

SISTEMA DE FRANQUIA EM POSTO DE COMBUSTÍVEL: UM ESTUDO PARA POTENCIAL ADESÃO

Norton Dallacort¹, Ângela de Moura Ferreira Danilevicz², Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco³

RESUMO

Perante a crescente do setor de serviços e a necessidade do entendimento das demandas do consumidor, o presente artigo objetiva identificar atributos relevantes na perspectiva de consumidor e o grau de satisfação do mesmo quanto a serviços complementares (cafeteria, loja de conveniência e troca de óleo) de posto de combustível que não adota um sistema de franquia, resultando uma análise de futura adesão. O método de pesquisa é apresentado em quatro etapas que envolvem desde a entrevista com os sócios de um posto de combustível, as pesquisas qualitativa e quantitativa com o cliente, a análise de matriz importância-desempenho e tomada de decisão. Os resultados demonstraram a classificação dos atributos conforme sua importância e satisfação para o consumidor e qual a sua significância quando aplicada na matriz. Também são discutidas as limitações e benefícios do método, bem como sugestões para trabalhos posteriores.

Palavras chave: serviços, serviços complementares, posto de combustível, franquia, atributos, matriz importância-desempenho.

Formatado para a Revista Engenharia Industrial.

¹Aluno de graduação Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS. Brasil. (nortondt@gmail.com)

²Professora Doutora do Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS. Brasil (angelamfd@producao.ufrgs.br)

³Pesquisadora Doutora do Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS. Brasil. (maria@producao.ufrgs.br)

INTRODUÇÃO

As mudanças da economia atual estão afetando não só as organizações como também a sociedade. O setor de serviços está se mostrando um grande propulsor da economia globalizada, principalmente pelas mudanças de demanda, inovações, crescimento de negócios, fluxo de informações, dentre outras (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). Paulatinamente, países que já tiveram sua economia baseada na indústria de manufatura migram para a indústria de serviços. O índice de empregos urbanos ligados a serviços está crescendo mundialmente, bem como a participação do setor no Produto Interno Bruto (PIB) em relação a outros segmentos econômicos (SANTOS, 2000). Segundo o IBGE (2012), o setor de serviços apresentou um crescimento de 1,6% no PIB em relação ao ano anterior.

A valorização da indústria de serviços na economia e na sociedade implica na importância do estudo da gestão deste amplo mercado, considerando sua complexidade e variações de demanda. Em vista da competição do mercado no segmento de serviços, as empresas estão focando as ações de marketing e suas estratégias no consumidor, visando a fidelização do cliente e, assim, firmando seu espaço no mercado (TINOCO; RIBEIRO, 2007). Em se tratando de microempresas, a gestão da qualidade de serviços por meio de melhorias e adequações ao mercado e de um bom desempenho do seu sistema de gestão ajuda a garantir a duração do negócio e a fidelizar os clientes.

Em vista das transformações do mercado, novos produtos e tecnologias são desenvolvidos constantemente, porém a mudança de maior significância para o setor de serviços é a do novo perfil do cliente. O consumidor atual quer expressar suas necessidades e preferências, desejando que as mesmas sejam atendidas, ,no entanto, essas demandas se alteram com frequência. Freitas (2005) ressalta que o cliente busca referências sobre o serviço que deseja consumir e, em resposta a isso, as organizações procuram ser flexíveis e buscam atender às necessidades e expectativas do cliente, sendo sensíveis as mudanças do novo consumidor.

Preocupar-se com a qualidade do serviço para conquistar e manter os clientes é requisito essencial para sobrevivência no mercado. Para ganhar destaque e valorização do cliente, as empresas buscam prestar serviços diferenciados, conservando a qualidade, e ouvindo o cliente, isso serve principalmente em setores em que os produtos e preços são muito semelhantes no mercado (FREITAS; COSTAS, 1998).

Segundo Renesto e Ramos (2004) uma das formas de atrair e manter os consumidores é a inclusão de serviços agregados ao serviço principal. Atualmente, muitas empresas utilizam os serviços complementares como diferencial competitivo, sendo muito comum em postos de combustíveis, supermercados, grandes lojas departamentais, entre outras. Os postos de combustíveis conseguem agregar diferentes tipos de serviços complementares em seu espaço físico, dentre eles estão cafeterias, lojas de conveniência, serviço de troca de óleo, serviço de lavagem de carros, drogarias, locadoras de filmes, lavanderias, etc.

Conforme pesquisa realizada por Neves e Costa (2008) na cidade de Fortaleza, grande parte dos condutores de veículos que utilizam o serviço de abastecimento em algum posto de combustível também utilizam os serviços de conveniência, em especial a troca de óleo e a lavagem de automóveis. Como esses serviços auxiliam a alavancar as vendas e a fidelizar o cliente, o estudo pode ser ampliado a todo país visto a dinamicidade do setor de comércio de combustíveis.

O varejo de combustíveis é um mercado bastante fragmentado, apontando uma situação altamente competitiva. Este cenário varia entre os dois segmentos de postos de gasolina: os postos com bandeira e os postos de bandeira branca. Os primeiros são aqueles que possuem contrato de exclusividade com uma única distribuidora. Já os segundos não possuem este tipo de contrato, realizando a aquisição de combustível através de vários fornecedores. O número de postos de combustíveis de bandeira branca vem aumentando nos últimos anos, esse aumento acirra a concorrência e acaba por refletir-se na queda do preço do combustível (NUNES, 2005). Segundo a Agência Nacional de Petróleo (ANP) os postos de bandeira branca representaram um pouco mais de 43% do total de postos no Brasil, tornando oportuna a alta competitividade do setor. A região Sul representa pouco mais de 20% do total de postos do país e apresenta o menor índice de bandeiras brancas em relação ao total de postos da região (ANP, 2011).

Os postos de combustíveis que utilizam alguma bandeira costumam possuir um grande número de serviços complementares à disposição do consumidor. Para garantir que a qualidade destes serviços esteja do mesmo padrão da bandeira, as redes distribuidoras disponibilizam a possibilidade de adesão de franquias pelo proprietário do posto de combustível.

A adesão de sistemas de franquias é um dos modelos de negócio mais populares e bem sucedidos, fato que pode ser verificado pelo elevado número de redes existentes no Brasil e aos muitos segmentos que os adotam. A utilização de franquias auxilia no melhor conhecimento do perfil do cliente final, o uso de operações padronizadas e de uma marca mais consolidada no mercado (KALAF et al., 2008). Porém, como alerta Paiva (2005), aderir a uma franquia é algo complexo, devido a heterogeneidade de aplicações e estratégias das organizações, o franqueado pode ser barrado pelas diversas restrições da franquia, perdendo grande parte da autonomia. Adotar uma franquia é uma possibilidade estratégica do negócio que deve ser considerada por empresas que querem se manter competitivas na sua área de atuação.

Tendo em vista tais considerações, o objetivo deste trabalho consiste em verificar a viabilidade técnica e posteriormente, se necessário, a viabilidade econômica para a adoção de sistema de franquias de serviços agregados, aplicado a um posto de combustíveis que já possui bandeira para o serviço de abastecimento. Enquanto resultados, espera-se a ampliação da receita do posto ou pela adoção da franquia para os serviços complementares existentes de troca de óleo, loja de conveniência e de cafeteria, ou pela melhoria desses serviços, com foco na demanda do cliente.

O presente artigo desdobra-se em cinco seções, sendo a primeira a contextualização do problema de pesquisa. Na segunda apresenta-se o referencial teórico das definições gerais de serviços e de atributos qualificadores de serviço. A terceira concentra-se os procedimentos metodológicos aplicados no trabalho. Na quarta seção encontram-se os resultados da aplicação do método em uma empresa e, por fim, as considerações finais do trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentadas as definições básicas aplicadas a serviços, incluindo estratégias e qualidade. Posteriormente, definições sobre franquias e importâncias da

satisfação do consumidor e, por fim, são apresentadas as relações com o cliente para entendimento de suas demandas e de seus critérios de qualidade técnicos.

Serviços

O serviço por natureza é o conjunto de operações que fornecem algum benefício para o consumidor em uma transação de compra em que não há necessariamente a transferência de propriedade material (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). De maneira geral, o serviço é caracterizado por sua simultaneidade entre operação e consumo pelo cliente, a heterogeneidade da prestação de serviço de cliente para cliente, a perecibilidade da utilização do serviço em que se pode perder a oportunidade de venda do mesmo e a intangibilidade da vivência do consumidor no serviço prestado (SANTOS, 2000; CORREA; CAON, 2002; SILVA, 2009; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010; ARAÚJO et al., 2012).

O serviço oferece a agregação de valor para o consumidor além do produto comprado, atendendo às necessidades dos clientes a fim de gerar vantagem competitiva. Em questão de estratégia, o gestor do serviço deve preocupar-se com o público potencial que será atendido, como a prestação de serviço será oferecida e quais as vantagens que a empresa tem para proporcionar ao seu consumidor (LOVELOCK; WRIGHT, 2009). Segundo Araújo et al. (2012) deve se identificar as carências e vulnerabilidades do mercado, bem como qual é a valorização do serviço para o consumidor, para assim obter vantagem perante o concorrente por meio do conhecimento das expectativas do cliente.

Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), o autor Porter em 1980 sustenta três estratégias genéricas: (a) Liderança em custos, em que se aborda a oferta de serviço a baixo custo visando conquistar segmentos de mercado e superar concorrentes; (b) Liderança em diferenciação, na qual se desenvolve a lealdade do consumidor através da sensação de que o serviço prestado é único e específico para este cliente. A diferenciação é obtida por um custo que o consumidor esteja disposto a pagar; e a de (c) Focalização, que busca satisfazer eficientemente um segmento específico de mercado, conhecendo-se as necessidades do consumidor alvo. É nessa última estratégia em que a empresa estudada no presente artigo se encaixa.

Outras ações que demonstram a preocupação com as estratégias varejistas são: a utilização de uma marca própria ou franqueada, o treinamento de pessoal, a pesquisa com o consumidor, foco em conveniência perante o preço, remodelação de serviços já existentes, adaptação da variedade de produtos comercializados com as restrições de espaço e público-alvo, investimentos em novas tecnologias, transações personalizadas por clientes e o conhecimento do consumidor rotineiro (LOPES et al., 2004).

Em relação à qualidade em serviços, cada contato com o cliente é uma oportunidade de agregar valor e contentamento (FREITAS, 2005). Para isso a empresa necessita compreender os aspectos que auxiliam na satisfação do consumidor em relação ao serviço oferecido, permeando as cinco dimensões de qualidade em serviços, os quais estão detalhados abaixo.

A primeira é a de confiabilidade, que permite que o serviço seja executado com exatidão, desempenho eficaz e realizado no prazo. A dimensão de empatia assegura o interesse personalizado da empresa pelos clientes, buscando entender suas necessidades. Com relação à dimensão de sensibilidade (responsividade), compreende-se a disposição da empresa em ajudar os clientes, servi-los prontamente e que, em caso de falhas de

operação, essas devem ser recuperadas com rapidez. Os aspectos tangíveis também fazem a diferença na qualidade percebida pelo cliente, pois se referem às condições do ambiente, limpeza, arquitetura e disposição de bens. A última dimensão abordada é a de segurança, relativo à capacidade da empresa em ser confiável aos olhos do cliente, através da demonstração de competência e de poder de comunicação (PARASURMAN et al., 1990 *apud* LOVELOCK; WRIGHT, 2009).

Tanto estratégia quanto a qualidade são elementos-chaves, não só em uma empresa produtora de bens, mas também nas prestadoras de serviço. Independentemente das ações estratégicas adotadas por uma organização, a qualidade está sempre vinculada como um ponto importante na satisfação dos clientes, que é notado facilmente devido à simultaneidade de produção e consumo de serviços (FREITAS, 2005).

Para gerenciar a frequente demanda irregular presente nos serviços, adota-se a agregação de serviços complementares. Esses serviços servem para expandir o mercado e como atrativos para novas demandas uniformes. Assim, acrescentar um serviço periférico auxilia a empresa a avançar e a manter uma fatia do mercado competitivo. A utilização de serviços agrupados não deve desviar o foco para o serviço essencial, deve apenas servir para a diversificação de oferta (CORREA; CAON, 2002; COLLET, 2008).

Franquias

Como apresentado anteriormente as franquias auxiliam a gerar maior segurança aos consumidores perante a intangibilidade do serviço. A franquia é uma das alternativas para expansão em que o proprietário de um serviço franqueado é limitado por um contrato, porém ganha em conformidade com a qualidade, pois os serviços oferecidos em qualquer franquia são idênticos, gerando aos clientes a fidelidade à marca. Os franqueados pagam uma taxa de franquia e são donos das instalações e dos equipamentos, cabe a eles a tomada de decisão do dia-dia. Os produtos devem ser comprados do próprio franqueado ou por um fornecedor previamente aprovado. O benefício mais notável para o franqueado é o reconhecimento imediato do cliente com a marca, atraindo clientes. Outros benefícios que podem ser considerados são o treinamento de pessoal e gerencial, a propaganda em nível nacional, as compras de materiais centralizadas e um risco menor de fracasso. Por outro lado, a taxa cobrada pela franquia e a perda parcial de autonomia podem ser elencadas como desvantagens a este sistema (PAIVA, 2005; KALAF et al., 2008; SANTOS; MORAIS, 2008).

Segundo Collet (2008), no caso dos postos de combustíveis, um dos serviços agregados mais popularizados pelo uso de franquias é o das lojas de conveniência. Essas lojas aproveitam para suprir a demanda de consumidores que tem um alto grau de exigência em relação à comodidade e ao horário para comprar (conveniência) e que aceita pagar um valor mais caro nos produtos devido a essa vantagem. A abertura de sistema de franquias com uma marca já reconhecida (ligados à bandeira da distribuidora de combustíveis) pode facilitar a prestação e implantação do serviço complementar, pois já existe o *know how* da franqueadora.

O mercado de lojas de conveniência e de outros serviços agregados a postos de combustíveis geralmente possui um visual moderno, é informatizado e possui parcerias comerciais vantajosas. A amplitude da sua visibilidade no mercado acaba influenciando o varejo e os condutores de veículos. A otimização da oferta desses serviços torna visível a

viabilidade de incremento de receita através de serviços competitivos que as franquias oferecem. Serviços como a lavagem de automóveis e troca de óleo muitas vezes acabam sendo oferecidos promocionalmente, conforme a compra de combustível do cliente. A existência de serviço de troca de óleo pode virar ponto de referência para os motoristas (SILVA, 2002; JUCHEM, 2004; GUIMARÃES; BOTELHO, 2009).

Associado as estratégias utilizadas por franquias, encaixa-se o *trade marketing* que serve para aumentar as vendas de produtos em canais de venda, estreitando a relação do fornecedor e do cliente final devido ao entendimento de suas necessidades. Conforme Almeida et al. (2012) no setor de conveniência o uso do *trade marketing* é motivado para se aproximar do consumidor através de ações de marketing, integração da área de vendas e marketing e estreitar a relação entre a franquia e a loja. Entre as principais atribuições está a gestão do espaço do ponto de venda (sortimento, arrumação e reposição), o compartilhamento de informações, o aumento do volume de vendas e a análise econômica das atividades.

Satisfação do Consumidor

O compartilhamento de informações entre empresa e cliente pode ser via canais de pesquisa de satisfação do consumidor. Essa ferramenta auxilia na identificação de atributos que são os diferenciais de oferta, para que assim, o desempenho das empresas responda de maneira competente aos requerimentos do consumidor. A satisfação não só é importante para a lucratividade de longo prazo, mas também a fidelidade do consumidor (ROSSI; SLONGO, 1998, BEBER, 1999). De uma maneira simplificada, a satisfação do consumidor pode ser mensurada entre a diferença de *performance* e expectativas para os atributos priorizados pelo consumidor. Esta é uma maneira simplificada de monitorar os atributos satisfatórios de um modo objetivo que indica as desconformidades. Entre suas desvantagens pode-se citar a multicolinearidade (atributos muito semelhantes quanto à satisfação), a dificuldade de mensurar as expectativas e qual o critério de ponderação (MARCHETTI; PRADO, 2001).

Para contribuir com as questões estratégicas, de qualidade e satisfação aplicadas a serviços expostas, existem os atributos técnicos que permitem qualificar os serviços. Eles são constituídos de atributos que fazem com que o cliente perceba qualidade e tome a decisão pelo prestador de serviço que mais o agrada, estes qualificadores serão relatados na próxima subseção.

Atributos de qualificação de serviços

Segundo Ikeda e Oliveira (2005) para realizar a análise de viabilidade técnica na aplicação de serviços, antes é necessário se conhecer o mercado-alvo e suas necessidades reais, fazendo com que a empresa colete informações sobre o consumidor e suas possíveis mudanças. É importante determinar os clientes que dão valor ao serviço, para satisfazer suas necessidades, identificando qual o segmento de mercado a empresa pode atender melhor, pois, se não há foco, o serviço pode ser falho e não suprir os requisitos. A identificação pode ser de acordo com a região, faixa etária, sexo, renda, segmentação psicográfica, entre outras.

Conforme pesquisa requisitada pelo sindicato nacional das empresas distribuidoras de combustíveis e de lubrificantes (SINDICOM), em 2012, as principais características dos

clientes de postos de combustíveis se resume a: maioria homens do que mulheres, maioria é solteira, a idade média é próxima aos 40 anos, a maioria dos consumidores possuem filhos e que em sua grande maioria abastece combustível no posto regularmente. A sexta-feira é o dia mais movimentado, principalmente no horário das 18 horas até a meia-noite. Aproximadamente 39% dos consumidores escolheram o posto devido ao atendimento que recebem e 59% escolhem devido à conveniência do posto estar próximo a sua casa ou trabalho. O estudo mostra que dentre os frequentadores de lojas de conveniência 81% dos entrevistados foi até a loja sozinho, 47% foram a pé e que em geral o consumidor levou 5 minutos para as transações (ALVES, 2012; CAMPOS, 2012; SINDICOM, 2012).

Ao identificar seu público alvo, o próximo passo é a identificação de suas necessidades, a integração do cliente pode se dar através de pesquisas com aplicações de questionários, entrevistas formais e informais, observações e reuniões. A interação entre a empresa e o cliente é o elemento fundamental para o processo de desenvolvimento de um novo projeto, produto ou serviço. Essa integração cliente-empresa pode funcionar através do conhecimento das necessidades do mercado, do conhecimento técnico dos clientes, pelo bom relacionamento pessoal e pela pesquisa de satisfação (IKEDA; OLIVEIRA, 2005; COLLET, 2008; SLACK et al., 2009; GONZALES; TOLEDO, 2012).

Uma forma eficaz de entender os requisitos do cliente foi apresentada por Araujo *et al.* (2012) para serviços suplementares de um segmento de varejo específico. A pesquisa realizada levantou as especificações através de perguntas abertas e depois se transformou as mesmas em critérios para um questionário quantitativo. Através do uso de uma escala de discordância e concordância de cada critério obteve-se o resultado dos serviços suplementares que agradam os clientes.

Foi em relação aos atributos de escolha de lojas de conveniência que Guimarães e Botelho (2009) realizaram um estudo evidenciando os fatores internos e externos que influenciam na compra do consumidor. O primeiro diz respeito à percepção humana e avaliação das alternativas, já os externos correspondem aos fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os atributos intrínsecos são dimensionados com as características funcionais, ambiente físico e se relacionam diretamente ao processo de consumo do produto. Já os extrínsecos são relacionados ao preço e marca, por exemplo, e que acabam influenciando mais na escolha do local de compra.

Este mesmo estudo foi realizado em duas etapas. A primeira foi através da elaboração de uma pesquisa qualitativa que visou identificar os atributos relevantes ao consumidor, enquanto a segunda etapa foi quantitativa para priorizar esses atributos. Ao fim da primeira fase, foram levantados vinte e dois atributos (internos e externos), porém apenas seis foram considerados de maior importância devido ao volume de respostas envolvendo os mesmos. Os atributos selecionados foram: atendimento, *mix* de produtos, ambiente geral, preço, localização e horários de funcionamento. A segunda etapa contou com diferentes níveis dos atributos e chegou ao resultado de que a localização, atendimento e preço foram mais bem ponderados como fatores de importância na escolha de lojas de conveniência. Os autores concluem que seria interessante ponderar os outros atributos que foram deixados de lado e fazer uma avaliação mais definida dos outros níveis (GUIMARÃES; BOTELHO, 2009). Já na pesquisa realizada por Juchem (2004) verificou-se que, dentre os aspectos intrínsecos, o bom atendimento é o fator mais requisitado pelos consumidores de lojas de conveniência, em seguida a variedade dos produtos e por fim a limpeza, promoções, horários de atendimento, segurança, formas de pagamento e localização.

O conhecimento dos atributos motivacionais de escolha dos compradores se tornam fatores críticos para vantagem competitiva e podem ser ganhadores ou perdedores de serviço. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) listam alguns critérios que são considerados qualificadores de serviço, que, como visto nas pesquisas citadas anteriormente, são comumente citados como atributos. São eles:

- conveniência: está relacionado à comodidade para a compra e a sua localização;
- disponibilidade: se refere à acessibilidade do serviço e seus horários de funcionamento;
- reputação: aplicado ao poder de escolha do consumidor por um prestador de serviço, a reputação é reconhecida por conversas com outras pessoas, marca do serviço e experiência do consumidor;
- qualidade: relação entre as expectativas do consumidor e sua percepção durante e após o consumo do serviço. Por exemplo: a percepção de bom atendimento;
- confiabilidade: destina-se capacidade da resolução de problemas que podem ocorrer durante a prestação de serviço;
- preço: serviços rotineiros, como a troca de óleo, são de fácil comparação de preços;
- personalização: se refere à unificação do consumidor, tratamento do cliente como indivíduo, recebendo atenção e bom atendimento;
- segurança: relacionado ao bem-estar e a segurança do consumidor durante a transação; e,
- rapidez: atribuído ao tempo de espera pelo serviço e pelo tempo que a prestação de serviço leva para ser concluída.

Outros atributos também podem ser considerados qualificadores de serviço, como eficiência, facilidade de uso, acessibilidade e tipo de interação. Conforme Plaza et al. (2012), os critérios de qualidade são compostos pelos aspectos funcionais, psicológicos e estéticos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir é detalhado o cenário atual da empresa, a caracterização do método de pesquisa e a caracterização do método de trabalho.

Descrição do Cenário

O cenário no qual foi aplicado o presente estudo é um posto de combustíveis, localizado na cidade de Chapecó, no oeste de Santa Catarina. O posto existe há 14 anos e, inicialmente, era representante da bandeira Texaco (Chevron), mas devido à fusão dessa com a Ipiranga, hoje o posto ostenta a segunda bandeira. É uma empresa de pequeno porte que emprega, atualmente, 20 funcionários treinados, sendo seis na loja de conveniência, cafeteria e área administrativa e quatorze nas áreas externas (abastecimento de veículos, lavagem de automóveis e troca de óleo). A gestão das operações fica a cargo dos dois sócios.

Sua localização é na área central da cidade, próximo a bairros de classe média alta. Atualmente, nesta localidade existem muitas construções de novos edifícios residenciais e comerciais, que resultarão em cerca de 3.000 novos apartamentos e salas comerciais. Desta maneira, estima-se que haverá um aumento significativo de potenciais consumidores dos serviços prestados pelo posto. Os clientes atuais são pessoas físicas que residem ou trabalham na região e empresas de pequeno porte com frotas próprias, sendo que muitas

dessas empresas possuem cadastro no posto com um sistema de cobrança de abastecimento por fatura.

Como serviços complementares, o posto possui uma loja de conveniência, uma cafeteria, uma área de troca de óleo e uma área de lavagem de automóveis. Todos esses serviços são operacionalizados sem a bandeira Ipiranga, dando aos sócios total controle sobre os mesmos. Dentre os principais produtos comercializados na loja de conveniência estão as bebidas geladas, os cigarros e os alimentos de consumo imediato. No serviço de troca de óleo também são comercializados fluídos e lubrificantes para automóveis.

Durante as propostas de renovação de contrato com a bandeira Ipiranga para os combustíveis, a distribuidora ofereceu, também, a possibilidade da adesão das franquias para alguns dos serviços complementares hoje prestados. Em função da proposta apresentada, tornou-se necessário analisar os potenciais ganhos que o posto poderá ter, em aceitando-a, o que justifica o presente trabalho.

Caracterização do método de pesquisa

O estudo apresenta natureza aplicada, pois almeja verificar a viabilidade de contratação de uma franquia, como forma de aumentar os resultados financeiros do negócio. Foram adotadas abordagens qualitativas e quantitativas para o seu desenvolvimento. O enfoque qualitativo abrange a pesquisa com o consumidor para o levantamento de atributos de qualidade, com categorização de dados e sua interpretação. Já para o enfoque quantitativo, está atrelado à priorização dos atributos levantados. A pesquisa tem objetivo exploratório, pois conforme Gil (2002) almeja tornar o problema mais claro e aprimorar ideias. Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso, pois explora uma situação real e bem definida, descrevendo o contexto situacional, permitindo o desenvolvimento de teorias e explicando as variáveis causais desta situação (GIL, 2002).

Caracterização do método de trabalho

O trabalho foi realizado em quatro etapas conforme o esquema da Figura 1, as quais serão descritas a seguir.



Figura 1. Etapas do método

Na primeira etapa, diagnóstico do cenário, foram levantados os serviços prestados pelo posto, bem como realizada uma entrevista com a alta direção da empresa, a fim de levantar as oportunidades para desenvolvimento de novos serviços e atributos a eles associados, bem como o de entender a situação financeira atual dos serviços complementares antes da potencial contratação da franquia. Foi utilizado um roteiro de entrevista contendo perguntas que explicitassem esses diferentes atributos que, junto ao questionário inicial da etapa 2, são o *input* para o questionário quantitativo da etapa seguinte, na qual os atributos foram identificados e priorizados.

Para tal, na fase de identificação e priorização de atributos, foram realizadas duas pesquisas, uma qualitativa e a outra quantitativa. A pesquisa qualitativa foi um questionário aberto para quinze entrevistados, que já são clientes do posto. As perguntas elaboradas foram claras e subjetivas, para que se captassem as informações dos clientes quanto aos atributos qualificadores de serviços complementares de postos de combustíveis, conforme a Figura 2. Antes da aplicação com os consumidores, foi realizado um pré-teste com cinco pessoas para validação do instrumento, analisando se as perguntas eram de fácil entendimento e abrangiam todo o conteúdo requisitado.

O presente questionário visa buscar informações qualitativas referentes aos serviços complementares de postos de combustíveis, que será utilizado para fins acadêmicos.		
Idade:	Sexo:	Data:
1) Quais serviços você acha importante estarem disponíveis em um posto de combustível?		
2) No cenário de existência de uma Cafeteria, aponte 5 (cinco) atributos que você considera importante neste serviço.		
3) No cenário de existência de uma Loja de Conveniência, aponte 5 (cinco) atributos que você considera importante neste serviço.		
4) No cenário de existência de um Ponto de Troca de Óleo, aponte 5 (cinco) atributos que você considera importante neste serviço.		

Figura 2. Perguntas do questionário qualitativo

Para a terceira etapa, utilizou-se os dados levantados na etapa qualitativa e na entrevista da primeira etapa, gerando um questionário quantitativo que mensurou quão importante é cada um dos atributos identificados, na voz do cliente, e também a satisfação do consumidor quanto ao serviço atual prestado pelo posto de combustíveis. Além disso, foi realizado outro questionário para que os consumidores classificassem a importância dos macro-grupos: atendimento, produtos e ambiente de cada um dos serviços.

A quarta etapa identificou as opções de serviços a partir de possíveis lacunas existentes entre os serviços atualmente disponíveis medidas pela satisfação do consumidor e os atributos que os clientes julgaram importante para um serviço complementar, para posterior tomada de decisão. Para essa análise, foi utilizada a matriz de importância-desempenho que segundo Slack (1994) e Slack et al. (2009) posiciona os atributos de acordo com as classificações quanto a sua importância e o seu desempenho. No caso deste trabalho a importância é a demanda do consumidor respondida na primeira parte do questionário quantitativo e o desempenho é a satisfação do consumidor. A matriz importância-desempenho elaborado por Slack (1994) é apresentada na Figura 3, e possui quatro áreas no gráfico.

- a) Ação urgente: é a região inferior esquerda da matriz, são os fatores importantes ao cliente, mas que não tem um bom desempenho, e então precisam de melhoramento imediato;
- b) Melhoria: abaixo da linha de fronteira de aceitabilidade, em que o atributo é candidato a melhoramento;
- c) Adequado: acima da linha de fronteira de aceitabilidade que é considerado satisfatório;

- d) Excesso: na região superior direita da matriz, são os fatores que possuem alto desempenho, mas não possuem grande importância ao consumidor, assim precisando de melhor adequação dos recursos utilizados.

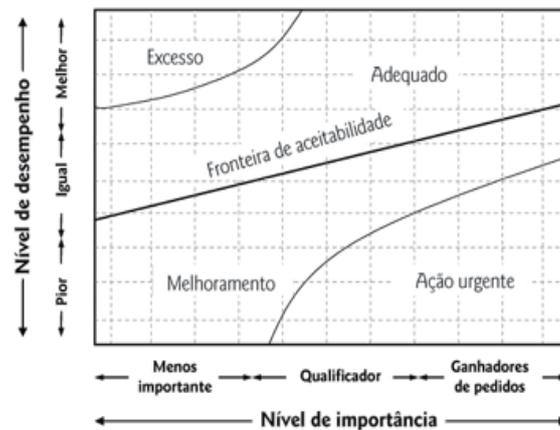


Figura 3. Matriz importância-desempenho
Fonte: Slack (1994)

Para finalizar o processo de tomada de decisão, dividiu-se em dois casos. Para aqueles que obtiveram algum atributo alocado na matriz em áreas de Melhoramento e de Ação Urgente, seria necessário realizar o estudo de viabilidade econômica, que diz respeito à aplicação dos métodos do *Payback* e da Taxa Interna de Retorno (TIR) para adotar a franquia a estes serviços. No caso dos serviços que tiveram seus atributos alocados na região da matriz de Excesso e de Adequados, foi necessário encaminhar para um plano de ação para melhorias.

RESULTADOS

Nesta sessão, serão relatados os resultados obtidos com a aplicação do método proposto no trabalho, bem como algumas discussões pertinentes a eles. A sessão é dividida em quatro partes, de acordo com o método trabalhado.

Diagnóstico do Cenário

A primeira etapa proposta no método constituiu de uma entrevista com os sócios do posto de combustível, que foi guiada de acordo com a análise dos fatores consideráveis para entendimento de cenário proposto por Malhotra (1999). Sendo assim, foram coletados dados dos 3 anos anteriores quanto à venda e estrutura da empresa, os recursos, objetivos dos sócios, comportamento do consumidor e o cenário legal e econômico. Esses fatores auxiliaram para o melhor entendimento do cenário da empresa, bem como os que mais impactam na definição da pesquisa.

Quanto às informações de venda, constatou-se que os produtos mais vendidos na loja de conveniência são as bebidas geladas (alcoólicas ou não), cigarros e doces. O gerenciamento dessas informações foi feito através de relatórios que demonstram as vendas e lucratividade por categoria de produtos e por consequência o comportamento do

consumidor. A loja também vende sorvetes e picolés, bebidas quentes, utilitários para o automóvel, alimentos de consumo imediato, alimentos em geral, etc. O mesmo foi realizado com a troca de óleo, na qual a categoria mais vendida é a de lubrificantes seguida pela de filtros, fluídos e aditivos. Na cafeteria, além do café expresso e o com leite, é vendido alguns lanches de consumo rápido, como por exemplo, pão de queijo e pastéis.

A estrutura do posto é composta por uma extensa área externa com o abastecimento de combustíveis e calibração de pneus e a área interna é dividida pelo depósito, lavagem de automóveis, banheiros, loja de conveniência com dois caixas e cafeteria, escritório e o espaço de troca de óleo. Outro fator importante quanto a estrutura da empresa é a de que a localização é uma restrição, visto que, não é interessante economicamente a mudança de terreno do posto de combustível.

Quanto aos recursos e objetivos dos sócios, foi identificada a possibilidade de aderir às franquias da Rede Ipiranga para os serviços complementares existentes, quais sejam: loja de conveniência, cafeteria e troca de óleo. A própria Rede Ipiranga já havia oferecido à empresa essa possibilidade durante a última renovação de contrato, realizada em 2011. Durante a entrevista coletou-se informações sobre a lucratividade dos serviços e verificou-se que, atualmente, todos estão com bons resultados financeiros, porém os sócios gostariam de incrementá-lo.

Identificação de Atributos

Na segunda etapa, foram aplicados dois tipos de questionários. O questionário qualitativo referente ao método da segunda etapa, cuja validação foi realizada pelo pré-teste com cinco pessoas, sendo então aceito como compreensível pelos testados. Foram aplicados apenas 15 questionários devido a convergências das respostas, o resultado dos questionários abordou diversos temas e os mesmos foram convertidos em atributos de qualificação de serviços, localizados em cada um dos três serviços (loja de conveniência, cafeteria e troca de óleo) conforme Figura 4. As citações de respostas foram apresentadas por mais de um cliente, mas listadas na figura somente uma vez

Serviço	Atributo Técnico	Citações de respostas
Cafeteria	Os produtos devem ser de qualidade.	"Qualidade dos produtos"; "Alimentos de qualidade"; "Qualidade do café (grãos)"; "Qualidade do café"; "Café bom"; "Café de boa procedência";
	O atendente deve ser cordial e prestativo.	"Gentileza no atendimento"; "Bom atendimento"; "Cordialidade";
	O ambiente deve ser higiênico e limpo.	"Higiene"; "Local higiênico e limpo"; "Limpeza do local"; "Higiene do ambiente".

Figura 4. Agrupação de respostas em atributos

Priorização de Atributos

Com os dados coletados e categorizados em estratos do questionário qualitativo, foi elaborado um questionário quantitativo (fechado) que abrangia, em seu cabeçalho, os dados do perfil do cliente (sexo e idade), bem como a importância dos atributos qualificadores de serviços e o grau de satisfação desses atributos quanto ao serviço já oferecido.

O total de questionários enviados pela plataforma da internet foi de 290, oriundo de cadastro de clientes ou de clientes frequentes. Foram respondidos 73, mas considerados válidos apenas 57 que representa 19,65% do total enviado. As outras 16 respostas não foram consideradas válidas devido a falta de respostas em algumas seções do questionário. Esse número é uma amostra não probabilística com os dados coletados por conveniência. A Figura 5 contém o perfil dos respondentes, o qual se assemelhou ao perfil obtido na pesquisa realizada pelo SINDICOM, em 2012. O questionário quantitativo que foi aplicado aos clientes pode ser visto no Apêndice A para o grau de importância e o Apêndice B para o grau de satisfação.

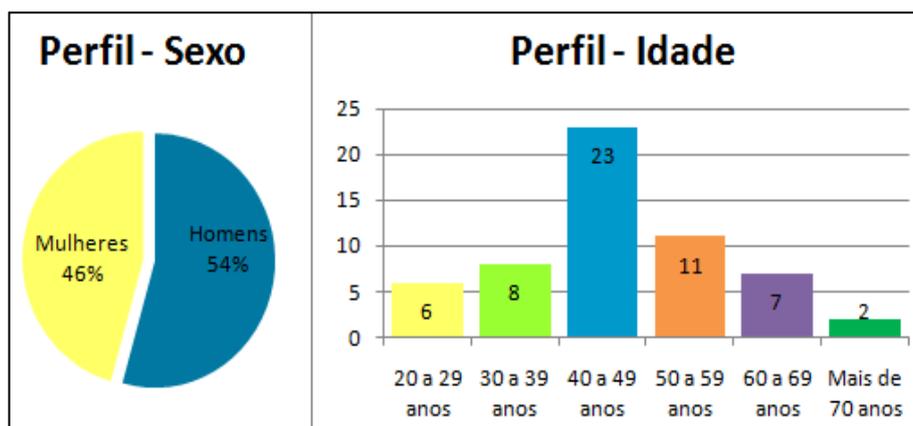


Figura 5. Perfil do respondente

O levantamento das médias aritmética das demandas de importâncias, classificação de macro grupos e satisfação do consumidor são apresentadas nas Tabelas 1, 2 e 3, para os serviços de Cafeteria, Loja de Conveniência e Troca de Óleo, respectivamente. Na cafeteria, os atributos considerados de maior importância são: (i) O ambiente deve ser higiênico e limpo; (ii) O atendente deve ser cordial e prestativo; (iii) Os produtos devem ser de qualidade. Os mesmos três atributos foram classificados como mais importantes para os consumidores para a loja de conveniência, com pouca diferença nos valores. Já na troca de óleo, o ranking dos três atributos de maior importância é: (i) O serviço prestado deve ser confiável; (ii) O profissional deve ser qualificado; (iii) O atendente deve ser cordial e prestativo. Dito isso, pode-se considerar que os atributos mais considerados na troca de óleo tem características mais técnicas, visto que, envolvem o automóvel do cliente, já para a cafeteria e para a loja de conveniência, os atributos estão mais ligados a qualidade do serviço e para a experiência que o cliente quer sentir ao consumir o serviço.

Para que se possa analisar e comparar importância com satisfação, cada atributo foi alocado a um macro grupo para cada um dos três serviços, em seguida o consumidor classificou por ranking (primeiro, segundo e terceiro lugar) cada grupo conforme sua importância. Por exemplo, o consumidor que, para o serviço de Troca de Óleo, considerou em primeiro lugar de importância os atributos de Atendimento, em segundo lugar os atributos ligados aos Produtos e por último os atributos ligados ao Ambiente. Nas Tabelas 1, 2 e 3 também é demonstrada a porcentagem representativa de cada macro grupo conforme o *ranking* e os atributos que fazem parte de cada grupo.

Nível 1	% N2	Nível 2	Nível 3	Import.	Satisf.
C A F E T E R I A	35,57%	Produtos	Os produtos devem ser de qualidade.	9,33	9,386
			Os produtos devem estar bem apresentados.	9,33	9,09
			Os produtos devem ter preço compatível com o mercado.	8,85	8,68
			Oferecer variedades de café.	6,89	8,83
			Oferecer variedades de alimentos de consumo imediato.	7,72	8,53
	24,88%	Ambiente	A máquina do café deve ser moderna e de qualidade.	7,32	9,07
			O ambiente deve ser higiêncio e limpo.	9,77	9,63
			O ambiente deve ser agradável e moderno.	8,61	9,14
			Deve haver disponibilidade de Jornais para leitura.	8,32	9,05
	39,55%	Atendimento	O atendente deve ser cordial e prestativo.	9,65	9,40
			O atendente deve ser qualificado.	9,14	9,05
			O atendimento deve ser rápido.	9,32	9,11
100,00%	Total				

Tabela 1. Resultados para Cafeteria

Nível 1	% N2	Nível 2	Nível 3	Import.	Satisf.
L O J A D E C O N V .	37,46%	Produtos	Os produtos devem estar em boa apresentação.	9,07	9,06
			Os produtos devem ser de qualidade.	9,33	9,38
			Os produtos devem possuir preço compatível com o mercado.	8,73	8,33
			A loja deve oferecer boa variedade de produtos.	7,97	8,67
	26,33%	Ambiente	A loja deve possuir uma boa aparência.	8,77	9,23
			A loja deve ser higiene e limpa.	9,73	9,76
			Os equipamentos (refrigeradores, computadores, etc.) devem ser de qualidades.	8,42	9,14
			A loja deve ser organizada.	9,25	9,46
			A loja deve ser prática e de fácil acesso.	9,18	9,41
	36,21%	Atendimento	A loja deve oferecer promoções e atrativos.	7,75	8,00
			A loja deve oferecer horário diferenciado de atendimento.	7,68	9,29
			O atendente deve ser cordial e prestativo.	9,70	9,32
100,00%	Total				

Tabela 2. Resultados para Loja de Conveniência

Nível 1	% N2	Nível 2	Nível 3	Import.	Satisf.	
T . D E Ó L E O	39,07%	Produtos	Os produtos devem ser de marcas confiáveis.	9,64	9,28	
			Os produtos devem estar visíveis para escolha do consumidor.	8,42	8,67	
			O posto deve oferecer uma boa variedade de produtos.	8,55	9,20	
			O preço deve ser compatível com o mercado.	9,40	8,72	
	19,62%	Ambiente	O ambiente deve ser limpo e higiêncio.	9,11	9,02	
			O ambiente deve possuir informações de segurança.	8,79	8,96	
	41,31%	Atendimento	O profissional deve ser qualificado.	9,71	9,18	
			O atendente deve ser cordial e prestativo.	9,69	9,13	
			O atendente deve ser ágil.	9,51	9,17	
			O serviço prestado deve ser confiável.	9,79	9,15	
	100,00%	Total				

Tabela 3. Resultados para Troca de Óleo

Nas Tabelas 1, 2 e 3, são apresentadas também as médias aritméticas para o grau de satisfação do consumidor para cada atributo de qualidade quanto aos serviços atualmente prestados pelo posto de combustíveis. Para a satisfação quanto a cafeteria, os três atributos que eram considerados importantes para o consumidor tiveram avaliações de satisfação positivas, permanecendo nas três primeiras posições. Na loja de conveniência, os atributos

que tiveram melhores desempenhos foram: (i) A loja é limpa e higiênica; (ii) A loja é organizada; (iii) A loja é prática e de fácil acesso, atributos que estão ligados ao ambiente. Para a troca de óleo, os clientes melhor avaliaram os seguintes atributos: (i) Os produtos são de marcas confiáveis; (ii) A variedade do produto é satisfatória; (iii) O profissional é qualificado.

Quando aplicado para a análise da terceira etapa, utilizando a matriz de Importância-Desempenho, observa-se, na Figura 6, que, para a opção do serviço da cafeteria todos os atributos de qualidade estão localizados na região “Adequados” da matriz, ou seja, com importâncias significativas e que os serviços atuais já estão satisfazendo o consumidor, não sendo necessária nenhuma mudança.

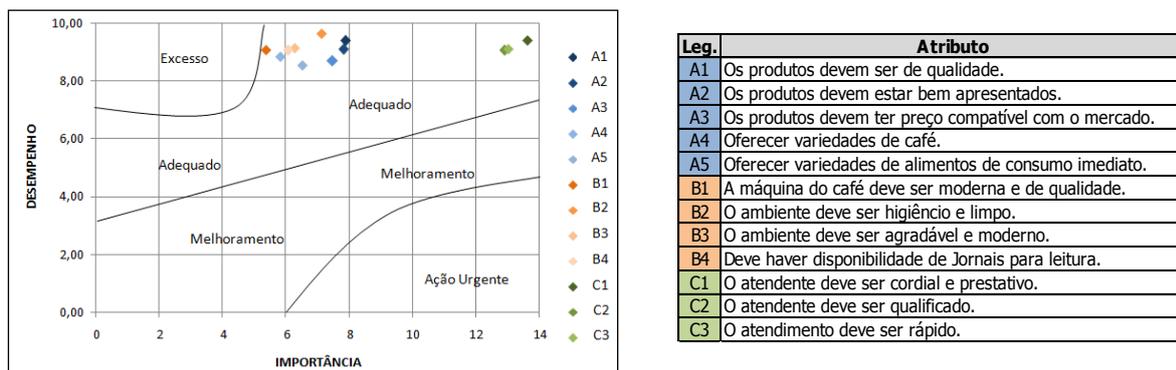


Figura 6. Matriz Importância-Desempenho para Cafeteria

O mesmo ocorre na Figura 7, quando os atributos referentes ao serviço de loja de conveniência são colocados no gráfico, todos estão localizados na zona “Adequados” da matriz. Também pode-se observar que os atributos ligados ao Ambiente possuem menor importância em relação aos ligados ao atendimento e aos produtos, mesmo que a média do atributo B2 (A loja deve ser higiênica e limpa) seja a maior em seu grau de importância e de satisfação.

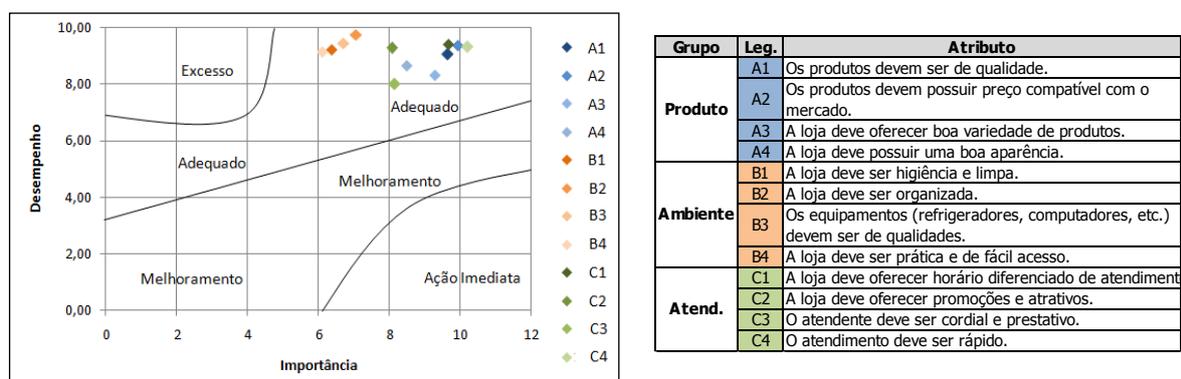


Figura 7. Matriz Importância-Desempenho para Loja de Conveniência

Na Figura 8 é possível observar que os atributos relacionados à troca de óleo se aglomeraram não só na mesma região “Adequados” da matriz de Importância-Desempenho, mas também com os valores de grau de importância e de satisfação variando muito pouco

entre si. Sendo assim, todos os três serviços prestados atualmente pelo posto de combustíveis satisfazem as necessidades do cliente com seu grau de importância.

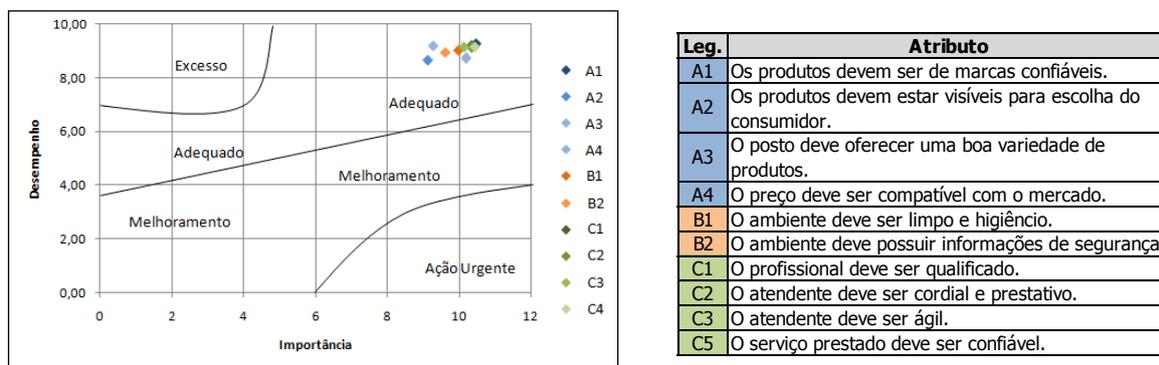


Figura 8. Matriz Importância-Desempenho para a Troca de Óleo

Portanto, conforme as análises das matrizes e dos dados coletados com o consumidor, nenhum dos três serviços atualmente fornecidos devem ser substituídos por franquias. Sendo assim não será necessário realizar a quarta e a quinta etapa proposta no método.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto aos objetivos específicos desse artigo, considera-se que a análise de viabilidade técnica foi realizada com sucesso. Pois demonstrou que os serviços prestados atualmente estão de acordo com as expectativas dos clientes, portanto considerados adequados. Sendo então, na etapa de tomada de decisão desnecessária a aplicação de algum método de análise econômica para adesão de franquia.

Este artigo tratou da análise da importância de atributos qualificadores de serviço que caracterizam a escolha de um serviço complementar de posto de combustível. Todos os serviços analisados eram capazes de ter franquias adotadas para a empresa em questão, por isso foi necessário realizar um estudo da satisfação do consumidor quanto aos serviços atualmente prestados.

Para o serviço de cafeteria, os atributos que são mais demandados pelo cliente são os de: i) Ambiente deve ser limpo e higiênico; ii) O atendente deve ser cordial e prestativo e iii) Os produtos devem ser de qualidade. Dentre os três atributos mais valorizados pelo consumidor, é perceptível que cada um deles é relacionado com um dos três macros grupos (ambiente, atendimento e produtos, respectivamente). Os primeiros colocados possuem médias muito semelhantes entre si (maiores de 9,000), porém é notável que atributos como a variedade de café não faz tanta diferença assim ao consumidor (média de 6,888). Quanto ao serviço de loja de conveniência, também tiveram os mesmos três atributos da cafeteria como os de maiores importâncias, possuindo uma média maior de 9,000. Quanto a troca de óleo, os atributos mais valorizados são os relacionados a confiabilidade do serviço prestado e o profissionalismo e cordialidade do atendente, que também possuem uma média maior de 9,000.

Ao serem questionados sobre a satisfação quanto ao serviço prestado sem franquia, o consumidor manteve para o serviço de cafeteria os três atributos iniciais com melhor

pontuação. Já no serviço de loja de conveniência apenas a limpeza e higiene continuou no *top 3*, porém os outros atributos também possuíram médias altas. Na troca de óleo, é possível perceber que a maior satisfação do consumidor está relacionada aos atributos ligados aos produtos oferecidos, diferentemente do que é mais demandado.

Na porcentagem final de importância dos macro grupos, percebe-se que tanto o atendimento quanto aos atributos de produtos tem maior importância para os três serviços, tendo uma diferença maior em relação ao grupo 'Ambiente' no serviço de troca de óleo, o que está muito relacionado com o que foi levantado na fase quantitativa.

Para uma melhor compreensão de dados, foi utilizada na terceira etapa do método a matriz de importância-desempenho. Na matriz da cafeteria, nota-se que os atributos ligados ao atendimento estão em níveis semelhantes de importância e desempenho. Entretanto, existem alguns itens ligados a produtos e ambiente que estão muito próximos ao excesso de cuidado, como é o caso da variedade do café e da modernidade da máquina. No caso da loja de conveniência, os grupos de atendimento e produtos estão mais estáveis, devido principalmente a possuírem uma importância maior para o cliente, mesmo que atributos como a limpeza e higiene da loja (atributo relacionado ao 'Ambiente') possuísse maiores médias de importância e satisfação. Quanto à troca de óleo, todos os atributos foram considerados adequados e possuem a mesma proporção de importância e desempenho na matriz, pois ficaram aglomerados na mesma área do gráfico, variando muito pouco de atributo para atributo.

Ao analisar o aspecto metodológico, este artigo buscou contribuir com a literatura de conhecimento de decisão do consumidor e satisfação do mesmo. Isso foi realizado pela indicação de atributos relevantes no processo de escolha e uma análise referente à matriz de que muitas vezes as decisões de atribuir uma franquia a um serviço já existente, apesar de trazer algumas vantagens, pode não ser considerada importante na visão do consumidor. Como limitação do artigo é importante destacar que, apesar de fazer parte do método, a análise econômico-financeira não foi necessária para a questão decisória de ir adiante quanto à contratação de uma franquia para qualquer um dos serviços complementares analisados. Embora, seja importante uma análise da situação atual para ver se a lucratividade está satisfatória e em seu ponto ótimo para os sócios da empresa.

Como sugestão de trabalhos futuros, é interessante abordar planos de ação para que os atributos que possuíram menores graus de satisfação do consumidor e para aqueles que ficaram muito próximos à região de excesso do gráfico sejam normalizados na região de atributos adequados e assim possam gerar maior valor percebível ao consumidor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Victor M. C. de., PENNA, Leonardo S., SILVA, Gilberto F. de., FREITAS, Flávia D. Trade Marketing no setor de lojas de conveniência. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 52, n. 6, Novembro/Dezembro 2012.

ALVES, Márcia. Pesquisa revela mudança no comportamento do consumidor. *Revista Posto de Observação*, ano 32, n 347, 2012.

ANP. Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/> Acesso em: 06/09/2012

- ARAÚJO, Jéssica N. L. de., MEDEIROS, Silvio R. A. de, GURGEL, J da C. Diferencial proporcionado por serviços oferecidos em uma loja de material de construção. *VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro/RJ, 2012.
- BEBER, Sedinei J. N. Estado atual dos estudos sobre a satisfação do consumidor, *EnANPAD*, 1999
- CAMPOS, Morgana. Você conhece o seu consumidor? *Revista Combustíveis e Conveniência*, ano 11, n 109, 2012.
- COLLET, Luciana A. O impacto das lojas de conveniência no resultado das vendas de combustíveis e os efeitos da lei seca. Trabalho de conclusão de curso, UFRGS, Porto Alegre/RS, 2008.
- CORREA, Henrique L. e CAON, Mauro. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes*. Editora Atlas, 1 ed, 2002
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. *Administração de serviços: operações, estratégia tecnologia de informação*. Editora Bookman, Porto Alegre/RS, 6.ed., 2010
- FREITAS, André L. P. A qualidade em serviços no contexto da competitividade. *Revista Produção*, v. 5, Março, 2005.
- FREITAS André L. P e COSTA, Helder G. Avaliação e classificação da qualidade de serviços utilizando uma abordagem multicritério. *Gestão & Produção* v. 5, p. 272-283, 1998
- GIL Antônio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. Editora Atlas, ed. 4, São Paulo/SP, 2002.
- GONZALES, Mario O. A. e TOLEDO, J. C. de. A integração do cliente no processo de desenvolvimento de produto: revisão bibliográfica e temas para pesquisa. *Revista Produção*, v. 22, n. 1, p 15-26, 2012.
- GUIMARÃES, Rafael M. e BOTELHO, Delane. Atributos relevantes na escolha de lojas de conveniência. *Revista de administração eletrônica*, ed. 65, v. 15, 2010.
- IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/> Acesso em: 06/09/2012.
- JUCHEM, Dionise M. Lojas de conveniência: um nicho de mercado a ser empreendido. *III Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo da América Latina*. Rio de Janeiro/RJ, 2004.
- KALAF Edison A. et al. Gestão Centralizada de redes de franquias. *XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Rio de Janeiro/RJ, 2008.
- LOPES, F. F. et al. Estratégia de rede de empresa: o associativismo no pequeno varejo alimentar. *XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural*, Cuiabá/MT, 2004.
- LOVELOCK, Christopher e WRIGHT, Lauren. *Serviços: Marketing e Gestão*. Editora Saraiva, ed. 9, São Paulo/SP, 2009.
- MALHOTRA, Naresh K. *Marketing Research – an applied orientation*. Prentice Hall, 3ª ed., Upper Saddle River, New Jersey, 1999.
- MARCHETTI, Renato, PRADO, Paula H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n.4, Outubro/Dezembro, 2001.

NEVES João A. D. e COSTA Átila M. Fatores de localização de postos de combustíveis em Fortaleza. *Revista de Administração Contemporânea*, p. 175-192 Curitiba/PR, 2008.

NUNES Clemens e GOMES Cleomar. Aspectos concorrenciais do varejo de combustíveis no Brasil. *XXXIII Encontro Nacional de Economia*, Natal/RN, 2005.

PAIVA, Simone B. Franquia: uma estratégia empresarial através de rede de empresas. Disponível em: www.biblioteca.sebrae.com.br Acesso em: 06/09/2012

PLAZA, Imaculada, GALVE Enrique e MEDRANO, Carlos. Creación de uma página web de electrónica digital bajo critérios de qualidade: definición de requisitos. Disponível em: <http://e-spacio.uned.es:8080/fedora/get/taee:congreso-2004-1146/SP202.pdf>, Acesso em: 29 de setembro de 2012.

RENESTO, Camilo de Lélis e RAMOS Paulo. Qualidade em serviços. *Revista de Divulgação Técnico Científica do ICPG*, vol 1., jan-mar 2004.

ROSSI, Carlos A. V., SLONGO, Luiz A. Pesquisa de satisfação de clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um método brasileiro. *RAC*, v.2, n.1, Janeiro/Abril 1998.

SANTOS, Luciano C.. Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. Pós-graduação UFSC, Florianópolis/SC, 2000.

SANTOS, Marcos V. G. dos; MORAIS, Paulo R. de. Sistema de franquia. *VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação*. Paraíba, 2008

SILVA, Carlos H. C. da. Novas formas de comércio e consumo: estudo sobre as lojas de conveniência. *Revista Geografia*, v.27, p. 65-82, 2002.

SILVA, Marcos A. da. A qualidade dos serviços como fator de diferenciação no varejo supermercadista. *XII SemeAd: empreendedorismo e Inovação*, São Paulo/SP, 2009.

SINDICOM. Anuário de Combustíveis, Lubrificantes & Lojas de Conveniência, 2012.

SLACK, Nigel. The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority. *Warwick Business School*, UK, 1994.

SLACK, Nigel, CHAMBERS Stuart e JOHNSON, Robert. *Administração da Produção*. Editora Atlas, ed. 3, São Paulo/SP, 2009.

TINOCO, Maria A. C. e RIBEIRO, José. L. D. Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. *Revista Produção*, v. 17, p. 454-470, São Paulo/SP 2007.

