), ainda em relação às lojas BR Mania:

A taxa de franquia é de R\$ 8,4 mil para as lojas até 70m² e R\$ 16,8 mil para unidades acima desta área. Os *royalties* também são cobrados proporcionalmente à loja. Para unidades até 70m², a taxa é de 4%, e para lojas maiores, 3%. O fundo de marketing é de 2%. A BR estima que o faturamento médio é de R\$ 37,5 mil e o retorno do investimento acontece num prazo entre 12 e 24 meses.

Nem sempre os administradores de postos possuem recursos suficientes para a abertura de lojas de conveniência das bandeiras das distribuidoras ou têm interesse para tal, uma vez que o pagamento de *royalties* e fundo de propaganda contribui na redução da rentabilidade desta atividade. Entretanto, outras alternativas existem, como franquias de serviços, empreendimentos próprios e mesmo lojas de conveniência com bandeiras própria ou dos sindicatos de revenda, como a marca Aghora Conveniência da Minaspetro, de Minas Gerais. A definição por um tipo de empreendimento específico deve levar em consideração diversos aspectos, conforme propõe Guidoni (2007b, p. 53):

[...] algumas variáveis devem ser observadas antes de definir qual o melhor tipo de empreendimento para o posto. Dentre elas, a principal é uma análise profunda do perfil do público freqüentador do estabelecimento [...] A análise contempla uma série de informações levantadas na região, como renda média da população, densidade demográfica e estrutura etária, comparativo entre residências e negócios no entorno, distribuição da concorrência e das fontes geradoras de tráfego na região.

Entre as opções de diferenciação encontradas, algumas se voltam mais para o próprio negócio das revendas de combustíveis: o serviço destinado aos veículos. Assim, diversas alternativas neste sentido, além do abastecimento dos automóveis, são oferecidas nos postos: troca de óleo, lavagem, borracharia, mecânica (serviços automotivos), entre outros. O serviço de lavagem, inclusive, é oferecido promocionalmente em algumas revendas como forma de gratificar aqueles clientes que abastecem acima de um determinado valor em combustível e, em troca, ganham a lavagem do carro. Assim, além de buscar fidelizar os clientes, a revenda consegue apresentar outro serviço que oferece para que o cliente tenha aquele posto como referência não apenas para abastecimento, mas também como opção de lavagem de carro.

A inclusão de serviços de troca de óleo, borracharia e mecânica acabam transformando o posto num centro de serviço completo para os automóveis e pode tornar-se um ponto de referência para os motoristas. Contudo, é indispensável garantir a qualidade do atendimento e dos serviços prestados, especialmente se forem terceirizados, pois a falha na prestação de qualquer um dos serviços pode resultar na perda do cliente em todos os demais.

Além das alternativas de serviços mais relacionadas aos veículos, inúmeros são os exemplos de atividades que podem ser desenvolvidas paralelamente nos postos de combustíveis. Muitas empresas incluem no complexo da revenda outros estabelecimentos, como: livraria, sorveteria, locadora de vídeo, lavanderia de roupa, revistaria, tabacaria, lanchonete, farmácia, padaria, escritório de turismo, cybercafé, barbearia, entre outros. Ao mesmo tempo, opções criativas dentro das próprias lojas de conveniência já existentes também podem ajudar a aumentar as margens, como a venda de livros, por exemplo. Segundo Márcia Alves (2006, p. 25):

[...] Não é preciso mais do que um pequeno espaço de 80 centímetros de largura ao lado do *check out* na loja de conveniência para que o revendedor possa agradar em cheio a clientela que frequenta o estabelecimento, com a oferta de livros [...] Segundo o gerente nacional de vendas da Editora (Madras), Edson Marcon, o retorno financeiro é de 30% sobre o valor bruto e o lucro real de 42%.

Além dos livros, a venda de periódicos e revistas ajuda também a elevar as margens e, principalmente, a aumentar o tempo de permanência dos clientes nas lojas, uma vez que o consumidor pára para analisar títulos e reportagens no local. Esta permanência mais longa na loja pode incentivar compras de impulso por parte dos consumidores, visto que eles poderão ser influenciados pelo entorno a adquirir algum outro produto que tenham visualizado.

A escolha dos serviços que serão prestados não é simples e envolve diversos aspectos. Além da necessidade de critérios com relação ao público que pretende atingir, os recursos disponíveis pela empresa acabarão por limitar as opções de investimento àquelas que couberem em seu orçamento. A revenda também precisa analisar o tempo de retorno dos investimentos e sua disponibilidade para aguardar este retorno.

3.3 A PARTICIPAÇÃO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA NOS RESULTADOS DOS POSTOS

Para obter informações a respeito da participação das lojas de conveniência nos resultados dos postos há que, primeiramente, obter os dados necessários à análise. Conforme Matarazzo (2003, p. 16), “Dados são números ou descrição de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor”. Para que estes dados possam surtir

algum efeito prático, é necessário decompô-los em informações que possam produzir alguma reação ou decisão.

Os dados coletados neste trabalho consistiram nos valores apresentados nas contas de Receita Bruta, Custo das Mercadorias Vendidas e Lucro Bruto das Demonstrações dos Resultados dos Exercícios da empresa foco de estudo. Para transformar estes números em informações relevantes à análise, uma das alternativas existentes foi a aplicação de índices. Segundo Matarazzo (2003, p. 147), “Índice é a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa”.

Antes da definição dos índices coube definir os dados a serem obtidos. Levantou-se o Faturamento, ou Receita Bruta de Vendas, das lojas de conveniência e dos postos nos quais as lojas estavam inseridas. No caso dos postos, a coleta foi feita de duas maneiras: apreciaram-se as receitas oriundas somente da atividade de revenda de combustíveis e, posteriormente, as receitas oriundas de todas as atividades desenvolvidas no complexo do posto, como a venda de lubrificantes, filtros, acessórios para os automóveis, loja de conveniência e com a própria atividade primeira do posto, a revenda de combustíveis. A Receita Bruta, ou simplesmente faturamento,

[...] é constituída pelo valor bruto faturado. O faturamento representa o ingresso bruto de recursos externos provenientes das operações normais de venda a prazo ou à vista, no mercado nacional e exterior, de produtos, mercadorias ou serviços. Outras receitas de caráter operacional secundário devem figurar após o Lucro Bruto, reservando-se para este, portanto, o papel de mostrar o resultado bruto da atividade operacional da empresa. (MATARAZZO, 2003, p. 67)

As receitas operacionais representam aquelas provenientes das atividades da empresa em gerar serviços que tenham utilidade para o mercado (IUDÍCIBUS; MARION, 2002). As outras receitas, de caráter operacional secundário, por sua vez, referem-se a proventos rotineiros, mas sem grande expressão para a empresa (PADOVEZE, 2000). Segundo Padoveze (2000, p. 90), são “[...] eventuais aluguéis de imóveis disponíveis provisoriamente, recuperações de impostos, recuperações de despesas etc.”. Para Franco (1989, p. 84), por sua vez, as outras receitas operacionais constituem-se de outros proventos “[...] que não representam vendas de produtos ou serviços, tais como as receitas financeiras [...]”. Assim, estas outras receitas não são lançadas no Faturamento, mas posteriormente nas Demonstrações Financeiras.

Obtidos os faturamentos, coube definir o Lucro Bruto dos postos. Este valor foi obtido através da redução da Receita Bruta do Custo das Mercadorias Vendidas (CMV). Para Padoveze (2000, p. 89), o CMV “Refere-se unicamente às empresas comerciais, que revendem as mercadorias da mesma forma que recebem dos fornecedores, sem a alteração de sua constituição”. Esta é a realidade das revendas de combustíveis e de suas lojas de conveniência. No caso das revendas, além do próprio combustível que é revendido, também os outros produtos ofertados, como lubrificantes, filtros e acessórios para os automóveis, não sofrem nenhum processo de transformação na empresa, eles são apenas revendidos aos consumidores da mesma forma como foram adquiridos. Processo similar ocorre com as lojas de conveniência que, em sua grande maioria, também revendem produtos sem alterá-los (exceto no caso de serem ofertados alimentos quentes).

Matarazzo (2003, p. 70) também define o Custo das Mercadorias Vendidas e desenvolve a fórmula para se chegar a este valor, conforme segue:

Custo das Mercadorias Vendidas (CVM) (empresas comerciais): as empresas comerciais caracterizadas pela atividade de compra de mercadorias para serem revendidas no mercado apresentam os seguintes componentes do custo das mercadorias vendidas:

$$CVM = Ei + CL - Ef$$

Onde:

Ei = Estoque das mercadorias destinadas à venda no início do período.

CL = Compras Líquidas: as compras brutas de mercadorias realizadas no período, deduzidas das devoluções de compras, abatimentos, impostos (IPI, ICMS) e adicionadas das despesas com transportes de compras, seguros de compras etc.

Ef = Estoque das mercadorias destinadas à venda no final do exercício.

De acordo com as práticas contábeis, para a obtenção da Receita Bruta de Vendas há que reduzir o CMV da Receita Operacional Líquida, que corresponde à Receita Bruta menos os Impostos Incidentes sobre Vendas (IPI, ICMS e ISS)¹⁴ e Deduções das Vendas (Vendas Canceladas e Abatimentos sobre Vendas) (MATARAZZO, 2003). Entretanto, na Rede analisada, as deduções e impostos sobre vendas estavam embutidos no Custo dos Produtos Vendidos. Na grande maioria dos produtos comercializados pela empresa, o valor dos impostos já é retido pelo fornecedor no momento da compra das mercadorias para a revenda (principalmente no caso dos combustíveis), e a organização lança esse valor como custo do produto. A partir de 2009, por orientação da Receita Federal, esse valor passará a ser computado em separado pela Rede em suas Demonstrações Contábeis. Para efeitos deste

¹⁴ Imposto sobre Produtos Industrializados, Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços e Imposto sobre Serviços, respectivamente.

trabalho, no entanto, estes valores foram considerados como custo, uma vez que a empresa não divulga os valores de deduções e impostos sobre vendas separadamente, o que torna a Receita Operacional Líquida igual a Receita Operacional Bruta neste caso.

Obtido o valor da Receita Operacional Bruta (neste caso equivalente à Receita Operacional Líquida) e do Custo das Mercadorias Vendidas, o cálculo do Lucro Bruto assentou-se na simples redução do primeiro valor pelo segundo. Assim, obteve-se o Lucro Bruto através da fórmula:

$$\text{Lucro Bruto} = \text{Receita Operacional Bruta} - \text{Custo das Mercadorias Vendidas}$$

Finda esta etapa e obtidos os valores de Faturamento e Lucro Bruto das lojas de conveniência e dos postos, somente com a venda de combustíveis e no conjunto de todas suas atividades, a análise se concentrou na comparação entre o Lucro Bruto obtido por cada posto com a revenda de combustíveis e o Lucro Bruto auferido pela loja nele inserida. Este valor procurou mostrar, percentualmente, quanto a loja reverteu para o posto em comparação com a própria revenda de combustíveis, sua atividade principal. Também se calculou a participação da loja no total do Lucro Bruto auferido pelo posto com todas as suas atividades. Essa participação percentual buscou mostrar o peso da loja em relação ao Lucro Bruto Total de cada posto, ou seja, o quanto a atividade de conveniência reverteu para o posto em comparação com o total obtido em todas as atividades desenvolvidas.

Posteriormente, foi realizada uma análise da evolução do Faturamento e do Lucro Bruto das lojas de conveniência no período em questão. A análise consistiu, num primeiro momento, na obtenção da variação mensal do faturamento e do lucro bruto auferido por cada loja. Essa variação percentual, de cada mês analisado com relação ao mês anterior, expôs reduções e aumentos nas receitas e no lucro bruto. Também se observou a variação em todo o período, com crescimentos e reduções percentuais dos valores do último mês da pesquisa em relação ao primeiro mês analisado.

O que se buscou aqui foi analisar se as oscilações nas receitas e no lucro bruto das lojas poderiam estar atreladas à venda de bebidas alcoólicas. Para sustentar esta análise, o passo seguinte consistiu na verificação da evolução da participação da venda de bebidas alcoólicas em cada loja de conveniência. Essa participação também foi observada comparando-se as vendas destes produtos de cada mês em relação às vendas do mês anterior.

A redução ou o aumento no consumo das bebidas poderia apontar uma das prováveis causas para oscilações no faturamento e no lucro bruto das lojas.

3.4 A PUBLICAÇÃO DE LEIS PARA INIBIR O CONSUMO DE BEBIDAS ALCOÓLICAS

A combinação de bebida alcoólica e direção sempre foi atacada como um problema a ser resolvido pelo poder público, a fim de reduzir o número de acidentes causados por motoristas alcoolizados nas rodovias brasileiras. Segundo informações divulgadas pelo Diário do Senado Federal em fevereiro de 2008, mais de 50% das mortes no trânsito estão relacionadas ao consumo de álcool (informações da Secretaria de Vigilância em Saúde, do Ministério da Saúde)¹⁵.

Buscando sanar a demanda por segurança no trânsito, o Governo Federal iniciou uma ofensiva para tentar minimizar os efeitos do consumo de bebidas alcoólicas por motoristas. Assim, em 21 de janeiro de 2008, foi publicada a Medida Provisória Nº 415 (Anexo A), que proibiu a comercialização de bebidas alcoólicas na faixa de domínio¹⁶ das rodovias federais ou em local contíguo à faixa de domínio com acesso direto a rodovia¹⁷. A publicação da Medida causou inúmeras controvérsias, especialmente com relação aos estabelecimentos comerciais localizados na região abarcada pela Nova Lei e que tivessem, entre suas opções de consumo, bebidas alcoólicas, como bares, restaurantes e lojas de conveniência. Houve casos em que o acesso ao estabelecimento foi alterado para uma via lateral a fim de evitar o enquadramento na Lei¹⁸. As lojas de conveniência dos postos das rodovias federais, por sua

¹⁵ Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sf/publicacoes/diarios/pdf/sf/2008/02/26022008/03639.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2008.

¹⁶ Conforme Art. 2, I do Decreto nº 6.366, de 30 de janeiro de 2008, que regulamenta a medida Provisória nº 415/2008, entende-se por faixa de domínio a “[...] superfície lindeira às vias rurais, incluindo suas vias arteriais, locais e coletoras, delimitada por lei específica e sob responsabilidade do órgão ou entidade de trânsito competente com circunscrição sobre a via”.

¹⁷ Conforme Art. 2, II do Decreto nº 6.366, de 30 de janeiro de 2008, que regulamenta a Medida Provisória Nº 415/2008, entende-se por local contíguo à faixa de domínio com acesso direto a rodovia a “[...] área lindeira à faixa de domínio, na qual o acesso ou um dos acessos seja diretamente por meio da rodovia ou da faixa de domínio”.

¹⁸ É o caso de uma churrascaria em São Leopoldo/RS, localizada à margem da BR 116, que fechou sua entrada de frente para a rodovia e abriu uma nova, junto a uma via lateral, evitando, com isso, o enquadramento na Lei.

vez, sem opções neste sentido, tiveram que retirar seus estoques de bebidas alcoólicas de circulação.

Em ações prévias às decisões federais, algumas cidades decretaram leis municipais, também buscando a redução do consumo de bebidas alcoólicas pelos motoristas. No Estado do Rio Grande do Sul, duas cidades que adotaram medidas neste sentido foram sua capital, Porto Alegre, e o município de São Leopoldo, na região metropolitana. Em Porto Alegre, o Decreto Nº 15.414, de 18 de dezembro de 2006,

Regulamenta a Lei nº 9.996, de 19 de junho de 2006, que proíbe o consumo de bebidas alcoólicas nas dependências de postos de gasolina, estacionamentos e similares localizados no Município de Porto Alegre, obrigando-os a ostentar, em locais visíveis ao público, cartazes contendo o número desta Lei e os dizeres “Proibido o Consumo de Bebidas Alcoólicas”. (PORTO ALEGRE, 2006)

Esta legislação municipal de Porto Alegre não proíbe a venda de bebidas alcoólicas pelas lojas de conveniência dos postos, mas procura reduzir o consumo proibindo a ingestão das bebidas na área das revendas. No caso de São Leopoldo, com o mesmo intuito de evitar o consumo de bebidas pelos motoristas, especialmente à noite, foi sancionada, em 17 de dezembro de 2007, a Lei nº 6.472, que estabeleceu horário de funcionamento para as lojas de conveniência, conforme segue:

Art. 1º As lojas de conveniência e congêneres, excetuadas as farmácias, que funcionem junto aos postos de comércio de combustíveis, deverão permanecer fechadas para atendimento ao público, no horário compreendido entre zero e seis horas da manhã. (SÃO LEOPOLDO, 2007)

Com o intuito coibir ainda mais o consumo de álcool pelos motoristas, o Governo Federal sancionou, em 19 de junho de 2008, uma Lei ainda mais restritiva: a Lei nº 11.705 (Anexo B), que definiu punições mais severas aos motoristas flagrados dirigindo sob a influência de álcool. Conduzir veículo automotor sob a influência de álcool, antes permitido em nível inferior a seis decigramas por litro de sangue, tornou-se proibido¹⁹.

Anteriormente à Lei, o nível de alcoolemia permitido era de até seis decigramas de álcool por litro de sangue (ou 0,3 miligramas por litro de ar expelido no bafômetro), o equivalente a dois copos de chope. Com a publicação da Nova Lei, o limite de ingestão de álcool passou a dois decigramas de álcool por litro de sangue (ou 0,1 miligramas por litro de ar expelido no bafômetro), o equivalente a um copo de chope. O condutor flagrado dirigindo com nível de alcoolemia entre dois e seis decigramas por litro de sangue tornou-se passível de

¹⁹ Conforme nova redação dada ao Art. 165 do Código Brasileiro de Trânsito pela Lei nº 11.705/2008.

punição administrativa, com retenção do veículo até a apresentação de condutor habilitado e recolhimento do documento de habilitação, além de multa de R\$ 955,00 e suspensão do direito de dirigir por um ano. Acima deste limite, além das punições já descritas, o condutor deverá ser enquadrado criminalmente e a pena poderá variar entre seis meses e três anos de prisão, com direito à fiança (de R\$ 300,00 a R\$ 1.200,00, em média, dependendo do entendimento do delegado)²⁰.

A Nova Lei, além de alterar o nível de alcoolemia permitido, reforçou também a proibição imposta pela Medida Provisória nº 415 quanto à proibição da venda de bebidas alcoólicas às margens da rodovia. Entretanto, o artigo terceiro da Lei nº 11.705/2008 vetou a aplicação da regra em área urbana, liberando a venda de bebidas alcoólicas por estabelecimentos localizados às margens das rodovias, porém dentro do perímetro urbano. Assim, estes estabelecimentos puderam voltar a comercializar bebidas alcoólicas a partir do início da validade da Lei (junho de 2008).

O rigor das novas medidas é apontado pela Polícia Rodoviária Federal como a causa na redução, nos primeiros três meses de vigor da Lei nº 11.705/2008, de 8% no número de acidentes de trânsito fatais na comparação com o mesmo período de 2007²¹. Sem entrar no mérito da eficácia da Lei, o rigor das punições é incontestável e mais rígido que a maioria dos países da União Européia, assim como Estados Unidos e Canadá²², e tem gerado fortes discussões entre aqueles favoráveis e contrários às novas medidas.

²⁰ Conforme informações do SINDEMOSC – Sindicato dos Centros de Formação de Condutores de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.sindemosc.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=5378&Itemid=92>. Acesso em: 19 set. 2008.

²¹ Conforme reportagem do Site G1: “Após 3 meses de lei seca, número de acidentes fatais tem queda de 8%, diz PRF”. Publicada em 22 de setembro de 2008 no site da G1, Brasil, disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,,MUL7689865598,00APOS+MESES+DE+LEI+SECA+NUMERO+DE+ACIDENTES+FATAIS+TEM+QUEDA+DE+DIZ+PRF.htm>>. Acesso em: 22 de set. 2008.

²² Conforme reportagem do Site G1: “Lei Seca’ brasileira é semelhante à de países árabes”. Publicada em 29 de julho de 2008. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Mundo/0,,MUL617895-5602,00.html>>. Acesso em: 20 de set. 2008.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 CASO PROBLEMA

Este trabalho consiste de um estudo de caso de uma empresa, a Rede Energia Comércio de Combustíveis Ltda., com foco na atuação das lojas de conveniência das revendas de combustíveis da Rede. Conforme Yin (2001, p. 32), um “estudo de caso é uma investigação empírica que [...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Assim, este trabalho investigou a participação das lojas de conveniência em seu contexto de atuação, as revendas de combustíveis, e os efeitos que a Lei Seca vem causando nesta relação. “A investigação de estudo de caso beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (YIN, 2001, p. 33). O que se fez, aqui, foi uma proposição teórica de que esta Lei poderia ter afetado as vendas de bebidas alcoólicas por parte das lojas, o que, conseqüentemente, traria efeitos negativos a seus resultados finais.

Para Roesch e Fernandes (2007, p. 32), “[...] os objetivos educacionais variam, dependendo do tipo de caso [...] casos-problema são construídos de modo a desenvolverem habilidades gerenciais de análise de problemas e tomada de decisões”. A proposta do presente trabalho se enquadra na definição de caso-problema, uma vez que trata da análise dos efeitos da Lei Seca no resultado das lojas de conveniência dos postos de combustíveis da Rede analisada (análise de um problema), a fim de propor alternativas e tomar medidas no caso de serem detectados efeitos negativos. Ou seja, trata-se da utilização de habilidades gerenciais para a tomada de uma decisão.

Esta pesquisa foi desenvolvida da seguinte maneira: em primeiro lugar, procedeu-se a seleção das lojas de conveniência a serem analisadas; em seguida, foram coletados os dados necessários para posterior análise. A terceira e quarta etapa consistiram, respectivamente, em uma análise da relação entre as revendas de combustíveis e as lojas de conveniência e uma análise individual das lojas. Por fim, realizou-se a apreciação dos resultados levantados e foram apresentadas alternativas de ação.

4.2 A SELEÇÃO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA

Antes de iniciar a coleta de dados, foi necessário delimitar as lojas nas quais a pesquisa seria desenvolvida, a fim de selecionar aquelas aptas a participar da análise. Para se enquadrarem nos pré-requisitos da pesquisa, as lojas deveriam estar em operação e sob a responsabilidade da Rede Energia pelo menos desde agosto de 2007, mês tomado como base para o início da coleta de dados. Além disso, no mix de produtos ofertados pelas lojas selecionadas deveria figurar, ao menos até a publicação da Medida Provisória nº 415/2008, opções de bebidas alcoólicas. As revendas localizadas em cidades com leis municipais, anteriores a Lei Federal, que já proibissem a venda de bebidas alcoólicas nas lojas de conveniência dos postos, não foram abarcadas pela pesquisa. Entretanto, no caso de tratar-se de leis municipais anteriores que apenas coibissem o consumo, sem a proibição da venda, as lojas foram consideradas aptas a participar da pesquisa.

De modo a selecionar as lojas e revendas e obter outras informações relevantes a respeito das operações da empresa e das próprias lojas, foi estruturada uma entrevista, de perguntas abertas, que se desenvolveu presencialmente com o funcionário da Rede responsável pela administração das lojas (Fernando Piovesan). Esta entrevista foi realizada no dia 9 de setembro de 2008 e teve um período de duração de, aproximadamente, 60 minutos. As dúvidas e questionamentos remanescentes foram dirimidos via telefone e e-mail.

Aspecto de extrema relevância para a pesquisa, a localização de cada posto foi averiguada para que uma correta classificação entre postos de estrada e postos urbanos fosse passível de ser realizada. Entretanto, apenas a cidade em que os postos se localizam foi divulgada, bem como um número de identificação do posto utilizado pela própria rede.

4.3 COLETA DE DADOS

A fim de desenvolver o tema proposto, foram coletados dados, junto à empresa foco, quanto ao faturamento (receita bruta) e o custo das mercadorias vendidas das lojas de conveniência selecionadas num período de 12 meses, entre agosto de 2007 e julho de 2008,

sendo seis anteriores e seis posteriores a implantação da Lei Seca no Brasil (em sua primeira versão, com a Medida Provisória nº 415, de 21 de janeiro de 2008). Além disso, a pesquisa levantou a participação da venda de bebidas alcoólicas no faturamento destas lojas no período analisado.

A fim de avaliar a participação das lojas nos resultados de cada posto, foi necessário, também, levantar o faturamento (receita bruta) auferido pelas revendas de combustíveis onde estão localizadas as lojas selecionadas para o estudo, bem como o custo dos produtos vendidos pela revenda, no mesmo período de 12 meses já estabelecido (entre agosto de 2007 e julho de 2008).

4.4 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O LUCRO BRUTO DAS REVENDAS DE COMBUSTÍVEIS E DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA

A partir dos dados coletados, foi possível determinar a participação das lojas de conveniência no lucro bruto das revendas de combustíveis selecionadas para a análise. Para isto, dois métodos diferentes foram adotados: primeiramente, estabeleceu-se uma relação entre o lucro bruto das lojas de conveniência e o lucro bruto obtido com a venda somente do combustível, ou seja, foi possível estabelecer uma relação entre os lucros auferidos pelas revendas com sua atividade-fim, a revenda de combustíveis, e os lucros auferidos pelas lojas de conveniência. Em um segundo momento, foi feita uma relação entre o lucro bruto das lojas de conveniência e o lucro bruto dos postos em geral, ou seja, os lucros auferidos em todas as atividades que o complexo dos postos desenvolve e aqueles somente das lojas. Destes resultados se extraiu a participação de cada loja no lucro bruto da revenda como um todo em que está inserida (em percentual).

O lucro bruto das lojas resultou de sua receita bruta menos o custo das mercadorias vendidas. Cabe ressaltar que no valor do custo das mercadorias vendidas está incluído o valor dos impostos incidentes sobre as vendas, uma vez que a grande maioria destes valores (principalmente no caso dos combustíveis) é retida já na hora da compra do produto para revenda e, por isso, é lançado como parte do custo. A partir de 2009, a empresa irá lançar estes valores em separado, por orientação da Receita Federal.

No caso dos combustíveis, o lucro bruto resultou da receita bruta com a venda de combustíveis, menos seu custo de aquisição (aqui não foram considerados os custos de frete, realizados por caminhões próprios da empresa em alguns casos, somente o valor de compra dos combustíveis em si). Por fim, o lucro bruto de cada revenda resultou do total de suas receitas com todas as atividades que desenvolve (venda de combustíveis, lubrificantes, filtros, acessórios e loja de conveniência), menos o total de seus custos (envolvendo todos os custos dos produtos vendidos no posto e na loja, mais o valor do frete dos combustíveis, entre outros).

A opção pela utilização do lucro bruto, e não do lucro líquido, deu-se em função da forma de apreciação dos resultados da empresa. Uma vez que não existe um Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) individual para cada loja de conveniência, suas receitas, custos e despesas estão inseridos no DRE do posto ao qual ela se integra. Assim, apesar de existir separação entre as receitas e os custos advindos de cada atividade desenvolvida na revenda, as despesas operacionais (comerciais, administrativas e tributárias) e não-operacionais, são lançadas conjuntamente.

Esta realidade tornou impeditivo o cálculo do lucro líquido auferido pelas lojas de conveniência (que só seria possível através de estimativas), bem como a análise das margens líquidas auferidas com cada atividade. Com isso, ainda que as receitas com a atividade-fim do posto (a revenda de combustíveis) e com o comércio de produtos na loja de conveniência pudessem ser comparadas, não foi possível verificar qual das atividades reverte a maior margem líquida para a rede.

4.5 ANÁLISE INDIVIDUAL DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA

O próximo passo do estudo de caso consistiu na análise individual de cada uma das lojas de conveniência compreendidas pela pesquisa e na evolução dos seus resultados ao longo do período de 12 meses observado (entre agosto de 2007 e julho de 2008). A evolução nas vendas, mês a mês, e a variação nas receitas e no lucro bruto das lojas, permitiu analisar a constância ou não destes valores. A verificação de alterações drásticas, após a publicação da Lei Seca ou de Lei Municipal para inibir o consumo de bebidas alcoólicas, poderia sinalizar para uma possível influência destas leis na origem das variações.

A sustentação desta análise deu-se através da aferição da participação percentual da venda de bebidas alcoólicas na receita das lojas, também mês a mês, no período observado. O resultado desta evolução permitiu constatar a situação do consumo de bebidas alcoólicas nas lojas após a publicação das leis (Medida Provisória nº 415/2008, Lei nº 11.705/2008 e Lei nº 6.472/2007). Além disso, deu embasamento para explicar uma das possíveis causas nas variações constatadas nas receitas das lojas de conveniência.

4.6 APRECIÇÃO DOS RESULTADOS E ALTERNATIVAS DE AÇÃO

A observação dos resultados obtidos permitiu analisar os efeitos da publicação da Lei Seca (Lei nº 11.705/2008) e das demais leis (Medida Provisória nº 415/2008 e Lei nº 6.472/2007) que buscaram minimizar o consumo de bebidas alcoólicas nos índices dos postos. Primeiramente, foi possível detectar os efeitos nas relações lucro bruto loja/lucro bruto combustíveis e lucro bruto loja/lucro bruto total posto. A observação destes resultados foi mais significativa no sentido de apontar para aquelas revendas onde a participação das lojas no lucro bruto era maior.

A segunda etapa da análise, que expôs a evolução do faturamento e do lucro bruto das lojas, bem como a representatividade da venda de bebidas alcoólicas no período observado, permitiu analisar de forma mais clara os efeitos das Novas Leis em cada loja de conveniência. Esta análise permitiu constatar os efeitos das Novas Normas nos resultados, além de levantar questões importantes com relação à análise, como o período do ano em que teve início a validade da Lei Seca, que pode ter influenciado nos resultados obtidos.

Ainda que os resultados da análise não tenham sido conclusivos com relação à ação ou não das Novas Leis na retração dos resultados das lojas de conveniência (com exceção da loja do Posto 13, onde os efeitos ficaram claramente visíveis), opções de ação foram apresentadas a empresa para tentar, senão contornar perdas existentes, evitar efeitos futuros. Além disso, as alternativas de ação apresentadas também se inserem como sugestões de diversificação para a empresa.

Apesar de apresentar opções de ação para a organização, o trabalho destaca a necessidade da realização de análises mais profundas com relação às características de cada revenda, seu público-alvo e concorrentes existentes no mercado antes da definição por alguma alternativa. Ao mesmo tempo, os recursos dos quais a empresa dispõe e seu perfil estratégico também acabarão por definir as alternativas cabíveis em seu orçamento e em seu planejamento.

5 ANÁLISE DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA DA REDE ENERGIA E DA PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS DAS REVENDAS

5.1 A SELEÇÃO DAS LOJAS

Em entrevista realizada com Fernando Piovesan, obteve-se a informação de que a Rede Energia conta, atualmente, com 28 lojas de conveniência e 8 pontos de venda. Entretanto, quando do início da coleta de dados para a realização da análise, Carlos Augusto Weber, também funcionário da organização, complementou esta informação, explicando que a empresa possui em funcionamento apenas 26 lojas. As outras duas que completarão as 28 lojas estão em postos que ainda aguardam o início das operações. Destas 26 lojas, apenas a localizada no Posto 14 ainda não estava em funcionamento em agosto de 2007.

Além disso, a empresa também vendeu, em setembro de 2008, uma de suas revendas, o Posto 09 (em Sapiranga). Apesar de se enquadrar no pré-requisito de estar sob a responsabilidade da Rede entre agosto de 2007 e julho de 2008, visto tratar-se de uma revenda que não mais pertence ao grupo, a loja de conveniência do Posto 09 não foi incluída na pesquisa.

Portanto, o total de lojas que analisadas por esta pesquisa compreende as 25 lojas de conveniência sob a responsabilidade da Rede Energia pelo menos desde agosto de 2007, mês tomado como base para o início da coleta de dados, e que ainda são administradas pela empresa. Os postos foram identificados pelo número utilizado pela própria Rede, também sendo informada a cidade em que se localizam e seu mercado de atuação, ou seja, posto de rodovia/estrada ou urbano.

Quanto ao mercado de atuação, na realidade a empresa faz esta classificação tomando como base os produtos vendidos nos postos, e não necessariamente a proximidade ou não da rodovia. Os postos que tem no diesel combustível a maior representatividade de suas vendas são considerados postos de rodovia. Por outro lado, postos laterais às rodovias, que por sua vez estão em áreas consideradas perímetro urbano e que vendem mais gasolina, são considerados postos urbanos. Assim, existem casos na empresa de postos em rodovias que são classificados como urbanos devido a esta característica da pouca representatividade das vendas de diesel combustível e, eventualmente, postos urbanos que são classificados como de

estrada/rodovia pelo grande volume de vendas de diesel. Esta classificação adotada pela Rede foi mantida. Entretanto, para que se pudessem verificar os efeitos da aplicação da Medida Provisória nº 415/2008, que proibiu a venda de bebidas alcoólicas nas rodovias federais, foi identificada, no caso do posto estar à margem de uma rodovia, a responsabilidade por esta estrada, se estadual ou federal.

No Quadro 1 estão identificados os 25 lojas analisadas, bem como a cidade em que estão lotados os postos e seu mercado de atuação. Nos postos às margens de alguma rodovia é identificada também a responsabilidade pela mesma, se estadual ou federal.

LOJAS DE CONVENIÊNCIA PARA ANÁLISE		
Revenda	Localização	Mercado
Posto 01	São Leopoldo	Urbano (Rodovia Federal)
Posto 02	São Leopoldo	Urbano (Rodovia Federal)
Posto 04	São Leopoldo (Scharlau)	Urbano
Posto 05	Taquara	Urbano
Posto 06	Canoas	Urbano (Rodovia Federal)
Posto 07	Sapucaia do Sul	Urbano
Posto 08	Camaquã	Rodovia Federal
Posto 10	Novo Hamburgo	Urbano
Posto 11	Gramado	Urbano
Posto 13	São Leopoldo	Urbano
Posto 15	Estância Velha	Urbano
Posto 16	Porto Alegre	Urbano
Posto 17	Cachoeirinha	Urbano
Posto 18	Viamão	Urbano (Rodovia Estadual)
Posto 19	Morro Reuter	Urbano (Rodovia Federal)
Posto 20	Porto Alegre	Urbano
Posto 21	Rio Grande	Urbano (Rodovia Estadual)
Posto 22	Rio Grande	Urbano (Rodovia Estadual)
Posto 23	Pelotas	Rodovia Federal
Posto 24	Pelotas	Rodovia Federal
Posto 31	Parobé	Urbano (Rodovia Estadual)
Posto 36	Porto Alegre	Urbano
Posto 38	Gravataí	Urbano
Posto 39	Cachoeira do Sul	Urbano
Posto 40	Gravataí	Urbano

Quadro 1 – Lojas de Conveniência para Análise

5.2 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O LUCRO BRUTO DAS REVENDAS DE COMBUSTÍVEIS E DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA

5.2.1 Índice Lucro Bruto Loja de Conveniência/Lucro Bruto Combustíveis

O primeiro aspecto considerado na análise foi a relação entre o lucro bruto obtido pelas lojas de conveniência de cada posto analisado e aquele auferido com a venda de combustíveis. Esta relação em percentual está exposta nos quatro gráficos a seguir, sendo o primeiro referente aos postos localizados em rodovias federais, o segundo referente às revendas lotadas em rodovias estaduais e os outros dois aos postos urbanos. Para facilitar a visualização da evolução do índice nos postos urbanos, as informações dos 14 Postos foram dispostas em dois gráficos, expostos em seqüência. Sua análise, porém, foi feita de forma conjunta.

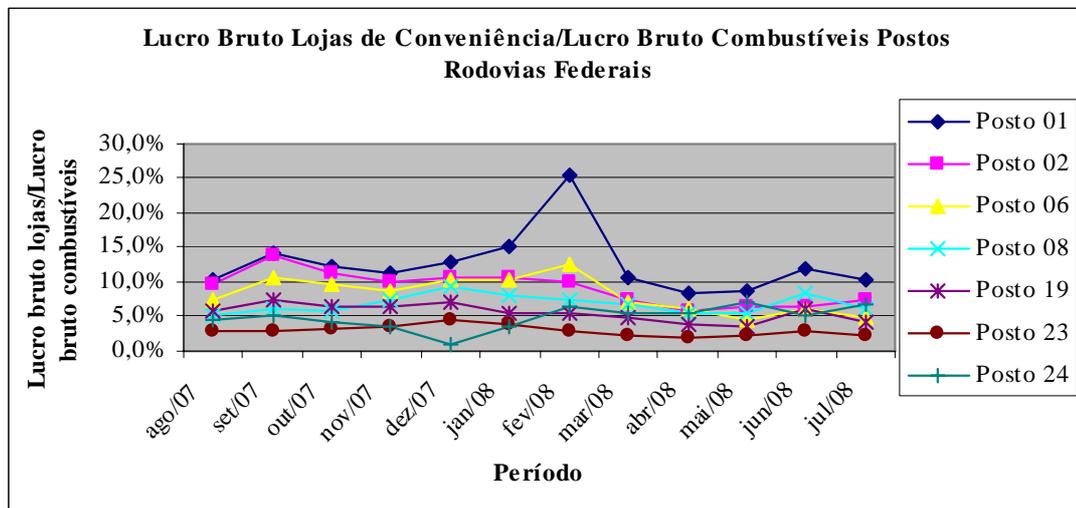


Gráfico 1 – Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto auferido com a atividade de revenda de combustíveis nos postos de rodovias federais

Dentre os postos de rodovias federais, percebe-se que a relação entre o lucro bruto auferido com a loja de conveniência e aquele resultante exclusivamente da venda de combustíveis apresenta resultados mais expressivos nos Postos 01, 02 e 06. Nestes postos, a atividade de conveniência reverteu, nos 12 meses analisados, médias de, respectivamente, 12,2%, 9,0% e 7,9% em relação ao total auferido com as vendas de combustíveis. Todas as revendas mencionadas estão localizadas em zonas urbanas, apesar de estarem às margens da rodovia.

Com relação à publicação da Medida Provisória nº 415, que proibiu a venda de bebidas alcoólicas nas lojas de conveniência destas revendas a partir de fevereiro de 2008, as lojas que apresentaram queda nesta relação foram aquelas dos Postos 02, 08, 19 e 23, porém em nenhum deles essa variação foi muito significativa.

Já nos Postos 01, 06 e 24 houve crescimento na relação lucro bruto loja/lucro bruto combustíveis entre janeiro e fevereiro de 2008. Destaque para o Posto 01 onde, nos meses mencionados, a relação passou de 15,2% para 25,5%, resultado da redução de 18,5% no lucro bruto com a venda de combustíveis e do aumento de 36,2% no lucro bruto da loja de conveniência.

Tomando somente o faturamento das lojas de conveniência, entretanto, apenas a loja do Posto 01 teve aumento no seu lucro bruto entre janeiro e fevereiro de 2008 (36,2%), mês do início da validade da nova Medida Provisória. Em todas as demais lojas houve redução no lucro bruto auferido. Assim, o aumento da participação das lojas na relação lucro bruto loja/lucro bruto combustíveis, no caso dos Postos 06 e 24, foi reflexo direto da redução do lucro bruto auferido com a venda de combustíveis (-37,4% no Posto 06 e -59,2% no Posto 24), e não de um aumento do lucro bruto da loja em si.

De todas as lojas lotadas em postos às margens de rodovias federais, aquelas que mais perderam representatividade na relação lucro bruto loja/lucro bruto combustíveis, no período de validade da Medida Provisória nº 415 (entre fevereiro e junho de 2008) em comparação ao período analisado no ano anterior (agosto a dezembro de 2007), foram as lojas dos Postos 02, 06 e 19.

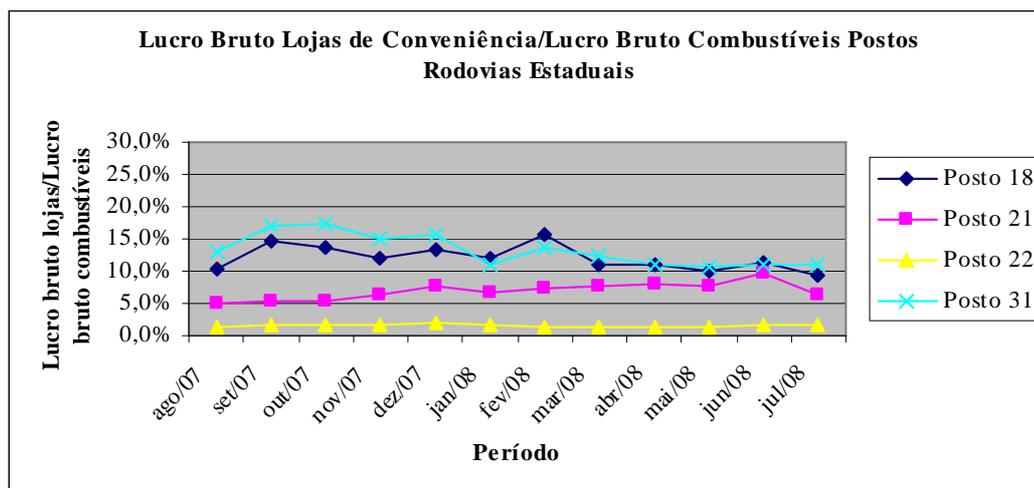


Gráfico 2 – Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto auferido com a atividade de revenda de combustíveis nos postos de rodovias estaduais

Dos postos localizados em rodovias estaduais, as lojas com maior representatividade na relação lucro bruto loja/lucro bruto combustíveis foram as dos Postos 18 e 31, com índices médios de 12,0% e 13,3%, respectivamente, em todo o período analisado. Nos Postos 21 e 22 estes valores foram de 6,8% e 1,6%, respectivamente. O Posto 22, de todos os postos analisados na pesquisa, foi o que apresentou o menor valor na comparação entre o lucro bruto auferido pela loja de conveniência e aquele resultante da venda dos combustíveis. Este fato explica-se pelo baixo faturamento da loja de conveniência e por um lucro bruto que não chegou a R\$ 5 Mil na soma de todos os 12 meses analisados (entre agosto de 2007 e julho de 2008).

Os Postos 18 e 31 apresentaram pequena queda na relação lucro bruto loja/lucro bruto combustíveis em 2008 na comparação com o período de 2007 analisado, fundamentada principalmente na redução do lucro bruto das lojas. Em movimento inverso, o Posto 21 viu esta relação crescer em 2008. Este resultado, porém, não foi reflexo de aumentos no lucro bruto da loja, que se manteve bastante estável até junho; o principal responsável por esta elevação no índice foi o lucro bruto com a venda de combustíveis, que reduziu bastante em 2008 na comparação com o segundo semestre de 2007 (redução de 24,2% de agosto de 2007 para julho de 2008).

Cabe destacar que em muitas lojas, não apenas nas de postos de rodovias estaduais, observa-se um pico de participação em fevereiro de 2008. Este fator, na maioria dos casos, não está atrelado à elevação no lucro bruto das lojas, e sim na redução do lucro bruto com a venda de combustíveis, observada em praticamente todos os postos neste período (com

exceção dos Postos 22 e 23). O mês de fevereiro, além de ser o mais curto do ano, ainda caracteriza-se por compreender o feriado de Carnaval e o período de férias de verão, o que historicamente reduz o faturamento e o lucro nesta época do ano na maioria dos postos, especialmente naqueles localizados em zonas urbanas.

Com relação à publicação da Lei Seca, em junho de 2008, apenas as lojas dos Postos 18 e 21 apresentaram queda na relação lucro bruto loja/lucro bruto combustíveis entre os meses de junho e julho. Entretanto, com exceção da loja do Posto 22, as demais apresentaram queda no lucro bruto auferido neste período (no caso do Posto 21, houve uma queda no lucro bruto de 29,5% em relação a junho, o que levou o índice a 6,3%, patamar similar ao de 2007).

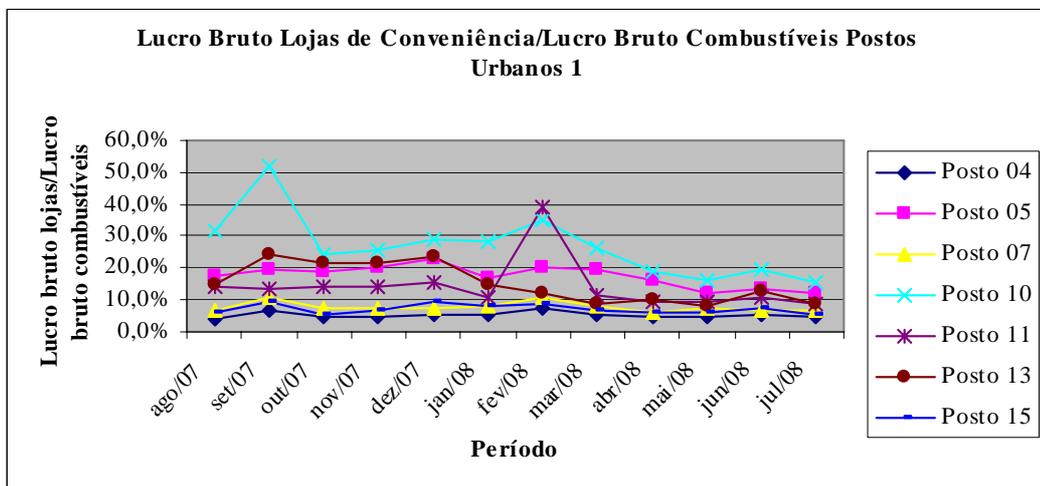


Gráfico 3 – 1ª Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto auferido com a atividade de revenda de combustíveis nos postos urbanos

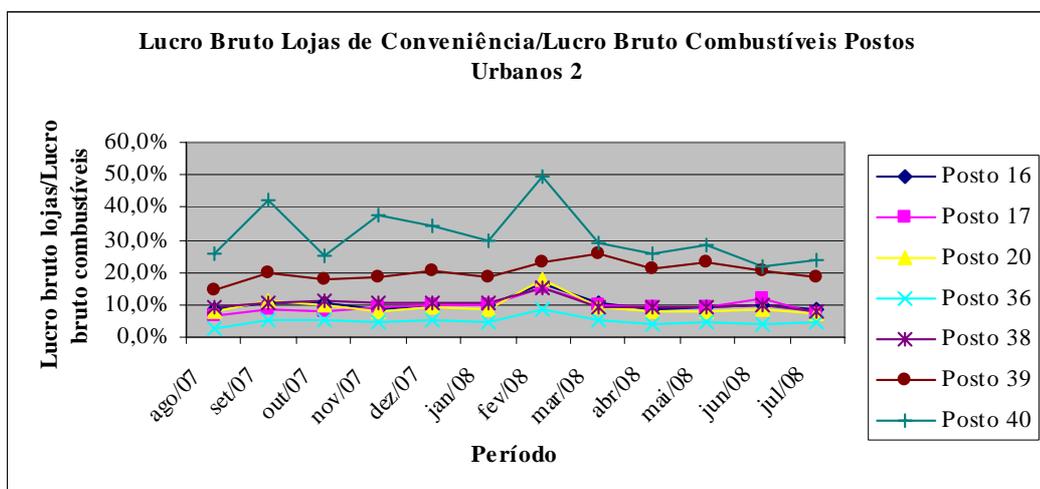


Gráfico 4 – 2ª Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto auferido com a atividade de revenda de combustíveis nos postos urbanos

Nos postos urbanos, as lojas que despontaram na relação lucro bruto loja/lucro bruto combustíveis foram aquelas dos Postos 05, 10, 11, 13, 39 e 40, com índices médios no período analisado de, respectivamente, 17,3%, 24,7%, 13,5%, 15,1%, 19,9% e 30,1%. Destaque para o Posto 40, onde a participação chegou a 49,2% em fevereiro de 2008. Este resultado, entretanto, foi reflexo de uma brusca retração no lucro bruto auferido com a venda de combustíveis, que diminuiu 40,6% entre janeiro e fevereiro de 2008, frente a uma redução, porém em ritmo bem menos significativo, do lucro bruto da loja de conveniência (-1,7%). Este posto, inclusive, se destaca pela inconstância nos resultados do índice analisado, produto, principalmente, das grandes variações no lucro bruto da revenda de combustíveis.

Dos meses de junho a julho de 2008, época do início da validade da Nova Lei Seca (nº 11.705/2008), apenas os Postos 36 e 40 apresentaram crescimento na relação lucro bruto loja/lucro bruto combustíveis; consequência de um pequeno incremento no lucro bruto das lojas (8,6% e 6,8%, respectivamente), e de uma pequena redução no lucro bruto auferido com a revenda de combustíveis no caso do Posto 40 (-1,3%). Todos os demais postos apresentaram redução neste índice, resultado, na grande maioria dos casos, da redução do lucro bruto das lojas aliado ao aumento do lucro bruto com a revenda de combustíveis (que só foi menor que no mês de junho no Posto 10). As lojas dos Postos 04 e 39 foram as únicas a apresentarem redução na relação lucro bruto loja/lucro bruto combustíveis entre junho e julho e, ao mesmo tempo, terem incremento nos seus lucros de 12,5% e 3,4%, respectivamente. Nos dois casos, a redução no índice se deu pelo crescimento do lucro bruto auferido com a revenda de combustíveis, que aumentou 22,4% e 15,4%, respectivamente.

Um ponto dissonante no gráfico três é brusca elevação do índice na loja do Posto 11, no mês de fevereiro de 2008, quando chegou a 39,3%. Apesar da queda no lucro bruto com a revenda de combustível de quase 23%, o que impulsionou o índice foi o aumento de 182,8% no lucro bruto da loja de conveniência. A elevação no lucro bruto foi pontual e não voltou a ser observada com tamanha intensidade no período analisado.

Um aspecto relevante à análise é o declínio do índice no Posto 13 ao longo dos 12 meses analisados. Apesar da média elevada no período, de 15,1%, a relação lucro bruto loja/lucro bruto combustíveis, que chegou a 24,4% em setembro de 2007, alcançou seu valor mais baixo em maio de 2008 (8,2%) e fechou o período de análise em 8,8%. Esta situação foi ocasionada por bruscas quedas no faturamento da loja de conveniência, especialmente a partir de janeiro de 2008. Enquanto que nos cinco meses de 2007 analisados o lucro bruto médio da loja foi de R\$ 13.904, nos sete meses de 2008 esta média caiu para R\$ 6.487. Cabe ressaltar

que este posto localiza-se na cidade de São Leopoldo onde, a partir de janeiro de 2008, as lojas de conveniência passaram a funcionar em horário reduzido por força de Lei Municipal (Lei nº 6.472, que determinou o fechamento das lojas entre zero e seis horas da manhã).

Finalmente, com relação a esta análise como um todo, cabe destacar que o índice que mede a relação entre o lucro bruto auferido pelas lojas de conveniência e aquele auferido pelos postos com a revenda de combustíveis apresentou os maiores resultados nos postos urbanos na média do período, destacadamente nos Postos 40, 10, 39, 05 e 11. Dos postos de rodovia, tanto estadual quanto federal, aqueles com os maiores índices, apesar de estarem às margens das rodovias, também estão localizados em zonas urbanas (Postos 01, 18 e 31).

5.2.2 Índice Lucro Bruto Loja de Conveniência/Lucro Bruto Total Postos

O segundo aspecto considerado na análise foi a relação entre o lucro bruto obtido pelas lojas de conveniência de cada posto analisado e aquele obtido com todas as atividades desenvolvidas no posto, ou seja, com a revenda de combustíveis, lubrificantes, filtros, acessórios e loja de conveniência. Esta relação em percentual está exposta nos quatro gráficos a seguir, sendo o primeiro referente aos postos localizados em rodovias federais, o segundo referente às vendas lotadas em rodovias estaduais e os outros dois aos postos urbanos. Novamente, a evolução do índice das lojas dos postos urbanos foi disposta em dois gráficos, a fim de facilitar sua visualização, porém com análise realizada de forma conjunta.

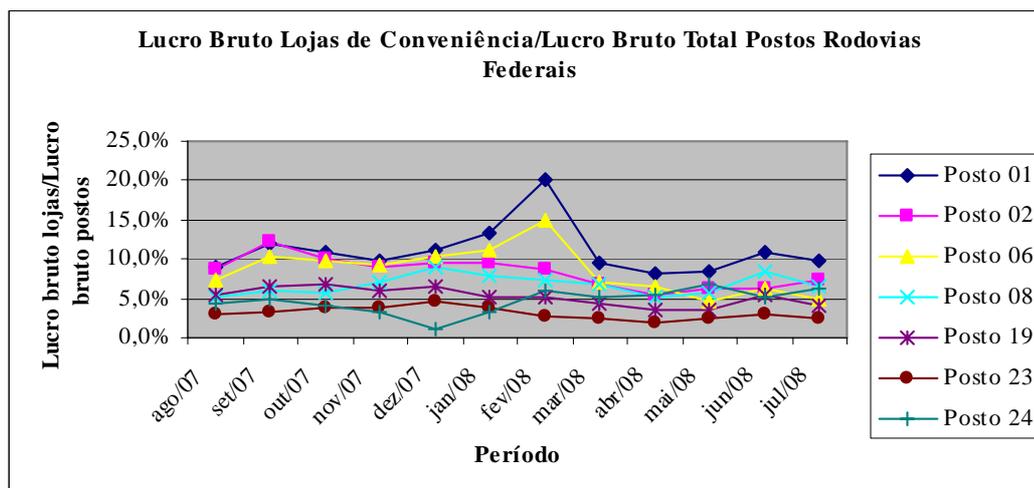


Gráfico 5 – Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto Total auferido pelos postos de rodovias federais

Nos postos de rodovia federal, as lojas que se destacaram pela sua participação no lucro bruto auferido pelas vendas no total de suas atividades foram aquelas localizadas nos Postos 01, 02 e 06, com médias no índice apurado de 10,9%, 8,3% e 8,1%, respectivamente. A loja do Posto 06, que alcançou índices inclusive maiores que os apresentados pela loja do Posto 02 durante os meses de novembro de 2007 a maio de 2008, por demonstrar uma relação mais inconstante ao longo do período, retornou um índice médio mais baixo.

Apesar do início da validade da Lei que proibiu a venda de bebidas alcoólicas nos estabelecimentos de rodovia federal, em fevereiro de 2008, nenhuma loja apresentou uma queda mais acentuada no índice neste período. Entretanto, conforme já foi exposto anteriormente, com exceção da loja do Posto 01, todas as demais lojas de rodovia federal apresentaram queda no lucro bruto em fevereiro de 2008 com relação ao mês anterior. Assim, a estabilidade ou aumento na relação lucro bruto loja/lucro bruto total posto resultou da redução no lucro bruto total auferido pelas vendas, e não do aumento no lucro bruto das lojas.

As lojas dos Postos 02, 19 e, principalmente, do Posto 06, chamam a atenção pela queda em sua participação no lucro bruto total das vendas em 2008 em comparação ao segundo semestre de 2007. Embora apresentando oscilações entre os meses de 2008, estas três lojas apresentaram, entre janeiro e julho deste ano, reduções de 22,7%, 11,6% e 27,6%, respectivamente, no lucro bruto auferido.

Um último aspecto a ser analisado com relação ao Gráfico 5 é a acentuada queda no índice da loja do Posto 24 em dezembro de 2007. A relação lucro bruto loja/lucro bruto total posto, que já vinha em queda desde outubro, despencou em dezembro para 1,0%, decorrência da queda no lucro bruto da loja de conveniência entre novembro e dezembro de 2007 (-65,5%). Aliado a este resultado está também um pequeno aumento no lucro total da revenda neste mesmo período, de 5,3%. Esta queda no índice, entretanto, foi um acontecimento isolado, e não voltou a ser verificado no período analisado. A participação da loja no lucro total da revenda, inclusive, sofreu incremento significativo em 2008 na comparação com 2007. O lucro bruto da loja, porém, sofreu drásticas quedas no primeiro semestre de 2008 (de agosto a julho a queda foi de 61,9%), e o índice somente aumentou porque a queda também foi observada no posto como um todo (redução de 79,6% entre janeiro e julho de 2008).

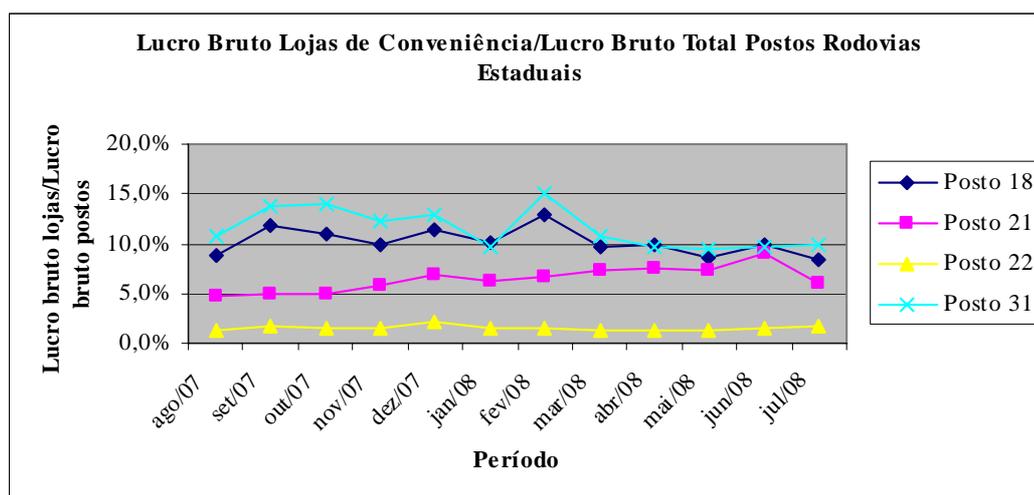


Gráfico 6 – Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto Total auferido pelos postos de rodovias estaduais

Com relação às lojas dos postos de rodovias estaduais, as mais significativas em sua participação no lucro bruto total das vendas foram as lojas dos Postos 18 e 31, com índices médios no período de 10,2% e 11,5%, respectivamente. Nos dois casos, a relação lucro bruto loja/lucro bruto total posto foi um pouco instável ao longo do tempo, com um pico em fevereiro de 2008 e uma queda mais perceptível e constante a partir de março.

Novamente, apenas as lojas dos Postos 18 e 21 apresentaram queda no índice quando do início da validade da Lei nº 11.705/2008. Entretanto, assim como na análise anterior, apenas o a loja do Posto 22 não apresentou queda em seu lucro bruto neste período, observada nas demais lojas das vendas de rodovias estaduais. Da mesma forma, também, percebe-se

mais uma vez a pequena participação da loja do Posto 22 no lucro bruto total da revenda, a menor de todos os postos pesquisados. Conforme já foi informado, tal fato deve-se ao irrisório lucro bruto auferido pela loja em todo o período analisado.

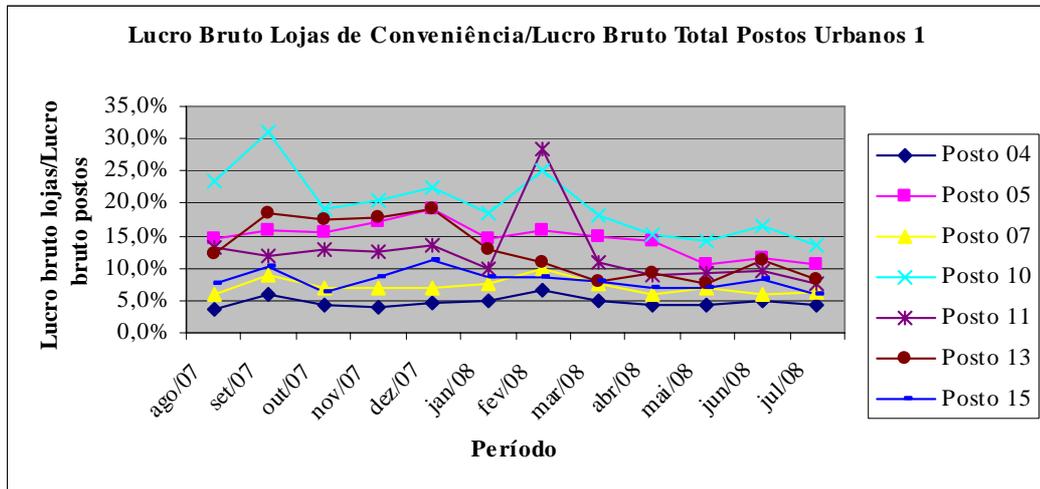


Gráfico 7 – 1ª Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto Total auferido pelos postos urbanos

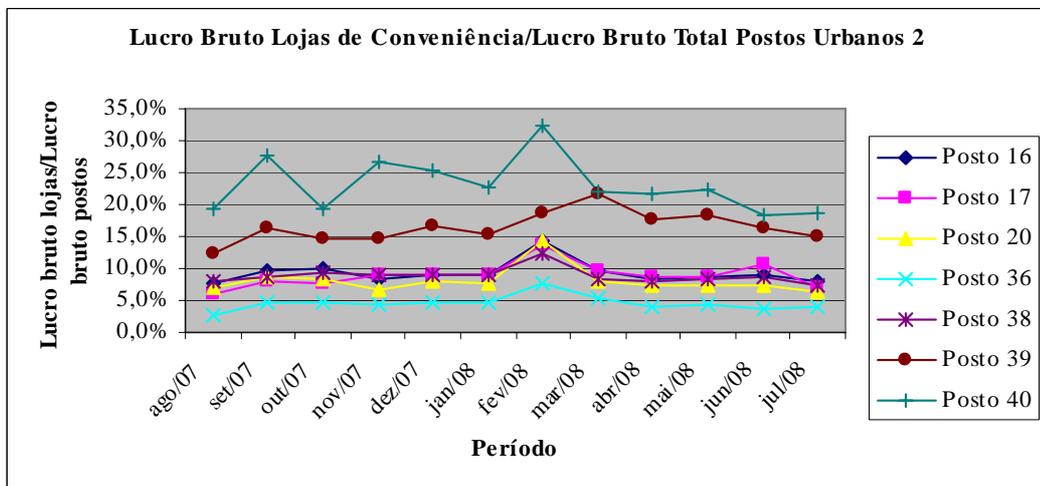


Gráfico 8 – 2ª Relação entre o Lucro Bruto das lojas de conveniência e o Lucro Bruto Total auferido pelos postos urbanos

A análise da relação lucro bruto loja/lucro bruto total posto nas revendas urbanas aponta as lojas dos Postos 40, 10, 39, 05, 13 e 11 como aqueles com maior participação média do índice ao longo do período estudado, com médias de, respectivamente, 22,7%, 19,1%, 16,3%, 14,6%, 13,0% e 12,2%. Estes são os mesmos postos que se destacaram na relação lucro bruto loja/lucro bruto combustíveis. Novamente, o destaque foi a loja de conveniência

do Posto 40, cujo índice de participação no lucro bruto total da revenda chegou a 32,4% em fevereiro de 2008. Mais uma vez aqui, porém, percebe-se uma inconstância nos resultados do índice deste posto, dada a instabilidade no lucro bruto da revenda como um todo.

Assim como na relação lucro bruto loja/lucro bruto combustíveis, também aqui nota-se a acentuada queda da participação da loja de conveniência do Posto 13 no lucro bruto total da revenda. O início do arrefecimento do índice aconteceu entre os meses de dezembro de 2007 e janeiro de 2008, época em que foi aprovada e começou a vigorar a Lei que estabeleceu horário de funcionamento reduzido para as lojas de conveniências da cidade de São Leopoldo, localidade na qual o posto está situado (Lei nº 6.472/2007). A participação da loja, que chegou a 19,2% em dezembro de 2007, caiu para seu menor índice em maio de 2008 (7,7%), recuperando-se um pouco no último mês analisado, em julho de 2008 (8,2%). Ainda assim, a loja não voltou aos índices alcançados em 2007.

Outro ponto de interesse a ser verificado é a participação das lojas no lucro bruto total das vendas em julho de 2008, quando do início da validade da Lei Seca que restringiu o nível de alcoolemia permitido. A queda nos índices foi até pouco significativa entre junho e julho deste ano na maioria dos postos, cabendo aos Postos 10 e 17 as maiores reduções (de 16,4% para 13,6% e de 10,8% para 6,9%, respectivamente). Três lojas, inclusive, apresentaram aumento em sua participação entre estes dois meses (lojas dos Postos 07, 36 e 40), porém pouco significativo. Nas lojas das vendas 04, 07, 36, 39 e 40 foi possível observar, até mesmo, aumentos no lucro bruto (12,5%, 26,8%, 8,6%, 3,4% e 6,8%). Nas demais lojas de postos urbanos, entretanto, houve redução no lucro bruto auferido.

Finalmente, com relação a análise em geral da participação das lojas no lucro bruto total das vendas, cabe destacar que, novamente, os maiores índices médios foram observados nos postos urbanos (em ordem decrescente, nos Postos 40, 10, 39, 05, 13 e 11). Nos postos de rodovia, as participações de destaque, mais uma vez, couberam àquelas vendas às margens das rodovias, porém em zonas urbanas (Postos 31, 01 e 18).

5.3 EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA

Nesta etapa do estudo, a evolução do faturamento e do lucro bruto de cada loja será analisada de forma mais aprofundada, verificando-se eventuais mudanças bruscas nos resultados ao longo do período pesquisado e se a causa destas alterações poderia estar relacionada à publicação da Lei Seca. A sustentação desta análise, que buscará corroborar possíveis variações nos resultados à venda de bebidas alcoólicas nas lojas de conveniência, se dará através da explanação da evolução da venda destes produtos na participação do faturamento (receita bruta) das lojas em cada mês analisado.

Assim, para cada um dos grupos de análise já definidos previamente neste estudo, a saber: lojas de conveniência de postos de rodovias federais, de rodovias estaduais e urbanas, são apresentados três gráficos informativos. O primeiro gráfico refere-se à evolução da receita bruta (faturamento) das lojas de conveniência entre agosto de 2007 e julho de 2008; o segundo expõe a evolução do lucro bruto no mesmo período; e o último demonstra a representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento das lojas, mês a mês, em percentual. No caso das lojas de postos urbanos, novamente foram elaborados dois gráficos para cada aspecto analisado, a fim de facilitar a visualização. Assim, neste caso serão seis os gráficos apresentados, porém com análise realizada de forma conjunta, em seguida à apresentação dos gráficos.

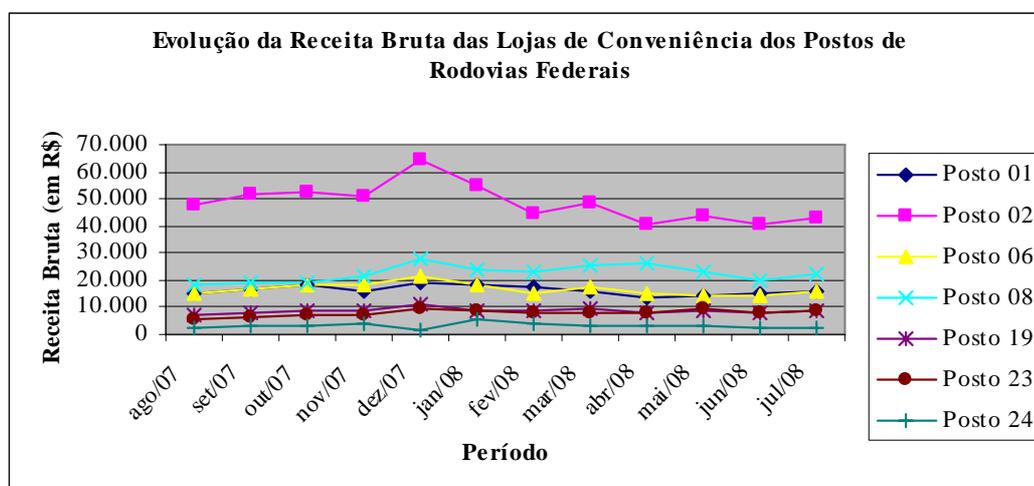


Gráfico 9 – Evolução da Receita Bruta auferida pelas lojas de conveniência dos postos de rodovias federais

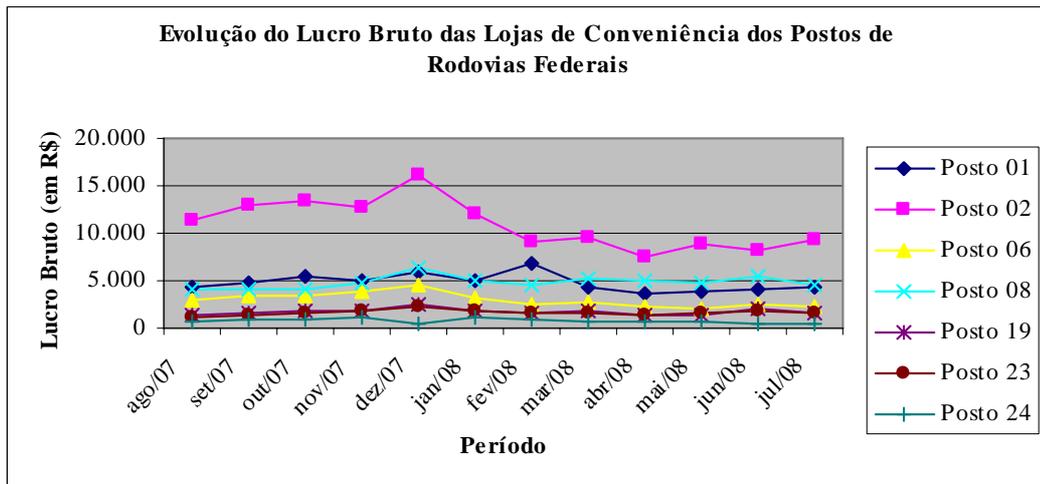


Gráfico 10 – Evolução do Lucro Bruto auferido pelas lojas de conveniência dos postos de rodovias federais

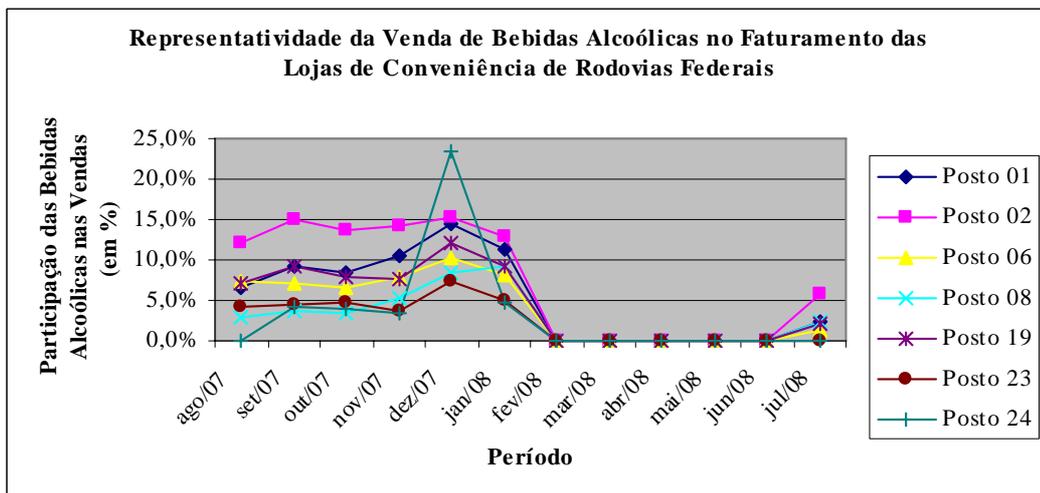


Gráfico 11 – Representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento das lojas de conveniência dos postos de rodovias federais

Os três primeiros gráficos expõem a evolução da receita bruta e do lucro bruto e a representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento das lojas de conveniência dos postos da Rede Energia localizados em rodovias federais. O que se percebe, no primeiro gráfico, é certa regularidade no faturamento das lojas, pontuada por pequenas alterações, na maioria dos casos pouco significativas. A loja de conveniência do Posto 02, além de destoar das demais pelo elevado faturamento apresentado, especialmente no segundo semestre de 2007, chama a atenção também por apresentar um pico de vendas em dezembro de 2007, seguindo por quedas mais acentuadas nos dois meses posteriores e por certa estabilização dos resultados nos meses seguintes. Entretanto, com níveis de faturamento inferiores aos

observados em 2007: enquanto a média de faturamento em 2007 foi de R\$ 53.487, em 2008 este valor caiu para R\$ 44.954.

Movimento semelhante ao ocorrido com o faturamento da loja de conveniência do Posto 02 pode ser observado em seu lucro bruto. A queda da receita bruta entre janeiro e junho de 2008, período de validade da Medida Provisória nº 415, que proibiu a venda de bebidas alcoólicas às margens das rodovias federais, foi de, aproximadamente, 27,0%. O lucro bruto, neste mesmo período, caiu cerca de 32,2%. A representatividade da venda de bebidas alcoólicas, que chegou a 15,2% do faturamento da loja em dezembro, passou a zero a partir de fevereiro, quando do início da validade da Lei. Assim se seguiu até julho, quando a Nova Lei Seca (Lei nº 11.705/2008) vetou os efeitos normativos aos postos localizados em áreas urbanas, readmitindo a venda de bebidas alcoólicas nestes estabelecimentos. Ainda assim, em julho a representatividade da venda de bebidas alcoólicas da loja foi bastante reduzida em relação aos períodos anteriores, não alcançando 6%.

Cabe ressaltar que as quedas de faturamento e lucro bruto no Posto 02 já começaram a ser observadas entre dezembro de 2007 e janeiro de 2008, época em que teve início a validade da Lei Municipal nº 6.472/2007, de São Leopoldo, que estabeleceu o fechamento das lojas de conveniência dos postos deste município entre zero e seis horas da manhã.

Além da loja de conveniência do Posto 02, àquela localizada no Posto 01, também em São Leopoldo, apresentou queda em seu faturamento e lucro bruto em 2008 com relação ao período anterior, ainda que com algumas oscilações. A receita média caiu de R\$ 17.091 nos meses de 2007 para R\$ 15.791 em 2008; e o lucro bruto de R\$ 5.095 para R\$ 4.599. Ainda assim, a variação da receita bruta entre janeiro e junho foi menor que a observada na loja do Posto 02, ficando em -14,7%, aproximadamente; e a variação no lucro bruto também foi inferior, com 14,0% de redução. A retomada das vendas de bebidas alcoólicas em julho também foi pouco significativa e sua representatividade no faturamento da loja ficou em 2,3% apenas.

Na loja de conveniência do Posto 08 percebe-se um movimento contrário às duas lojas já analisadas com relação ao faturamento e lucro bruto auferidos em 2008. Neste caso, a média mensal do primeiro semestre de 2008 foi superior a do período anterior, passando de R\$ 21.003 para R\$ 23.465 no caso da receita bruta média (crescimento de 11,7%) e de R\$ 4.726 para R\$ 4.965 no caso do lucro bruto médio (aumento de 5,1%). Assim, mesmo reduzindo a zero a representatividade da venda de bebidas alcoólicas a partir de fevereiro de

2008, após esta alcançar um pico de 9,1% do faturamento em janeiro de 2008, não foram observados efeitos negativos na receita e lucro brutos.

Das demais lojas, enquanto as dos Postos 06 e 19 viram seu faturamento e lucro médio caírem na comparação entre as médias do segundo semestre de 2007 e o primeiro de 2008, nas lojas dos postos 23 e 24 o movimento foi inverso, com o aumento dessas médias. Entretanto, na loja do Posto 24, após um pequeno pico na receita e lucro brutos em janeiro de 2008, houve uma queda gradativa nestes valores até o mês de junho, com uma pequena recuperação no mês de julho de 2008. Cabe ressaltar que nas lojas dos postos 23 e 24 continuou valendo a proibição da venda de bebidas alcoólicas após a publicação da Nova Lei Seca (Lei nº 11.705/2008), visto tratar-se de postos fora das áreas consideradas urbanas.

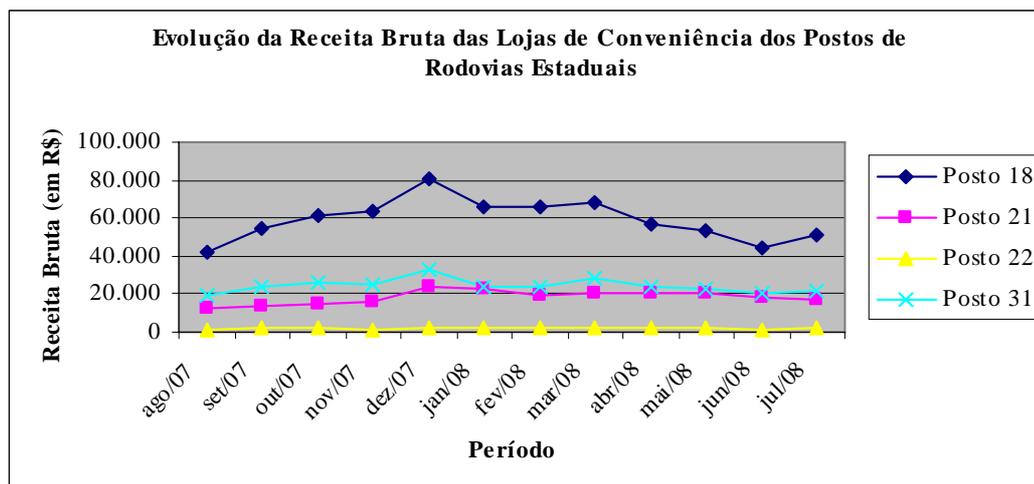


Gráfico 12 – Evolução da Receita Bruta auferida pelas lojas de conveniência dos postos de rodovias estaduais

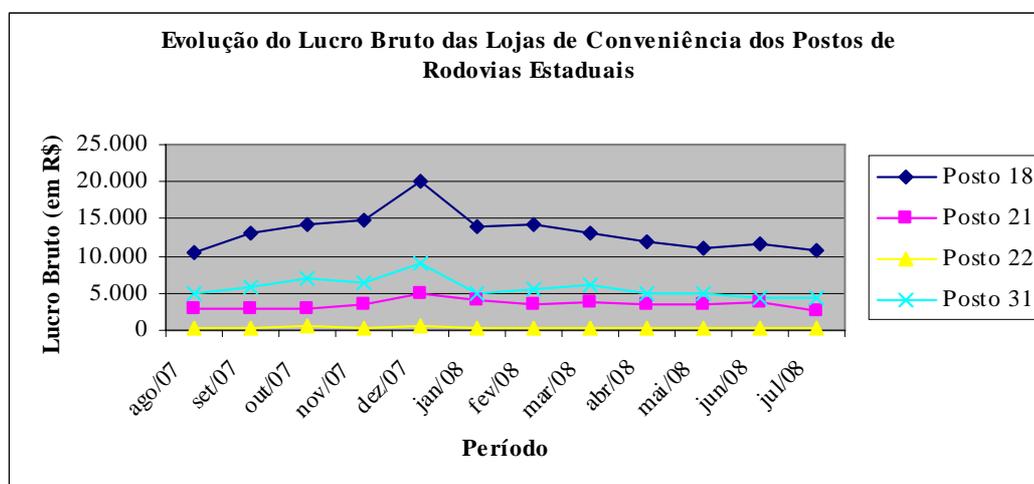


Gráfico 13 – Evolução do Lucro Bruto auferido pelas lojas de conveniência dos postos de rodovias estaduais

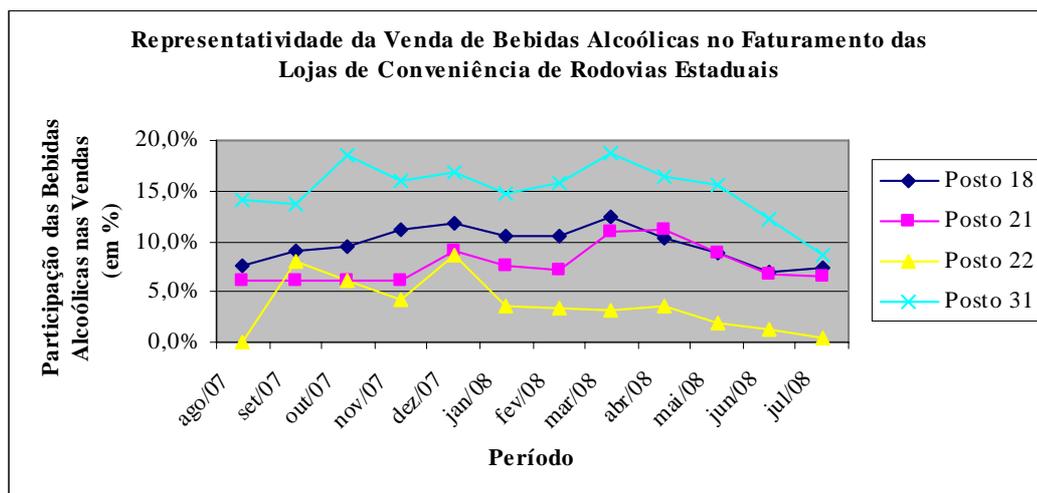


Gráfico 14 – Representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento das lojas de conveniência dos postos de rodovias estaduais

Os três gráficos anteriores expõem a evolução da receita bruta e do lucro bruto e a representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento das lojas de conveniência dos postos de rodovias estaduais. É possível observar uma regularidade no faturamento e no lucro bruto auferido pelas revendas, com um pico em dezembro de 2007 seguido de uma queda em janeiro e estabilização nos meses seguintes. Com exceção da loja do Posto 21, as demais apresentaram queda no lucro bruto médio em 2008 com relação aos meses do ano anterior. No caso da loja do Posto 22, apesar do faturamento médio ter crescido em 2008, o lucro bruto médio diminuiu.

A representatividade da venda de bebidas alcoólicas nas lojas, por sua vez, apresentou resultados menos regulares, com picos de consumo esparsos. Uma tendência perceptível em todas as lojas é a queda gradual da participação da venda de bebidas alcoólicas no faturamento a partir de maio, quando do início do período frio no Estado do Rio Grande do Sul. Essa tendência, já destacada em entrevista por Fernando Piovesan, responsável pelas lojas de conveniência da Rede Energia, dificulta a percepção dos efeitos da Lei Seca a partir de julho de 2008, uma vez que a venda de bebidas alcoólicas já era afetada nesta época pela redução no consumo durante o inverno, segundo informações do funcionário. Ainda assim, percebe-se a queda na representatividade da venda de bebidas alcoólicas em julho em três dos quatro postos de rodovias estaduais. Apenas na loja do Posto 18 foi observado movimento inverso, com pequeno crescimento da representatividade, de 7,0% para 7,4%.

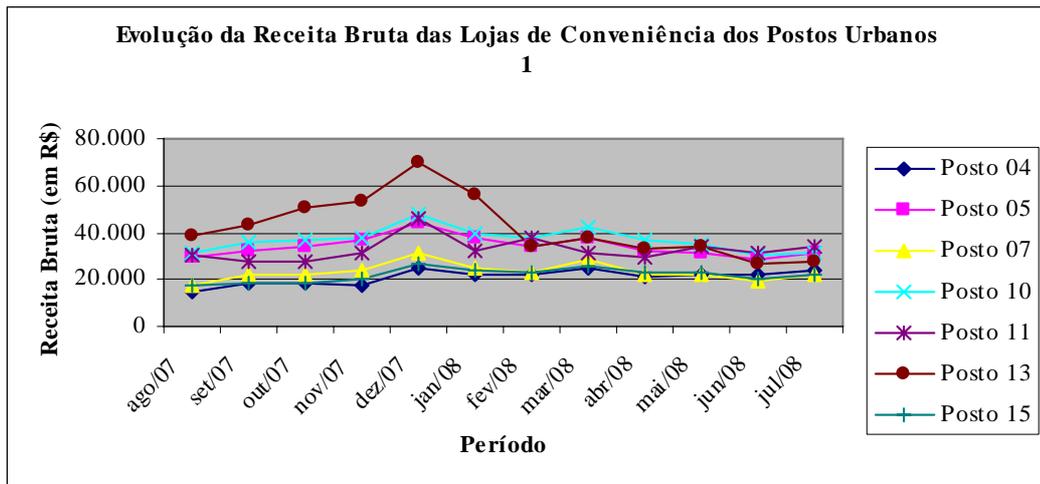


Gráfico 15 – Evolução da Receita Bruta auferida pelas lojas de conveniência dos postos urbanos (1ª parte)

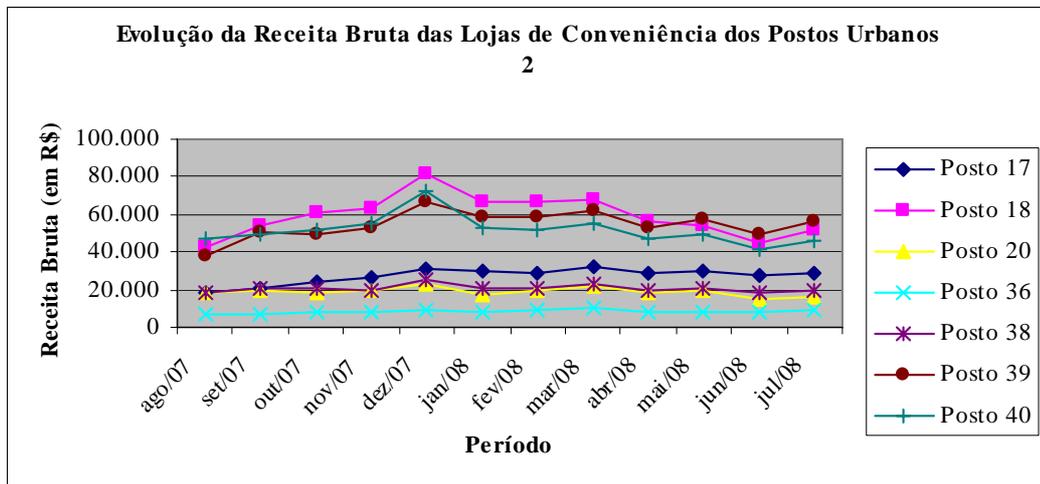


Gráfico 16 – Evolução da Receita Bruta auferida pelas lojas de conveniência dos postos urbanos (2ª parte)

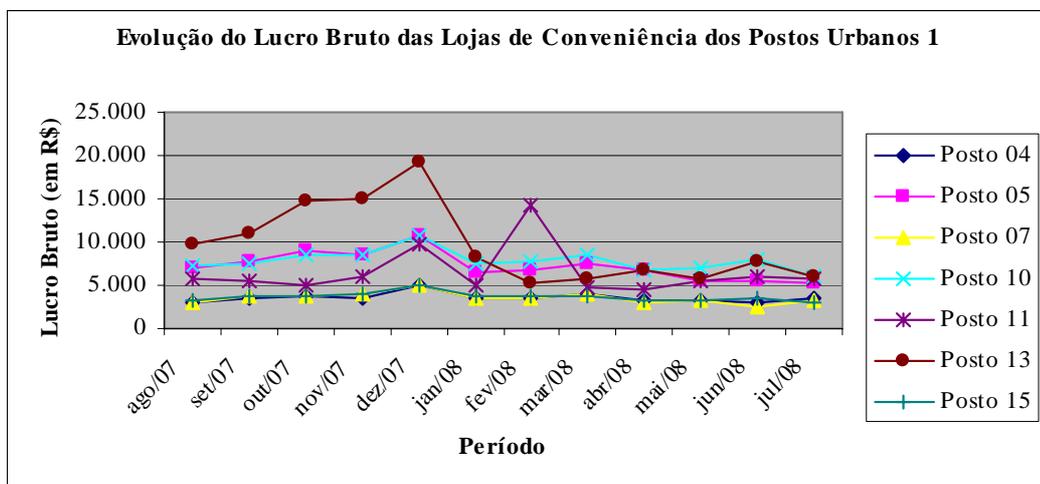


Gráfico 17 – Evolução do Lucro Bruto auferido pelas lojas de conveniência dos postos urbanos (1ª parte)

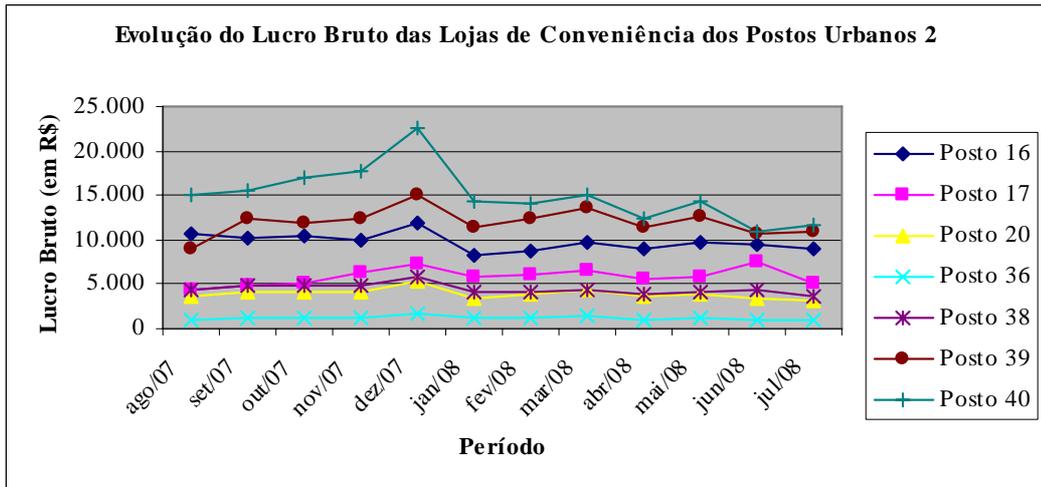


Gráfico 18 – Evolução do Lucro Bruto auferido pelas lojas de conveniência dos postos urbanos (2ª parte)

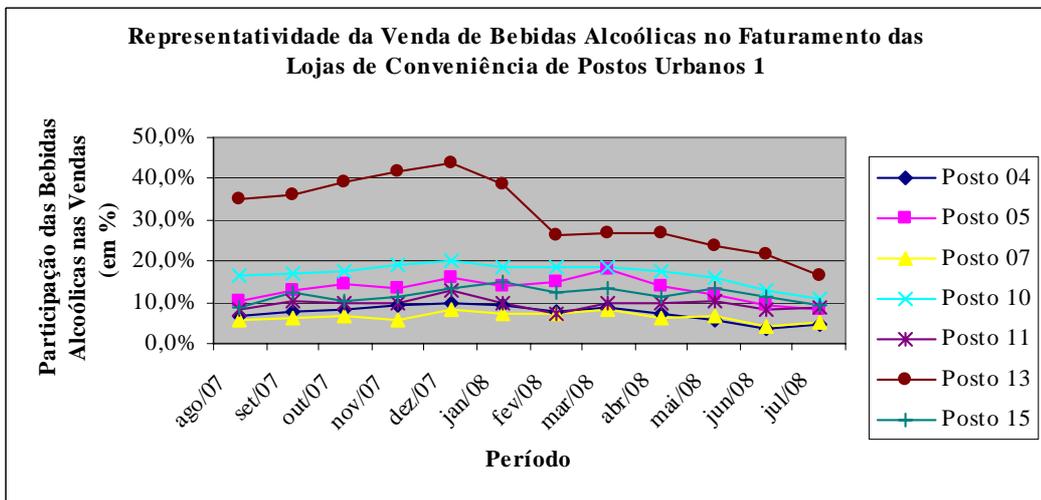


Gráfico 19 – Representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento das lojas de conveniência dos postos urbanos (1ª parte)

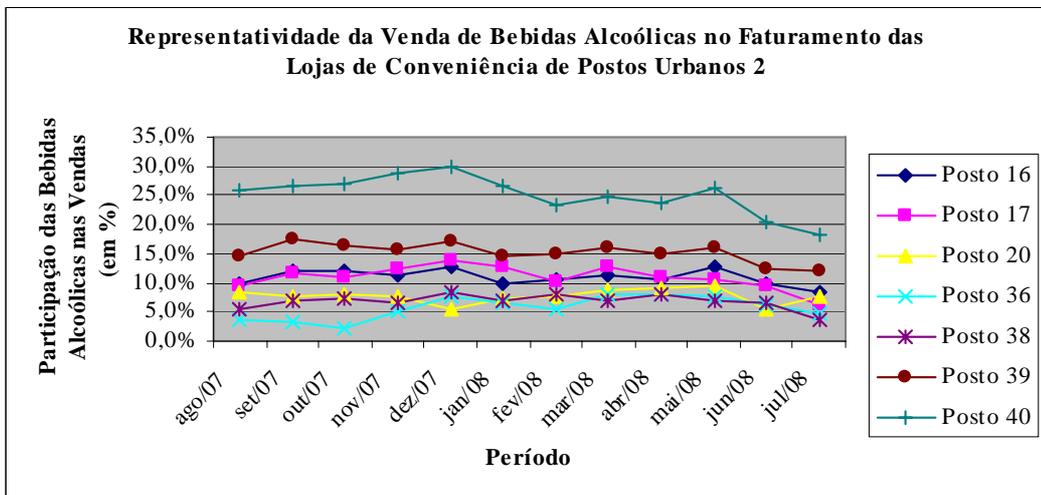


Gráfico 20 – Representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento das lojas de conveniência dos postos urbanos (2ª parte)

Os seis gráficos anteriores expõem a evolução da receita bruta e do lucro bruto e a representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento das lojas de conveniência dos postos urbanos. Apesar de apresentar picos de faturamento e receita bruta em determinados meses, especialmente no mês de dezembro (verificável em todas as lojas), o que se percebe é certa constância nestes valores no caso da maioria das lojas, sem alterações tão significativas na comparação mês a mês. Destoam, no entanto, as lojas dos Postos 13 e 40. No primeiro caso, da loja do Posto 13, pela queda significativa no faturamento e no lucro bruto a partir de dezembro de 2007. No segundo caso, da loja do Posto 40, pelo elevado lucro bruto revertido pela loja, a maior média entre todas as lojas pesquisadas, e pela elevada representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento.

No caso da loja do Posto 13, mais uma vez, destaca-se a entrada em vigor da Lei Nº 6.472 no final de dezembro de 2007, que estabeleceu o fechamento das lojas de conveniência no período compreendido entre zero e seis horas da manhã. Esta Norma inibiu bastante o consumo de bebidas alcoólicas, que teve sua representatividade no faturamento da loja reduzida de forma drástica, passando de 43,7% em dezembro de 2007 para 16,4% em julho do ano seguinte.

Com relação à publicação na Nova Lei Seca, em junho de 2008, a queda na representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento das lojas só não foi observada em quatro estabelecimentos, nos Postos 04, 07, 11 e 20. Nos demais houve perda na representatividade. A receita bruta de nenhuma loja de postos urbanos sofreu redução entre junho e julho de 2008. O lucro bruto, por sua vez, foi menor em nove das 14 lojas analisadas, o que pode ter sido ocasionado pela perda na representatividade das vendas daqueles produtos que revertem as maiores margens para as lojas, caso das bebidas alcoólicas.

5.4 APRECIÇÃO DOS RESULTADOS E ALTERNATIVAS DE AÇÃO

Esta análise permitiu observar que a participação das lojas de conveniência vem apresentando resultados mais significativos nos postos localizados em áreas urbanas. Ou seja, as lojas de conveniência localizadas em postos de áreas urbanas foram as que apresentaram os maiores percentuais de participação na comparação dos lucros brutos, tanto na comparação realizada com o lucro bruto auferido com a revenda de combustíveis quanto naquela realizada

com o lucro bruto total das vendas. Enquanto na relação lucro bruto loja de conveniência/lucro bruto combustíveis as lojas de postos de rodovias (estaduais e federais) ficaram, em sua grande maioria, compreendidas na faixa entre 3 e 15% de representatividade (com pico de 25%), nos postos urbanos a representatividade ficou entre 5 e 25% (com pico de 50%). O mesmo foi observado na relação lucro bruto loja/lucro bruto total posto, que nas lojas de postos de rodovias ficou entre 3 e 15% (com pico de 20%), e nas de postos urbanos entre 5 e 20% (com pico de 32%).

A influência da implantação de Leis visando coibir o consumo de bebidas alcoólicas nestas relações pode ser analisada de diferentes formas. No caso dos postos de rodovias federais, onde a Medida Provisória nº 415 proibiu a venda de bebidas alcoólicas a partir de fevereiro de 2008, houve quedas perceptíveis nos índices a partir da publicação, porém não muito acentuadas. Na loja de conveniência do Posto 13, por sua vez, percebeu-se fortes retrações nos dois índices após a publicação da Lei Municipal nº 6.472/2007, de São Leopoldo, que estabeleceu o fechamento das lojas de conveniência entre zero e seis horas da manhã.

Os efeitos da publicação da Lei nº 11.705/2008 nos índices, porém, são um pouco mais difíceis de serem percebidos. Por mais que tenha sido observada uma redução na relação lucro bruto loja/lucro bruto combustíveis em 19 das 25 lojas analisadas entre junho e julho de 2008, e uma redução da relação lucro bruto loja/lucro bruto total posto em 18 das 25 lojas pesquisadas no mesmo período, a constatação da diminuição não permite, por si só, assentar sua causa na publicação da Lei, uma vez que uma série de fatores alheios a este corroborou para os resultados, principalmente a própria revenda de combustíveis.

Assim, apesar destes índices terem permitido levantar a evolução da participação do lucro bruto das lojas de conveniência nas vendas e realizar uma comparação entre o lucro bruto auferido com as lojas e aquele obtido com a atividade-fim dos postos (a revenda de combustíveis), para fins da constatação dos efeitos das Novas Leis o método apresentou-se pouco eficiente, especialmente no caso da Lei nº 11.705/2008. Isto ocorreu, principalmente, porque a variação na revenda de combustíveis acabou distorcendo os índices em determinados períodos, como no mês de fevereiro, por exemplo.

Por este motivo, a segunda etapa da análise, que observou a relação entre a receita bruta de cada loja, seu lucro bruto e a representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento, mostrou-se mais eficiente na identificação dos efeitos das Leis que inibiram o consumo de bebidas alcoólicas. Constatou-se, no caso das lojas de postos de rodovias

federais, onde os efeitos Medida Provisória nº 415 começaram a valer a partir de fevereiro de 2008, que, apesar da representatividade da venda de bebidas alcoólicas ter caído a zero nestas lojas, os efeitos no faturamento e no lucro bruto não foram negativos em todos os postos. Na realidade, as médias de faturamento e lucro bruto foram menores em somente quatro das sete lojas analisadas. Além disso, na loja que apresentou as reduções mais acentuadas, do Posto 02, e na loja do Posto 01, onde também foram verificadas reduções, também se observou a influência da Lei Municipal nº 6.472/2007, de São Leopoldo, que estabeleceu o fechamento das lojas de conveniência entre zero e seis horas da manhã. Além destas lojas, conforme já foi exposto anteriormente, esta Lei teve forte impacto nos resultados da loja do Posto 13, uma revenda urbana da cidade de São Leopoldo.

O que se observou entre os meses de junho e julho de 2008, quando da implantação da Lei nº 11.705/2008, foi um aumento generalizado no faturamento das lojas, com exceção daquela do Posto 21. O lucro bruto, entretanto, sofreu diminuição em 16 das 25 lojas analisadas, apesar do crescimento na receita bruta. Isto pode sinalizar para a redução na representatividade da venda de produtos com margens maiores, como é o caso das bebidas alcoólicas. A representatividade da venda destes produtos, entre junho e julho, caiu em 10 das 16 lojas nas quais houve redução no lucro bruto, sendo que em outras três, onde houve aumento na representatividade, este índice cresceu exclusivamente pela retomada na venda de bebidas alcoólicas, que estava proibida nestas lojas (de postos de rodovia federal) por força da MP nº 415/2008. Entretanto, em reais, o valor faturado com a venda das bebidas nestes três estabelecimentos ainda foi muito baixo em comparação com o período anterior a validade da Lei.

Assim, os efeitos observados podem apontar para uma influência da Lei Seca na redução do lucro bruto auferido pelas lojas de conveniência, mas os resultados não são conclusivos. Além disso, o início da validade da Lei no período de inverno pode ter ajudado a reforçar os resultados negativos da participação da venda de bebidas alcoólicas, uma vez que historicamente as vendas sofrem redução nesta época do ano, conforme informações do administrador das lojas da Rede (Fernando Piovesan). Uma análise compreendendo mais alguns meses, posteriores a implantação da Lei, poderia ajudar a visualizar de forma mais clara seus efeitos e se as baixas se confirmariam nos meses seguintes, especialmente após o inverno.

A adoção de medidas para minimizar os efeitos das Leis, ainda que não tenham sido tão acentuados na maioria dos casos (com exceção da loja do Posto 13), pode servir também como medida de contenção para efeitos negativos futuros e até mesmo como forma de diversificar as opções de faturamento das revendas da Rede. A empresa já está implantando, atualmente, duas alternativas de diferenciação: uma linha de *fast food* nas lojas de conveniência (atualmente implantada em 12 lojas) e a ampliação do mix de produtos (em fase de testes em duas lojas da Rede, atualmente, com um encarte de 26 novos produtos, incluindo artigos de mercearia, higiene, limpeza, beleza e pet). Além disso, a empresa estuda outras possibilidades de negócios que possam ser agregados aos postos e já estabeleceu contatos com possíveis parceiros, como empresas de serviço de emissão de vale pedágio, por exemplo.

É evidente que cada posto possui características específicas que direcionam os investimentos para determinado sentido, porém cabe ressaltar algumas alternativas cabíveis a certos tipos de revenda. Em postos de rodovias de intenso movimento, por exemplo, onde é grande o fluxo motoristas viajantes (que percorrem distâncias mais longas) e, principalmente, de motoristas de caminhões, a opção de serviços de borracharia e mecânica apresenta-se como uma boa alternativa. A necessidade de atendimento imediato por parte dos motoristas que, principalmente no caso dos motoristas de caminhão, precisam cumprir prazos pré-estabelecidos, e o difícil acesso a mecânicas de revendas autorizadas (geralmente localizadas nos centros urbanos), levam muitos motoristas a buscar serviços de mecânica e borracharia em estabelecimentos às margens das rodovias. A prestação destes serviços em revendas de combustíveis traz a vantagem, para o cliente, de ele poder contar com uma estrutura mais completa de serviços aos veículos do que contaria se fosse a uma simples oficina, além de o complexo do posto geralmente oferecer outras opções de serviços (como a própria loja de conveniência).

Por outro lado, se a empresa quiser buscar uma opção de diferenciação que não inclua a instalação de novos serviços na revenda, e sim a inclusão de opções dentro da própria loja de conveniência, uma boa alternativa levantada por esta pesquisa é a instalação de um pequeno estande para a venda de livros ou revistas. Além de atrair o interesse de passageiros que buscam distração para suas viagens, a existência destes produtos contribui para aumentar o tempo de permanência dos clientes nas lojas, que se entretêm analisando títulos e manchetes e, ao mesmo tempo, podem ser atraídos a comprar outros produtos da loja, uma vez que permanecem por mais tempo no local.

Da mesma forma que em postos de rodovias, em postos urbanos a opção da venda de revistas também é válida, entretanto cabe avaliar a localização do posto. Em locais próximos a tabacarias, livrarias ou bancas de jornais, por exemplo, a maior variedade de títulos oferecida por estes estabelecimentos e sua especialização na comercialização destes produtos pode dificultar esta ação por parte das lojas de conveniência. Nestes tipos de loja, porém, outras alternativas são possíveis: para revendas localizadas em áreas mais residenciais, por exemplo, uma opção é a venda de produtos de padaria na loja de conveniência (cabe, entretanto, também analisar a concorrência). Além disso, a instalação de outros estabelecimentos na revenda, como locadora de vídeo, farmácia ou lavanderia, por exemplo, também pode reverter em um maior faturamento para a empresa. Todas estas alternativas, no entanto, devem ser analisadas individualmente para cada revenda, uma vez que o perfil do público freqüentador do estabelecimento deve estar claramente definido, assim como os concorrentes existentes e outros aspectos relevantes do entorno e da própria empresa. Além disso, os recursos dos quais a empresa dispõe para os investimentos e os retornos previstos acabarão por determinar as melhores opções.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de analisar o impacto das lojas de conveniência no resultado das vendas de combustíveis da Rede Energia Comércio de Combustíveis e os efeitos da implantação da Lei Seca nesta relação. A pesquisa buscou, através da análise de índices pré-definidos, do faturamento e do lucro bruto das vendas e das lojas de conveniência e da representatividade da venda de bebidas alcoólicas (no período de agosto de 2007 a julho de 2008), levantar a evolução dos resultados apresentados pelas lojas e sua relação com as vendas em geral e com a atividade-fim dos postos.

Foi constatado que as lojas de conveniência da Rede localizadas em postos urbanos têm uma participação maior no lucro bruto das vendas do que àquelas lotadas em postos de rodovia. Além disso, na comparação com o lucro bruto auferido com a venda de combustíveis, atividade principal dos postos, o lucro bruto destas lojas também apresentou uma relevância maior. Os efeitos das Novas Leis neste aspecto da análise ficaram pouco claros, uma vez que a variação mensal na venda de combustíveis (especialmente no início do ano de 2008) acabou distorcendo os resultados. Ou seja, variações acentuadas nos valores em reais no lucro bruto auferido pelos postos com a venda de combustíveis, acompanhadas de estabilidade nos resultados das lojas, acabaram provocando distorções nos índices.

A apreciação do faturamento e do lucro bruto das lojas e sua comparação mensal permitiu constatar que houve, de fato, redução nos resultados de algumas lojas nos períodos posteriores a aplicação das Leis. A representatividade da venda de bebidas alcoólicas no faturamento das lojas, após a publicação da Lei nº 11.705, caiu em 13 dos 25 estabelecimentos analisados. Em duas lojas de postos de rodovias federais (em áreas rurais), este índice manteve-se em zero, uma vez que continuou valendo a proibição de venda de bebidas alcoólicas. Apesar disso, o aumento no faturamento em praticamente todas as lojas neste mesmo período ajudou a influenciar este resultado e reduzir os índices em percentuais (em valores líquidos, a representatividade da venda de bebidas alcoólicas só foi menor em 11 lojas). Entretanto, como este aumento não refletiu no aumento generalizado do lucro bruto (que só cresceu em nove lojas), uma das hipóteses levantadas foi a redução na participação da venda de produtos que revertem maiores margens para as lojas, como as bebidas alcoólicas

Apesar dos efeitos negativos no faturamento e no lucro bruto constatados em algumas lojas após a publicação das Novas Normas, os resultados da pesquisa não foram conclusivos quanto à influência ou não das Novas Leis nas reduções. Com exceção da Lei Municipal nº 6.472/2007, de São Leopoldo, que claramente afetou a venda de bebidas alcoólicas e os resultados (faturamento e lucro bruto) da loja de conveniência do Posto 13, além de possivelmente também ter influenciado as quedas nas lojas dos Postos 01 e 02 (também atingidos pela Medida Provisória nº 415/2008), a influência das demais Leis nos resultados não ficou clara.

Por ter sua validade iniciada no período de inverno, quando historicamente a venda de bebidas alcoólicas nas lojas de conveniência é menor, os efeitos da Lei nº 11.705/2008 não ficaram claramente perceptíveis. Do mesmo modo, o reduzido período de análise desta pesquisa a partir da publicação desta Lei também dificultou a obtenção de resultados mais consistentes.

No caso da Medida Provisória nº 415/2008, apesar de reduções no faturamento só terem sido constatadas em quatro das sete lojas de Rodovias Federais analisadas, as baixas ocorreram justamente nos postos localizados em áreas urbanas e onde a participações da venda de bebidas alcoólicas no faturamento eram as maiores entre estes postos antes da proibição.

Ainda que os resultados obtidos tenham sido inconsistentes para afirmar que as Novas Normas afetaram as vendas das lojas de conveniência dos postos da Rede Energia, este trabalho apresentou sugestões à empresa de medidas de contenção para efeitos futuros e até mesmo opções de diferenciação passíveis de serem aplicadas pela empresa.

Este trabalho não buscou questionar a efetividade ou não das Novas Normas na busca por minimizar os problemas de trânsito causados por motoristas alcoolizados. Entretanto, a efetividade da fiscalização, especialmente no caso da Lei nº 11.705/2008, é também um fator relevante para a redução no consumo de bebidas alcoólicas, tanto nas lojas de conveniência quanto em qualquer outro estabelecimento que ofereça estes produtos. A permanência no rigor da fiscalização, perceptível quando do início da validade da Lei Seca, poderá definir, em grande medida, até que ponto o consumo de bebidas alcoólicas será ou não reduzido no longo prazo, e se será confirmada uma redução nas vendas das lojas de conveniência.

Novas pesquisas neste sentido poderiam compreender um período maior de análise posterior a implantação da Lei nº 11.705/2008, incluindo também os meses após o período de inverno, para que os efeitos desta estação do ano nas vendas de bebidas alcoólicas fossem anulados. Além disso, estudos futuros poderiam ser realizados para definir mais claramente as características de cada estabelecimento da Rede e as possibilidades reais de aplicação de serviços diferenciados em cada local, com a correta identificação do público-alvo e das características do entorno das revendas.

REFERÊNCIAS

7-ELEVEN. **The story of convenience shopping**. A história do pioneirismo da 7-Eleven como conceito de loja de conveniência. Disponível em: <<http://www.7eleven.com/AboutUs/History/tabid/75/Default.aspx>>. Acesso em: 06 set. 2008.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCMBUSTÍVEIS (ANP). **ANP 10 anos de regulação**. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/conheca/10_anos_regulacao.asp#clausula>. Acesso em: 21 mai. 2008a.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCMBUSTÍVEIS (ANP). **Anuários estatísticos brasileiros do petróleo, gás natural e biocombustíveis, de 2001 a 2008**. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/conheca/anuario_estat.asp#> Acesso em: 23 ago. 2008b.

ALVES, Márcia. Cultura é bom negócio. **Posto de Observação**, São Paulo, n. 292, p. 25-26, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Anuário da ABF**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A015_cod_segmento=18>. Acesso em: 06 set. 2008.

AZEVEDO, Ana. Serviços que fidelizam. **Revista Petrus**, São Paulo, ano 4, ed. 24, p. 12-15, jul./ago. 2006.

BRASIL. **Constituição federal, código comercial, código tributário nacional**. 6. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

BRASIL. Lei nº 11.705, de 19 de junho de 2008. Altera a Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, que ‘institui o Código de Trânsito Brasileiro’, e a Lei nº 9.294, de 15 de julho de 1996, que dispõe sobre as restrições ao uso e à propaganda de produtos fumíferos, bebidas alcoólicas, medicamentos, terapias e defensivos agrícolas, nos termos do § 4º do art. 220 da Constituição Federal, para inibir o consumo de bebida alcoólica por condutor de veículo automotor, e dá outras providências. **Planalto**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11705.htm>. Acesso em: 24 ago. 2008.

BRASIL. Medida Provisória nº 415, de 21 de janeiro de 2008. Convertida na Lei nº 11.705, de 2008. **Planalto**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Mpv/415.htm>. Acesso em: 24 ago. 2008.

CINARA, Cristina. A revenda como centro de serviços. **Posto Avançado**, Porto Alegre, ano 21, n. 15, p. 07-11, jul. 2008.

CINARA, Cristina. Excelência no negócio: (multi)serviços podem ser aliados. **Posto Avançado**, Porto Alegre, ano 21, n. 15, p. 04-06, jul. 2008.

COGAN, Samuel. **Custos e preços: formação e análise**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

FERNANDES, Armando Wilson Alves. **Análise sobre a prestação de serviços nos postos de revenda de combustíveis nos últimos anos**. 2001. Dissertação (Mestrado em Energia) - Programa Interunidades de Pós-Graduação em Energia, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.iee.usp.br/biblioteca/producao/2001/Teses/Armando.PDF>>. Acesso em: 23 ago. 2008.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GAZETA MERCANTIL. **Novas soluções para a conveniência**. 18 de out. 2007. Disponível em: <<http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2007/10/18/35/Novas-solucoes-para-a-conveniencia.html>>. Acesso em: 24 ago. 2008.

GUIDONI, Rosemeire. Bebidas alcoólicas e cigarros: comercialização responsável é essencial. **Posto de Combustíveis & Conveniência**, Rio de Janeiro, ano 6, n. 56, p. 48-52, nov. 2007a.

GUIDONI, Rosemeire. Muito além da loja de conveniência. **Posto de Combustíveis & Conveniência**, Rio de Janeiro, ano 6, n. 50, p. 52-55, maio 2007b.

GUIDONI, Rosemeire. Um mercado em revolução. **Posto de Combustíveis & Conveniência**, Rio de Janeiro, ano 5, n. 45, p. 50-55, dez. 2006.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Manual de contabilidade básica**: uma introdução à prática contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PETROBRÁS DISTRIBUIDORA S.A. **BR na mídia**: conhecendo a história. Histórico das lojas de conveniência e da Rede BR Mania. Disponível em: <<http://www.br.com.br/portalbr/calandra.nsf#http://www.br.com.br/portalbr/calandra.nsf/0/FF6A666C1906971603256DAD004D8768?OpenDocument&SMERCADO+DE+CONVENIENCIAS>>. Acesso em: 05 set. 2008.

PORTO ALEGRE. Decreto nº 15.414, de 18 de dezembro de 2006. Regulamenta a Lei nº 9.996, de 19 de junho de 2006, que proíbe o consumo de bebidas alcoólicas nas dependências de postos de gasolina, estacionamentos e similares localizados no Município de Porto Alegre, obrigando-os a ostentar, em locais visíveis ao público, cartazes contendo o número desta Lei e os dizeres “Proibido o Consumo de Bebidas Alcoólicas”. **Câmara Municipal de Porto Alegre**. Disponível em: <http://www.camarapoa.rs.gov.br/biblioteca/integrais/Decreto_15414.htm>. Acesso em: 14 set. 2008.

RAGAZZO, Carlos Emmanuel Joppert; SILVA, Rutelly Marques da. **Aspectos econômicos e jurídicos sobre cartéis na revenda de combustíveis**: uma agenda para investigações. Brasília: SEAE, 2006. Disponível em: <http://www.fecombustiveis.org.br/images/flippingbook/documento_cartel.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2008.

ROESCH, Sylvia M.; FERNANDES, Francisco. **Como escrever casos para o ensino de administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

SÃO LEOPOLDO. Lei nº 6.472, de 17 de dezembro de 2007. Dispõe sobre o horário de funcionamento das lojas de conveniência e congêneres que possuem atividade de comércio junto aos postos de combustíveis desta cidade. **Prefeitura Municipal de São Leopoldo**. Disponível em: <<http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/forpgs/showinglaw.pl>>. Acesso em: 14 set. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – MEDIDA PROVISÓRIA Nº 415, DE 21 DE JANEIRO DE 2008**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos****MEDIDA PROVISÓRIA Nº 415, DE 21 DE JANEIRO DE 2008.**RegulamentoConvertida na Lei nº 11.705, de 2008

Proíbe a comercialização de bebidas alcoólicas em rodovias federais e acresce dispositivo à Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 - Código de Trânsito Brasileiro.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

Art. 1º São vedados, na faixa de domínio de rodovia federal ou em local contíguo à faixa de domínio com acesso direto a rodovia, a venda varejista e o oferecimento para consumo de bebidas alcoólicas.

§ 1º A violação do disposto no **caput** implica multa de R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais).

§ 2º Em caso de reincidência, a multa será aplicada em dobro e suspensa a autorização para acesso a rodovia pelo prazo de dois anos.

Art. 2º O estabelecimento comercial situado na faixa de domínio de rodovia federal ou em local contíguo à faixa de domínio com acesso direto a rodovia que inclua entre sua atividade a venda ou o fornecimento de bebidas ou alimentos deverá fixar, em local de ampla visibilidade, aviso indicativo da vedação de que trata o art. 1º.

Parágrafo único. O descumprimento do disposto no **caput** implica multa de R\$ 300,00 (trezentos reais).

Art. 3º Compete à Polícia Rodoviária Federal a fiscalização e a aplicação das multas previstas nos arts. 1º e 2º.

Parágrafo único. Configurada a reincidência, a Polícia Rodoviária Federal comunicará o Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT para aplicação da penalidade de suspensão da autorização para acesso a rodovia.

Art. 4º Para os efeitos desta Medida Provisória, entende-se por bebidas alcoólicas as bebidas potáveis que contenham álcool em sua composição, com grau de concentração igual ou acima de meio grau Gay-Lussac.

Art. 5º O art. 10 da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 - Código de Trânsito Brasileiro, passa a vigorar acrescido do seguinte inciso:

“**XXIII** - um representante do Ministério da Justiça.” (NR)

Art. 6º As pessoas físicas e jurídicas terão até 31 de janeiro de 2008 para se adequar ao disposto nos arts. 1º e 2º.

Art. 7º Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 21 de janeiro de 2008; 187º da Independência e 120º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Tarso Genro

Alfredo Nascimento

Fernando Haddad

José Gomes Temporão

Marcio Fortes de Almeida

Jorge Armando Felix

Este texto não substitui o publicado no DOU de 22.1.2008.

ANEXO B – LEI Nº 11.705, DE 19 DE JUNHO DE 2008

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos
LEI Nº 11.705, DE 19 DE JUNHO DE 2008.

Mensagem de Veto
Conversão da Medida Provisória nº 415, de 2008

Altera a Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, que institui o Código de Trânsito Brasileiro, e a Lei nº 9.294, de 15 de julho de 1996, que dispõe sobre as restrições ao uso e à propaganda de produtos fumíferos, bebidas alcoólicas, medicamentos, terapias e defensivos agrícolas, nos termos do § 4º do art. 220 da Constituição Federal, para inibir o consumo de bebida alcoólica por condutor de veículo automotor, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei altera dispositivos da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, que institui o Código de Trânsito Brasileiro, com a finalidade de estabelecer alcoolemia 0 (zero) e de impor penalidades mais severas para o condutor que dirigir sob a influência do álcool, e da Lei nº 9.294, de 15 de julho de 1996, que dispõe sobre as restrições ao uso e à propaganda de produtos fumíferos, bebidas alcoólicas, medicamentos, terapias e defensivos agrícolas, nos termos do § 4º do art. 220 da Constituição Federal, para obrigar os estabelecimentos comerciais em que se vendem ou oferecem bebidas alcoólicas a estampar, no recinto, aviso de que constitui crime dirigir sob a influência de álcool.

Art. 2º São vedados, na faixa de domínio de rodovia federal ou em terrenos contíguos à faixa de domínio com acesso direto à rodovia, a venda varejista ou o oferecimento de bebidas alcoólicas para consumo no local.

§ 1º A violação do disposto no caput deste artigo implica multa de R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais).

§ 2º Em caso de reincidência, dentro do prazo de 12 (doze) meses, a multa será aplicada em dobro, e suspensão a autorização de acesso à rodovia, pelo prazo de até 1 (um) ano.

§ 3º Não se aplica o disposto neste artigo em área urbana, de acordo com a delimitação dada pela legislação de cada município ou do Distrito Federal.

Art. 3º Ressalvado o disposto no § 3º do art. 2º desta Lei, o estabelecimento comercial situado na faixa de domínio de rodovia federal ou em terreno contíguo à faixa de domínio com acesso direto à rodovia, que inclua entre suas atividades a venda varejista ou o fornecimento de bebidas ou alimentos, deverá afixar, em local de ampla visibilidade, aviso da vedação de que trata o art. 2º desta Lei.

Parágrafo único. O descumprimento do disposto no caput deste artigo implica multa de R\$ 300,00 (trezentos reais).

Art. 4º Competem à Polícia Rodoviária Federal a fiscalização e a aplicação das multas previstas nos arts. 2º e 3º desta Lei.

§ 1º A União poderá firmar convênios com Estados, Municípios e com o Distrito Federal, a fim de que estes também possam exercer a fiscalização e aplicar as multas de que tratam os arts. 2º e 3º desta Lei.

§ 2º Configurada a reincidência, a Polícia Rodoviária Federal ou ente conveniado comunicará o fato ao Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT ou, quando se tratar de rodovia concedida, à Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT, para a aplicação da penalidade de suspensão da autorização de acesso à rodovia.

Art. 5º A Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, passa a vigorar com as seguintes modificações:

I - o art. 10 passa a vigorar acrescido do seguinte inciso XXIII:

“Art. 10.

.....
 XXIII - 1 (um) representante do Ministério da Justiça.

.....” (NR)

II - o caput do art. 165 passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 165. Dirigir sob a influência de álcool ou de qualquer outra substância psicoativa que determine dependência:

Infração - gravíssima;

Penalidade - multa (cinco vezes) e suspensão do direito de dirigir por 12 (doze) meses;

Medida Administrativa - retenção do veículo até a apresentação de condutor habilitado e recolhimento do documento de habilitação.

.....” (NR)

III - o art. 276 passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 276. Qualquer concentração de álcool por litro de sangue sujeita o condutor às penalidades previstas no art. 165 deste Código.

Parágrafo único. Órgão do Poder Executivo federal disciplinará as margens de tolerância para casos específicos.” (NR)

IV - o art. 277 passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 277.

.....
 § 2º A infração prevista no art. 165 deste Código poderá ser caracterizada pelo agente de trânsito mediante a obtenção de outras provas em direito admitidas, acerca dos notórios sinais de embriaguez, excitação ou torpor apresentados pelo condutor.

§ 3º Serão aplicadas as penalidades e medidas administrativas estabelecidas no art. 165 deste Código ao condutor que se recusar a se submeter a qualquer dos procedimentos previstos no caput deste artigo.” (NR)

V - o art. 291 passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 291.

.....
 § 1º Aplica-se aos crimes de trânsito de lesão corporal culposa o disposto nos arts. 74, 76 e 88 da Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995, exceto se o agente estiver:

I - sob a influência de álcool ou qualquer outra substância psicoativa que determine dependência;

II - participando, em via pública, de corrida, disputa ou competição automobilística, de exibição ou demonstração de perícia em manobra de veículo automotor, não autorizada pela autoridade competente;

III - transitando em velocidade superior à máxima permitida para a via em 50 km/h (cinquenta quilômetros por hora).

§ 2º Nas hipóteses previstas no § 1º deste artigo, deverá ser instaurado inquérito policial para a investigação da infração penal.” (NR)

VI - o art. 296 passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 296. Se o réu for reincidente na prática de crime previsto neste Código, o juiz aplicará a penalidade de suspensão da permissão ou habilitação para dirigir veículo automotor, sem prejuízo das demais sanções penais cabíveis.” (NR)

VII - (VETADO)

VIII - o art. 306 passa a vigorar com a seguinte alteração:

“Art. 306. Conduzir veículo automotor, na via pública, estando com concentração de álcool por litro de sangue igual ou superior a 6 (seis) decigramas, ou sob a influência de qualquer outra substância psicoativa que determine dependência:

.....

Parágrafo único. O Poder Executivo federal estipulará a equivalência entre distintos testes de alcoolemia, para efeito de caracterização do crime tipificado neste artigo.” (NR)

Art. 6º Consideram-se bebidas alcoólicas, para efeitos desta Lei, as bebidas potáveis que contenham álcool em sua composição, com grau de concentração igual ou superior a meio grau Gay-Lussac.

Art. 7º A Lei nº 9.294, de 15 de julho de 1996, passa a vigorar acrescida do seguinte art. 4º-A:

“Art. 4º-A. Na parte interna dos locais em que se vende bebida alcoólica, deverá ser afixado advertência escrita de forma legível e ostensiva de que é crime dirigir sob a influência de álcool, punível com detenção.”

Art. 8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 9º Fica revogado o inciso V do parágrafo único do art. 302 da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997.

Brasília, 16 de junho de 2008; 187ª da Independência e 120ª da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Tarso Genro

Alfredo Nascimento

Fernando Haddad

José Gomes Temporão

arcio Fortes de Almeida

Jorge Armando Felix

Este texto não substitui o publicado no DOU de 20.6.2008

ANEXO C – ENTREVISTA COM FERNANDO PIOVESAN

Entrevista realizada por Luciana Arsego Collet com Fernando Piovesan, Administrador das lojas de Conveniência da Rede Energia Comércio de Combustíveis (Administrador de Empresas, Especializado em Varejo pelo IBMEC e com MBA em Gestão Empresarial pela FGV). Realizada na sede da Rede Energia, em São Leopoldo, no dia 09 de setembro de 2008.

Quantas são as lojas de conveniências?

“A gente tem dois conceitos de lojas. Loja no conceito Rede Energia é onde eu tenho uma estrutura mínima para atendimento do cliente: onde eu tenho refrigeradores, gôndolas, um checkout, etc. Já pontos de venda são os locais onde eu não tenho nem esta estrutura mínima. Então, muito provavelmente, no ponto de venda, como a gente chama, vai se encontrar recarga de celular (GetNet), algum expositor de cigarros e, quando muito, um freezer com sorvete e um refrigerador, um apenas, com refrigerantes. Isso a gente chama de um ponto de venda, não é uma loja formatada. De todas as unidades que nós temos hoje, temos 28 lojas e oito pontos de venda.”

Quais são as bandeiras de lojas de conveniência com as quais a Rede trabalha?

“Apesar de estarmos sob o “guarda-chuva” de uma bandeira maior, nós trabalhamos com uma marca própria, chamada Power Point. Porque é um dos pré-requisitos da Rede Energia não trabalhar sob a ótica de franquia. Para qualquer negociação: se nós tivermos que optar entre um negócio em que se precise ser franqueado com loja de conveniência e troca de óleo e aonde se possa não ser franqueado, com certeza optaremos por não ser franqueado.”

Existe alguma exigência com relação às bandeiras do posto e da loja serem da mesma “marca”?

“Sim. Na Ipiranga existe (AM/PM).”

Então vocês não têm loja na Ipiranga?

“Não. E a não ser que a negociação seja muito vantajosa sob outro aspecto, nós declinaríamos num negócio com a Ipiranga em que tivéssemos que ser franqueados.”

Isto tem haver com o custo de abrir uma franquia ou é opção da Rede?

“Tem haver com tudo na verdade. Uma coisa é eu ter uma loja e ser franqueado: não ter *know-how*, não ter informação, não ter tecnologia, não ter sistema, ou seja, eu não tenho nada; aí sim uma franquia tem valor, porque eu tenho aporte de tecnologia, de *know-how*, enfim. No nosso caso a gente já tem tudo isso. Claro que não estamos querendo nos comparar a uma AM/PM, que está muito a nossa frente, tanto em nível de produto, quanto de *layout* de loja. Mas a gente não precisa deste aporte de tecnologia; a gente sabe o que é preciso fazer e como é preciso fazer. E se a gente, em determinados momentos, não faz certos investimentos, usando a AM/PM como um exemplo, é por uma opção – eu não vou investir porque acho que isto não vale a pena neste momento. Simplesmente por isso. Se nós evidenciássemos que valeria a pena, que haveria retorno, nós faríamos sem maiores problemas.”

Então todas as bandeiras cujo posto está vinculado não determinam hoje a nossa loja de conveniência. Nós temos a nossa marca de loja de conveniência.”

Destas lojas, quais estão sob a responsabilidade da Rede há mais de um ano?

“Todas. Inclusive os pontos de venda. E nós estamos ampliando: temos programada a abertura de mais cinco lojas até o final do ano. Serão três lojas novas (em Porto Alegre, Pelotas e São Leopoldo) e duas reformas (uma em Capela de Santana, que hoje tem um ponto de venda que será transformado em loja, e uma reforma em uma “quase-loja” em Porto Alegre)”.

Existem lojas mais importantes para a Rede?

“Sim. Existem lojas que destoam muito a nível de faturamento. Por vários motivos: poder aquisitivo dos frequentadores, por exemplo. Isso tem muito haver com o local em si em que a loja está inserida (central ou periferia) e também com o perfil do gerente do complexo. Se o gerente for alguém pró-ativo, buscar negociações, buscar novos produtos, nos passar estas necessidades, com certeza a loja terá um desempenho muito melhor. Então a gente tem algumas lojas que destoam muito no faturamento”.

Então as lojas têm diferenças em termos de produtos e serviços que oferecem, dependendo do gerente que administra o local?

“Sim. O produto pode estar cadastrado na Rede e ser comercializado somente por uma loja.”

E as compras são feitas todas pela Rede?

“Algumas são centralizadas e outras não. O que determina isso é a questão logística, principalmente, e negociação de volumes. Cigarros, sorvetes, algumas bebidas alcoólicas e Elma Chips, por exemplo, não possuem uma diferenciação de preço quando se centraliza a compra, então isto não é feito. Agora, onde há diferenciação de preço por centralização de compra, isto é feito: biscoito, lanches, etc. Onde há ganho pela escala, a empresa centraliza a compra.”

Quais são as principais lojas?

“Em faturamento, são os postos:

P08 – Camaquã

P10 – Novo Hamburgo

P16 – Porto Alegre

P18 – Viamão

P38 – Gravataí

P39 – Cachoeira do Sul

P40 – Gravataí

Uma coisa que também acaba determinando a questão de faturamento é a estrutura física da loja; acaba impactando no faturamento.”

Qual era a participação da venda de bebidas alcoólicas nestes postos?

“A participação da venda de bebidas alcoólicas que nós tínhamos era 25%. Agora não temos este dado exato consolidado porque passamos um inverno muito complicado. No inverno a venda de bebidas alcoólicas, calcada muito em cima da cerveja, não acontece. Como a gente teve um inverno este ano mais rigoroso que o inverno passado, este número ainda está mascarado, mas a gente imagina que a queda deve girar em torno de 35 a 40%.”

Já havia postos onde a venda era proibida antes da publicação das leis federais (como Porto Alegre, por exemplo, que possuía lei municipal anterior)?

“Sim. São Leopoldo tem uma Lei que obrigou as lojas de conveniência a permanecerem fechadas das 24h00min às 06h00min horas.

Com esta questão da bebida alcoólica a gente acaba mudando a concepção da venda sob dois aspectos: primeiro é a perda específica que isto vai me causar, é o consumidor que não consome mais aquele produto; e segundo há uma migração de concorrente. Quando eu vendo uma unidade de cerveja gelada meu concorrente é o bar, o boteco, a boate, etc.; é um concorrente que precifica alto, vende por unidade (bebida gelada) e precifica alto. Então eu também vendo unidade, vendo gelado e consigo precificar, talvez não tão alto quanto ele, mas também consideravelmente alto. No momento que se inibe o consumo da unidade, na verdade não se está inibindo o consumo do cliente que leva pra casa, e sim da pessoa que bebe e dirige. Agora mudou o perfil: a venda deve ser feita para alguém que compre um *pack* de cerveja e vai beber em casa. Em primeiro lugar, reduz o consumo do cliente que ia lá comprar a unidade e, em segundo lugar, a empresa começa a concorrer com outro concorrente que não é mais o bar, porque este normalmente não vende *pack* pra levar pra casa, quem vende é o supermercado. E o supermercado vende a preço baixo. Então, além de perder a venda da unidade, o meu concorrente passa a ser alguém que precifica baixo. Perde-se sob os dois aspectos.

Para dar um exemplo, tomando-se como referência um produto, a cerveja Sol Shot (250 ml): no mês de maio nós vendemos 23 mil unidades na Rede; no mês de Junho nós vendemos 11 mil unidades. Foi bem na época da proibição. Isso representa 52% de redução.”

E nos postos de estrada, onde a legislação entrou em vigor em fevereiro?

“Zero de venda. Tivemos que recolher os estoques e reposicionar em outros postos.”

Já foi verificado algum efeito no faturamento das lojas em si?

“Sim. Para se ter uma idéia no posto 13, de São Leopoldo, passou-se de um faturamento mensal de R\$ 40 mil para cerca de R\$ 19 mil.”

Foi tomada alguma medida para tentar minimizar estes efeitos?

“Sim, duas medidas. O que nós fizemos? Eu tenho duas opções. A história do canal conveniência é em ciclos. Eventualmente, tem-se uma grande ruptura em alguma coisa no canal conveniência e precisa-se começar tudo de novo. Como é que o canal de conveniência entrou no Brasil? O conceito de produto conveniência era produto importado e caro. Aqui no sul a primeira loja de conveniência que abriu foi na Nilo Peçanha, chamada General Store (era do dono do Dado Bier, Eduardo Bier). Vendia produtos importados, ficava aberta 24 horas,

enfim, marcou época, digamos assim, em conveniência. Só que, quando a conveniência, como negócio, começou a se expandir e tentou-se aplicar este modelo na periferia, tornou-se inviável. Então, loja de conveniência, na primeira fase, consolidou-se como uma loja de produtos importados e que vendia coisas muito caras. Quando ela começou a se expandir, este conceito precisou ser quebrado, ou então não se conseguiria expandir isso. Então, começou a se diversificar mix de produtos e a tentar, há exemplo de canal de varejo de supermercado, trabalhar com preços atrativos em determinados produtos.

Por que determinados produtos? Porque o momento de compra em uma loja de conveniência é muito específico. Loja de conveniência vende uma coisa: tempo. Quase todo mundo que entra numa loja de conveniência, a priori, busca economizar tempo: a pessoa está no trânsito, não quer passar no supermercado, lembrou que acabou o café em casa, que não tem mais leite; enfim, a pessoa vai entrar na loja buscando tempo, vai comprar tempo. A empresa precisa ter essa consciência para não fazer bobagem; se ela não souber isso vai colocar produtos nas lojas que não irão vender e precificar errado, principalmente. Já que o cliente vai comprar tempo, o preço deve ser justo para aquele momento e para a facilidade que a empresa está ofertando ao cliente (facilidade como segurança, estacionamento, tempo). Só que, nos produtos onde o cliente tem referência de preço, é necessário muito cuidado na precificação. Não é necessário concorrer com o supermercado, mas o preço não pode estar tão mais caro que o do supermercado de maneira que iniba o consumo do cliente na loja. Nos produtos onde o cliente tem essa percepção de quanto custa no supermercado é preciso um cuidado específico na precificação. Nos demais produtos esse cuidado não precisa ser tão grande, os preços não precisam ser tão semelhantes aos do supermercado.

Então, nesta segunda fase da loja de conveniência, começou a se trabalhar um pouco mais o mix de produtos e a conscientização de que o preço não poderia ser tão caro. E a loja de conveniência começou a crescer já com preços não tão caros e com um determinado mix de produtos. Continuou proliferando. Aí o faturamento estagnou, porque se tinha uma ampliação muito grande da rede de lojas de conveniência vendendo os mesmos produtos: cigarros, cervejas, *snacks*, biscoitos, *bombonière*, etc. As grandes redes principalmente estagnaram seu faturamento.

Então veio a terceira fase de loja de conveniência, aonde houve a ampliação do mix de produtos para *fast food* e para produtos de mercearia, higiene, bazar e limpeza. A questão do *fast food* é importante, e um marco, porque ele amplia muito o público consumidor. O público consumidor de loja de conveniência hoje tem entre 18 e 35 anos, no nosso caso com uma variedade de classe já bastante grande, mas primordialmente classes A e B. E, com o *fast food*, criam-se momentos diferentes de consumo. Por exemplo, com pão de queijo e café atrai-se o público do café da manhã; com um sanduíche natural e um suco também se atinge este público e o pessoal do lanche das 10 horas; se houver *cheesburger* ou uma pizza é possível atrair o consumidor do almoço. Então, quando há o *fast food*, amplia-se muito o momento de consumo de determinados produtos e, conseqüentemente, o perfil de público. E, levando mais gente para dentro da loja, acaba-se vendendo outros produtos. Além do que o *fast food* sempre vende com outro produto agregado. Dificilmente alguém vai comprar um sanduíche e não vai comprar um refrigerante. Então, no conceito de cesta de mercado, no cupom que envolve o *fast food*, normalmente tem-se um incremento entre 100 e 120% do valor do *fast food*. Ele acaba levando consigo outros produtos e isso é muito importante.

Voltando ao que a Rede fez especificamente. Nós utilizamos algumas técnicas para tentar reverter estas perdas da bebida alcoólica. Primeiro, foi o lançamento de uma linha de *fast food*, já implantada em 12 lojas, onde se procurou um fornecedor que tivesse um padrão de produto, regularidade de entrega, que permitisse crédito de ICMS (que para uma rede de quase 30 lojas é relevante), etc. E a segunda providência que a Rede tomou foi a de ampliação

de mix: entrar com produtos de mercearia, higiene, limpeza e alguma coisa de beleza e pet. Então, hoje se tem dois instrumentos: um encarte tradicional dentro da loja de conveniência (que vende produtos tradicionais de conveniência: bebidas, chocolates, vinhos, etc.), e está se lançando um encarte paralelo em duas lojas (com mercearia, higiene, limpeza, beleza e pet) para tentar medir a repercussão disso nestas duas lojas. São 26 produtos no mix, dos quais 11 são *drivers* (precificados de forma muito competitiva para levar o consumidor para dentro da loja). A idéia é, no encarte de final do ano, fundir os dois: o encarte de produtos tradicionais e o novo mix.

A gente parte do seguinte conceito: o consumidor é o mesmo, que compra uma camisa ou abastece; a concorrência não está mais segmentada; quem conseguir comunicar, precificar e convencer melhor vai disputar pelo mesmo dinheiro. Então, disputa-se com supermercado, boate, enfim, disputa-se o mesmo valor do consumidor. Se eu tiver um mix melhor e souber comunicar isso, a possibilidade de que ele venha a gastar comigo um valor maior do que ele normalmente gastaria é muito grande.”

Existe a possibilidade de agregar outros serviços aos postos, dentro ou fora das lojas (vídeo locadora, lavanderia, etc.)?

Sim. Nós temos um levantamento inclusive de todas as áreas, tanto existentes quanto possíveis de serem agregadas. A gente já tem contato com empresas, como, por exemplo, de serviços de emissão de vale pedágio. O conceito é assim: somos uma empresa de negócio e precisamos agregar valor ao ponto de venda; entenda-se, receita.

A idéia futura, para as lojas, é ter um projeto sustentável a ponto de poder franqueá-lo. Ter as lojas formatadas de tal forma, com uma central de compras tão bem estruturada, que seja vantajoso outro revendedor se aliar a nossa Rede, Power Point, e comprar junto com ela, pagando um percentual para que a Rede faça o projeto da loja, para participar do nosso encarte, etc.

A Rede tem uma estrutura física completamente diferente de um posto para outro. Até se chegar a um modelo de comunicação visual possível de ser implementado em todos é bastante difícil. A gente teve que buscar o modelo possível de ser aplicado no maior número possível de postos. São postos extremamente diferentes e a Rede não tem um “zelo” total pela beleza dos postos. O diferencial da Rede não é esse, ela ganha muito mais pela escala, pelo volume que ela tem, do que pelos atrativos de seus pontos de venda.”

ANEXO D – PLANILHA RELAÇÃO LUCRO BRUTO LOJAS DE CONVENIÊNCIA/LUCRO BRUTO COMBUSTÍVEIS

RELAÇÃO LUCRO BRUTO LOJAS DE CONVENIÊNCIA/LUCRO BRUTO COMBUSTÍVEIS													
Loja	ago/07	set/07	out/07	nov/07	dez/07	jan/08	fev/08	mar/08	abr/08	mai/08	jun/08	jul/08	TOTAL
Posto 01	10,3%	14,2%	12,3%	11,3%	13,0%	15,2%	25,5%	10,5%	8,4%	8,9%	11,9%	10,3%	12,2%
Posto 02	9,6%	14,0%	11,2%	9,9%	10,8%	10,6%	9,9%	7,5%	5,7%	6,5%	6,5%	7,5%	9,0%
Posto 04	4,1%	7,0%	4,7%	4,4%	5,2%	5,3%	7,3%	5,3%	4,6%	4,8%	5,2%	4,8%	5,1%
Posto 05	17,7%	19,6%	18,8%	20,4%	22,6%	16,6%	20,4%	19,6%	16,3%	11,9%	13,4%	11,8%	17,3%
Posto 06	7,5%	10,6%	9,6%	8,8%	10,3%	10,2%	12,7%	7,1%	6,1%	4,5%	6,1%	4,9%	7,9%
Posto 07	6,6%	10,5%	7,4%	7,6%	7,6%	8,2%	10,8%	8,2%	6,3%	7,2%	6,5%	6,6%	7,7%
Posto 08	5,3%	6,2%	5,9%	7,4%	9,4%	8,0%	7,6%	6,9%	5,3%	5,6%	8,3%	6,1%	6,7%
Posto 10	31,5%	51,7%	24,1%	25,7%	28,7%	28,1%	35,4%	26,6%	19,1%	16,1%	19,5%	15,8%	24,7%
Posto 11	14,3%	13,7%	14,5%	13,8%	15,2%	10,7%	39,3%	11,6%	9,6%	9,5%	10,6%	8,5%	13,5%
Posto 13	14,5%	24,4%	21,4%	21,5%	23,4%	14,8%	12,0%	8,9%	10,1%	8,2%	12,5%	8,8%	15,1%
Posto 15	6,3%	9,5%	5,4%	6,7%	9,4%	8,2%	8,7%	6,6%	6,0%	6,1%	7,5%	5,3%	7,0%
Posto 16	8,4%	10,7%	10,8%	8,7%	9,7%	9,7%	16,3%	10,4%	8,7%	9,2%	9,6%	8,5%	9,7%
Posto 17	6,3%	8,4%	8,2%	9,6%	9,6%	9,7%	15,2%	10,1%	9,0%	9,1%	11,9%	7,3%	9,3%
Posto 18	10,4%	14,6%	13,5%	11,9%	13,5%	11,9%	15,6%	11,0%	11,2%	9,9%	11,4%	9,4%	12,0%
Posto 19	6,0%	7,4%	6,4%	6,5%	7,2%	5,6%	5,5%	4,9%	3,7%	3,7%	6,0%	4,3%	5,5%
Posto 20	8,1%	10,9%	10,1%	7,8%	9,3%	8,6%	18,0%	9,0%	7,9%	8,0%	8,3%	7,0%	9,0%
Posto 21	5,0%	5,2%	5,3%	6,3%	7,5%	6,7%	7,3%	7,8%	8,0%	7,8%	9,8%	6,3%	6,8%
Posto 22	1,4%	1,7%	1,5%	1,6%	2,2%	1,7%	1,5%	1,4%	1,3%	1,2%	1,5%	1,7%	1,6%
Posto 23	2,8%	3,0%	3,3%	3,6%	4,4%	3,8%	2,8%	2,4%	2,0%	2,3%	2,9%	2,4%	2,9%
Posto 24	4,6%	5,2%	4,3%	3,4%	1,0%	3,5%	6,5%	5,4%	5,6%	7,0%	5,3%	6,7%	4,1%
Posto 31	13,0%	16,9%	17,5%	15,1%	15,8%	11,1%	13,8%	12,4%	11,1%	10,7%	11,1%	11,1%	13,3%
Posto 36	2,9%	5,4%	5,4%	4,6%	5,2%	4,9%	8,5%	5,6%	4,2%	4,5%	4,1%	4,4%	4,8%
Posto 38	9,1%	10,4%	11,4%	10,8%	10,7%	10,4%	15,0%	9,4%	9,2%	9,2%	10,1%	8,1%	10,1%
Posto 39	14,6%	20,1%	17,7%	18,3%	20,4%	18,2%	23,3%	25,5%	21,1%	22,9%	20,7%	18,6%	19,9%
Posto 40	25,7%	42,3%	25,2%	37,8%	34,5%	29,7%	49,2%	28,9%	26,0%	28,4%	22,0%	23,8%	30,1%
TOTAL	9,1%	12,3%	10,9%	10,8%	12,1%	10,9%	14,5%	10,4%	9,0%	9,1%	10,1%	8,6%	10,5%

Fonte: Demonstrativos financeiros individuais mensais das vendas da Rede Energia Comércio de Combustíveis.

ANEXO E – PLANILHA RELAÇÃO LUCRO BRUTO LOJAS DE CONVENIÊNCIA/LUCRO TOTAL POSTOS

RELAÇÃO LUCRO BRUTO LOJAS DE CONVENIÊNCIA/LUCRO BRUTO TOTAL POSTOS													
Loja	ago/07	set/07	out/07	nov/07	dez/07	jan/08	fev/08	mar/08	abr/08	mai/08	jun/08	jul/08	TOTAL
Posto 01	9,0%	12,0%	10,8%	9,8%	11,2%	13,4%	20,1%	9,6%	8,1%	8,4%	11,0%	9,9%	10,9%
Posto 02	8,7%	12,1%	10,1%	9,1%	9,6%	9,5%	8,7%	6,9%	5,5%	6,2%	6,3%	7,2%	8,3%
Posto 04	3,6%	5,8%	4,1%	3,9%	4,6%	4,9%	6,7%	4,9%	4,2%	4,4%	4,8%	4,4%	4,6%
Posto 05	14,7%	16,0%	15,7%	17,2%	19,2%	14,4%	16,0%	14,9%	14,2%	10,7%	11,7%	10,5%	14,6%
Posto 06	7,3%	10,3%	9,9%	9,2%	10,2%	11,2%	14,9%	7,0%	6,6%	4,6%	6,2%	5,0%	8,1%
Posto 07	6,0%	9,1%	6,8%	7,0%	7,0%	7,7%	10,0%	7,7%	5,9%	6,8%	6,1%	6,2%	7,1%
Posto 08	5,2%	5,9%	5,8%	7,1%	8,9%	7,9%	7,2%	6,8%	5,1%	5,7%	8,5%	6,4%	6,6%
Posto 10	23,6%	31,2%	19,1%	20,6%	22,4%	18,6%	25,2%	18,2%	15,3%	14,2%	16,4%	13,6%	19,1%
Posto 11	13,4%	12,1%	12,8%	12,5%	13,6%	9,8%	28,6%	10,9%	8,9%	9,3%	9,7%	7,7%	12,2%
Posto 13	12,1%	18,4%	17,3%	17,8%	19,2%	12,9%	10,8%	8,0%	9,2%	7,7%	11,1%	8,2%	13,0%
Posto 15	7,7%	10,3%	6,2%	8,7%	11,1%	8,7%	8,7%	7,8%	7,0%	6,9%	8,4%	6,0%	8,0%
Posto 16	7,7%	9,5%	10,0%	8,2%	9,1%	9,2%	14,3%	9,8%	8,3%	8,8%	8,9%	8,0%	9,1%
Posto 17	6,1%	7,8%	7,8%	9,1%	9,1%	9,1%	13,8%	9,8%	8,7%	8,7%	10,8%	6,9%	8,8%
Posto 18	8,9%	11,7%	11,0%	10,0%	11,5%	10,2%	13,0%	9,7%	9,9%	8,7%	9,9%	8,3%	10,2%
Posto 19	5,5%	6,6%	6,8%	6,0%	6,5%	5,1%	5,0%	4,4%	3,4%	3,4%	5,5%	4,0%	5,0%
Posto 20	6,9%	8,8%	8,3%	6,7%	7,9%	7,6%	14,3%	8,1%	7,2%	7,2%	7,4%	6,2%	7,8%
Posto 21	4,7%	4,9%	4,9%	5,8%	6,8%	6,3%	6,6%	7,2%	7,5%	7,2%	9,0%	6,0%	6,3%
Posto 22	1,3%	1,6%	1,5%	1,6%	2,1%	1,6%	1,5%	1,4%	1,3%	1,2%	1,5%	1,7%	1,5%
Posto 23	3,0%	3,3%	3,8%	3,8%	4,7%	3,9%	2,8%	2,4%	2,0%	2,3%	3,0%	2,5%	3,0%
Posto 24	4,3%	4,9%	4,0%	3,3%	1,0%	3,4%	6,0%	5,1%	5,4%	6,7%	5,2%	6,3%	3,9%
Posto 31	10,8%	13,8%	14,0%	12,3%	12,9%	9,8%	15,2%	10,7%	9,7%	9,4%	9,7%	9,8%	11,5%
Posto 36	2,7%	4,8%	4,7%	4,4%	4,8%	4,6%	7,7%	5,2%	3,9%	4,3%	3,8%	4,1%	4,4%
Posto 38	8,1%	8,8%	9,5%	9,0%	9,0%	9,0%	12,3%	8,3%	8,1%	8,2%	8,8%	7,3%	8,8%
Posto 39	12,2%	16,4%	14,7%	14,6%	16,8%	15,3%	18,5%	21,6%	17,7%	18,4%	16,3%	15,1%	16,3%
Posto 40	19,4%	27,6%	19,3%	26,6%	25,2%	22,6%	32,4%	22,2%	21,7%	22,4%	18,4%	18,8%	22,7%
TOTAL	8,3%	10,7%	9,8%	9,8%	10,9%	9,9%	12,8%	9,6%	8,5%	8,5%	9,3%	8,1%	9,6%

Fonte: Demonstrativos financeiros individuais mensais das vendas da Rede Energia Comércio de Combustíveis.

ANEXO F – PLANILHA LUCRO BRUTO LOJAS DE CONVENIÊNCIA (EM R\$)

LUCRO BRUTO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA (em R\$)													
Loja	ago/07	set/07	out/07	nov/07	dez/07	jan/08	fev/08	mar/08	abr/08	mai/08	jun/08	jul/08	TOTAL
Posto 01	4.387	4.773	5.342	4.963	6.011	5.074	6.911	4.369	3.534	3.810	4.127	4.365	57.666
Posto 02	11.420	12.860	13.383	12.717	16.161	12.121	9.046	9.599	7.586	8.787	8.220	9.367	131.267
Posto 04	2.937	3.457	3.646	3.479	4.899	3.523	3.540	3.948	3.139	3.318	3.034	3.412	42.330
Posto 05	6.944	7.815	8.889	8.551	10.715	6.411	6.692	7.587	6.694	5.571	5.506	5.307	86.680
Posto 06	3.046	3.444	3.460	3.842	4.474	3.176	2.456	2.646	2.241	2.085	2.410	2.299	35.579
Posto 07	3.111	3.840	3.706	3.984	4.992	3.506	3.482	4.107	3.093	3.344	2.586	3.280	43.030
Posto 08	4.056	4.185	4.195	4.857	6.335	5.106	4.622	5.325	5.001	4.804	5.369	4.529	58.384
Posto 10	7.334	7.593	8.422	8.544	10.840	7.506	7.797	8.403	6.857	6.886	7.995	5.991	94.168
Posto 11	5.646	5.391	5.025	5.963	9.627	5.051	14.281	4.734	4.536	5.473	5.902	5.696	77.323
Posto 13	9.801	10.938	14.682	14.954	19.144	8.138	5.225	5.839	6.854	5.659	7.770	5.924	114.929
Posto 15	3.180	3.853	3.787	3.937	5.047	3.712	3.774	3.839	3.154	3.299	3.536	3.000	44.117
Posto 16	10.640	10.268	10.421	9.943	11.933	8.138	8.737	9.628	9.012	9.759	9.365	8.967	116.811
Posto 17	4.373	4.855	5.042	6.260	7.294	5.819	5.956	6.530	5.616	5.830	7.579	5.216	70.371
Posto 18	10.365	13.016	14.389	14.862	20.088	13.926	14.169	13.171	11.939	11.045	11.644	10.799	159.413
Posto 19	1.433	1.571	1.720	1.860	2.533	1.732	1.534	1.740	1.256	1.461	1.941	1.531	20.311
Posto 20	3.746	4.157	4.066	4.089	5.426	3.447	3.928	4.302	3.687	3.851	3.518	3.070	47.287
Posto 21	2.810	3.005	3.006	3.432	5.031	4.126	3.609	3.716	3.392	3.478	3.847	2.711	42.165
Posto 22	322	428	440	397	578	392	406	367	329	330	329	365	4.683
Posto 23	1.202	1.397	1.669	1.740	2.240	1.874	1.632	1.480	1.464	1.623	1.907	1.544	19.772
Posto 24	691	884	822	1.033	356	1.238	927	662	623	577	422	472	8.707
Posto 31	5.026	5.809	6.945	6.322	8.980	5.050	5.419	6.136	5.010	4.833	4.439	4.320	68.289
Posto 36	887	1.099	1.098	1.145	1.580	1.170	1.272	1.372	1.057	1.130	994	1.079	13.883
Posto 38	4.447	4.798	4.797	4.864	5.706	4.017	4.144	4.467	3.892	4.047	4.428	3.722	53.329
Posto 39	9.027	12.406	11.797	12.408	14.997	11.423	12.386	13.633	11.337	12.564	10.577	10.934	143.489
Posto 40	15.124	15.568	16.923	17.714	22.594	14.294	14.050	15.047	12.283	14.331	10.882	11.620	180.431
TOTAL	132.123	147.637	157.925	162.638	210.258	148.390	153.846	151.361	132.127	137.838	138.823	128.084	1.801.050

Fonte: Demonstrativos financeiros individuais mensais das vendas da Rede Energia Comércio de Combustíveis.

ANEXO G – PLANILHA LUCRO BRUTO COM A VENDA DE COMBUSTÍVEIS (EM R\$)

LUCRO BRUTO COM A VENDA DE COMBUSTÍVEIS (em R\$)													
Loja	ago/07	set/07	out/07	nov/07	dez/07	jan/08	fev/08	mar/08	abr/08	mai/08	jun/08	jul/08	TOTAL
Posto 01	42.671	33.700	43.283	43.951	46.350	33.274	27.130	41.634	41.942	43.037	34.826	42.311	474.109
Posto 02	118.446	91.667	119.591	127.857	150.308	114.325	91.579	128.141	132.312	136.168	127.202	124.877	1.462.472
Posto 04	72.465	49.040	76.916	78.976	93.547	66.213	48.568	74.332	68.767	69.455	58.373	71.473	828.125
Posto 05	39.292	39.815	47.357	41.924	47.366	38.608	32.763	38.624	41.119	46.920	41.173	44.966	499.928
Posto 06	40.745	32.384	35.970	43.826	43.460	30.996	19.398	37.509	36.465	45.837	39.481	47.075	453.146
Posto 07	47.288	36.495	49.896	52.681	65.289	42.543	32.162	49.805	48.830	46.663	39.849	49.459	560.960
Posto 08	77.233	67.640	70.931	65.361	67.054	64.029	61.084	77.067	93.507	85.117	64.384	74.424	867.831
Posto 10	23.258	14.686	34.906	33.270	37.721	26.689	22.054	31.604	35.811	42.851	40.985	37.968	381.803
Posto 11	39.403	39.471	34.683	43.108	63.291	47.181	36.359	40.974	47.462	57.465	55.871	66.768	572.036
Posto 13	67.537	44.800	68.594	69.501	81.920	55.155	43.595	65.580	67.653	68.716	62.166	67.585	762.802
Posto 15	50.652	40.759	70.133	58.924	53.728	45.398	43.481	57.807	52.475	53.654	47.409	56.709	631.130
Posto 16	126.791	96.358	96.180	114.871	122.429	84.200	53.763	92.909	103.638	106.221	97.419	105.101	1.199.881
Posto 17	69.023	57.806	61.695	65.475	76.227	60.084	39.228	64.679	62.659	64.035	63.707	71.942	756.558
Posto 18	99.786	89.150	106.316	124.574	149.320	117.382	90.695	119.746	106.947	111.728	101.994	114.951	1.332.590
Posto 19	24.038	21.263	26.717	28.551	35.038	30.939	27.722	35.795	33.531	39.698	32.095	35.749	371.136
Posto 20	46.148	38.110	40.126	52.141	58.127	39.930	21.824	47.711	46.383	48.211	42.442	43.937	525.089
Posto 21	56.466	58.113	57.227	54.454	66.835	61.844	49.778	47.571	42.668	44.494	39.226	42.796	621.471
Posto 22	23.512	25.527	29.061	24.118	26.816	23.604	27.240	26.009	24.790	27.219	21.752	21.207	300.854
Posto 23	42.245	47.030	50.830	47.947	51.361	48.811	58.057	61.976	74.399	70.326	64.842	63.890	681.714
Posto 24	15.135	16.876	19.347	30.122	36.880	35.180	14.353	12.179	11.081	8.255	7.982	7.010	214.400
Posto 31	38.777	34.325	39.722	41.761	56.951	45.524	39.383	49.523	45.204	45.072	39.932	38.823	514.997
Posto 36	30.683	20.512	20.370	24.919	30.146	23.925	14.964	24.701	25.450	25.244	24.215	24.785	289.915
Posto 38	48.867	46.096	42.118	45.070	53.351	38.774	27.699	47.331	42.504	44.028	43.765	45.901	525.504
Posto 39	61.626	61.767	66.744	67.653	73.485	62.886	53.155	53.416	53.707	54.861	51.073	58.914	719.287
Posto 40	58.882	36.771	67.133	46.809	65.421	48.106	28.573	52.019	47.199	50.467	49.556	48.915	599.852
TOTAL	1.447.621	1.202.050	1.453.086	1.506.769	1.736.396	1.361.218	1.059.032	1.455.498	1.461.557	1.517.500	1.377.619	1.493.235	17.071.580

Fonte: Demonstrativos financeiros individuais mensais das vendas da Rede Energia Comércio de Combustíveis.

ANEXO H – PLANILHA LUCRO BRUTO DOS POSTOS EM GERAL (EM R\$)

LUCRO BRUTO DOS POSTOS EM GERAL (em R\$)													
Loja	ago/07	set/07	out/07	nov/07	dez/07	jan/08	fev/08	mar/08	abr/08	mai/08	jun/08	jul/08	TOTAL
Posto 01	48.779	39.790	49.286	50.525	53.600	37.932	34.387	45.514	43.883	45.534	37.614	44.079	530.924
Posto 02	131.689	106.071	132.619	140.226	169.168	127.269	104.088	138.788	136.800	142.224	130.816	129.263	1.589.019
Posto 04	80.919	59.178	87.861	88.901	106.918	72.511	52.971	79.986	74.225	75.365	63.027	77.143	919.006
Posto 05	47.321	48.810	56.774	49.676	55.948	44.389	41.923	50.944	46.993	52.071	47.150	50.361	592.360
Posto 06	41.562	33.422	34.976	41.702	43.660	28.294	16.475	37.666	33.708	44.894	38.765	46.212	441.336
Posto 07	52.115	42.355	54.226	56.798	71.542	45.468	34.954	53.226	52.416	49.246	42.592	52.896	607.834
Posto 08	78.099	70.491	72.693	68.788	71.432	64.960	64.078	78.005	98.188	84.596	62.964	70.372	884.667
Posto 10	31.071	24.366	44.182	41.526	48.391	40.288	30.993	46.273	44.706	48.540	48.851	44.179	493.365
Posto 11	42.255	44.734	39.148	47.690	70.532	51.311	50.010	43.357	50.906	59.138	60.799	73.925	633.805
Posto 13	80.931	59.458	84.629	83.802	99.681	63.241	48.329	73.233	74.505	73.382	69.991	72.337	883.518
Posto 15	41.229	37.379	61.273	45.327	45.389	42.850	43.586	49.222	45.295	47.913	42.177	50.391	552.031
Posto 16	138.715	107.800	104.231	121.732	131.128	88.788	61.170	98.376	108.573	110.495	104.675	112.083	1.287.765
Posto 17	71.678	61.965	64.575	69.046	79.939	63.617	43.200	66.786	64.906	66.874	69.994	75.053	797.634
Posto 18	116.733	110.781	130.713	148.930	174.886	136.460	109.231	135.105	121.165	127.080	117.588	130.114	1.558.786
Posto 19	26.223	23.711	25.431	31.035	39.183	33.732	30.470	39.424	36.589	42.390	35.598	38.682	402.466
Posto 20	54.316	47.081	48.821	61.092	68.570	45.312	27.382	53.142	51.432	53.193	47.456	49.364	607.160
Posto 21	59.807	61.654	61.437	59.007	74.076	65.821	54.416	51.270	45.370	48.115	42.942	45.467	669.383
Posto 22	23.927	26.303	29.861	24.779	27.394	24.379	27.978	26.685	25.377	27.685	22.480	21.754	308.602
Posto 23	39.694	42.880	44.068	45.231	47.611	47.649	59.012	62.852	72.650	69.650	64.475	62.172	657.945
Posto 24	16.157	18.103	20.524	31.633	36.982	36.632	15.464	12.953	11.493	8.639	8.195	7.465	224.240
Posto 31	46.617	42.070	49.533	51.319	69.487	51.677	35.758	57.127	51.471	51.164	45.803	43.933	595.959
Posto 36	33.095	23.042	23.155	26.066	32.748	25.374	16.555	26.171	26.924	26.482	26.042	26.511	312.165
Posto 38	55.138	54.563	50.602	53.853	63.162	44.845	33.753	53.628	48.015	49.552	50.379	50.900	608.389
Posto 39	74.147	75.501	80.117	85.081	89.425	74.485	66.876	63.099	64.161	68.444	65.034	72.401	878.770
Posto 40	78.152	56.489	87.734	66.713	89.596	63.318	43.337	67.932	56.583	63.917	59.090	61.861	794.721
TOTAL	1.590.526	1.373.508	1.608.314	1.661.465	1.935.574	1.493.450	1.200.316	1.583.265	1.557.324	1.612.928	1.485.904	1.589.585	18.692.159

Fonte: Demonstrativos financeiros individuais mensais das vendas da Rede Energia Comércio de Combustíveis.

ANEXO I – PLANILHA RECEITA BRUTA LOJAS DE CONVENIÊNCIA (EM R\$)

RECEITA BRUTA DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA (em R\$)													
Loja	ago/07	set/07	out/07	nov/07	dez/07	jan/08	fev/08	mar/08	abr/08	mai/08	jun/08	jul/08	TOTAL
Posto 01	15.282	16.359	18.403	16.034	19.376	18.452	17.699	15.833	13.823	14.085	14.903	15.744	195.994
Posto 02	47.919	51.965	52.176	51.024	64.351	55.205	44.175	48.252	40.792	43.369	40.292	42.590	582.110
Posto 04	14.974	18.335	18.048	17.280	24.600	22.000	21.833	24.833	21.403	22.141	22.282	23.842	251.571
Posto 05	29.582	32.497	34.089	36.395	44.214	37.841	34.181	37.991	32.290	31.564	28.311	31.278	410.234
Posto 06	15.197	16.951	18.401	18.001	21.575	18.125	14.947	17.262	15.140	14.235	14.000	16.104	199.937
Posto 07	17.507	21.972	21.624	23.472	30.996	25.071	22.533	28.257	22.059	22.334	19.426	22.374	277.625
Posto 08	18.447	18.796	19.014	21.164	27.595	24.126	22.741	25.541	26.379	23.452	19.864	22.154	269.272
Posto 10	31.494	35.447	36.462	37.650	48.050	39.202	37.856	42.050	36.980	34.823	30.747	31.487	442.248
Posto 11	30.279	27.785	27.131	31.714	45.974	32.567	37.446	31.101	29.342	33.771	30.856	34.089	392.055
Posto 13	38.574	43.571	50.755	53.109	69.501	55.941	34.370	37.851	32.940	33.567	27.022	27.443	504.644
Posto 15	17.332	18.725	18.265	19.840	26.292	23.627	22.965	25.720	23.045	23.438	19.860	22.340	261.449
Posto 16	41.570	41.818	41.643	39.891	47.677	38.694	39.835	45.640	43.245	44.326	37.279	42.584	504.202
Posto 17	18.807	20.867	24.515	26.947	30.575	30.341	28.366	31.717	28.635	30.059	27.970	28.891	327.690
Posto 18	42.329	54.357	61.252	63.107	81.229	66.459	66.190	67.716	56.707	53.535	44.520	51.627	709.027
Posto 19	6.981	8.076	8.654	9.021	10.810	9.017	8.518	9.722	7.816	8.632	7.870	8.964	104.080
Posto 20	18.837	19.158	18.926	19.406	23.510	17.699	19.821	21.569	18.851	19.188	14.746	15.967	227.677
Posto 21	12.874	13.816	14.842	16.403	23.365	22.324	19.344	20.956	20.616	20.537	17.703	16.935	219.716
Posto 22	1.457	1.979	1.944	1.679	2.308	1.846	2.131	2.195	1.946	2.142	1.616	2.503	23.745
Posto 23	5.285	6.101	6.886	7.446	9.603	8.938	7.643	7.867	7.805	9.702	7.936	8.359	93.571
Posto 24	2.592	3.257	3.139	4.150	1.447	5.362	3.869	3.276	3.171	2.910	2.170	2.329	37.672
Posto 31	19.042	23.332	26.020	25.048	32.802	23.655	23.997	28.392	23.693	23.020	20.597	21.818	291.416
Posto 36	6.600	7.298	7.880	7.591	9.292	8.308	8.754	9.795	8.213	8.228	7.940	9.139	99.037
Posto 38	18.549	20.343	20.523	19.932	24.973	20.546	20.360	22.806	19.991	20.529	18.511	20.007	247.069
Posto 39	37.436	50.954	49.863	53.021	66.640	58.231	58.665	61.504	53.107	57.038	49.590	56.180	652.228
Posto 40	47.335	49.882	51.467	54.945	72.091	52.686	51.314	54.699	47.194	49.349	41.531	45.706	618.199
TOTAL	558.888	626.499	655.653	680.479	871.386	731.232	687.214	742.774	655.209	662.908	584.763	641.399	8.098.404

Fonte: Demonstrativos financeiros individuais mensais das vendas da Rede Energia Comércio de Combustíveis.

ANEXO J – PLANILHA REPRESENTATIVIDADE DA VENDA DE BEBIDAS ALCOÓLICAS NO FATURAMENTO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA

REPRESENTATIVIDADE DA VENDA DE BEBIDAS ALCOÓLICAS NO FATURAMENTO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA												
Loja	ago/07	set/07	out/07	nov/07	dez/07	jan/08	fev/08	mar/08	abr/08	mai/08	jun/08	jul/08
Posto 01	6,6%	9,2%	8,4%	10,6%	14,5%	11,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%
Posto 02	12,0%	15,0%	13,6%	14,1%	15,2%	12,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%
Posto 04	6,8%	7,6%	8,3%	9,3%	9,8%	9,1%	7,8%	8,9%	7,0%	5,4%	3,6%	4,6%
Posto 05	10,2%	12,9%	14,7%	13,2%	16,1%	13,7%	14,9%	17,9%	13,9%	12,0%	9,2%	8,3%
Posto 06	7,4%	7,1%	6,5%	7,8%	10,2%	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%
Posto 07	5,6%	6,4%	6,5%	5,5%	8,1%	7,2%	7,1%	8,5%	6,3%	6,7%	4,1%	4,9%
Posto 08	3,0%	3,8%	3,4%	5,3%	8,3%	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%
Posto 10	16,5%	17,2%	17,6%	18,9%	20,2%	18,4%	18,8%	18,3%	17,3%	16,1%	13,0%	10,8%
Posto 11	8,1%	10,4%	9,6%	9,8%	13,1%	9,8%	7,2%	10,0%	9,5%	10,1%	8,4%	8,5%
Posto 13	35,0%	36,0%	39,4%	41,8%	43,7%	38,6%	26,2%	26,9%	26,7%	23,8%	21,5%	16,4%
Posto 15	8,8%	12,3%	10,4%	11,6%	13,3%	14,8%	12,2%	13,2%	11,3%	13,2%	11,6%	9,4%
Posto 16	10,0%	12,2%	12,0%	11,3%	12,6%	9,8%	10,5%	11,4%	10,6%	12,9%	9,9%	8,2%
Posto 17	9,6%	11,5%	11,0%	12,2%	13,7%	12,9%	10,2%	12,6%	10,8%	10,6%	9,7%	6,2%
Posto 18	7,5%	9,0%	9,5%	11,1%	11,8%	10,5%	10,6%	12,4%	10,4%	8,8%	7,0%	7,4%
Posto 19	7,2%	9,3%	8,0%	7,8%	12,2%	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%
Posto 20	8,3%	7,8%	7,9%	7,7%	5,5%	7,3%	7,6%	8,8%	9,0%	9,4%	5,4%	7,5%
Posto 21	6,1%	6,2%	6,1%	6,1%	9,0%	7,6%	7,2%	11,0%	11,2%	8,8%	6,8%	6,5%
Posto 22	0,0%	8,1%	6,2%	4,2%	8,7%	3,6%	3,3%	3,2%	3,6%	1,9%	1,2%	0,4%
Posto 23	4,3%	4,4%	4,6%	3,6%	7,4%	4,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Posto 24	0,0%	4,3%	3,8%	3,4%	23,5%	4,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Posto 31	14,1%	13,7%	18,4%	16,0%	16,8%	14,8%	15,8%	18,7%	16,5%	15,6%	12,1%	8,7%
Posto 36	3,5%	3,2%	2,0%	5,0%	7,5%	6,5%	5,4%	8,2%	8,2%	7,7%	6,2%	4,6%
Posto 38	5,3%	6,9%	7,3%	6,5%	8,4%	6,8%	7,9%	7,0%	8,0%	6,8%	6,5%	3,5%
Posto 39	14,5%	17,5%	16,4%	15,8%	17,1%	14,6%	15,0%	16,1%	15,1%	16,0%	12,3%	12,1%
Posto 40	26,0%	26,5%	26,8%	28,9%	30,0%	26,8%	23,2%	24,9%	23,5%	26,3%	20,5%	18,4%

Fonte: Informações fornecidas por Carlos Augusto Weber, funcionário da Rede Energia Comércio de Combustíveis.