Os Fatores Críticos de Sucesso no “Start Up” de uma Franquia: o Caso BR MANIA

A indústria da conveniência nasceu em 1927 no EUA, onde mercadorias eram disponibilizadas para os consumidores cerca de 15 h/dia. A evolução dessa atividade proporcionou o casamento entre a conveniência e o comércio de revenda de derivados de petróleo, fazendo nascer as lojas de conveniência (convenience stores) em postos de serviço de todo o mundo.

Visando a avaliar as dificuldades existentes na partida desse tipo de varejo, este trabalho procurou analisar a estratégia competitiva utilizada pela Petrobras Distribuidora - BR na sua franquia BR MANIA, à luz da teoria Estágio de Ciclo de Vida do Produto, de Michael Porter.

La industria de la conveniencia nació en 1927 en EUA y las mercancías eran ofrecidas a los consumidores 15 horas al día. La evolución de esta actividad proporcionó la relación entre la conveniencia y el comercio de productos de petróleo, surgiendo las tiendas de conveniencia (convenience stores) en las estaciones de servicio en todo el mundo.

Con el objetivo de analizar las dificultades existentes en este comercio, la pesquisa analiza la estrategia competitiva utilizada por Petrobras Distribuidora - BR en su franquía, con base en la teoría «Estágio de Ciclo de Vida dos Produtos», de Michael Porter.

The convenience industry has born in 1927 in the USA, where goods were available to the consumers for about 15 h/day. This activity evolution provided the joint between the convenience and the resale trend of petroleum derivatives, creating the convenience stores in service stations all over the world.

Aiming to evaluate the difficulties on the start up of this kind of retail, this work tried to analyse the competitive strategy used by Petrobras Distribuidora - BR, on its franchise BR MANIA, according to the theory The Product Life Cycle Strategy, from Michael Porter.

Palavras-chave: conveniência, comércio, franquia BRMania, estratégia competitiva

Autor:

Prof. Ruben de Toledo

Professor Titular da Universidade Estadual de São Paulo - Mestre em Administração. Este trabalho foi apresentado em 05.04.2001 na Annual Conference - The Business Association of Latin American Studies - BALAS - University of San Diego California (EUA) Será publicado nos Anais da Conferência.

Apresentação

O presente artigo objetiva identificar os fatores críticos de sucesso no “start up” da franquia de marca BR MANIA, referente ao segmento de lojas de conveniência e pertencente à Petrobras Distribuidora S. A. - BR. Subsidiária da Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras, a BR é uma empresa estatal com ações negociadas em bolsa de valores cujo negócio é: “distribuição de derivados de petróleo, gás natural, energéticos e outros produtos e serviços correlatos”. A empresa possui 3.400 empregados no Brasil, fatura US\$ 7,6 bilhões anuais provenientes de sua carteira de 7.600 postos de serviço e 11.300 consumidores (indústrias, governos e serviços) e seu capital social é US\$ 500 milhões. A participação da BR no mercado global brasileiro de distribuição de derivados de petróleo é a seguinte (em %)⁽¹⁾:

BR	Shell	Ipiranga	Esso	Texaco	Outras ⁽²⁾
31,8	14,1	3,8	8,8	8,8	22,7

Introdução

Em 1900 foi lançada nos EUA a indústria de *abastecimento de veículos* com derivados de petróleo, quando bombas de gasolina eram colocadas nas calçadas das ruas, para atendimento

da maior frota de automóveis do mundo. Esta atividade evoluiu em função da necessidade da melhoria da qualidade do atendimento e da concorrência, ocasionando o aparecimento dos postos de gasolina oferecendo combustíveis, conserto de pneus, troca de óleos e venda de peças, entre outros.

Em 1927, também nos EUA, surge o varejo de *conveniência*, onde a inovação consistiu em disponibilizar as mercadorias durante o mínimo de 15 horas/dia, atendendo àqueles consumidores que necessitavam de facilidades - horário mais flexível, facilidade de acesso, proximidade das residências - para compra de produtos que o “comércio normal”, funcionando durante 8 horas/dia, não oferecia. Esses dois conceitos reunidos, *abastecimento de veículos e conveniência*, proporcionaram o aparecimento do varejo chamado *lojas de conveniência (LC)*, existentes atualmente em vários postos de serviço de todo mundo.

Durante o período 1927-1970 as aludidas indústrias evoluíram de forma desordenada. Donos de lojas de varejos diversos colocaram bombas de combustíveis para atendimento da clientela e para isso, compravam os derivados de petróleo nas companhias existentes na época (Gulf, Standard, etc). Estas, por sua vez, acompanhavam a evolução das compras de derivados pelas lojas de varejo e, num determinado momento, decidiram implantar em seus postos de gasolina a atividade de *conveniência*, percorrendo o caminho inverso ao das lojas de *conveniência* existentes. Assim, em 1970, as cias. de petróleo norte-americanas começaram a instalar as “convenience stores” em seus postos próprios de gasolina, conceito estendido posteriormente aos seus distribuidores através da sistemática de “franchising”.

(1) Dados atualizados até julho/2000.

(2) Outras: equivale a doze pequenas empresas concorrentes.

Sistemática de conveniência no Brasil

Em 1987, a distribuidora Shell em parceria com o grupo brasileiro Supermercados Pão de Açúcar trouxe para o Brasil e implantou a primeira loja de conveniência (LC). Objetivando montá-la igual às melhores existentes nos EUA, a Shell importou integralmente uma LC americana, ocasionando um alto investimento. Visando a um retorno rápido e a mostrar aos seus revendedores a rentabilidade do novo "business", a Shell praticava preços altos nas vendas das mercadorias (alimentos e bebidas) na sua LC. Embora a inovação tivesse sido um sucesso, pois a LC foi instalada em um posto de serviço numa região de alto poder aquisitivo de São Paulo (capital), a adoção de preços elevados em relação ao mercado concorrente sedimentou nos consumidores a seguinte avaliação: "os preços das mercadorias das lojas de conveniência são altos". Esta avaliação permanece até hoje, mesmo considerando a queda substancial dos preços praticados imposta pela forte concorrência dos supermercados 24 h e de outras LC's.

Teorias sobre implantação de uma indústria

Segundo Porter(1991), a formulação de uma estratégia competitiva para uma empresa significa, basicamente, relacioná-la ao seu meio ambiente, onde existem cinco forças competitivas básicas externas, conforme figura 1. Na figura 2, adaptou-se o gráfico à franquia BR MANIA.

Figura 1: forças que dirigem a concorrência na Indústria

Extraído de Estratégia de Comunicação, de autoria de Michael Porter (1991)

Figura 2: As cinco forças competitivas adaptadas à BR Mania.

a) Ameaças.

- (1) Franquias que atuam no segmento de "fast food" e estabelecem-se nos "drive thru", atendendo aos consumidores que acessam a loja a pé ou de carro;
- (2) Instalam suas lojas nos "shoppings" ou em pontos estratégicos nas ruas.

b) Poder de negociação dos fornecedores.

- (1) Face a pequenas quantidades de mercadorias que são compradas pelas lojas BR MANIA, adequadas ao estoque mínimo necessário, os fornecedores não entregam os produtos nas LC's e negociam com preços altos, quase inviabilizando este tipo de varejo.

c) Poder de negociação dos compradores.

- (1) Como clientes das LC's predominam os homens, tendo a maioria nível superior, idade entre 20 e 40 anos, bom posicionamento profissional com alternativas de consumo em diversos pontos da cidade.

Obs.: Adaptado do gráfico de Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria, contido em Estratégia Competitiva-Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência, de autoria de Michael Porter (1991).

A implantação e implementação de uma indústria percorre caminhos que alguns estudiosos chamam de ciclo de vida do produto(CVP). Porter (1991) aborda o assunto através do modelo Prognósticos das Teorias do Ciclo de Vida do Produto, que pode ser resumido na figura 3:

Figura 3: Estágios do ciclo de vida do produto.

Extraído de Estratégia Competitiva de autoria de Michael Porter (1991).

- introdução: lançamento do produto no mercado, existindo a dificuldade de superar a inércia dos consumidores e estimulá-los a testarem e comprarem o novo produto;
- crescimento: quando se inicia a aceleração da demanda;
- maturidade: período em que a demanda se estabiliza e tem crescimento vegetativo;
- declínio: as vendas se reduzem, devido ao aparecimento de sucedâneos.

O "Boston Consulting Group" entende que a análise dinâmica dos negócios leva ao conceito de "curva da experiência", onde o custo unitário total de um produto declina a uma percentagem fixada cada vez que o número cumulativo de unidades produzidas é dobrado. Entretanto, Catry (1974) afirma que nem sempre a melhor estratégia é aumentar a participação de mercado e que uma das mais difíceis tarefas de um administrador de "marketing" é selecionar áreas de mercado ou produtos onde se deva implementar alteração a longo prazo no "market share".

Cox (1967) avalia que o CVP engloba basicamente a evolução do produto, medido por suas vendas durante um período de tempo. Considera, ainda, que os CVP's podem ser determinados e são particularmente úteis como modelo de "marketing".

Levitt (1965) considera que a história da vida dos produtos mais bem sucedidos é a história de passagens através de certos estágios identificáveis que ocorrem nesta ordem: 1) desenvolvimento de mercado; 2) crescimento; 3) maturidade; 4) declínio.

Forrester (1959) alerta que o pico de rentabilidade típica de uma indústria atinge o seu valor máximo diante do pico de vendas e, então, decresce, às vezes, até chegar ao ponto de não-rentabilidade e o modelo de crescimento denominado CVP tem diversas durações para produtos diferentes.

Christensen et alii (1999) ressaltam que a vida de um produto no mercado não é eterna, mas que, normalmente, o produto passa por diferentes níveis de vendas, que se assemelham à evolução dos seres vivos: nascem, crescem, amadurecem e morrem.

Clifford (1971) afirma que é consenso no mercado de que as empresas podem tomar decisões de "marketing" com mais eficácia se dedicarem tempo a: 1) descobrir onde cada um de seus produtos está em seu CVP; 2) determinar o composto global, ou balanço de CVP em suas linhas de produto; 3) analisar as tendências em seus conjuntos de CVP e o efeito a longo prazo dessas tendências sobre os lucros.

Dean (1976) afirma que durante o CVP, mudanças contínuas ocorrem na elasticidade promocional e dos preços, além de provocar alteração nos custos de produção e distribuição, ocasionando ajustes na política de preços.

Conforme Smallwood (1973), a maturação da produção tecnológica e configuração do produto, juntamente com programa de "marketing" procede em uma ordenada, um tanto previsível, direção ao longo do tempo, com a natureza do "merchandising" e ambiente de "marketing" visivelmente similares entre produtos que estão no mesmo estágio em seus ciclos de venda.

Wells (1972) diz que o CVP e outros modelos comerciais tem sido o assunto de um número considerável de testes empíricos e os resultados indicam que os modelos são úteis para o entendimento do fluxo de bens manufaturados.

Os modelos de CVP de vários autores aqui abordados podem ser resumidos, conforme a figura 3 e foram utilizados por Porter (1991) para sustentar seu modelo Prognósticos das Teorias do Ciclo de Vida do Produto, do qual foi destacado como suporte deste artigo o item introdução, conforme abaixo.

Quadro 1: Prognósticos das teorias do ciclo de vida do produto.

Itens	Introdução(*)
Compradores e comportamento do comprador.	Comprador de alta renda. Inércia do comprador. Compradores devem ser convencidos a testar o produto.
Produtos e mudança no produto.	Qualidade inferior. Projeto do produto é chave para o desenvolvimento. Muitas variações diferentes do produto; sem padronização. Frequentes mudanças no projeto. Projetos básicos do produto.
"Marketing".	Publicidade/vendas muito altas. Melhor estratégia de preços. Altos custos de "marketing"
Margens e Lucros.	Margens e preços altos. Lucros baixos. Elasticidade-preço para vendedor individual não é tão grande como na maturidade.

(*) Extraído de *Estratégia Competitiva* de Michael Porter.

Metodologia

No intuito de desenvolver este trabalho, para responder objetivos principal e intermediários, optou-se pelos seguintes tipos de pesquisa: estudo de caso (franquia BR MANIA), pesquisa de campo, bibliográfica e documental. O método de pesquisa utilizado foi o hipotético-dedutivo de Karl Popper e a amostra considerada foi o conjunto de 15 lojas de conveniência implantadas em estações de serviço – postos de gasolina onde se agregam serviços como: mecânica com instrumentos de alta tecnologia, "dry wash", conveniência, etc. – de propriedade da BR, localizados em áreas do município do Rio de Janeiro⁽³⁾ onde existem consumidores considerados como classes média e alta (renda > US\$ 800/mês). Os motivos que consubstanciaram a escolha foram: 1) melhor nível de franqueados investidores, fato facilitador no gerenciamento do negócio; 2) as 15 LC's escolhidas representam 50% do total das lojas BR MANIA do Estado do Rio de Janeiro e o faturamento equivalente a 70%; 3) projetos em padrões atualizados fomentam o movimento local; 4) características econômico-financeiras dos consumidores das regiões selecionadas, que representam 65% do total da população do município com renda superior a 20 salários mínimos (US\$ 1500/mês); 5) arrecadação de impostos sobre propriedades mobiliárias das regiões consideradas equivale a 51% da arrecadação desse imposto no município.

(3) Município do Rio de Janeiro: região geográfica contida no estado do Rio de Janeiro

Como população, considerou-se: 1) quatro executivos do segmento de conveniência na sede da BR (franqueadora); 2) 15 franqueados; 3) 415 consumidores (retorno de 92% dos questionários disponibilizados).

Utilizou-se, ainda, a sistemática de média aritmética simples para tabulação dos dados e o percentual mínimo para comprovação de hipóteses foi de 70,0%.

Conclusão

Os dados coletados foram transformados em informações que, após analisadas em função do objetivo principal, revelaram o seguinte:

Hipótese I: O comportamento dos compradores sofre modificações em função de alterações no produto – cerca de 88,7% dos consumidores entrevistados consideraram o bom atendimento como importante e 81,8% a qualidade do produto. Os executivos consultados entendem que os clientes privilegiam a qualidade, o atendimento e o asseio. A oferta de marcas líderes nas LC's são um forte indicativo de alavancagem de vendas, mas a prática da compra por impulso não foi comprovada. O acesso fácil à LC foi apontado como relevante por 92,5% dos clientes, bem como 87,4% esperam sempre achar a mercadoria procurada. O corpo gerencial ressaltou que o estilo de vida atual leva os consumidores a utilizarem as LC's, devido à falta de tempo para as compras, além de boa segurança no local, facilidade de estacionamento e nos acessos de entrada e saída e a rapidez no atendimento, resultando em otimização do tempo.

Pela opinião dos entrevistados na BR e pela média de 71,3% dos consumidores, pode-se presumir com boa chance de acerto que o comportamento dos consumidores poderá sofrer modificações em função de alterações no produto.

Hipótese II: A qualidade do produto é fator determinante do mercado para o "start up" da loja de conveniência – os entrevistados na BR afirmaram que o padrão de qualidade alta é requisitado pelo consumidor que, por pertencer às classes "A" e "B", já têm o hábito de comprar produtos de qualidade. Além disso, o consumidor não solicita variações do mesmo produto, porque ele procura uma mercadoria e não uma determinada marca de mercadoria. Esclareceram, também, que o "lay out" das LC's BR MANIA sofrem constantes modificações visando despertar ao ímpeto de compra nos consumidores.

Face o exposto, deduz-se com razoável certeza que a qualidade do produto oferecido poderá ser fator determinante na implantação de uma loja de conveniência.

Hipótese III: A estratégia de "marketing" é um fator decisivo para o desenvolvimento dos serviços prestados pela BR aos seus franqueados – os executivos da Cia. esclareceram que a BR procura colocar no ambiente das LC's toda a jovialidade através de uma marca moderna, renovada e baseada nas cores da empresa, incluindo o símbolo da ave Ararajuba, já incorporado aos rótulos, copos, guardanapos, anúncios, etc. O "lay out" das lojas foi projetado objetivando a modernidade e as compras por impulso. Bebidas no caminho das gôndulas de "fast food", livros, revistas, jornais, CD's e vídeos, também são expostos de forma a

despertarem a compra no consumidor. Por causa do espaço médio das LC's ser de 60 m², as lojas BR MANIA oferecem variedade de produtos e não variedade de marcas, pois a marca líder é a mais procurada pela maioria dos clientes. Na amostragem, detectou-se que 58,0% da clientela são homens e 42,0% mulheres. Mas segundo os executivos da BR, este percentual vem se encaminhando para a igualdade, em função do tempo cada vez mais escasso para as consumidoras efetuarem suas compras. O nível educacional está dividido em 60,7% superior e 39,3% médio. No tocante à faixa etária, 30,0% está colocada entre 20-30 anos, não havendo grande supremacia em relação às faixas 30-40, 25,3% e 40-50, 22,3%. No apoio à implantação da franquia, a BR desenvolveu diversos manuais de operação de loja, destinados aos empregados e aos franqueados, dos quais 80,0% apoiam o projeto e 88,7% avaliaram que sua capacidade de gestão melhorou. Visando à segurança do projeto, a BR estuda o potencial do ponto de venda, considerando os perfis do operador, do ponto e do negócio. Existe um fator crítico para a instalação e manutenção da franquia, que é o sistema de negociação com fornecedores. Como são pequenas as quantidades compradas de cada mercadoria, por cada loja, os fornecedores não têm interesse na entrega do produto vendido, dificultando a chegada das compras às LC's e, conseqüentemente, aumentando o custo da mercadoria vendida.

Assim, parece ser uma boa conjectura que, a partir das respostas e opiniões aqui relatadas, tanto dos consumidores quanto dos franqueados, cuja média foi 70,3%, que a estratégia de "marketing" pode ser fator decisivo para o desenvolvimento de serviços prestados pela BR aos seus franqueados.

Hipótese IV: Margens e preços altos são determinantes do mercado para o "start up" de uma loja de conveniência – a amostra indicou que 18,9% dos clientes consultados têm renda entre 10-15 salários mínimos e acima de 15 são 29,0%, totalizando 47,9%. Do total amostrado, 67,7% declarou procurar sempre a mercadoria necessária sem se preocupar com os preços. Da clientela amostrada, 70% afirmaram que procuram sempre as principais marcas, revelando preocupação com a qualidade. O percentual de 86,7% dos franqueados disseram que conseguem medir a rentabilidade global da sua estação de serviço, sendo que 60,0% consideram ter um bom resultado e 20,0% classificam como mau. Quanto ao "goodwill", 40,0% dos franqueados entendem que ele aumenta com a implantação de uma LC no complexo do posto de serviço e 60,0% opinaram que isto não ocasiona o aumento. Quando solicitados a avaliarem o negócio franquia BR MANIA numa estação de serviço, 20,0% dos franqueados responderam ser um bom negócio, 40,0% razoável e 40,0% um mau negócio.

Com efeito, pelos resultados aqui obtidos e cuja média foi inferior ao padrão mínimo estabelecido de 70,0%, pode-se inferir com razoável certeza que não se verificou a afirmação de que margens e preços altos são fatores determinantes do mercado para o "start up" de uma loja de conveniência.

Quanto aos objetivos intermediários pesquisados, deduziu-se:

a) *A estratégia adotada pela BR, transformando postos de serviço da rede em estações de serviço, interferiu na gestão*

organizacional do negócio – pode-se afirmar com considerável certeza que sim, porque já existia uma gerência com a missão de gerir a rede de postos da Cia., que comercializavam combustíveis e lubrificantes automotivos, quando por força do desenvolvimento da atividade de conveniência foi necessária a criação de uma nova gerência só para cuidar do segmento de varejo conveniência, do qual a BR não tinha a menor experiência, pois tratava-se da venda de alimentos, bebidas, artigos de livraria, papelaria entre outros, na sistemática de "franchising", inteiramente fora da linha de derivados de petróleo.

Se a existência dos pontos de venda, representados pelos postos de serviço da BR, são um fator chave para o desenvolvimento da franquia BR MANIA – também pode-se deduzir com boa dose de certeza que sim, porque a atividade de conveniência visa compor a estação de serviço com seu varejo de diversos produtos e serviços não ligados ao ramo de derivados de petróleo, utilizando fatores considerados condicionantes tais como: fluxo de motoristas, estacionamento fácil, segurança, acessos de entrada e saída facilitados e custo zero para a compra do ponto.

Referências Bibliográficas

- CATRY, B. & CHEVALIER, M. Market Share Strategy and Product Life Cycle. *Journal of Marketing*, Vol. 38, outubro 1974, pp. 29-34.
- CHRISTENSEN, C. & ROCHA, A. *Marketing: Teoria e Prática no Brasil*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- COX, W. E. Jr. Product Life Cycles as Marketing Models. *Journal of Business*, outubro 1967, p. 375-384.
- CLIFFORD, D. K. Jr. "Leverage in the Product Life Cycle" *Dun's Review*, maio 1965.
- DEAN, J. Pricing Policies for New Products. *Harvard Business Review*, Vol. 28, Número 6, novembro de 1950.
- FORRESTER, J. W. Adversiting: A Problem in Industrial Dynamics. *Harvard Business Review*, Vol. 37, Número 2, março/abril 1959, pp. 100-110.
- LEVITT, T. Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, novembro/dezembro 1965, pp. 81-94.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991.
- SMALLWOOD, J. E. The Product Life Cycle: A Key to Strategic Market Planning. *MSU Business Topics*, Vol. 21, Número 1, Inverno 1973, pp. 29-36.
- WELLS, L. T. Jr. International Trade: The Product Life Cycle Approach. In the *Product Life Cycle in International Trade*, Harvard Graduate School of Business Administration, 1972.