

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E  
SECRETARIADO EXECUTIVO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RODOLPHO DANTAS MOREIRA

UM ESTUDO COMPARATIVO POR PARTE DO VAREJISTA NA ADOÇÃO DAS  
FRANQUIAS DAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEIS.

FORTALEZA

2013

RODOLPHO DANTAS MOREIRA

UM ESTUDO COMPARATIVO POR PARTE DO VAREJISTA NA ADOÇÃO DAS  
FRANQUIAS DAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEIS.

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado  
Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo

FORTALEZA

2013

RODOLPHO DANTAS MOREIRA

UM ESTUDO COMPARATIVO POR PARTE DO VAREJISTA NA ADOÇÃO DAS  
FRANQUIAS DAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEIS.

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação: 04/02/2013

_____	Nota
Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo Prof. Orientador	
_____	Nota
Prof. José Carlos Lázaro da Silva Filho Membro da Banca examinadora	
_____	Nota
Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes Membro da Banca examinadora	

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me concebido a vida e por trilhar meus caminhos, me dando forças para seguir e superar todos os desafios dos quais passei e dos quais irei passar.

A minha mãe, Maria Dias Dantas Moreira, pessoa que mais amo nessa e em outras vidas, razão de ser quem eu sou. Sinônimo de amor, de mãe, de pai, de amiga, de mulher sonhadora que sempre almejou a felicidade de sua família, de vencedora e merecedora de todo meu esforço e que hoje se encontra ao lado do Nosso Senhor Jesus Cristo e infelizmente não pôde presenciar mais este sonho, minha formatura. Mas hoje, concluo o seu maior sonho, que é ver todos os seus filhos formados. Por isso, onde quer que eu esteja a senhora sempre estará comigo e vivo na esperança de um dia reencontra-lá.

Ao meu pai, João Moreira Sobrinho, a quem tanto amo, braço forte desta caminhada, homem que nunca mediu esforços para realizar os nossos desejos e que sempre buscou o melhor para mim e para toda a sua família.

Aos meus irmãos Rodrigo, Querilene e Kerubina, por serem as pessoas que mais amo, por nos mantermos sempre unidos e cheios de amor um para com o outro, e por hoje a nossa união representar a base da nossa família.

A Vitória Christine Lisboa de Andrade, por ser esta mulher que eu amo, por ter se transformado em um alicerce na minha vida, por me dar suporte necessário quando preciso e pelos seus incentivos que recebi ao longo do curso.

Ao Professor Manta, por contribuir com meu desenvolvimento profissional ao longo do curso e por ter aceitado me orientar e me guiar nesta jornada.

A todos os meus familiares, amigos e colegas presentes em todos os momentos da minha vida, pela compreensão e amizade.

## **RESUMO**

Este trabalho é o resultado de um estudo sobre a adoção das principais franquias distribuidoras de combustíveis atuantes em nível nacional, destacando o passo a passo para a adoção das suas bandeiras, verificando os benefícios ofertados aos varejistas pelas distribuidoras analisadas e fazendo um comparativo entre ambas. A metodologia utilizada para este estudo se deu por meio de pesquisa bibliográfica através de levantamentos de informações em livros, artigos e monografias e aplicação de questionários. Esta monografia está dividida em cinco capítulos. No início, ressaltam-se os conceitos de franquia e varejo, fazendo uma ligação com as distribuidoras. O estudo destinado à adoção das bandeiras tem por objetivo analisar todas as atividades envolvidas neste processo, de unir a distribuidora ao revendedor. Foi realizado um estudo de caso com a BR Distribuidora S.A., Shell Brasil Ltda e a Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga, empresas que são referências na comercialização e distribuição de derivados do petróleo.

Palavras-chave: Franquia, Varejo, Posto, Bandeira e Distribuidora de combustíveis.

## **ABSTRACT**

This work is the result of a study on the adoption of the main fuel distributors franchises operating nationwide, highlighting the walkthrough for the adoption of their flag to verify the benefits offered by distributors to retailers and considered making a comparison between the two. The methodology used for this study was through bibliographic research through surveys of information in books, articles and monographs and questionnaires. This monograph is divided into five chapters. Earlier, we emphasize the concepts of franchising and retail, making a connection with the distributors. The study for the adoption of the flags is to analyze all the activities involved in this process of uniting the distributor to the retailer. We conducted a case study with BR Distributor S.A., Shell Brazil Limited and Company Brazilian de Ipiranga, companies that are references in the marketing and distribution of petroleum products.

Keywords: Franchise, Retail, Tour, Banner and Distributor fuels.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Vantagens e desvantagens para o franqueador e para o franqueado.....	23
QUADRO 2 – Cláusulas gerais de um contrato de franquia.....	24
QUADRO 3 – Principais funções de um intermediário.....	28
QUADRO 4 – Classificação varejista.....	31
QUADRO 5 – Ranking dos maiores varejistas do país.....	34
QUADRO 6 - Distribuição dos postos de combustíveis no Brasil, por região.....	37
QUADRO 7 – Requisitos para a localização do posto revendedor.....	44
QUADRO 8 – Checklist inicial para a adoção da bandeira Shell.....	54
QUADRO 9 – Comparativo entre ambas as distribuidoras.....	59

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Ciclo de vida do varejo.....	30
FIGURA 2 – Dispositivo verificador do etanol.....	39



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Evolução de unidade.....	17
GRÁFICO 2 – Ranking de franquias.....	18
GRÁFICO 3 – Localização das sedes das empresas franqueadoras por estado.....	21
GRÁFICO 4 – Consumo mundial de petróleo em 2011.....	36
GRÁFICO 5 – Distribuição do mercado de combustíveis no Brasil, segundo a bandeira.....	38

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – Evolução do número de unidades de franquias.....	16
TABELA 2 – Segmentos de franquia.....	20

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....	13
CAPÍTULO 2 – FRANQUIA.....	15
2.1 – O atual mercado brasileiro de <i>franchising</i> .....	15
2.2 – Conceito .....	18
2.3 – Principais termos utilizados no mercado de franquias.....	19
2.4 – Segmentos .....	20
2.5 – Tipos de franquias.....	21
2.5.1 – Quanto à natureza .....	21
2.5.2 – Quanto ao âmbito do contrato.....	22
2.5.3 – Quanto à forma da gestão .....	22
2.6 – Vantagens e desvantagens.....	23
2.7 – Contrato de franquia .....	24
2.8 – Como escolher uma franquia .....	25
CAPÍTULO 3 – VAREJO .....	27
3.1 – Definição.....	27
3.2 – Características do varejo .....	28
3.3 – Natureza e importância do varejo .....	29
3.4 – Ciclo de vida do varejo .....	30
3.5 – Vantagens do sistema de distribuição varejista .....	31
3.6 – Classificações do varejo no Brasil .....	31
3.7 – O atual mercado varejista.....	33
3.8 – O futuro do varejo .....	34
3.9 – O mercado de combustíveis.....	35
CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO.....	39
4.1 – Metodologia.....	39
4.2 – Petrobras Distribuidora S.A. ....	41
4.3 – Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga.....	46
4.4 – Shell Brazil Ltda .....	51
4.5 – Análise dos resultados .....	56
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	60

REFERÊNCIAS .....	61
APÊNDICE .....	63

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Segundo o artigo 2º da Lei 8.955/94, franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Neste tipo de negócio, há normas e regulamentos contratuais a serem seguidos para que se atinjam os resultados esperados. Assim, nesta modalidade de negócio, os interessados pagam para usar os sistemas e a marca do franqueador, para que possam atuar em um negócio já consolidado.

Atualmente, o mercado de franquias no Brasil se caracteriza por ser um negócio seguro e alvo dos jovens empreendedores, geralmente de escolaridade superior e que pretendem investir em um negócio consolidado. Fato que comprova isso, é que a quantidade de investidores dobrou nos últimos cinco anos, apresentando um avanço de 14,9% no faturamento, de acordo com ABF (Associação Brasileira de *Franchising*).

Dentre os casos de sucessos de franquias, estão as bandeiras<sup>1</sup> das distribuidoras de combustíveis, principalmente a Petrobras, Ipiranga e Shell. Este setor bastante sólido no mercado nacional e em constante crescimento, movimentando cerca de 223,1 bilhões de reais ao ano, apresentou um crescimento de 8,22% nas vendas anuais de 2011, segundo a Fecombustíveis (Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes).

Neste sentido foi feita na pesquisa uma análise dos fatores e normas preponderantes que determinam a adoção das principais franquias das distribuidoras de combustíveis atuantes no Brasil, ou seja, um estudo passo a passo para identificar os requisitos para que um posto possa usar a marca de uma franquia, e o que essas *franchisings* têm a oferecer aos empreendimentos que optarem pela bandeira escolhida. Além disto, deu-se ênfase também à evolução deste segmento nos últimos anos, apontando a quantidade real de postos que atualmente levam essas bandeiras.

---

<sup>1</sup> Na terminologia do setor, são as marcas que identificam o distribuidor e que são afixadas no alto de postos.

Na delimitação do objeto de pesquisa optou-se pelo exame das bandeiras da Petrobras, Ipiranga e Shell, por se tratarem das maiores em nível nacional, no segmento de combustíveis, com escritórios e bases distribuídas em pontos estratégicos do país e pela presença massiva no mercado cearense, onde a Petrobras, a Shell e a Ipiranga detém 21,30%, 17,99%, e 16,36% das fatias do mercado nacional, respectivamente.

O objetivo desta investigação foi identificar quais os critérios definidos pelo varejista na escolha da franquia levando em consideração as responsabilidades que assumem de promoverem os produtos, suprimindo as lacunas de tempo, lugar e posse e as possíveis vantagens que possam advir de tal escolha. Para tanto, fez-se uma descrição de todo o processo de contratação de uma franquia das distribuidoras de combustíveis com o intuito de comparar as vantagens e desvantagens entre as principais bandeiras de distribuição à luz dos benefícios ofertados pela *franchising* e a agregação de diversos serviços para atender as necessidades dos clientes.

A importância desta pesquisa foi compartilhar os conhecimentos sobre franquias de varejo de combustíveis e, em particular, atender ao aprofundamento pessoal e profissional de seu autor cuja prática está relacionada ao interesse nesta área de atuação, resguardada em um aspecto teórico de grande importância nas empresas.

## CAPÍTULO 2 – FRANQUIA

O termo franquia surgiu por volta de 1860, nos Estados Unidos, através da empresa Singer Sewing Machine, que inovou com essa nova modalidade de comércio, apostando na expansão da sua marca e na sua funcionalidade, objetivando engrandecer seus negócios por todo o país, e obtendo resultados significativos. Devido ao sucesso da Singer Sewing Machine, outras grandes empresas da época, investiram nesse novo tipo de negócio, entre elas a General Motors e a Coca-cola. (ANDRADE, 1996)

Segundo Andrade (1996), a grande contribuição para a evolução dessa modalidade mercantil se deu através dos irmãos Dick e Maurice McDonald, no ano de 1955, quando fundaram, sua primeira lanchonete, atualmente, chamada de McDonald's Corporation, uma das maiores redes de *fast food* do mundo.

A Texaco, que há pouco tempo foi adquirida pela Ipiranga, e outras distribuidoras de combustíveis também apostaram na ideia e atualmente veem a consolidação deste investimento, com milhares de postos distribuidores espalhados por todo o mundo.

O surgimento de franquias no mercado brasileiro é mais recente, se dando a partir de 1987, através da criação da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) em São Paulo. Foi por meio de cursos, palestras e empresas de consultoria especializadas em *franchising*, que o mercado começou a se especializar neste segmento e conseqüentemente, alavancar o desenvolvimento da economia nacional. (CHERTO & RIZZO, 1995)

### 2.1 – O atual mercado brasileiro de *franchising*

Um dos fatores que fizeram com que o mercado de franquias se espalhasse pelo país, foi o alto índice de falência das empresas, devido à falta de preparo dos responsáveis. Assim, muitos destes administradores, resolveram investir em algo já consolidado no mercado, as franquias, mas para isso tiveram que se capacitar, conhecer o mercado e investir neste negócio. As franquias são alvos constantes de jovens que procuram e pretendem investir em algo seguro e que preferem não se expor as incertezas do mercado.

Conforme a ABF, atualmente, há *franchisings* para os diversos tipos de segmentos, mas todos requerem um alto investimento, variando de acordo com o ramo. O faturamento do setor de *franchising* brasileiro, para este ano, tem como previsão atingir R\$ 105 bilhões,

devendo registrar um crescimento de 15% no próximo ano, segundo dados divulgados pela ABF (Associação Brasileira de *Franchising*). A entidade afirma também que o número de pontos de vendas deve chegar a 115 mil lojas. Na comparação com este ano, a previsão de crescimento é de 10%, já que a expectativa para este ano é de 104 mil lojas.

Segundo dados da ABF, o sistema de *franchising* em 2011, no Brasil e no Mundo, conquistou uma significativa importância na economia. A título de ilustração, o Brasil, é o quarto país no mundo em números de unidades franqueadas, perdendo apenas para China, Japão e Estados Unidos.

Esperasse uma maior aceleração nos próximos anos tendo em vista a maturidade que o setor vem conquistando a cada ano e as constantes profissionalizações por parte dos interessados, principalmente, recém-saídos de um curso superior.

TABELA 1 – Evolução do número de unidades de franquias

<b>Evolução do Número de Unidades</b>			
<b>Segmentos</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Variação</b>
Acessórios pessoais e Calçados	4.178	4.717	12.9%
Alimentação	12.015	13.866	15.4%
Educação e Treinamento	12.835	12.845	0.1%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	15.543	16.983	9.3%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1.907	1.925	0.9%
Hotelaria e Turismo	672	964	28.6%
Informática e Eletrônicos	1.713	1.834	7.1%
Limpeza e Conservação	1975	2.105	6.6%
Móveis, Decoração e Presentes	3.606	4.285	18.8%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	22.672	23.519	3.7%
Veículos	4.176	4.501	7.8%
Vestuário	5.073	5.654	11.5%

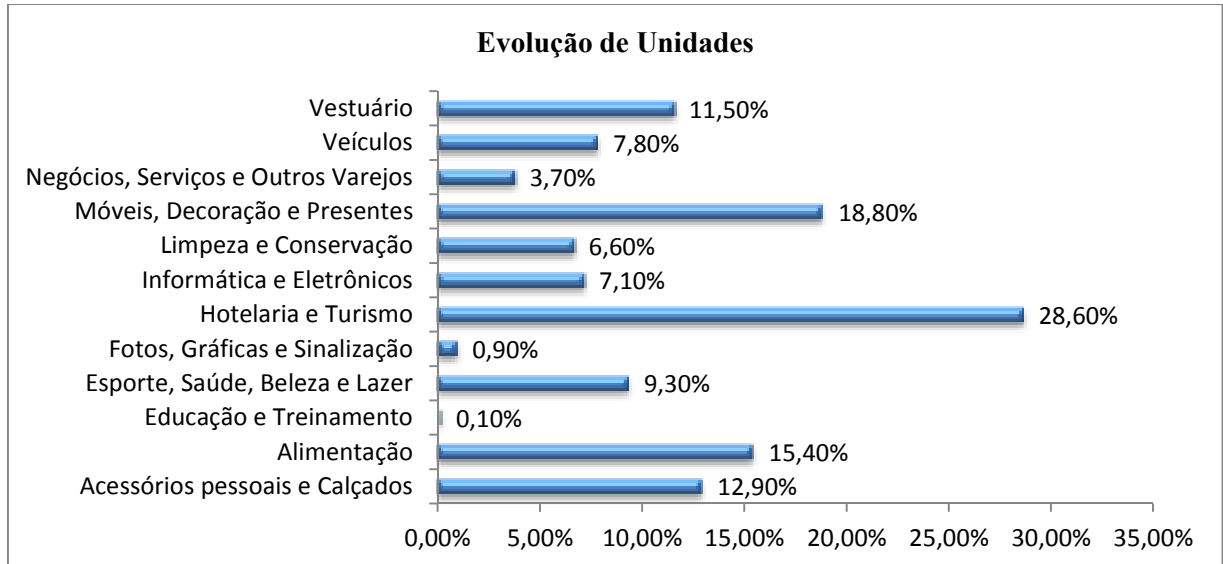
Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (2012)

Como se pode verificar na tabela acima, houve um crescimento em todos os setores franqueados a nível nacional, em alguns mais do que outros, onde é notória a expansão dos segmentos de hotelaria e turismo, apresentando uma variação de 28,6% dentro de um ano. Os setores de móveis, decoração e presentes e alimentação mostraram também, uma elevação no número de unidades bastante consideráveis de 18,8% e 15,4% respectivamente. Já as que tiveram menor expressão no seu crescimento foram os setores de educação e treinamento e



fotos, gráficas e sinalização, com menos de 1% de alavancagem no número de unidades. Pode-se analisar melhor estas variações através do gráfico abaixo:

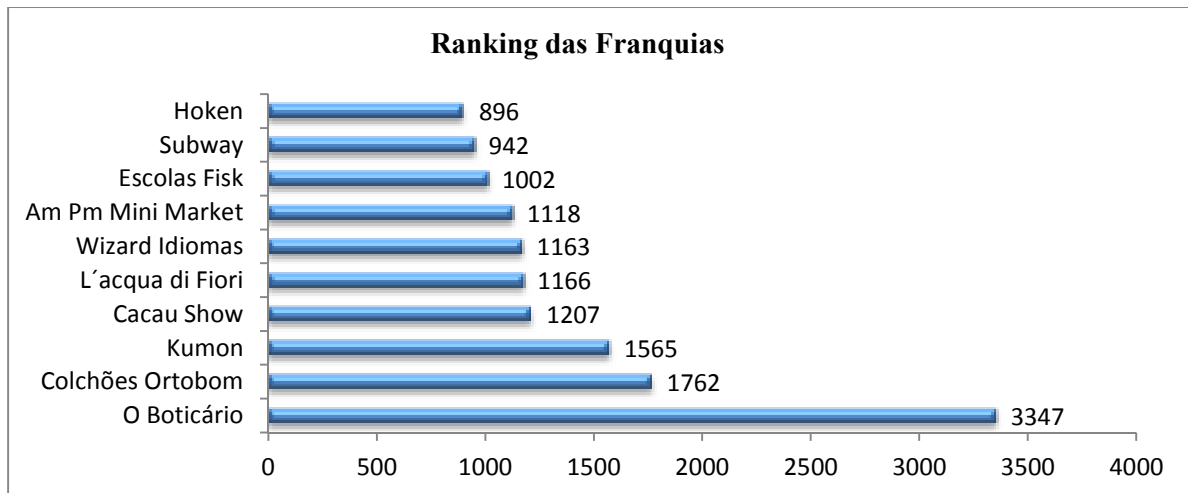
GRÁFICO 1 – Evolução de unidades



Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (2012)

Hoje, o Brasil concentra o maior número de lojas e de redes de franquias da América Latina, o que impulsiona o mercado de trabalho. A rede de *franchisings* que vem liderando o mercado no critério de número de lojas é a marca O Boticário, que atua no segmento de cosméticos e perfumaria e conta com 3.347 unidades por todo o país. A empresa Colchões Ortobom assume a vice-liderança no mercado local com 1.762 unidades e que atua em um ramo totalmente diferente da primeira rede, voltando-se para o segmento de móveis, decoração e presentes. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*, 2012).

GRÁFICO 2 – Ranking de franquias



Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (2012)

Vale salientar, que 93% destas redes são empresas nacionais e apenas 7% são internacionais. Entre estes sete por cento, estão empresas como a McDonald's e a Subway, que tem elevados faturamentos. A McDonald's é atualmente uma das franquias mais caras, com o investimento inicial podendo chegar até 2,6 milhões de reais.

## 2.2 – Conceito

Segundo a Lei 8.955/94 franquia empresarial é:

“O sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”. (Lei de Franquia Empresarial N° 8.955/94, Casa Civil, Brasília, 1994)

Para Martins (1996) franquia é:

“Um contrato que liga uma pessoa a uma empresa, para que esta, mediante condições especiais, conceda à primeira o direito de comercializar marcas ou produtos de sua propriedade sem que, contudo, estes estejam ligados por vínculo de subordinação. O franqueado além dos produtos que vai comercializar, receberá do franqueador permanente assistência técnica e comercial, inclusive no que se refere à publicidade dos produtos”. (MARTINS, 1996, p. 486)

*Franchising*, traduzindo para o português, é franquia, mas o termo hoje é bastante utilizado no Brasil e no mundo, assim, pode-se entender que as duas palavras são sinônimas.

Portanto, podemos entender franquia como uma forma de negócio contratual entre duas partes, o franqueador e o franqueado. Onde nesse tipo de acordo, o franqueado paga uma taxa inicial e obriga-se a pagar importâncias suplementares que consiste na porcentagem dos produtos vendidos, na qual essas taxas variam de acordo com cada *franchising*. Por outro lado, o franqueador assegura uma exclusividade de atuação ao franqueado. Vale salientar que os direitos e deveres de ambas as partes variam conforme os acordos estabelecidos entre as partes envolvidas.

### 2.3 – Principais termos utilizados no mercado de franquias

A seguir, serão expostos os principais termos usados no ramo de franquias, para uma melhor compreensão deste tipo de negócio. (LAS CASAS, 2006)

- **Franqueador:** é a pessoa jurídica que permite que terceiros (franqueados) usem sua marca, seus sistemas e seus conhecimentos, afim de implantar e administrar o novo negócio, onde deverão somente comercializar produtos da marca.
- **Franqueado:** é pessoa física ou jurídica que adquiriu a franquia, que opera seu negócio e paga as devidas taxas impostas no contrato, segundo as normas do franqueador.
- **Contrato de franquia:** contrato que dita os deveres e obrigações entre franqueador e franqueado. As cláusulas contratuais variam de acordo com cada rede.
- **Circular de ofertas de franquia (COF):** documento fornecido obrigatoriamente aos candidatos a franqueado, contendo todas as informações necessárias sobre a rede de franquias, nele também está incluso a minuta contratual original da franquia e que deve ser entregue dez dias antes para que os candidatos possam analisá-la e optarem assinar ou não o contrato de franquia.
- **Conselho de franqueados:** órgão de representação coletiva dos franqueados junto ao franqueador, funcionando como um elo entre as duas partes. As funções, poder de decisão e regras variam muito de franqueador para franqueador.
- **Taxa de franquia:** é a taxa inicial, paga somente uma vez pelo franqueado, para que o mesmo possa ter o direito de se integrar a rede de franquias.

- **Taxa de propaganda:** valor cobrado periodicamente pelo franqueador ao franqueado, para a formação de um fundo financeiro, que tem o objetivo de cobrir todos os custos com propaganda e marketing da rede.

- **Royalties:** é uma das formas mais antigas de pagamento de direitos. No caso das franquias, é utilizado para designar a importância paga ao franqueador pelos direitos de exploração e uso dos produtos e da marca. Os franqueadores recebem porcentagens geralmente pré-fixadas das vendas finais ou dos lucros obtidos.

## 2.4 – Segmentos

A *franchising* é utilizada atualmente por diversos segmentos da atividade comercial no Brasil, isso sem falar nos vários subsegmentos em que eles se dividem. Cada vez mais as redes de franquias nacionais vêm se expandindo, aumentando sua participação no mercado, sem deixar muito a desejar, tendo uma concorrência bastante acirrada com as redes internacionais.

De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising*, os principais segmentos de atuação das franquias são:

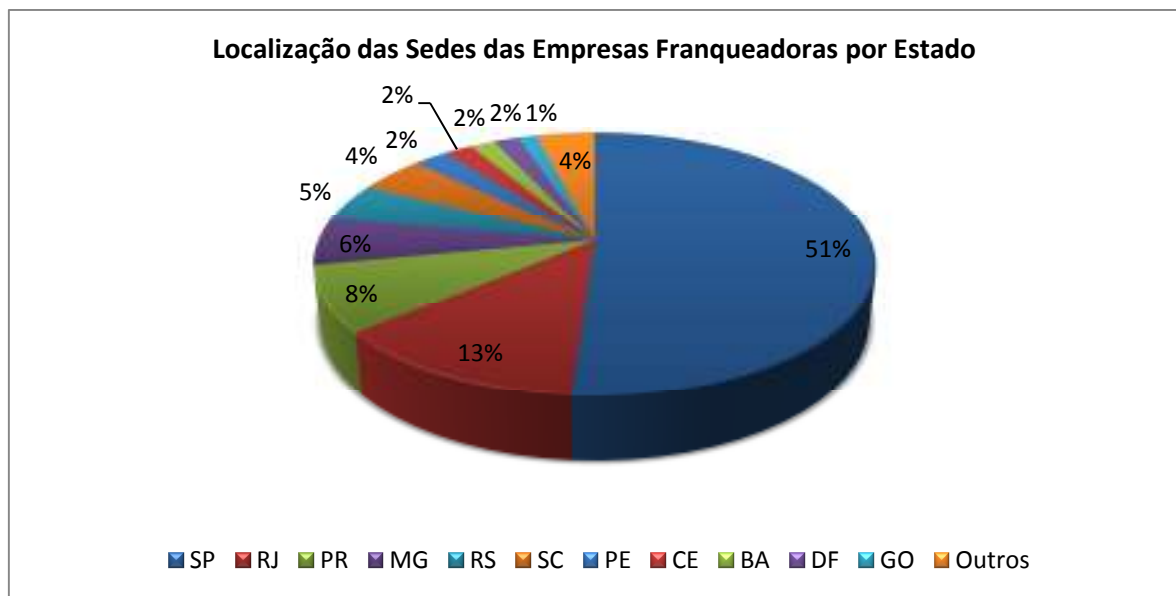
TABELA 2 – Segmentos de franquia

Segmentos	
Acessórios pessoais e calçados	Escolas de Idiomas
Alimentação	Fotografia, Gráficas e Sinalização
Bares, Restaurantes e Pizzarias	Hotelaria e Turismo
Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	Limpeza e Conservação
Beleza, Saúde, e Produtos Naturais	Livrarias e Papelarias
Comunicação, Informática e Eletrônicos	Móveis, Decoração e Presentes
Construção e Imobiliárias	Negócios, Serviços e Conveniência
Cosméticos e Perfumaria	Serviços Automotivos
Educação e Treinamento	Vestuário
Entretenimento, Brinquedos e Lazer	

Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (2012)

Analisando o gráfico abaixo, podemos perceber a segmentação das redes de *franchisings* por região. Pode-se verificar uma maior concentração das redes na região Sudeste do Brasil, onde somente o estado de São Paulo, representa 51,1%, mais do que todo o restante do país. Em seguida, vem o estado do Rio de Janeiro, com uma importância bem menor em relação ao primeiro colocado, tendo uma fatia de 12,7% deste mercado. É notória a grande concentração destas empresas no Sul e Sudeste do Brasil.

GRÁFICO 3 – Localização das sedes das empresas franqueadoras por estado



Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (2012)

## 2.5 – Tipos de franquias

De acordo com Dahab (1996 *apud* SILVEIRA, 2004), o sistema de franquias pode ser classificado com base em três esferas: quanto à natureza, quanto ao âmbito do contrato e quanto à forma da gestão. A seguir, serão detalhadas as diferentes modalidades de franquia:

### 2.5.1 – Quanto à natureza

- **Franquia de produtos:** se refere à produção e comercialização de produtos fabricados pelo franqueador ou por terceiros, onde o franqueado comercializará os produtos da marca com exclusividade. Ex: Colchões Ortobom.

- **Franquia de distribuição:** neste tipo de modalidade, os produtos e serviços passam por um canal de distribuição exclusivo do franqueador e geralmente, os produtos e serviços não são produzidos pelo franqueador.
- **Franquia de serviço:** faz-se referência a criação de uma prestação de serviço repassado ao franqueado, onde a qualidade e a garantia do serviço são as principais formas de atração do consumidor final. Ex: Wizard Idiomas.
- **Franquia industrial:** neste caso, tanto o franqueador quanto o franqueado são empresas industriais, assim, os bens são fabricados em uma unidade industrial, cuja engenharia do processo produtivo, tecnologia, distribuição e comercialização são cedidas pelo franqueador. Ex: Coca-Cola.

### 2.5.2 – Quanto ao âmbito do contrato

Este tipo de modalidade está voltado para o propósito geográfico do contrato e a forma de poder entre franqueador e franqueado, a partir do espaço geográfico. (DAHAB, 1996 *apud* SILVEIRA, 2004).

- **Franquia mestra:** ocorre quando o franqueador cede, por meio de contrato, ao franqueado, o direito de exploração comercial de uma determinada região em seu nome. É a modalidade mais praticada pelas grandes redes que desejam expandir suas franquias. Ex: Subway.
- **Franquia de canto:** bastante utilizado pelas grandes lojas de magazine, uma vez que, o espaço utilizado pelo franqueado não é de comercialização exclusiva dos produtos do franqueador, mas os padrões estabelecidos pelo franqueador são sempre respeitados.
- **Desenvolvimento de área de franquia:** o franqueador concede sua marca a um subfranqueador, em uma determinada região, mas ele não pode ter unidade própria, tendo apenas a função de subfranquear a terceiros. Essa é uma forma de desenvolver o mercado em que lhe foi concedido a licença de subfranquear.

### 2.5.3 – Quanto à forma da gestão

Para Dahab (1996 *apud* SILVEIRA, 2004), há duas categorias de franquia sob a ótica da gestão empresarial:

- **Franquia tradicional:** nessa modalidade, toda a rede é estruturada por meio dos canais de distribuição, havendo uma relação entre ambas as partes, através da consolidação da marca. Consiste basicamente, no uso da marca do franqueador pelo franqueado para a distribuição de seus produtos.
- **Franquia de negócio formatado (*Business Format Franchising*):** nessa segunda categoria de gestão, o franqueador vende ao franqueado o negócio como um todo: marca, produtos, serviços, apoio, manutenção, técnicas de gestão, ou seja, tudo o que englobe o funcionamento do estabelecimento. Há alguns fatores determinantes para que se possa ter um sistema como esse: uma marca consolidada, um *know-how*, sistemas de conhecimento, entre outros.

## 2.6 – Vantagens e desvantagens

Assim como todas as formas de mercado, a franquia possui suas vantagens e desvantagens para ambas as partes, o franqueador e o franqueado, e o sucesso deste negócio depende de uma boa parceria entre os interessados, para que se possam chegar a um objetivo comum. Para Las Casas (2006), as vantagens e desvantagens são:

QUADRO 1 – Vantagens e desvantagens para o franqueador e para o franqueado

<b>Franqueador</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Velocidade de expansão	Perda parcial de controle
Aumento da rentabilidade	Perda de sigilo
Fortalecimento da marca	Risco de desistência
Maior participação no mercado	Seleção inadequada
Menores responsabilidades	Expansão sem planejamento

<b>Franqueado</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Maior chance de sucesso	Maiores controles
Plano de negócio	Autonomia parcial
Maior lucratividade	Taxa de franquia
Pesquisa e desenvolvimento	Localização forçada
Maior garantia de mercado	Risco de descumprimento do contrato

Fonte: Las Casas (2006)

## 2.7 – Contrato de franquia

Para Andrade (1996), o contrato de franquia é de natureza mercantil, emana de usos e costumes comerciais. Contudo é regulado pelo Código Comercial ou por suas leis complementares, pois é um contrato atípico ou inominado. Dessa forma, atendendo ao disposto no artigo 121 daquele código, ao dispor que “as regras e disposições do direito civil para os contratos em geral são aplicáveis aos contratos mercantis”, é o direito comum que o regula.

Neste tipo de contrato, as duas partes envolvidas precisam ser eficientes, principalmente por parte do franqueador, pois ele deve fazer de tudo para que o franqueado possa ter sucesso, assim, compete muito ao franqueador, que ele tome iniciativas como: total assistência ao franqueado na escolha da melhor localização; fornecer projetos padronizados para as instalações; ajudar na hora da seleção e treinamento dos funcionários e indicar a melhor forma no controle de estoques. (ANDRADE, 1996)

Assim como em todo contrato, o de franquia contem suas cláusulas essenciais, e que pode variar muito de uma franquia para a outra, assim, no quadro abaixo estão às cláusulas gerais para os contratos de *franchising*. (ANDRADE, 1996)

QUADRO 2 – Cláusulas gerais de um contrato de franquia

<b>Principais Cláusulas</b>	
I – Determinar	As partes envolvidas
	Tipo e ramo de atividade
	Sistema de atividade
	A padronização
	Marca registrada ou licenciada a ser franqueada
II – Estabelecer	Duração da franquia
	Local do ponto de venda
	Renovação de franquia
	Condição de licenciamento da marca
	Suspensão do licenciamento da marca
III – Acordar	Condições de pagamento
	Taxa mensal
	Multa por inadimplência



	Região geográfica
	Pagamento de fornecimento e de publicidade
IV – Enfatizar	Penalidade pela infração
	Acordo de preço
	Qualidade do serviço ou produto
	Exclusividade
	Coordenação de marketing
V – Exigir	Balanço contábil
	Apresentação mensal sobre as vendas, finanças e operações
	Impedimento à instalações de atividades similar
	Permissão de fiscalização de venda ou técnica
VI – Rescisão	Por término do prazo
	Penalidades pela rescisão
	Infração a qualquer cláusula
	Falência ou concordata

Fonte: Andrade (1996)

Conforme Andrade (1996), o contrato de franquia em si é *bilateral*, pois contém obrigações para ambas as partes; é *intuitu personae*, quando se leva em consideração que uma pessoa é para a outra o principal elemento na conclusão do negócio e *de adesão*, onde uma das partes aceita todas as cláusulas e condições previstas por a outra parte. Portanto, o franqueador só cede o contrato de franquia a quem aceita todas estas condições.

## 2.8 – Como escolher uma franquia

A escolha para atuação no mercado de *franchisings* se tonou algo seguro para muitos novos empreendedores, mas não é tão certo que o capital investido pelos interessados dará retorno, pois depende de muitas circunstâncias envolvidas, principalmente, do tipo e da qualidade da franquia. Para isso, é que existem inúmeras orientações para darem suporte ao franqueador e ao franqueado na escolha dos seus parceiros. (LAS CASAS, 2006)

Portanto, o primeiro passo para que se possa escolher melhor uma franquia é a identificação com o ramo do negócio, onde o candidato a franqueado tem que ser um entusiasta dos produtos e serviços comercializados pela empresa. É importante também

verificar não só o investimento, mas o retorno financeiro, faturamento e as tendências de crescimento.

Segundo o mesmo autor, o segundo passo determinante é a noção do capital a ser investido, não adianta sair por aí à procura de uma franquia, sem saber ao certo o quanto se pode investir no negócio, assim, é de suma importância que procure o auxílio de uma empresa que trabalhe com consultoria nesta área, e ter em mente de onde sairão os recursos necessários, se será próprio ou de terceiros.

Feito uma análise dos passos anteriores, a fase seguinte é estreitar as relações com os franqueadores, isso pode ser feito através de eventos ligados a área de *franchisings*, palestras e feiras. Como já dito anteriormente neste capítulo, o excelente entendimento entre as partes envolvidas, fará com que o negócio possa prosperar bons ventos, já uma péssima relação poderá acabar em enormes prejuízos.

Para Las Casas (2006), após escolher a franquia para realizar o investimento, o próximo passo será conhecer melhor a rede. Não basta apenas ter o capital necessário para o investimento, o franqueado tem que conhecer bem o ramo de negócios, pois terá que estar preparado para responder algumas perguntas sobre o mercado e sobre a localização do ponto de venda.

O último e indispensável passo para a conclusão da escolha, é a localização, que nunca deve ser menosprezada pelo franqueado. Tem que se levar em conta o tamanho, infraestrutura, acesso, estacionamento, custos e público-alvo.

## **CAPÍTULO 3 – VAREJO**

O surgimento da troca surgiu através da autossuficiência e do excesso de produção de algumas famílias há décadas atrás, enquanto outros só produziam para o próprio sustento. Assim, estes produtores aproveitam estas sobras para trocarem os seus produtos por outros bens com outros produtores. Logo, com o surgimento da moeda e dos facilitadores de trocas, o comércio expandiu-se e deu um enorme passo para a formação dos mercados. (LAS CASAS, 2006)

Para Las Casas (2006), o facilitador teve uma participação fundamental no desenvolvimento destes mercados, pois trás como uma das vantagens a redução do número de transações realizadas e, além disso, proporciona uma série de outros benefícios ao consumidor.

Os intermediários facilitaram a distribuição dos produtos, permitindo que os bens pudessem chegar ao consumidor final no momento em que houvesse a necessidade, até mesmo para aqueles consumidores que residiam em locais distantes. Portanto, os intermediários proporcionam utilidade de posse, de tempo e lugar.

Segundo Cobra (1997), o varejo é praticado desde os primórdios, onde os varejistas desempenham um importante papel na distribuição de mercadorias. O fenômeno da organização empresarial do comércio varejista é relativamente recente e surgiu na Europa e nos Estados Unidos, chegando ao Brasil somente a partir do século XIX. E em 1930 é que apareceram os métodos de comercialização influenciados pelos padrões europeus e norte-americanos.

### **3.1 – Definição**

Segundo Las Casas (2006), a American Marketing Association define varejo como:

“Uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores”. (LAS CASAS, 2006, p. 17)

Conforme Cobra (1997), os varejistas são ao mesmo tempo, a fonte de energia de seus fornecedores e o agente de compra para seus clientes. Por um lado, eles representam os

interesses dos fornecedores que enxergam na sua atividade uma forma de escoamento da produção e, por outro lado, buscam satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes.

Para Las Casas (2006), há várias definições para varejo, e uma delas é que o varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores.

O varejo engloba as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso próprio, e não organizacional. E embora o varejo seja mais praticado através de lojas, o varejo sem lojas tem crescido em uma velocidade mais rápida do que o varejo lojista. O varejo sem lojas engloba todas as vendas feitas através de catálogos, internet, telefone e vendas de porta a porta. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007)

Um aspecto de enorme significância nesta modalidade de comércio é o consumidor final, e para isso, os intermediários tem que desempenhar diversas funções. Abaixo no quadro 3 estão listadas as principais funções do intermediário segundo Las Casas (2006).

QUADRO 3 – Principais funções de um intermediário

<b>Vendas:</b> promover o produto junto a clientes potenciais.
<b>Compras:</b> comprar uma variedade de produtos de vários vendedores, usualmente para revenda.
<b>Seleção:</b> fazer sortimento de produtos para os clientes potenciais.
<b>Financiamento:</b> propor crédito as clientes potenciais.
<b>Armazenamento:</b> proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços.
<b>Distribuição:</b> comprar em grande quantidade e revender em quantidades menores.
<b>Controle de qualidade:</b> avaliar sempre a qualidade dos produtos.
<b>Transporte:</b> movimentação cuidadosa dos produtos até o consumidor final.
<b>Informações de marketing:</b> informar ao fabricante sobre as condições de mercado, de venda e tendências.
<b>Riscos:</b> controlar os riscos do negócio, principalmente, os de manutenção de estoques.

Fonte: Adaptação Las Casas (2006)

### 3.2 – Características do varejo

Para Cobra (1997), o varejo possui quatro características importantes que são:

- No varejo, quem geralmente inicia a compra é o consumidor, portanto, para que os fabricantes e atacadistas possam vender ao varejista, é necessário à procura dos bens pelos consumidores finais.
- O varejo tem um sentido de urgência, onde as pessoas desejam comprar as mercadorias imediatamente.
- A venda geralmente é efetuada em pequenas quantidades.
- Normalmente o varejo tem uma localização fixa, assim, precisa atrair compradores, já que não pode ir até eles, como fazem os vendedores de fabricantes e de atacadistas, exceto, para os varejistas sem lojas.

### 3.3 – Natureza e importância do varejo

Para Cobra (1997), o varejo como canal de distribuição tem um papel fundamental no marketing, onde qualquer mudança na sua estratégia afetará o composto de marketing dos atacadistas e fabricantes, portanto, é necessário que as estratégias de todas as partes estejam sempre alinhadas com as do varejo, ou seja, com o consumidor. Os diferentes tipos de estratégias sob a forma de composição serão apontados a seguir em cinco possibilidades:

- **Composto de produtos:** significa a variedade do *mix* de produtos que serão ofertados na loja para os consumidores em potencial.
- **Composto de serviço:** são os diversos tipos de serviços oferecidos ao cliente, agregado a algum produto vendido. A combinação entre o composto de produtos e o composto de serviço é utilizada para identificar a natureza da loja.
- **Composto de distribuição:** são as decisões tomadas acerca da localização da loja, depósito, nível de estoque e transporte até os clientes. A seleção de um local depende das necessidades e desejos do público-alvo e quando, porém, não é possível obter um local adequado para instalação do comércio, podem-se adotar outros caminhos como: vendas por telefone, vendas por correio e contratação de vendedores que possam prospectar clientes.
- **Composto promocional:** é o conjunto de informações passadas do varejista para o cliente sobre as qualidades dos produtos e serviços, destacando a variedade de ofertas, preço e localização. Este composto ainda inclui propaganda, venda pessoal, *merchandising* e promoção de vendas.
- **Composto de preço:** referem-se às decisões relativas aos preços, tais como: desconto e preço baixo. É uma das estratégias mais utilizadas pelos varejistas, mas não deve

ser a única. Este composto afeta a todos os demais citados anteriormente, portanto, há a necessidade de que sejam desenvolvidos em conjunto com os demais compostos.

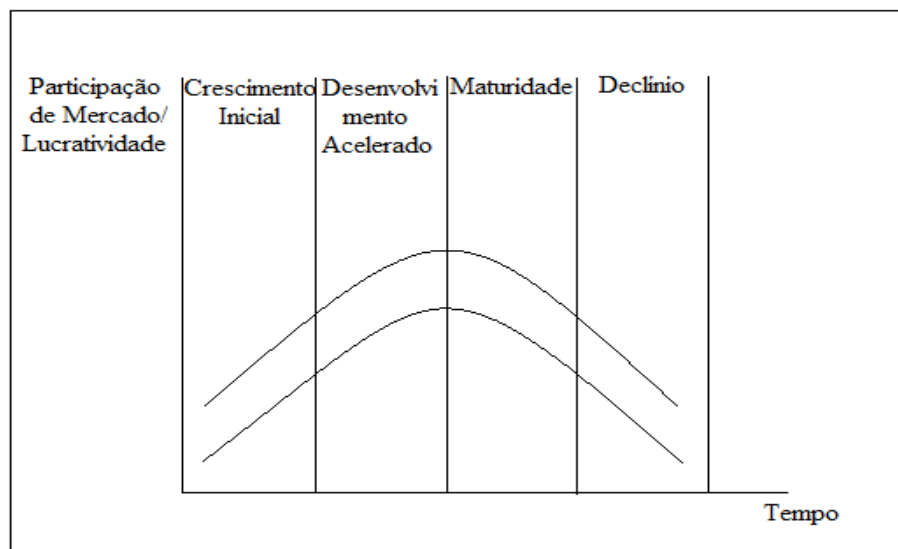
### 3.4 – Ciclo de vida do varejo

Assim como em quaisquer outras instituições, o varejo sofre a influência do ciclo de vida e desenvolvem-se em quatro estágios básicos:

- **Crescimento inicial:** as vendas crescem lentamente, tendo altos gastos com promoções, preços altos e uma margem de lucro alta, devido à pequena quantidade de volumes.
- **Desenvolvimento acelerado:** as vendas crescem rapidamente, gerando altos lucros.
- **Maturidade:** já se apresenta uma redução nas vendas, o mercado está ficando saturado.
- **Declínio:** a empresa pode chegar a perder sua participação no mercado, onde os lucros são bastantes pequenos.

A figura 1 mostra os quatros estágios básicos do ciclo de vida do varejo.

FIGURA 1 – Ciclo de vida do varejo



Fonte: Adaptação Cobra (1997)

### 3.5 – Vantagens do sistema de distribuição varejista

Para Las Casa (2006), o varejista agrega valor ao sistema de distribuição, assim, tanto há vantagens para as empresas que participam da distribuição de produtos quanto para os seus consumidores.

**Vantagens para a empresa:** redução do número de contatos, conseqüentemente, redução dos custos dos fabricantes ou atacadistas que teriam que assumir os custos de distribuição caso não houvessem os intermediários. Dessa forma, a organização pode se focar mais no principal objetivo, que é o processo produtivo.

**Vantagens para o consumidor:** o varejo proporciona aos consumidores finais a utilidade de posse, tempo e lugar, além disso, o cliente pode se beneficiar do trabalho de um comprador especializado para o produto do qual necessita. Os varejistas também proporcionam outras vantagens como: estacionamento, transporte, serviço de entrega, dentre outras.

### 3.6 – Classificações do varejo no Brasil

Segundo Las Casas (2007), devido a enorme quantidade de estabelecimentos e as várias formas de comercialização no ramo varejista, houve a necessidade de classificá-los de forma prática e compreensível. Conforme o quadro 4, o varejista pode ser classificado de acordo com a situação de propriedade, ou seja, se possui uma ou mais lojas ou pelo tipo de atividade.

QUADRO 4 – Classificação varejista

Situação de propriedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Independentes</li> <li>Cadeias</li> <li>Associações de independentes</li> <li>Cadeias voluntárias-cooperativas-licenças</li> <li>Franquias</li> </ul>
Tipos de atividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lojas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Lojas de departamento</li> <li>Lojas de descontos</li> <li>Supermercados</li> <li>Superlojas</li> <li>Shopping centers</li> </ul> </li> <li>Extralojas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Reembolso postal</li> <li>Porta a porta</li> <li>Venda por telefone</li> <li>Máquinas de vender</li> <li>Tele vendas, internet</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Adaptação Las Casas (2007)

**a) Quanto à situação da propriedade:**

- **Varejistas independentes:** é o tipo de varejo mais comum no Brasil. São aqueles que possuem apenas uma loja e não dispõem de filiais, atuando em diversos segmentos como: alimentação, roupas, papelaria, etc.

- **Varejistas em cadeias:** são os que possuem mais de um estabelecimento de vendas. A principal vantagem deste varejista é a compra em grandes quantidades, obtendo vantagens nos preços e descontos.

- **Associação de independentes:** são as lojas independentes que procuram se associar para conseguirem as mesmas vantagens cedidas aos varejistas em cadeias, para manterem-se concorrentes frente aos grandes varejistas.

- **Cadeias voluntárias:** ocorre quando um atacadista dirige uma associação, proporcionando uma redução de preço para os lojistas.

- **Cooperativas:** é formado por um conjunto de varejistas independentes, mas que tomam as decisões sobre compra e promoções em conjuntos com os demais varejistas.

- **Licenças:** consiste em um contrato com pagamento fixo pelo uso de uma marca ou patente.

- **Franquias:** é o tipo de loja especializada que opera sob licença. É uma forma de comércio que funciona por meio de contrato e de normas rígidas para uso de uma marca e para comercialização de uma linha de produtos e serviços com exclusividade.

**b) Quanto aos tipos de atividades:**

- **Lojas de departamento:** vendem diversas linhas de produtos, normalmente roupas, eletrodomésticos e móveis. Neste tipo de varejo há um enorme poder de barganha e às vezes é exigido do próprio fabricante modelos exclusivos.

- **Lojas de descontos:** vendem mercadorias por preços menores, com uma margem mais baixa e em altas quantidades.

- **Supermercados:** lojas relativamente grandes, projetadas para atender todas as necessidades dos clientes como: alimentação, artigos do lar, etc.

- **Superlojas:** estabelecimentos que trabalham com diversos tipos de produtos, desde alimentos até vestuário.

- **Shopping centers:** apresentam uma variedade de lojas e uma administração centralizada. Geralmente os *shoppings* têm as chamadas lojas âncoras, lojas de maiores portes, e oferecem serviços como estacionamento, bancos, lazer, etc.



- **Reembolso postal:** esta prática ainda é utilizada no Brasil, na qual a maioria das vendas é feita por empresas especializadas neste tipo de operação ou por alguns varejistas, como complemento de suas operações.
- **Porta a porta:** acontece quando os vendedores saem de porta em porta oferecendo os produtos para compradores potenciais como: seguros, cosméticos e utensílios do lar.
- **Venda por telefone:** as empresas se utilizam do telefone para realizarem suas vendas, através de pessoas bem capacitadas.
- **Máquinas de vender:** assim, como o reembolso postal, essa modalidade não é muito usada no Brasil, mas formam uma opção de venda, hoje em dia, utilizada para vendas de refrigerantes, cigarros, chocolates, etc.

Nos itens acima não é mencionado a modalidade de vendas pela Internet. Nesta, as empresas por intermédio da rede mundial de computadores, por varejistas especializados ou departamentalizados efetuam cada vez mais transações.

### 3.7 – O atual mercado varejista

Atualmente, a Wal-Mart é o maior varejista do mundo, na qual contabilizou 316 bilhões de dólares no ano de 2007, sendo o comerciante número um em relação ao *mix* de produtos. Os dados desta organização impressionam, a Wal-Mart é o maior empregador dos Estados Unidos e, incrivelmente, é responsável por 30% das vendas de fraldas e produtos capilares, 26% dos cremes dentais e 20% da alimentação de animais de estimação nos EUA. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007). A propósito de padrões de consumo definidos pela mineração de dados, curiosamente, a pesquisa identificou que quem compra fraldas compra também cerveja<sup>2</sup>.

O segredo deste grande sucesso se deve principalmente a harmonia entre todos os tipos de compostos, adotando o composto de preço, onde os mesmos praticam o uso de preços baixos; o composto de produtos, tendo uma grande variedade de bens; composto de comunicação, aumentando seus gastos em propaganda; e de localização, definindo o local adequado de suas lojas.

---

<sup>2</sup> Uma das maiores redes de varejo dos Estados Unidos descobriu em seu gigantesco armazém de dados, que a venda de fraldas descartáveis estava associada à de cerveja. Exame.com <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0633/noticias/o-que-cerveja-tem-a-ver-com-fraldas-m0053931> acesso em 28.11.2012

A nível Brasil, de acordo com o Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Consumo (2011), há o grupo Pão de Açúcar como a maior empresa varejista em todos os quesitos, seguido do grupo Carrefour com 500 lojas e 70.000 funcionários. Na terceira posição está o grupo Wal-Mart Brasil, com o mesmo número de lojas do Carrefour, mas com um faturamento um pouco menor, em torno de R\$ 16.061.000,00. Coincidentemente, as empresas supracitadas atuam em um mesmo ramo, o de hipermercado. Pode-se analisar melhor este ranking através do quadro 5:

QUADRO 5 – Ranking dos maiores varejistas do país

<b>Grupo</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Lojas</b>	<b>Funcionários</b>
Grupo Pão de Açúcar	R\$ 27.165.000,00	1.582	137.000
Grupo Carrefour	R\$ 16.061.000,00	500	70.000
Grupo Wal-Mart Brasil	R\$ 12.011.500,00	500	87.000
Lojas Americanas	R\$ 6.037.000,00	584	15.000
Makro	R\$ 5.139.300,00	76	8.000
Magazine Luiza	R\$ 5.000.000,00	613	24.000
Máquina de Vendas	R\$ 4.565.000,00	750	21.000
G Barbosa	R\$ 4.386.100,00	177	12.000
Casas Pernambucanas	R\$ 4.061.000,00	269	15.000
Drogasil/Drogaria	R\$ 3.982.000,00	362	8.041

Fonte: Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Consumo (2011)

### 3.8 – O futuro do varejo

O mercado varejista opera em um ambiente exposto a rápidas mudanças, apresentando oportunidades e também ameaças, pois o modelo de compra dos consumidores está mudando rapidamente, assim, como as tecnologias implantadas no varejo. Portanto, para que as organizações possam se manter competitivas no mercado, devem escolher cuidadosamente seus segmentos e posicionamentos.

De acordo com Kotler & Armstrong (2007), continuam a surgir algumas formas de varejo para atender as novas necessidades dos consumidores, mas o ciclo de vida delas está cada vez menor, e em outros casos, as lojas levam cada vez mais tempo para atingirem o estágio de maturidade do ciclo de vida.

No atual e futuro mercado, é notória a expansão do crescimento do varejo sem lojas, uma amostra disso é o varejo *on-line*, que tem atingido altos índices de satisfação, devido ao

avanço das tecnologias e ao aprimoramento dos serviços *on-line*. Assim, os varejistas donos de lojas físicas também estão procurando utilizar este mecanismo ao implantar as suas lojas virtuais como uma forma de se manterem competitivos e também como uma ferramenta de marketing.

As organizações que estão usufruindo deste mecanismo já sentem a diferença no seu faturamento, pois cada vez mais os consumidores preferem realizar o processo de compra utilizando a web, do que terem que ir até uma loja e pegar fila para o caixa. E através da internet, por meio de cliques<sup>3</sup>, a compra está feita e com uma enorme comodidade para o consumidor.

Para Kotler & Armstrong (2007), uma tendência cada vez mais vista, é o conceito de megavarejistas (enormes lojas de varejo), por exemplo, o Atacadão na cidade de Fortaleza que revende para pequenos varejistas. Estas lojas se utilizam de seus sistemas de informação e do enorme poder de compra, para conseguirem oferecer uma maior variedade de mercadorias, bons serviços e descontos aos consumidores. Agindo assim, os pequenos varejistas vão perdendo suas forças, seu poder de concorrência e acabam sendo expulsos do mercado.

### **3.9 – O mercado de combustíveis**

Segundo o SINDICOM (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes), a distribuição física de combustíveis no Brasil se deu por volta de 1912, através de latas e tambores, e somente em 1937, implantou-se a primeira refinaria de petróleo no país. Em 1953, foi criada a Petrobras, para exercer a função de refino e transporte marítimo do petróleo e de seus derivados.

Um grande marco nesta história foi o lançamento do programa Nacional do Álcool – Proálcool<sup>4</sup>, onde as distribuidoras tiveram que adaptar suas instalações e bombas para o novo combustível. Na década de 1990, surgiram no mercado brasileiro, os combustíveis aditivados e o uso de gás natural. Outro significativo marco foi a Criação da ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis).

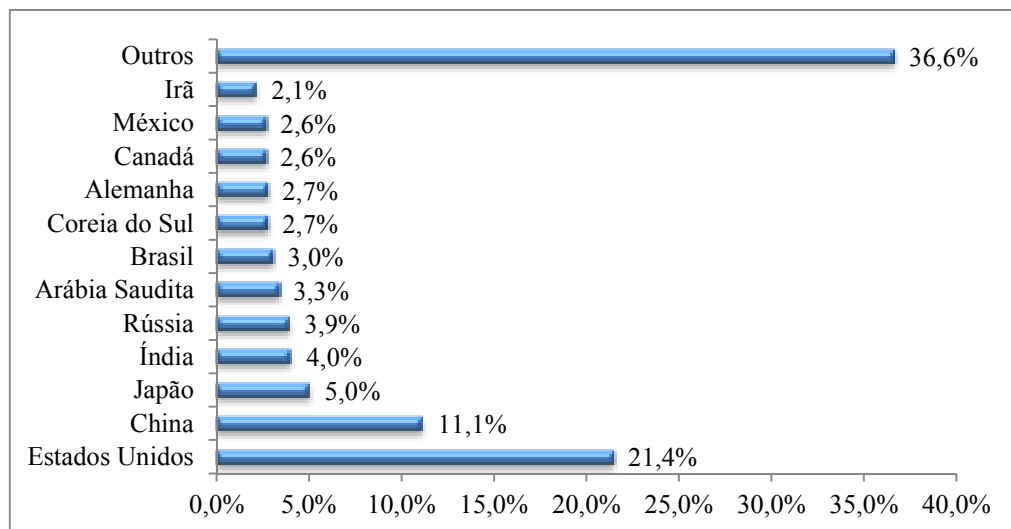
---

<sup>3</sup> Os cliques comumente citados são na realidade as opções que cumprem (por meio da tecla *enter* – cliques) os passos de uma transação que vai da escolha até o pagamento.

<sup>4</sup> Embora o álcool como combustível não fosse uma novidade no Brasil dos anos 1970 foi com a crise do petróleo que mais adiante em 1975 o Proálcool surgiu como uma política de defesa econômica para o Brasil naquela época. <http://www.rep.org.br/pdf/42-10.pdf> acesso em 28.11.2012

O petróleo ainda continua sendo uma das maiores fontes de energia utilizada neste século, mostra disso, é o atual consumo mundial de 88,034 milhões de barris por dia segundo a (ANP). Como se pode verificar no gráfico 4, os Estados Unidos assumem a primeira posição, sendo responsável por 21,4% do consumo mundial, seguidos pela China e pelo Japão. Já o Brasil aparece apenas na sétima posição, com 3%, equivalente a um consumo de 2,653 milhões de barris por dia.

GRÁFICO 4 – Consumo mundial de petróleo em 2011



Fonte: BP Statistical Review of World Energy 2012; para o Brasil, ANP/SPP

A distribuição física de combustíveis no Brasil vem sofrendo mudanças na sua concentração de mercado, o que implica diretamente na economia nacional e no bolso do consumidor final. Tem sido visto em um passado recente, essas mudanças, como, por exemplo, as aquisições das empresas Esso pela Cosan, a Texaco pela Ipiranga e a Repsol pela Ale.

A venda de combustíveis no Brasil vem atingindo altos patamares, apresentando um bom crescimento de 2009 para 2011, impulsionando cada vez mais este mercado. Podem-se citar algumas organizações responsáveis por esta grande expansão do mercado, entre elas, a Petrobras, Ipiranga, e a Raízen (Shell), que são as empresas que possuem as maiores fatias deste mercado.

Atualmente, é predominante a quantidade de postos que atuam no país com bandeira branca. Os postos de bandeira branca são aqueles postos independentes, que não têm nenhum vínculo, podendo vender os produtos e serviços de qualquer distribuidora. Uma das principais

vantagens deste tipo de posto é poder comprar de qualquer fornecedor, podendo conseguir menores preços.

Já o posto com bandeira, deve sempre comprar produtos de um único fornecedor, o de sua bandeira, estando sujeito aos preços por ela estabelecido. Uma das principais vantagens é que a troca de equipamentos pode ficar a cargo da distribuidora.

Como citado anteriormente, o Brasil é responsável por 2,653 milhões de barris por dia do consumo de petróleo mundial. Assim, será mostrado a seguir, como está dividido o mercado entre as grandes distribuidoras de combustíveis do Brasil, por região e por bandeiras.

Analisando o quadro 6, verifica-se que a região Sudeste do Brasil é onde há a maior concentração de postos distribuidores de combustíveis, seguida da região Nordeste com 8.743 postos, e em última colocação está a região norte, com apenas 2.788 postos revendedores.

QUADRO 6 - Distribuição dos postos de combustíveis no Brasil, por região

Regiões Brasileiras	Quantidade de postos revendedores de combustíveis automotivos						
	BR	Ipiranga	Raízen	Alesat	Bandeira Branca	Outras	Total
<b>Brasil</b>	<b>7.772</b>	<b>5.388</b>	<b>3.713</b>	<b>1.390</b>	<b>16.882</b>	<b>3.882</b>	<b>39.027</b>
Norte	533	258	46	49	1.325	577	2.788
Nordeste	1.756	406	500	369	4.426	1.286	8.743
Sul	1.353	2.120	688	136	2.467	1.268	8.032
Sudeste	3.240	2.387	2.335	753	6.869	457	16.041
Centro-Oeste	890	217	144	83	1.795	294	3.423

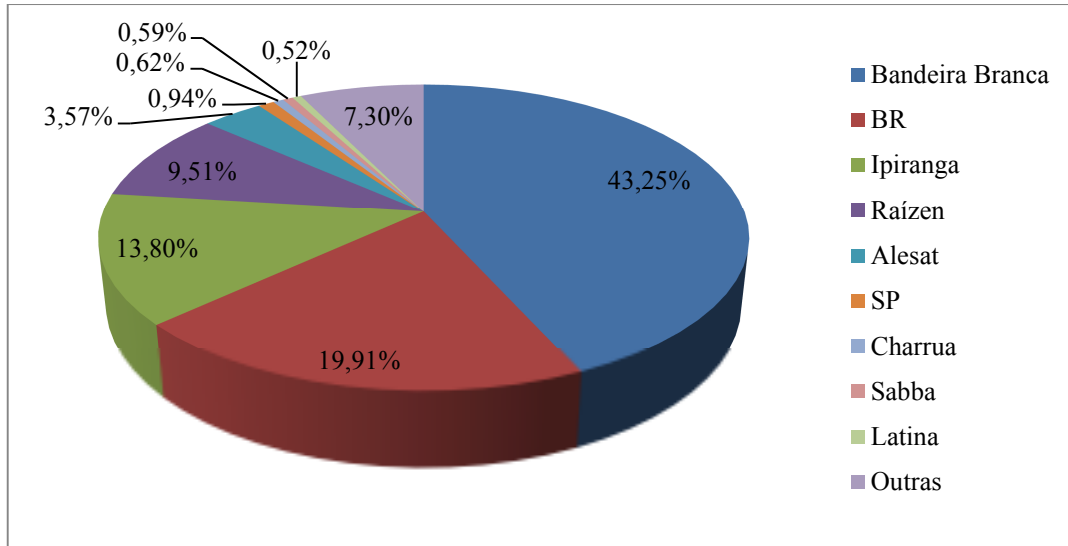
Fonte: Adaptação ANP (2011)

Compreendendo melhor o quadro 6, verifica-se a presença maciça das distribuidoras nessas regiões, onde a Petrobras é a líder de mercado em todas as regiões do país, tendo uma fatia de 19,91%, em seguida está a Ipiranga e a Raízen (Shell), com 5.388 e 3.713 postos respectivamente. Vale salientar que os postos de bandeira branca são a maioria no país, representando 43,25% do mercado nacional.

O gráfico 5, representa o atual cenário nacional do mercado de combustíveis, onde os postos de bandeira branca são dominantes deste mercado, representando 43,25% dos 39.027 postos revendedores existentes no país. Já os postos que utilizam uma bandeira de uma distribuidora, somam 22.145 postos, dos quais 7.772 utilizam a bandeira da BR, 5.388 da

Ipiranga e 3.713 da Raízen, estas que são as distribuidoras com maiores fatias do mercado nacional. (ANP, 2011)

GRÁFICO 5 – Distribuição do mercado de combustíveis no Brasil, segundo a bandeira



Fonte: Adaptação ANP (2011)

No estado do Ceará, o cenário do mercado de combustíveis não é diferente do restante do país, onde os postos de bandeira branca também são dominantes deste mercado, contendo uma fatia de 41,85% dos 1.307 postos revendedores existentes no estado. Já os postos que utilizam a bandeira de alguma distribuidora, somam 760 postos, sendo que 312 utilizam a bandeira da BR, 77 da Raízen e 59 da Ipiranga, estas que são as distribuidoras com maiores fatias do mercado cearense. (ANP, 2011).

Estas considerações serão vistas em maior profundidade no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO**

### **4.1 – Metodologia**

A metodologia adotada dividiu-se entre a pesquisa bibliográfica sobre franquias, levantamento da legislação pertinente aos empreendimentos de varejo de combustíveis e um levantamento junto às empresas mencionadas das respectivas exigências para a contratação de franquias visando identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos, o objeto de estudo. Quanto aos aspectos metodológicos, a pesquisa será descritiva, pois se dará de forma analítica e com descrições objetivas. Em relação à natureza, a pesquisa se enquadra como qualitativa, pois as informações não serão quantificáveis e os dados serão analisados indutivamente.

A presente monografia foi dividida em cinco capítulos, sendo o primeiro capítulo a introdução, o segundo sobre aspectos teóricos do franchiamento, o terceiro sobre varejo e seu atual cenário nacional e também sobre o cenário de combustíveis, o quarto por uma descrição dos processos de obtenção de franquias de combustíveis e o quinto por considerações finais onde se estabelece o comparativo entre as bandeiras estudadas.

Para a conclusão dos objetivos do presente trabalho foi realizada uma pesquisa com três gerentes de postos de combustíveis das bandeiras estudadas: Petrobras, Ipiranga e Shell. O procedimento consistiu em contactar os estabelecimentos por meio de telefonema, no qual foi marcada uma data para a aplicação do questionário. Na aplicação do instrumento foram explicados os objetivos do trabalho e o caráter voluntário da participação, assim como o sigilo e confidencialidade das informações fornecidas.

Os participantes não tiveram dificuldades ao responder as perguntas e a aplicação durou cerca de 10 minutos. O questionário elaborado é composto por perguntas sociodemográficas (idade, sexo, escolaridade) e por onze perguntas semiestruturadas acerca da escolha e da contratação das franquias das bandeiras já citadas. A idade média dos participantes foi de 46 anos, sendo a maioria do sexo masculino e com escolaridades diferentes, com grau de instrução do médio até o superior completo.

A revenda de combustíveis é uma atividade de utilidade pública, regulamentada pela Lei 9.847/99 e exercida por postos revendedores que tenham registro de revendedor varejista expedido pela ANP, conforme os termos da portaria ANP nº 116, de 05/07/2000, modificada pela Resolução nº 15, de 14/05/2007.

De acordo com as informações da cartilha do posto revendedor de combustíveis emitida pela ANP, para o exercício de tal atividade é necessário o atendimento de algumas condições impostas pela Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP. A primeira das exigências como citada acima, refere-se que esta atividade de revenda só poderá ser exercida por pessoa jurídica constituída nas leis vigentes, que obtiver registro de revendedor varejista expedido pela ANP e dispuser de posto revendedor com tancagem para armazenamento e equipamento medidor de combustíveis automotivos (Portaria ANP nº 116/2000, artigo 3º).

A operacionalização de tal atividade inclui estabelecimentos de posto revendedor marítimo, localizado em terra firme ou posto revendedor flutuante, estabelecimento localizado em embarcações flutuantes. Outra exigência da ANP é a obrigação do posto revendedor de informar ao consumidor, de forma clara e ostensiva, a origem do combustível que está comercializando e, no caso do etanol apresentar a qualidade do produto, de acordo com a figura 2.

FIGURA 2 – Dispositivo verificador do etanol



Fonte: <http://nacionalpostos.com/> acesso em 17.01.2013

Já a exposição da marca da distribuidora é opcional ao proprietário, mesmo que seja necessária a publicação de tal escolha no sítio eletrônico da ANP. Quando o posto embandeirado optar por exibir a marca comercial de um distribuidor, o mesmo deverá vender somente combustíveis fornecidos pelo distribuidor detentor da marca comercial exibida aos consumidores.



O estudo de caso deste trabalho foi realizado com as três principais distribuidoras de combustíveis do Brasil, sendo elas: Petrobras, Ipiranga e Shell. A escolha destas empresas deu-se por serem as maiores distribuidoras do país, possuindo as maiores fatias de mercado e pelos destaques no segmento de derivados de petróleo. Todas as informações utilizadas neste estudo de caso são de conhecimento do público em geral, pois foram publicadas nos sítios eletrônicos oficiais destas empresas<sup>5</sup> cujos links estão na nota de rodapé desta página.

#### 4.2 – Petrobras Distribuidora S.A.



A história da Petrobras Distribuidora nasceu com a sua criação em 12 de novembro de 1971. Favorecida pelo milagre econômico do Governo Médice que impulsionou o consumo interno de derivados de petróleo e em meio às transformações na Petrobras, surgiu então, a Petrobras Distribuidora ou simplesmente BR, empresa esta subsidiária à Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras, sediada no Rio de Janeiro, que atua na comercialização e distribuição de derivados do petróleo para todo o Brasil.

Graças a grande expansão da Petrobras Distribuidora, em 1974, a companhia assumiu o posto de maior distribuidora de derivados de petróleo do país, competindo em condições de igualdade com as demais distribuidoras e superando concorrentes nacionais e estrangeiros. Subordinada ao Ministério de Minas e Energia e configurando-se como entidade da administração indireta do Governo Federal, a Petrobras Distribuidora tem por objetivo a distribuição, o comércio, a industrialização de produtos de petróleo e derivados e atividades de importação e exportação.

Marcada por seu pioneirismo, foi à primeira companhia a utilizar bombas eletrônicas para abastecimento e a comercializar álcool hidratado e gás natural como combustíveis automotivos no Brasil, reduzindo expressivamente os custos nas indústrias. A companhia ainda foi a primeira a lançar no Brasil o óleo Classe SJ, o Lubrax SJ, o Lubrax SL, um óleo de

---

<sup>1</sup> ([www.br.com.br](http://www.br.com.br)), ([www.ipiranga.com.br](http://www.ipiranga.com.br)) e ([www.shell.com.br](http://www.shell.com.br))

última geração, em simultaneidade com os Estados Unidos, além do primeiro lubrificante para motores a álcool, o Lubrax Álcool, a Gasolina Supra, o Extra Diesel, lubrificante ecológico, além de várias outras ações comerciais pioneiras.

Conforme informações do website da empresa, sua posição de liderança no setor se mantém até hoje e pode ser confirmada através da considerável estrutura construída pela Petrobras Distribuidora. Atualmente com cerca de 7.772 postos de serviços, a BR representa a maior e única rede de postos presente em todo o território nacional. Além dos consumidores finais, a mesma ainda atende a mais de 10 mil grandes clientes entre indústrias, termoelétricas, companhias de aviação e frota de veículos leves e pesados.

Atuante em todo o território brasileiro, a Petrobras Distribuidora desenvolve e apoia projetos de integração social no Brasil, investindo em pesquisas e projetos científicos de tecnologia primordialmente nacional, preservando o meio ambiente e construindo sucesso ao longo de sua história.

#### **4.2.1 – Plano estratégico**

A empresa apresenta como resultado de seu planejamento estratégico:

- **Missão**

Distribuir, industrializar e comercializar derivados de petróleo e seus correlatos com competitividade, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental.

- **Visão**

Ser líder no mercado nacional de distribuição de derivados de petróleo e biocombustíveis, integrada na cadeia logística e a preferida pelos nossos públicos de interesse.

- **Valores**

Na busca de sua Missão e Visão de futuro, a Petrobras Distribuidora deverá agir e ser orientada de acordo com alguns princípios básicos que serão compartilhados pelos membros da companhia: desenvolvimento sustentável, integração, resultados, prontidão para mudanças, empreendedorismo e inovação, ética e transparência, respeito à vida, diversidade humana e cultural, pessoas e orgulho de ser Petrobras.

#### **4.2.2 – Produtos ofertados**

##### **Nas Ruas**

- Gasolina Automotiva
- Óleo Diesel
- Etanol
- Gás Natural Veicular
- Lubrax (linha de produtos lubrificantes)
- Evolua (linha de produtos para limpeza e conservação de automóveis)
- Arla 32 (produto químico que atua na redução do óxido de nitrogênio emitido pelos gases de escape dos veículos)

**Em Casa**

- Gás Natural Residencial
- Gás Liquefeito de Petróleo (GLP)

**No Barco**

- Diesel Verana
- Óleo Diesel Marítimo

**Na Aeronave**

- Combustíveis de Aviação
- Lubrax Aviation

**4.2.3 – Como adotar a bandeira da Petrobras**

O primeiro contato para quem deseja adotar a marca da Petrobras deve ser feito através do sítio eletrônico da distribuidora ([www.br.com.br](http://www.br.com.br)) ou pessoalmente em um dos escritórios espalhados em pontos estratégicos por todo território nacional. No estado do Ceará, especificamente, o escritório está localizado na Avenida José Sabóia, 500 – Mucuripe Fortaleza/CE. Neste estudo em questão, todo o processo de adoção será feito por meio do sítio eletrônico, por uma maior viabilização das informações.

Posteriormente, é necessário que se preencha um formulário no próprio sítio eletrônico, onde deverá informar se possui um terreno ou capital para investimento, atendendo aos padrões mínimos exigidos pela distribuidora.

Neste formulário, você irá escolher o assunto desejado, no caso, abertura de posto, em seguida, é necessário que você preencha seu e-mail e data de nascimento, para um futuro contato por meio da distribuidora. Em seguida, será gerado um novo formulário que informa e requer maiores informações.

Segundo o sítio eletrônico, a BR Distribuidora exige uma área mínima para o estabelecimento de um novo posto de combustível, sendo 1.000 m<sup>2</sup> para postos urbanos e 5.000 m<sup>2</sup> para postos rodoviários, podendo variar de acordo com a legislação local. Além disso, é necessária a liberação do terreno junto à prefeitura antes de se realizar qualquer negociação.

Cabe esclarecer ainda que é requerido capital próprio para investimento mínimo na abertura e gestão de um posto revendedor, o valor aproximado dependerá da localização do terreno, e o interessado deve apresentar garantias quanto ao cumprimento dos acordos comerciais futuramente celebrados com a distribuidora, se assim ocorrer. Estas são de início algumas condições utilizadas na estratégia de seleção dos canais de marketing que possam vir a ser representantes da Petrobras Distribuidora.

No segundo formulário é necessário que o interessado na adoção da bandeira, informe seu CPF, para que possa prosseguir com o preenchimento do formulário. O candidato também deverá informar se possui ou não terreno para as futuras instalações, se possui ou não capital para o investimento, se possuir, tem que informar o valor, e se possui ou não algum posto, se não possuir, deverá informar sua principal atividade, mas se possuir deve ser informado qual a atual bandeira do posto. No quadro 7, pode-se verificar melhor todas as exigências a respeito do quesito terreno.

QUADRO 7 – Requisitos para a localização do posto revendedor

Terreno Rodoviário		
Possui licença da prefeitura?	Sim	Não
Possui licença de acesso DNIT/DAER?	Sim	Não
Metragem	m <sup>2</sup>	
Endereço:		
Estado:		
Município:		
Outros:		
Bairro:		

Terreno Urbano		
Possui licença da prefeitura?	Sim	Não
Metragem	m <sup>2</sup>	
Endereço:		
Estado:		
Município:		
Outros:		
Bairro:		

Fonte: Adaptação Petrobras ([www.br.com.br](http://www.br.com.br))

Depois do preenchimento e envio com todas as informações através do formulário, a BR Distribuidora responderá por e-mail a confirmação da solicitação e a encaminhará para o setor comercial, e posteriormente, o mesmo entrará em contato com o solicitante. No próximo contato, o representante comercial exigirá uma relação de documentos que será repassado para uma comissão que irá fazer uma consulta acerca do CNPJ informado e dos demais documentos exigidos pela distribuidora, onde investigará se:

- Não há nenhuma restrição comercial no mercado;
- Estar tudo regularizado quanto aos tributos federais, estaduais, municipais e encargos sociais;
- Possui alvará de funcionamento atualizado expedido pelo o órgão competente;
- Possui registro e se está tudo regularizado junto a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP);
- Possui licença de operação atual expedida pela Secretaria Estadual do Meio Ambiente;

- Possui a liberação do terreno junto à prefeitura;
- Possui licença ambiental atual expedida pelo o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA); e
- Possui um plano emergencial junto ao Corpo de Bombeiros;

Vale ressaltar neste projeto, que todas as licenças necessárias para o funcionamento de um posto revendedor de combustíveis devem ser renovadas anualmente.

Se qualquer um destes requisitos estiver pendente, isso dificultará o processo de adoção da bandeira, até que o solicitante regularize tudo, mas se estiver tudo pronto, um representante comercial da empresa entrará em contato para firmar as questões contratuais da franquia como: tipo de franquia, as cláusulas gerais do contrato, uso da marca, localização, estrutura, benefícios ofertados pela distribuidora, preço, prazo, formas de pagamento e distribuição entre outros.

#### **4.3 – Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga**



Nos tempos do pós-guerra, o Brasil ainda era um país pouco urbanizado, a indústria engatinhava e o mercado de derivados de petróleo era modesto. A intuição da Ipiranga dizia que era o momento de continuar investindo. E na década de 40, tornou-se a primeira empresa a produzir asfalto no Brasil.

Contrariando a lógica do mercado, a Ipiranga comprou uma multinacional, e em 2 de maio de 1959, foi assinado o contrato de aquisição da Gulf Oil Corporation, nascia assim, a Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga.

A década de 1960 marcou o crescimento e a consolidação da Ipiranga como um grande sucesso empresarial, mas em outubro de 1973, uma notícia surpreendeu o mundo. Sem aviso prévio, a Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) elevou em mais de 300% o preço do barril de petróleo – de 2,591 para 10,952 dólares. Era o primeiro "choque do

petróleo", causando temores generalizados quanto ao abastecimento de combustíveis e fragilizando toda a economia mundial. O choque pegou o país e a economia brasileira na contramão.

Antecipando-se de certa forma às imposições do cenário macroeconômico, a Ipiranga vinha aos poucos redimensionando suas áreas de atuação e abrindo novas frentes de mercado como: hotéis, couro, agropecuária, pescados e transportes. Eram alguns dos novos negócios do grupo, que chegaram a concentrar mais de trinta empresas, mas o grande investimento da Ipiranga se deu mesmo na indústria petroquímica.

Em outubro de 1993, houve um novo marco na história desta organização, foi quando a Ipiranga comprou a empresa Atlantic. Depois da compra da Gulf, a Ipiranga repetia o feito na década de 1990. O fato histórico marcou o nascimento de um gigante, sendo o marco definidor da trajetória e da expansão da Ipiranga.

No ano de 2008, a Ipiranga passou por uma nova fase. A Ultrapar, um dos maiores conglomerados privados do Brasil, firmou acordos para a aquisição dos ativos de distribuição de combustíveis e lubrificantes da Ipiranga localizados nas Regiões Sul e Sudeste. Como resultado, a marca Ipiranga, sinônimo de tradição e qualidade, manteve-se forte nestas regiões.

Em Abril de 2009, a Ultrapar realizou novas aquisições. Com a compra da Texaco pela Ultrapar, a Ipiranga aumentou a sua rede em 2 mil postos de combustíveis, totalizando, desde então, 5.388 postos de combustíveis com abrangência em todo o território nacional. A incorporação dos postos Texaco nas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte permitiu à Ipiranga atender com maior eficiência clientes com operações e necessidades em escala nacional.

Atualmente, a Ultrapar conta com mais de 70 mil funcionários nos postos Ipiranga e Texaco. É a maior empresa privada do segmento de distribuição de combustíveis no Brasil e a segunda entre todas as distribuidoras. Seus postos são voltados a atender às necessidades diárias dos consumidores, ofertando desde combustíveis e lubrificantes até produtos de conveniência. São mais de mil lojas AM/PM<sup>6</sup> e mais de 700 unidades Jet Oil, serviços automotivos especializados, instalados em postos Ipiranga.

---

<sup>2</sup> Loja de conveniência dos postos Ipiranga

Outra iniciativa pioneira no segmento foi o lançamento, também em 2009, do programa de fidelidade “Km de Vantagens”. Com ele, cada compra efetuada na rede de postos Ipiranga, lojas AM/PM, Jet Oil e Ipirangashop.com é convertida em Km de Vantagens que podem ser trocados por ofertas especiais.

#### **4.3.1 – Produtos ofertados**

##### **Combustíveis**

- Gasolina Original
- Gasolina Original Aditivada
- Gasolina Original Premium
- Diesel Original Automotivo
- Diesel Original Aditivado
- Diesel S50 e Arla 32
- Gás Natural
- Etanol

##### **Outros produtos**

- Ferramentas (chaves, alicates, lanternas)
- Lubrificantes Automotivos (óleo de freio, graxas)
- Aditivos e Fluidos

#### **4.3.2 – Como adotar a bandeira da Ipiranga**

Segundo o sítio eletrônico da distribuidora, embandeirar seu posto com a marca da Ipiranga, significa transformar o seu negócio e ter o respaldo da maior distribuidora privada do país. A Ipiranga sabe da importância de ter um relacionamento pessoal com seus revendedores. Por isso a companhia conta com uma equipe de assessores comerciais, que atendem de forma personalizada as unidades da rede em todo o Brasil.

A companhia investe pesado na qualificação das equipes, buscando uma maior capacitação para contribuir com a gestão e com o desempenho dos postos e franquias do mercado. Ainda pensando em gestão, a mesma oferece aos revendedores oportunidades de aperfeiçoamento na eficiência de seus negócios. O programa de “Gestão de Revenda”, para postos urbanos, aborda conceitos e ferramentas para gestão. Para os postos de rodovia, existe um programa semelhante, o “Rodando com Sucesso”.



Para a Ipiranga, o conceito posto loja, combina a atividade de abastecer combustíveis com o maior número possível de produtos e serviços diferenciados. Isto atrai e fideliza clientes e ainda aumenta o fluxo de consumidores e valoriza o posto. Dentro desta ideia, desenvolveram-se duas franquias próprias de sucesso. As lojas de conveniência AM/PM e a troca de óleo Jet Oil.

Para quem deseja adotar a bandeira de Ipiranga em seu estabelecimento, esta distribuidora oferece os seguintes serviços:

- Avaliação do ponto de venda e do tipo de franquia adequado;
- Suporte financeiro para instalação;
- Apoio total da construção à inauguração da franquia;
- Acompanhamento operacional e administrativo;
- Calendário promocional em sinergia com seus objetivos;
- Conveniência operacional através do portal Rede Ipiranga;
- Condições especiais com fornecedores parceiros;
- Treinamento constante para os franqueados.

Mas assim como para a Petrobras e para as demais distribuidoras de combustíveis, o primeiro contato para quem deseja adotar a marca da Ipiranga, também pode ser feito através do sítio eletrônico da distribuidora ([www.ipiranga.com.br](http://www.ipiranga.com.br)) ou pessoalmente em um dos escritórios espalhados por todo território nacional. No estado do Ceará, especificamente, o escritório está localizado na Avenida Santos Dumont, 5259 - Papicu Fortaleza/CE. Para esta outra parte do estudo em questão, todo o processo de adoção também será feito por meio do sítio eletrônico, por proporcionar uma maior viabilização das informações. Posteriormente, é necessário que se preencha um formulário no próprio sítio eletrônico.

Neste formulário, você deverá preencher os seus dados pessoais como: nome completo, CPF, e-mail e telefone, para um futuro contato por meio da distribuidora. No mesmo formulário é necessário o preenchimento dos dados da pessoa jurídica, informando o CNPJ, a razão social, o tamanho e a localização do terreno e se o mesmo é próprio ou não.

Ainda no mesmo formulário, é importante fornecer dados sobre volume médio mensal, a bandeira atual do posto revendedor e se os equipamentos são próprios ou não. O solicitante

também deverá informar o número de habitantes do município em que está localizado o posto, e se o mesmo possui autorização da prefeitura para estabelecer um posto de combustível naquele local e se possui ou não licença ambiental.

Segundo o sítio eletrônico da Ipiranga, inicialmente, não há nenhuma exigência quanto à área mínima do estabelecimento e quanto ao investimento inicial necessário, diferentemente da BR Distribuidora. Mas o interessado deve apresentar garantias quanto ao cumprimento dos acordos comerciais futuramente celebrados com a distribuidora, se assim ocorrer.

Depois do preenchimento e envio com todas as informações necessárias através do formulário, a distribuidora responderá por e-mail a confirmação da solicitação e a encaminhará para o setor comercial, e se os seus dados forem aprovados, você receberá um *login* e senha, assim, o solicitante terá acesso a informações mais específicas sobre a adoção da bandeira.

Em seguida, o solicitante receberá um e-mail, como resposta do envio do formulário eletrônico enviado anteriormente, onde consta uma lista de documentos necessários para a realização do cadastro para compras com a Ipiranga. Veja a seguir a lista de documentos.

- Contrato Social
- Cadastro ANP (<http://www.anp.gov.br/postos/consulta.asp>)
- Consulta situação CNPJ  
([http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/cnpjreva\\_solicitacao.asp](http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao.asp))
- Inscrição Estadual (<http://www.sintegra.gov.br/>)
- Foto do posto

No mesmo e-mail, há também outra relação de documentos exigidos pela distribuidora, mas esta outra relação servirá para o cadastro de prazo e crédito para compra de combustíveis e lubrificantes, e futuramente será preciso confeccionar uma carta fiança, para apresentar garantias quanto ao cumprimento dos acordos comerciais futuramente celebrados com a distribuidora. Para isto, segue abaixo a lista de documentos necessários:

- Certidão de registro de imóveis (atualizada)
- RG e CPF dos garantidores

- Comprovante de residência

O próximo contato será feito entre o representante comercial e o solicitante, onde o representante exigirá uma outra relação de documentos que será repassado para uma comissão que irá fazer uma consulta acerca do CNPJ informado e dos documentos exigidos pela distribuidora, onde investigará se:

- Não há nenhuma restrição comercial no mercado;
- Estar tudo regularizado quanto aos tributos federais, estaduais, municipais e encargos sociais;
- Possui alvará de funcionamento atualizado expedido pelo o órgão competente;
- Possui registro e se está tudo regularizado junto a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP);
- Possui licença de operação atual expedida pela Secretaria Estadual do Meio Ambiente;
- Possui a liberação do terreno junto à prefeitura;
- Possui licença ambiental atual expedida pelo o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA); e
- Possui um plano emergencial junto ao Corpo de Bombeiros;

A mesma situação ocorre com a Ipiranga, onde se qualquer um destes requisitos estiver pendente, isto impossibilitará o processo de adoção da bandeira, até que o solicitante normalize tudo, mas se estiver tudo pronto, um representante comercial da distribuidora entrará em contato para firmar questões contratuais da franquia como: tipo de franquia, as cláusulas gerais do contrato, uso da marca, localização, estrutura, benefícios ofertados pela distribuidora, preço, prazo, formas de pagamento e distribuição entre outros.

#### **4.4 – Shell Brazil Ltda**



A Shell iniciou suas atividades no Brasil em 1913, com o nome de Anglo-Mexican Petroleum Products Company, mas somente em 1922, foram instaladas as primeiras bombas de gasolinas nas ruas das capitais, do interior e ao longo das rodovias. No ano de 1927, a Anglo-Mexican foi à primeira empresa a distribuir combustíveis e lubrificantes para aeronaves e em 1929, foram inaugurados os primeiros postos de serviços da Anglo-Mexican.

Um fato importante que marcou a história desta empresa foi à mudança da razão social, que passou a se chamar Shell-Mex Brazil Limited e no ano de 1952, a empresa recebeu o nome de Shell Brazil Ltda. Já em 1961, a Shell se nacionalizou, passou a ser uma empresa brasileira de capital estrangeiro, adquirindo a razão social de Shell Brasil S.A.

No ano de 1987, em São Paulo, foi inaugurada a primeira loja de conveniência em postos de serviços, sob a marca Express. Em 1997, a Shell entrou no mercado nacional de gás natural, do qual é líder mundial, garantindo participação no Gasoduto Bolívia/Brasil.

A última década foi de enormes avanços para a Shell, pois se tornou a primeira empresa privada a explorar petróleo na Bacia de Campos e em 2003, foi a primeira empresa a produzir petróleo depois da flexibilização do monopólio estatal, na Bacia de Campos. Em 2006, iniciou a comercialização de biodiesel em seus postos.

Em 2009, a Shell comprou a unidade de Aviação da Cosan, segmento que pertenceu a Esso até abril de 2008. Com a aquisição, orçada em R\$ 150 milhões, a Shell Aviation fortaleceu sua posição no mercado brasileiro, abastecendo mais de 50 aeroportos. Já em 2012, a Shell International Petroleum Company Limited (Shell) e Cosan S.A. (Cosan) assinaram um acordo, formando a Raízen, avaliada em US\$ 12 bilhões, que produz e comercializa açúcar, energia e etanol de cana de açúcar, antes feito pela Cosan, e distribui combustíveis para transporte e indústria, antes feito pela Shell, a partir da integração das redes de distribuição e postos.

#### **4.4.1 – Plano estratégico**

- **Missão**

Prover soluções de energia sustentável, através de tecnologia, talento e agilidade, maximizando valor para os clientes e acionistas, e contribuindo para a sociedade.

- **Visão**

Ser reconhecida globalmente pela excelência no desenvolvimento, produção e comercialização de energia sustentável.

- **Valores**

Honestidade, integridade e respeito pelas pessoas, confiança, transparência do trabalho em equipe, profissionalismo e orgulho do que faz.

#### **4.4.2 – Produtos ofertados**

##### **Combustíveis**

- Shell V-Power
- Shell V-Power Etanol
- Shell Evolux Diesel

##### **Lubrificantes**

- Linha Shell Helix Ultra
- Linha Shell Helix HX7
- Linha Shell Helix HX6
- Linha Shell Helix HX5
- Linha Shell Helix HX3
- Shell Advance
- Shell Evolux Arla 32

#### **4.4.3– Como adotar a bandeira da Shell**

Se o seu negócio necessita de uma parceria sólida que transmita confiança ao consumidor. A Shell dispõe de amplo conhecimento do negócio de distribuição e proporciona o suporte adequado para seus revendedores através de diversos serviços e consultoria especializada.

A empresa também possui um programa chamado “Você Faz a diferença”, que tem por objetivo fazer com que os clientes finais realmente sintam a diferença em cada visita aos postos da marca Shell.

Todos, desde a direção da empresa, passando pela equipe interna de vendas, revendedores e suas respectivas equipes, têm como meta prestar um atendimento de excelência aos consumidores. A iniciativa está apoiada em quatro grandes blocos: equipe, habilidades, performance e sucesso. E seu esforço será recompensado com viagens e prêmios.

- **Sua equipe:** a Shell oferece um completo apoio para ajudar você a formar um time de funcionários de alta performance.
- **Suas habilidades:** a Shell disponibiliza um inovador programa de treinamento para tornar a equipe do posto mais efetiva e vendedora, com mais autoestima e empregabilidade dentre outros.
- **Sua performance:** nesta etapa é disponibilizado um programa automatizado, criado pela distribuidora, que ajudará você a controlar os itens mais importantes para alcançar o sucesso no seu negócio.
- **Seu sucesso:** os revendedores de melhor desempenho serão recompensados financeiramente e participarão de um programa de viagens, além de serem estimulados a reconhecerem a performance de seus times.

Portanto, para quem deseja adotar a bandeira da Shell, isto deve ser feito através do sítio eletrônico da distribuidora ([www.shell.com.br](http://www.shell.com.br)) ou pessoalmente em um dos escritórios espalhados em pontos estratégicos por todo território nacional. No estado do Ceará, especificamente, o escritório está localizado na Avenida José Sabóia, 303 – Mucuripe Fortaleza/CE. Nesta outra parte do estudo, todo o processo de adoção também será feito por meio do sítio eletrônico novamente, por uma maior viabilização das informações.

O primeiro contato será feito pelo canal direto do revendedor no website da distribuidora, onde é necessário que o solicitante mande um e-mail para [fale@raizen.com](mailto:fale@raizen.com), informando o interesse em adotar a marca da Shell em seu posto revendedor. Sua solicitação será encaminhada para a central comercial da Raízen. Posteriormente, a Raízen responderá sua solicitação também através do e-mail, com um checklist que deverá ser preenchido com algumas informações sobre o seu estabelecimento comercial. Segue no quadro 8, o checklist emitido pela Raízen.

QUADRO 8 – Checklist inicial para a adoção da bandeira Shell

Checklist	
Nome do posto:	
CNPJ:	
Nome:	
CPF:	
Telefones:	
Tamanho Terreno:	
Frente do Terreno:	
Localização:	
Tipo de via:	
Posto Próprio:	
Valor do Investimento:	
Endereço:	
Bairro:	
Cidade:	
CEP:	
Estado:	
Bandeira:	
Atividade Profissional:	

Fonte: Adaptação Shell ([www.shell.com.br](http://www.shell.com.br))

Segundo o próprio sítio eletrônico da Shell, inicialmente, não há nenhuma exigência quanto à área mínima do estabelecimento e quanto ao investimento inicial necessário, mas o interessado deverá ter um capital inicial para este investimento. O interessado também deverá apresentar garantias quanto ao cumprimento dos acordos comerciais futuramente celebrados com a distribuidora, se assim ocorrer.

Depois de feito todo o preenchimento com as informações solicitadas, o checklist deverá ser reenviado para o mesmo endereço eletrônico e o interessado deverá aguardar um futuro contato por meio de um representante da distribuidora, claro, se todos os dados fornecidos estiverem regularizados. No próximo contato o representante comercial também exigirá uma relação de documentos que será repassado para uma comissão que irá fazer uma consulta acerca do CNPJ informado e dos demais documentos exigidos pela distribuidora, onde investigará se:

- Não há nenhuma restrição comercial no mercado;
- Estar tudo regularizado quanto aos tributos federais, estaduais, municipais e encargos sociais;

- Possui alvará de funcionamento atualizado expedido pelo o órgão competente;
- Possui registro e se está tudo regularizado junto a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP);
- Possui licença de operação atual expedida pela Secretaria Estadual do Meio Ambiente;
- Possui a liberação do terreno junto à prefeitura;
- Possui licença ambiental atual expedida pelo o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA); e
- Possui um plano emergencial junto ao Corpo de Bombeiros;

Assim como para Shell e para as demais distribuidoras citadas anteriormente, se qualquer um destes requisitos estiver pendente, isso dificultará o processo de adoção da bandeira, até que o solicitante regularize tudo, mas se estiver tudo pronto, um representante comercial da empresa entrará em contato para firmar questões contratuais da franquia como: tipo de franquia, as cláusulas gerais do contrato, uso da marca, localização, estrutura, benefícios ofertados pela distribuidora, preço, prazo, formas de pagamento e distribuição entre outros.

#### **4.5 – Análise dos resultados**

O primeiro entrevistado é o responsável pela administração de um posto cuja bandeira é a BR Distribuidora. Segundo os dados fornecidos, o posto existe há 15 anos pertencendo sempre ao mesmo proprietário. O estabelecimento utiliza a bandeira BR há 3 anos e a bandeira utilizada anteriormente foi a Ipiranga, utilizada por 12 anos. O motivo que levou à mudança de bandeira foi à compra dos postos distribuidores da Ipiranga das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, pela Petrobras. Desse modo, a decisão de mudança de bandeira não foi tomada pelo proprietário e sim pelo contrato já estabelecido com a franquia da Ipiranga.

Ao ser questionado sobre as vantagens e desvantagens de se usar a bandeira, o participante respondeu que a vantagem é o fato de ser uma marca forte, sólida no mercado nacional e a principal desvantagem seria o excesso de burocracia, pelo fato de a mesma ser uma estatal. Devido a esta desvantagem, o mesmo afirma não estar satisfeito com os serviços ofertados pela distribuidora. No entanto, afirma que é mais vantajoso possuir a bandeira de uma distribuidora ao invés da bandeira branca, devido à facilidade em competir no mercado.



O próximo entrevistado é responsável pela administração de um posto cuja bandeira é a Ipiranga. Com base nos dados apurados, o posto existe há 30 anos, mas somente há 6 anos pertence ao atual proprietário. O posto revendedor utiliza a bandeira Ipiranga há 2 anos e a bandeira utilizada anteriormente era a Texaco, utilizada durante 4 anos. O motivo que levou à mudança de bandeira foi devido à compra dos postos distribuidores da Texaco, pela Ipiranga. Assim sendo, a decisão de mudança de bandeira não foi tomada pelo proprietário e sim pelo contrato já estabelecido com a franquia da distribuidora da Texaco. No entanto, o gerente afirma que já havia interesse do proprietário em adotar a bandeira da Ipiranga devido ao seu histórico de boas parcerias.

Quando questionado acerca das vantagens e desvantagens de se utilizar esta bandeira, o participante respondeu que a vantagem é a confiabilidade da marca, os programas de fidelização de clientes e a parceria entre posto e distribuidora. A desvantagem principal é a particularidade sobre as negociações. Diferentemente do caso exposto anteriormente, o gerente do posto Ipiranga afirma estar satisfeito com os benefícios ofertados pela distribuidora, devido aos aspectos positivos da parceria. Desse modo, afirma que é mais vantajoso possuir a bandeira de uma distribuidora ao invés da bandeira branca, pelo compromisso e pela confiança que a distribuidora oferece.

O último entrevistado é o responsável pelo gerenciamento de um posto com a bandeira Shell. De acordo com o gerente, o posto existe há 21 anos e sempre pertenceu ao mesmo proprietário. O posto revendedor utiliza a bandeira Shell há 1,5 anos e a bandeira utilizada anteriormente era a Esso, utilizada durante 20 anos. O fato que levou a decisão de mudança de bandeira não foi tomada pelo proprietário, mas devido à compra dos postos distribuidores da Esso, pelo grupo Raízen (*Joint Venture*, entre Shell e Cosan), que estabelecia a cláusula de sucessão.

Situação recorrente nos casos anteriores, nos quais a mudança de bandeira ocorreu por questões contratuais. Como ressaltado por Dahab (*apud* Silveira, 2004), quanto à natureza dos tipos de franquias, verifica-se que o tipo adotado pelos franqueados é a franquia de produtos, na qual a produção e comercialização de produtos são realizadas pelo franqueador ou por terceiros, onde o franqueado comercializará os produtos da marca com exclusividade.

A vantagem citada pelo participante diz respeito à imagem forte que a marca detém junto ao consumidor final e a desvantagem é a burocracia para adoção da franquia. O gerente afirma estar satisfeito com os serviços ofertados pela distribuidora Shell, pois há um

monitoramento dos resultados, um controle da qualidade, treinamento, promoções e franquias da loja de conveniência. Ainda afirma que é mais vantajoso possuir a bandeira de uma distribuidora ao invés da bandeira branca, pelo fato de um posto de bandeira branca não ter tanta credibilidade, devido as constantes mudanças das origens dos combustíveis e por não ter um monitoramento.

Contudo, com base nos dados obtidos verifica-se a satisfação maior dos gerentes dos postos com bandeira de distribuidora privada (Ipiranga e Shell) diferentemente do posto que adota a bandeira estatal (Petrobras). No que se refere à facilidade em adotar as bandeiras, há uma insatisfação com a burocracia da Petrobras, considerada a mais exigente. Também nesse quesito, vale ressaltar que a Petrobras é a única distribuidora a exigir um tamanho mínimo de área de 1.000 m<sup>2</sup> em área urbana e 5.000 m<sup>2</sup> em rodovias, diferentemente das demais distribuidoras que não fazem tal exigência. Em contrapartida, todas as distribuidoras exigem um valor mínimo para investimento.

Em se tratando da qualidade do serviço da distribuidora, apenas o primeiro entrevistado afirmou não estar satisfeito, devido à dificuldade em resolver problemas de assistência. Os demais entrevistados estão satisfeitos com os serviços ofertados, no entanto, o entrevistado do posto Ipiranga demonstrou estar mais satisfeito principalmente devido aos programas de fidelização de clientes.

No que se refere a este tópico, observa-se que cada distribuidora tem seus respectivos programas de fidelização. A Petrobras oferece o programa “Petrobras Premmia”, a Ipiranga garante o programa “Km de Vantagens”, já a Shell oferece apenas o “Cartão Shell”. A Shell também oferta serviços como programa de treinamento aos frentistas para garantir um melhor atendimento ao consumidor, além, de ofertar benefícios aos consumidores finais, oferece também ao revendedor, dono da franquia, programas de estímulos aos melhores revendedores.

Portanto, todas oferecem vantagens e benefícios aos consumidores finais, sendo que a melhor distribuidora em oferta de programas e serviços é a Ipiranga. Como ressalta Martins (1996), o franqueado além dos produtos que vai comercializar, receberá do franqueador permanente assistência técnica e comercial, inclusive no que se refere à publicidade dos produtos.

O último requisito pesquisado se refere ao preço de revenda oferecido por cada distribuidora. Levando em consideração que o preço da mercadoria é um fator primordial,

constata-se que as distribuidoras têm preços acirrados e semelhantes, justamente devido à enorme competitividade entre ambas. Segundo dados da ANP, obtidos recentemente para uma mesma localização e para um mesmo combustível (exemplo: gasolina comum), um posto revendedor da Petrobras recebe este produto pelo valor de R\$ 2,360, já um posto de bandeira Shell recebe o mesmo produto por R\$ 2,342 e quanto a um posto Ipiranga, o mesmo compra a gasolina por R\$ 2,364.

Portanto, a distribuidora que fornece melhor preço ao franquiado é a Shell. Como Las Casas (2006), citou, os postos revendedores são varejistas, unidades de negócios que compram mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vendem diretamente aos consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores. Todas essas comparações podem ser mais bem vistas através do quadro 9.

QUADRO 9 – Comparativo entre ambas as distribuidoras

<b>Requisitos/ Distribuidora</b>	<b>Petrobras</b>	<b>Ipiranga</b>	<b>Shell</b>
<b>Burocracia</b>	Grau alto	Grau mediano	Grau mediano
<b>Tamanho do terreno</b>	1000 m <sup>2</sup> urbana 5000 m <sup>2</sup> rodovias	Não há exigências	Não há exigências
<b>Preço Ex.: Gasolina comum</b>	R\$ 2,360	R\$ 2,364	R\$ 2,342
<b>Programa de fidelização</b>	Petrobras Premmia	Km de Vantagens	Cartão Shell
<b>Controle de qualidade</b>	De olho no combustível	Controle da qualidade	DNA da Shell
<b>Rede de distribuição</b>	7.772 postos	5.388 postos	3.713 postos
<b>Marca mais lembrada no mercado</b>	1ª Posição	2ª Posição	3ª Posição

Fonte: Autor

## CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os dados da ANP, a Shell é dentre as três distribuidoras analisadas, a que oferece o melhor preço de combustíveis para revenda, mas o preço não seria um fator determinante para adoção e escolha da franquia, visto que a diferença entre os preços das distribuidoras é insignificante, sendo a variação maior de apenas dois centavos.

No entanto, a Ipiranga demonstra ter o melhor programa de fidelização do cliente. Em contrapartida a isto, a Shell, além do cartão de fidelização do consumidor, oferta também aos franqueados serviços como um programa de treinamento aos frentistas para garantir um melhor atendimento ao consumidor e também disponibilizam benefícios aos revendedores, donos de franquia, funcionando como um estímulo.

No que concerne à burocracia na adoção das bandeiras, todas apresentam exigências burocráticas, mas devido a BR Distribuidora ser uma estatal, apresenta um maior processo burocrático em relação às outras distribuidoras, que apesar de serem privadas, também apresentam seus graus de imposições.

Concluindo, identificou-se que das três empresas pesquisadas a que oferece melhores condições a um varejista dentro das condições normalmente exigidas é a Petrobras, fato comprovado por possuir a maior rede de postos revendedores e ser a maior revendedora de combustíveis a nível nacional, sendo a marca mais consolidada e lembrada no mercado.

Vale salientar que embora todas as distribuidoras façam o refino do petróleo, a Petrobras é a única que faz tanto a extração quanto o refinamento, sendo reconhecida no mercado nacional como a que fornece um produto de melhor qualidade. Para garantir a qualidade dos produtos e serviços ofertados, a Petrobras dispõe de um programa “de olho no combustível” que garante a qualidade dos mesmos.

Portanto, o objetivo desta monografia em investigar e identificar todo o processo de contratação de uma franquia das distribuidoras de combustíveis com o intuito de comparar as vantagens e desvantagens entre as principais bandeiras de distribuição à luz dos os benefícios ofertados pela *franchising* e a agregação de diversos serviços para atender as necessidades dos clientes foi atingido.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Jorge Pereira. **Contratos de franquia e leasing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 145p.
- AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS (ANP). Disponível em: < <http://www.anp.gov.br/>>. Acesso em: 10 dez. 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). Disponível em: < <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=13&origem=sobreosetor>>. Acesso em: 01 nov. 2012.
- BRASIL. Casa Civil. **Lei de Franquia** Nº 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm)>. Acesso em: 01 nov. 2012.
- CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 1995. 118 p.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma abordagem brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 552 p.
- COMPANHIA BRASILEIRA DE PETRÓLEO IPIRANGA. Disponível em: <<http://www.ipiranga.com.br/wps/portal>>. Acesso em: 11 jan. 2013.
- FEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES (FECOMBUSTÍVEIS). Disponível em: <<http://www.fecombustiveis.org.br/mercado.html>>. Acesso em: 15 nov. 2012.
- GUIA DE NORMALIZAÇÃO DE TRABALHOS ACADÊMICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Universidade Federal do Ceará: Biblioteca Universitária, 2012. Disponível em: < [http://www.feaac.ufc.br/images/stories/\\_files/guia\\_normalizacao\\_ufc\\_2012.pdf](http://www.feaac.ufc.br/images/stories/_files/guia_normalizacao_ufc_2012.pdf)> Acesso em: 08 jan. 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE VAREJO E CONSUMO (IBEVAR). Disponível em: < <http://www.ibevar.org.br/oibevar.html>>. Acesso em: 09 dez. 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12.ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2007. 600 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. 311 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 375 p.

MARTINS, Fran. **Contratos e obrigações comerciais**. 7. ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: Forense, 1996. 647 p.

PETROBRAS DISTRIBUIDORA S.A. Disponível em: <<http://www.br.com.br/wps/portal>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

SHELL BRAZIL LTDA. Disponível em: <<http://www.shell.com/bra.html>>. Acesso em 13 jan. 2013.

SILVEIRA, David José Monteiro. **O franchising como oportunidade de evitar a falência precoce**: orientações para os futuros franqueados com base na Rede Bom de Vera. 2004. [8], 37, [19] f.; Monografia (graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza-CE, 2004.

SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEIS E DE LUBRIFICANTES (SINDICOM). Disponível em: <[http://www.sindicom.com.br/pub\\_sind/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=21](http://www.sindicom.com.br/pub_sind/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=21)>. Acesso em: 11 dez. 2012.

## APÊNDICE

**APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado aos gerentes e proprietários dos postos revendedores de combustíveis que utilizam as bandeiras Petrobras, Ipiranga e Shell.**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS GERENTES E PROPRIETÁRIOS DE POSTOS REVENDEDORES DE COMBUSTÍVEIS QUE UTILIZAM AS BANDEIRAS PETROBRAS, IPIRANGA E SHELL.**

#### **Dados sociodemográficos**

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** M ( ) F ( )

**Escolaridade:** Fundamental completo ( ) Médio completo ( ) Superior incompleto ( )  
Superior completo ( )

**Função:** \_\_\_\_\_

**Há quanto tempo exerce esta função:** \_\_\_\_\_

**Qual seu cargo anterior:** \_\_\_\_\_

**Tempo de serviço na empresa (caso não seja o dono):** \_\_\_\_\_

**Bandeira do posto:** \_\_\_\_\_

#### **Roteiro semi-estruturado**

- 1. Há quanto tempo este estabelecimento existe?**
- 2. E há quanto tempo este posto pertence ao atual proprietário?**
- 3. Há quanto tempo o posto adota esta bandeira?**
- 4. Qual a bandeira utilizada anteriormente?**
- 5. Por quanto tempo utilizou a bandeira anterior?**
- 6. Qual motivo levou à mudança da bandeira?**
- 7. Porque escolheu esta bandeira atual?**

- 8. Quais vantagens e desvantagens da bandeira?**
- 9. Você está satisfeito com os benefícios ofertados pela distribuidora?**
- 10. Para você é mais vantajoso possuir a bandeira de uma distribuidora ou bandeira branca? Por quê?**
- 11. Tem algo que não foi citado e você gostaria de acrescentar?**