



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA QUÍMICA
CURSO DE ENGENHARIA DE ALIMENTOS

GABRIEL SANTANA DA SILVA BARROS

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA
AUMENTO DE FATURAMENTO EM LOJAS DE CONVENIÊNCIA**

Recife
2022

GABRIEL SANTANA DA SILVA BARROS

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA
AUMENTO DE FATURAMENTO EM LOJAS DE CONVENIÊNCIA**

Relatório entregue ao Departamento de Engenharia Química da Universidade Federal de Pernambuco, referente à disciplina Estágio Curricular (EQ704), tendo como finalidade o complemento da grade curricular para a obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Alimentos.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Andreлина Maria Pinheiro Santos

Recife

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Barros, Gabriel Santana da Silva .

Aplicação de ferramentas da qualidade para aumento de faturamento em lojas de conveniência / Gabriel Santana da Silva Barros. - Recife, 2022.

46 : il., tab.

Orientador(a): Andrelina Maria Pinheiro Santos
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Tecnologia e Geociências, Engenharia - Bacharelado, 2022.

Inclui referências, apêndices, anexos.

1. Ferramentas da qualidade. 2. Lojas de conveniência.
3. Aumento de faturamento. I. Santos, Andrelina Maria Pinheiro .(Orientação). II. Título.

620 CDD (22.ed.)

GABRIEL SANTANA DA SILVA BARROS

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA
AUMENTO DE FATURAMENTO EM LOJAS DE CONVENIÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Engenharia de
Alimentos da Universidade Federal de
Pernambuco, como requisito parcial para
obtenção do título de bacharel.

Aprovado em: 25 / 10 / 2022

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente
ANDRELINA MARIA PINHEIRO SANTOS
Data: 16/01/2023 14:03:29-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Profª Dra. Andrelina Maria Pinheiro Santos
Universidade Federal de Pernambuco



Documento assinado digitalmente
DANIELLA CARLA NAPOLEAO
Data: 06/01/2023 08:27:54-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Profª Daniella Carla Napoleão
Universidade Federal de Pernambuco



Documento assinado digitalmente
FERNANDA ARAUJO HONORATO
Data: 12/01/2023 10:09:34-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Profª Fernanda Araújo Honorato
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram de alguma maneira para a minha formação como pessoa, engenheiro e na execução do meu projeto de estágio. Em especial, agradeço à minha mãe, Flávia Santana e ao meu pai, José Fernandes de Barros, por sempre terem me guiado, apoiado, amado e ensinado com maestria o que é certo e errado.

Agradeço ainda...

Às minhas irmãs gêmeas, Maria Eduarda e Maria Fernanda, que sempre me incentivaram a persistir e me manter firme durante os longos anos de faculdade;

À minha orientadora, Andreлина Maria Pinheiro Santos, que foi fundamental para me engajar e mostrar que a engenharia está inclusive nas soluções mais simples, tendo o poder de gerar resultados significativos na vida de pessoas e organizações;

Ao meu gestor, Diego Pedreira Santiago, que me acolheu desde o primeiro dia de estágio na Raízen S.A, me mostrando claramente a importância tanto do feedback quanto da correção de erros rápidos, para que se possa haver o amadurecimento profissional, mostrando-se, dessa forma, como uma liderança que sempre incentivou e confiou em mim, atribuindo-me iniciativas e projetos importantes;

À minha namorada, Rebeca Araújo, pelo apoio, cuidado, incentivo e amor, dados durante toda a jornada de faculdade e início no mercado de trabalho para que hoje eu me tornasse um engenheiro.

Por fim, aos amigos, docentes e toda equipe da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) que foram os responsáveis e a quem também atribuo essa conquista pessoal e profissional.

“Existe uma força mais poderosa que a eletricidade, o vapor e a energia atômica: a vontade.”

Albert Einstein

RESUMO

O mercado de proximidade e conveniência é um dos que mais crescem no setor de varejo ao longo dos últimos anos. Mesmo na pandemia, apresentou abertura de lojas físicas e indicativo de expansão com aquisições e fusões de grandes empresas dispostas a adentrar nesse mercado. As lojas de conveniência, conhecidas por sua praticidade, agilidade e horário estendido, possuem, juntas, uma capilaridade de aproximadamente 20% em postos de serviços, frente a um percentual acima de 90% em países como Estados Unidos da América e Alemanha. Neste contexto, com a expansão do segmento e ingresso de grandes *players* no mercado, é fundamental a gestão do negócio em várias frentes para manter a rentabilidade e competitividade. Sendo assim, o presente estudo descreveu as atividades realizadas em lojas de conveniência de grande franqueadora na região nordeste e teve como objetivo identificar as causas de um faturamento abaixo da expectativa de crescimento da companhia, levando em conta o número de lojas abertas, potencial de mercado e estratégias promocionais adotadas. Para isso, foram utilizados o programa *Microsoft Power BI* para coleta, análise de dados e o método de gestão PDCA, nos quais, em suas etapas, foram feitos *brainstorming* com atendentes, utilizado-se ferramentas da qualidade como diagrama de Ishikawa, Matriz GUT e diagrama de árvore. Esta última foi elaborada através da proposição de planos de ação que atuassem na causa raiz para resolução do problema, a qual se obteve resultados satisfatórios. O projeto ocorreu com 3 grupos que possuíam faturamentos de loja distintos e causas específicas para o problema, analisando-se fatores como: atendimento, localização, horário de funcionamento, mix de produtos, ambiente da loja e vários atributos que possuem relação direta ou indireta com o faturamento. Com isso, observou-se que as possíveis causas para o problema de faturamento levantadas ao longo do trabalho podem ser trabalhadas tanto pelos atendentes e operadores da loja no dia a dia, como pelo consultor da franqueadora no acompanhamento e definição de estratégias de todas as lojas de conveniência. Diante disso, o aprendizado adquirido durante o curso de engenharia de alimentos apresentou-se de fundamental importância para atribuição dos conhecimentos de aplicação das ferramentas e métodos da qualidade. Observou-se por meio deste estudo ainda que a implementação de medidas auxiliaram no crescimento de faturamento de uma das lojas estudadas. Obtendo crescimento de 8,5% em relação ao mês anterior, enquanto que a região aumentou expressivos 2%, cumprindo com o papel do estudo e objetivo principal de uma loja de conveniência: promover simplicidade, agilidade e experiência para o consumidor e rentabilidade para o franqueado.

Palavras-chave: conveniência; faturamento; gestão; qualidade.

ABSTRACT

The proximity and convenience market are one of the fastest growing in the retail sector over the last few years. Even in the pandemic, it showed the opening of physical stores and an indication of expansion with acquisitions and mergers of large companies willing to enter this market. Convenience stores, known for their practicality, agility, and extended hours, together have a capillarity of approximately 20% in service stations, compared to a percentage above 90% in countries such as the United States of America and Germany. In this context, with the expansion of the segment and the entry of major players in the market, it is essential to manage the business on several fronts to maintain profitability and competitiveness. Therefore, the present monograph described the activities carried out in convenience stores of a large franchisor in the northeast region, with the objective of identifying the causes of a billing below the company's growth expectations, considering the number of opened stores, market potential and promotional strategies adopted. For this, the Microsoft Power BI program was used for data collection, analysis and the PDCA management method, in which, in its stages, brainstorming with attendants was carried out, using quality tools such as the Ishikawa diagram, GUT Matrix and tree diagram. The latter was elaborated through the proposition of action plans that would act on the root cause to solve the problem, which obtained satisfactory results. The project was carried out with 3 groups that had different store billing and specific causes for the problem, analyzing factors such as: service, location, opening hours, product mix, store environment and various attributes that have a direct or indirect relationship with the billing. With this, it was observed that the possible causes for the billing problem raised throughout the work can be worked both by the attendants and store operators on a day-to-day basis, as well as by the franchisor's consultant in monitoring and defining strategies for all stores of convenience. In view of this, the learning acquired during the food engineering course was of fundamental importance for attributing knowledge of the application of quality tools and methods. It was also observed through this study that the implementation of measures helped in the growth of billing of one of the stores studied in 8.5% in relation to the previous month, while the region increased expressive 2%, fulfilling the role of the study and main objective of a convenience store: to promote simplicity, agility and experience for the consumer and profitability for the franchisee.

Keywords: convenience; invoicing; management; quality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Número de lojas de conveniência no Brasil em 2018.....	18
Figura 2 - Faturamento anual de lojas de conveniência no Brasil em 2018	18
Figura 3 - Crescimento anual número de lojas de conveniência no Brasil (2018)	19
Figura 4 - Evolução faturamento anual lojas de conveniência no Brasil (2018)	20
Figura 5 - Distribuição geográfica das lojas de conveniência no Brasil (2018).....	21
Figura 6 - Exemplo do Diagrama de Ishikawa.....	27
Figura 7 - Comparativo 2022 versus 2021 de faturamento de 55 lojas de conveniência da franqueadora em estados do Nordeste.....	32
Figura 8 - Diagrama de Ishikawa aplicado a loja de conveniência	33
Figura 9 - Onepage atendimento diferenciado	35
Figura 10 - Onepage atividades ao chegar na loja de conveniência	36
Figura 11 - Faturamento por produto da gerência no ano de 2022	38
Figura 12 - Faturamento por produto da loja de conveniência de menor faturamento da gerência.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Redes de conveniência e países de atuação	16
Tabela 2 - 12 Postos selecionados para análise do trabalho	33
Tabela 3 - Matriz GUT para lojas de conveniência com maior queda de faturamento ano versus ano.....	34
Tabela 4 - Matriz GUT para loja de conveniência com pior desempenho de faturamento	37

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BI – *Business Intelligence*

EUA – Estados Unidos da América

PDCA – *Plan; Do; Check and Act*

POP – Procedimento Operacional Padrão

ROI – *Return on Investment*

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo

PIB – Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Setor de varejo.....	15
2.2 Lojas de conveniência	15
2.3 Lojas de conveniência no Brasil	17
2.4 Lojas bandeiradas	22
2.5 Tipos de clientes.....	23
2.6 Principais indicadores	23
2.6.1 Faturamento	23
2.6.2 Margem.....	24
2.6.3 Ticket médio.....	24
2.7 Análise de faturamento por categoria	25
2.8 Transações.....	25
2.9 Gestão de qualidade.....	25
2.9.1 Ciclo PDCA.....	26
2.9.2 Diagrama de Ishikawa	27
2.9.3 Matriz GUT.....	28
3 METODOLOGIA	29
3.1 Coleta de dados e análise do problema	29
3.2 Aplicação de ferramentas da qualidade	30
3.3 Visita de diagnóstico.....	30
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1 Análise de categoria.....	38
5 CONCLUSÃO	43

1 INTRODUÇÃO

As lojas de conveniência podem ser definidas como “tipos de empresas de varejo com ênfase primária em fornecer ao público um local adequado para comprar rapidamente a partir de uma variedade de produtos consumíveis e serviços” (NACS, 2016). A importância de estudar esse tema reside em sua relevância na atualidade mundial, uma vez que o varejo é um dos segmentos da economia brasileira mais importantes nos últimos anos. Para Kotler (2012), “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final para uso pessoal”. Dentro desse mercado, existem diversos modelos de funcionamento, desde forma de venda e horário até o tamanho do produto ou serviço (SBVC, 2020).

No setor varejista, as lojas de conveniência estão ganhando grande destaque. O surgimento do modelo de negócio ocorreu nos Estados Unidos da América (EUA), na década de 1920, e se difundiu durante a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento da indústria. No Brasil, as lojas de conveniência surgiram em 1987, com a função de otimizar e rentabilizar a área. Com o perfil de compra do consumidor cada vez mais focado na experiência, esse segmento se mostrou muito alinhado frente essa expectativa, uma vez que são estabelecimentos sendo geralmente localizados em postos de combustíveis, sob o modelo de franquia, horário estendido e um grande mix de produtos. Estes são classificados, de acordo com Margotti (2021), basicamente em: bebidas alcoólicas e não alcoólicas, food service, tabaco, bomboniere, snacks, sobremesas e itens sazonais.

O número de lojas de conveniência e seu faturamento vem crescendo significativamente nos últimos anos, movimentando bilhões de reais anualmente e contando hoje no Brasil com mais de 8100 pontos de vendas, só em postos de combustível, o que representa aproximadamente 20% de capilaridade neste segmento. Ou seja, o mercado de conveniência em postos tem alto potencial de crescimento no Brasil, visto que o país, segundo Valdevez (2021), possui uma das taxas de penetração mais baixas do mundo, enquanto a Argentina tem mais de 50% de lojas de conveniência em postos de combustível e este índice atinge mais de 90% em postos da Alemanha e dos EUA.

No entanto, um problema relacionado a esse tema é que embora as projeções sejam boas, há alguns desafios relacionados à gestão que são fundamentais para

manter a competitividade e rentabilidade por parte do franqueado. Sendo assim, é fundamental a aplicação de metodologias que gerem planos de ação para que quando forem executados, tragam resultados significativos e sustentáveis para a empresa (EXAME, 2019).

Nesse contexto, tendo em vista o potencial do segmento de mercado, uma revisão na literatura sobre o tema proposto poderia contribuir com a solução do faturamento abaixo da expectativa. Uma vez que as revisões possuem a função de possibilitar uma análise sobre um determinado assunto a partir de diferentes perspectivas, com auxílio das ferramentas corretas, podem garantir maior gestão e rentabilidade para o franqueado.

O objetivo deste trabalho é, por meio de visitas de diagnóstico, revisão da literatura e planos de ação definidos com auxílio de ferramentas da qualidade, aumentar o faturamento de lojas de conveniência de grande franqueadora da região nordeste no ano de 2022.

Neste projeto, foi fundamental encontrar artigos, livros e sites publicados nos últimos 10 anos, que servissem de base para que fosse possível cumprir os objetivos específicos a seguir:

- Coletar e mapear dados no sistema corporativo do *Power BI* as lojas de conveniência pertinentes a pesquisa;
- Aplicar o método de gestão PDCA com aplicação de ferramentas da qualidade como diagrama de Ishikawa;
- Realizar visitas de diagnóstico em lojas de conveniência escolhidas e priorizar causas para definir a causa raiz, por meio da Matriz GUT;
- Elaborar planos de ações para identificação dos problemas que geram baixo faturamento de lojas de conveniência da regional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente tópico apresentará a fundamentação teórica usada para embasar a análise proposta no trabalho. Serão apresentados os conceitos e definições acerca de lojas de conveniência, metodologias e ferramentas da qualidade, assim como seu desdobramento e importância no varejo e ainda o que os principais autores e pensadores sobre o tema apresentam em seus estudos.

2.1 Setor de varejo

Segundo estudos da McKinsey, em parceria com Scanntech, que analisou a situação do varejo alimentar em todas as regiões do Brasil durante 2021, o ano foi conturbado. A redução do poder de compra do consumidor, causada principalmente pela queda na renda do brasileiro (-5,8%) e aceleração da inflação (10,1%), puxou o varejo alimentar para uma queda de 2,4% em vendas em relação ao mesmo período de 2020 (Brasil Journal, 2022).

Segundo Yamashita (2022), mesmo em países desenvolvidos, com grandes taxas de capilaridade da tecnologia, o segmento que apresenta menor penetração do digital é o varejo alimentar, tal fato é atribuído aos consumidores, mesmo com a pandemia, por optarem em escolher seus próprios produtos, por conta da validade. Ainda assim, mesmo apresentando menor penetração no digital, em 2021 houve um crescimento de mais de 50% no e-commerce alimentar de varejistas nacionais e no segmento de atacarejo e formatos focados em experiência e conveniência. Sendo assim, é fundamental obter uma visão detalhada do setor de lojas de conveniência, a qual será tratado ao longo de todo o estudo.

2.2 Lojas de conveniência

Lojas de conveniência são empresas focadas em fornecer ao cliente um local de compra rápida, mix de produtos diferenciados e horário estendido, como se vê nos documentos da NACS - *National Association of Convenience Store* (2016). Segundo Rocha, Ferreira e Silva (2012), essas lojas constituem um modelo de varejo atual, focado em atender à necessidade de conveniência do cliente de: tempo, restrição de horário e localização, caracterizando-se por serem lojas com área reduzida, em média

de 50 a 100m², sendo ainda menor no Brasil, onde a área varia de 45 a 60m². Elas contam com uma linha de produtos reduzida, tempo médio de permanência do cliente de 3 minutos, sendo esse o grande diferencial em relação às redes de supermercados e atacarejo, tendo preços, de forma geral, mais elevados do que os das demais formas de varejo alimentar. De acordo com Silveira (2022), tais lojas encontram-se em maior número dentro de postos de combustível, mas não necessariamente.

Segundo o autor supracitado, o consumidor vem modificando seu perfil de compra com o passar do tempo, principalmente nos grandes centros, onde se busca cada vez mais agilidade, praticidade e comodidade. Já para Meneses (2021), diversas empresas de varejo, vem aproveitando a falta de tempo das pessoas e buscando atender essas expectativas de diferentes maneiras. Dessa forma, o varejo de conveniência vem ganhando mais espaço, principalmente para o público que deseja fazer muitas tarefas, combinando atividades para economizar tempo. Na Tabela 1, é possível observar as principais redes, bem como os países de atuação, representatividade e número de lojas.

Tabela 1 - Redes de conveniência e países de atuação.

GRUPO	MERCADO	QUANTIDADE DE LOJAS (MIL)
7 Eleven	EUA e Japão	59
Family art	Japão	17
Couche Tard	Canadá	14
Oxxo	México	16
Lawson Station	Japão	13
Circle K Sunkus	Japão	8,3
Carrefour Express	França	7,2

Fonte: Brasil Postos (2020)

Diversas inovações em lojas de conveniência foram testadas em alguns países a fim de se proteger das consequências sociais e econômicas do COVID-19 e das incertezas e desafios, que geraram uma redução de receita do modelo de negócio (BRASIL POSTOS, 2021). Como exemplos, cita-se a Amazon Go e a chinesa BingoBox, que lançaram lojas de conveniência autônomas em grande escala, como também a francesa Carrefour e a japonesa Lawson, cujos dados apresentados na Tabela 1 também desenvolveram formatos autônomos, onde os clientes fazem o autoatendimento para pagamento das compras, o que reduz o número de funcionários

(BRASIL POSTOS, 2020).

Os EUA, segundo a NACS (2020), contam com mais de 150.000 lojas de conveniência, sendo 55.000 delas operadas em postos de serviço. No Chile, estas lojas estão presentes em 33% dos postos e, na Argentina, em 50%. Tal fato ilustra um dos indicadores do potencial que o segmento possui de expansão no mercado brasileiro.

De acordo com o SINDICOM - Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes (2018), Em se tratando de logística, há um grande desafio no meio, uma vez que envolve a compra de mercadorias em menor escala e maior recorrência, devido às características do modelo de negócio que ocorre em espaço reduzido de armazenagem, exposição e baixa competitividade em preços.

Meneses (2021), em seus apontamentos, salienta que além disso, apesar do potencial de crescimento, as lojas de conveniência enfrentam desafios para competir no varejo, sobretudo no Brasil, para aplicação de tecnologia no atendimento, pagamento nas lojas e transição para vendas online, o que ainda há grande espaço para desenvolvimento, além de soluções logísticas mais eficientes.

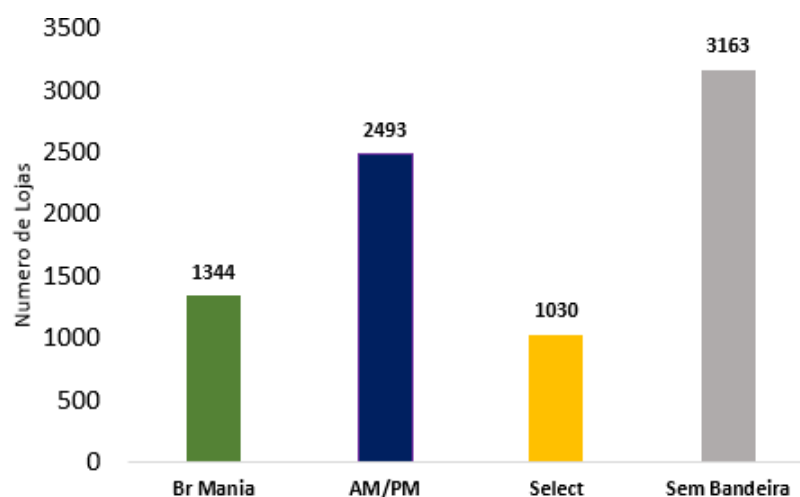
2.3 Lojas de conveniência no Brasil

Diante da crise internacional do petróleo, na década de 1970, quando houve uma forte elevação no nível dos preços do barril, o governo brasileiro criou algumas medidas de restrição de consumo. Dentre elas, a limitação do horário de funcionamento dos postos de combustível, que não operavam aos finais de semana e funcionavam com horário restrito durante a semana. A legislação relativa a essas restrições vigorou no país de 1975 a 1986 (JUCHEM, 2004).

Segundo o Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes, SINDICOM (2012), em 1987, localizada em São Paulo, surgiu a primeira loja de conveniência em postos de combustíveis. Na década de 1990, o modelo de franquia para conveniência se consolidou através da necessidade de aumentar a rentabilidade do metro quadrado no posto de combustível e com ingresso de marcas de distribuidoras de combustíveis, como: Select da Shell, AmPm da Ipiranga e BR Mania da Vibra Distribuidora.

Nos anos seguintes, muitas mudanças ocorreram, com aquisições, fusões e saídas de empresas do mercado brasileiro na área de distribuição de combustíveis e franquia de conveniências (SINDICOM, 2012). Como resultado, o mercado de lojas de conveniência alcançou em 2018 o número de 8.030 lojas, sendo liderado pelas grandes marcas de franquias das distribuidoras de combustíveis tanto em número de lojas como em faturamento, conforme pode ser observado nas Figuras 1 e 2.

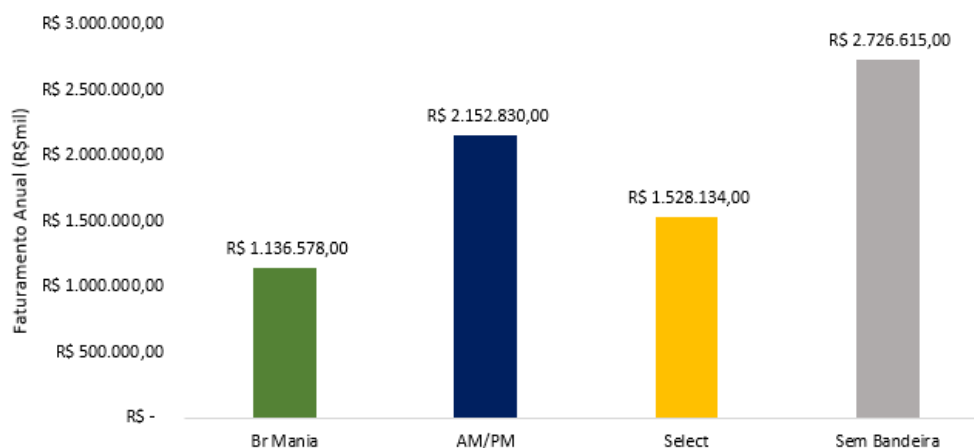
Figura 1 - Número de lojas de conveniência no Brasil em 2018



Fonte: adaptado de Anuário Sindicon/Nilesen (2019)

Na Figura 1, é possível observar a participação no número de lojas de 60,6% por parte das grandes distribuidoras, enquanto nas lojas sem bandeira, ou seja, que não pertenciam a uma distribuidora, a participação está em 39,4% (SINDICOM, 2019).

Figura 2 - Faturamento anual de lojas de conveniência no Brasil em 2018



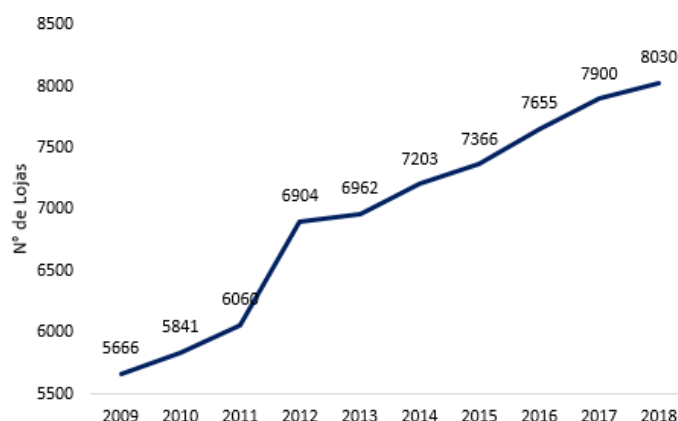
Fonte: adaptado de Anuário Sindicon/Nilesen (2019)

Na Figura 2, é possível perceber em uma visão macro que o faturamento de lojas de grandes distribuidoras representou 63,9% do total, enquanto que o de lojas com bandeira branca ou de marca própria representou 36,1%, números muito semelhantes ao de percentual de número de lojas. É válido ressaltar que um maior número de lojas não necessariamente implica em um faturamento maior. Isso pode ser comprovado observando o número de lojas BR Mania que é aproximadamente 30% maior que o de lojas Select, porém as Select faturam juntas 34% a mais.

Com o intuito de ampliar a oferta de conveniência, as grandes distribuidoras vêm ampliando sua rede e aproveitando o cenário de crescimento anual do setor, conforme visto nas Figuras 3 e 4. A Raízen Combustíveis, empresa detentora da marca Shell no Brasil e a Femsa Comércio, líder no segmento de lojas de conveniência na América Latina, com as lojas Oxxo, criaram o Grupo Nós, uma *joint venture*, ou seja, uma associação, com tempo limitado, entre duas empresas para prestar um serviço que, provavelmente, não alcançariam de forma individual. As operações são destinadas às lojas Shell Select, nos postos de combustíveis, enquanto a marca Oxxo, que abriu 103 lojas Oxxo no ano de 2021, procura explorar o mercado de proximidade, operando lojas fora dos postos de combustíveis (RAIZEN, 2021).

Com intuito de crescimento, o Grupo Nós possui o objetivo de inaugurar, até 2023, mais de 500 lojas na região Sudeste. Tal feito contemplará, no primeiro ciclo de crescimento, as lojas próprias para progressivo ganho de escala, poder de negociação com seus fornecedores e alinhado com o potencial de crescimento desse segmento, visto em número de lojas na Figura 3 (RAIZEN, 2021).

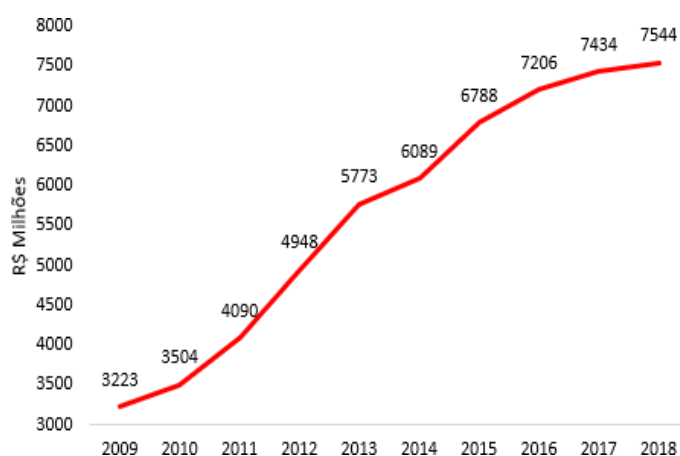
Figura 3 - Crescimento anual número de lojas de conveniência no Brasil (2018)



Fonte: adaptado de Anuário Sindicon/Nilesen (2019)

Pela Figura 3, é possível notar que houve crescimento em todos os anos em relação ao ano anterior. Esse fato não se mostrou diferente quando observado em dados de uma das 3 grandes distribuidoras de mercado de combustíveis, quando analisado o relatório anual do trimestre de 2022. Nele, é possível verificar que houve um aumento de 173 lojas de conveniência de 2021 para 2022, representando 14% de crescimento. Com relação a evolução do faturamento, observa-se gráfico semelhante ao anterior, conforme pode ser visto na Figura 4.

Figura 4 - Evolução faturamento anual lojas de conveniência no Brasil (2018)



Fonte: adaptado de Anuário Sindicon/Nilesen (2019)

A Figura 4 mostra uma evolução clara ano após ano desde 2009 até 2018, porém, segundo a gerente de franquias da BR mania, as vendas das lojas caíram 20% em 2020, mesmo com o aumento no número de lojas. Por outro lado, o ticket médio, ou seja, o valor médio gasto em uma compra pelos clientes, aumentou em 10%. Em meio a uma crise sanitária que obrigou o segmento a se reinventar, uma vez que foi considerado serviço essencial, portanto, as lojas do setor continuaram operando durante a pandemia do COVID-19 (SINDICOM, 2019).

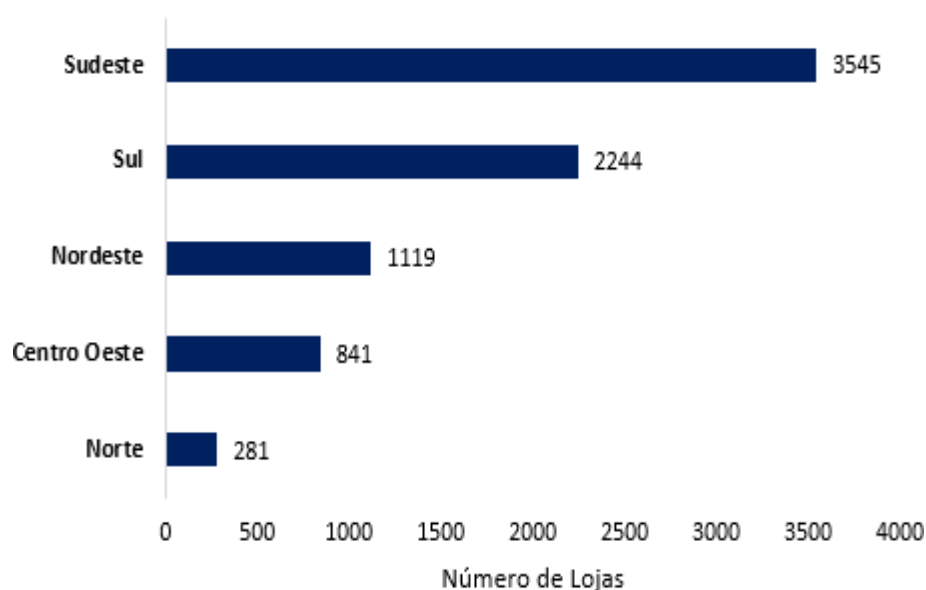
A Vibra, representante da BR mania na parte de conveniências, lançou em março de 2020 a nova imagem dos postos de serviços incluindo sua rede de lojas de conveniências e após um ano de lançamento firmou parceria com as Lojas

Americanas, com as quais vislumbram atuar com lojas de conveniência dentro e fora de postos de combustíveis (VIBRA, 2020). Já a rede am/pm, da Ipiranga, anunciou o interesse em operar lojas de conveniência fora dos postos, mas também com planos de atingir penetração em 60% dos postos de combustível brasileiros (SINDICOM, 2019)

De acordo com Almeida (2021), um estudo realizado pela Nielsen e Zebra Technologies mostrou que o número de lojas de proximidade cresceu 4,9% em 2020 versus 2019 e o de conveniência 11,9%. Enquanto isso, os hipermercados tiveram uma redução de 1,3% no número de lojas. No Brasil, foi mapeado o crescimento de 6,8% nas vendas das lojas de conveniência, porque elas se tornaram uma opção para as compras de abastecimento da despensa doméstica. Isto levou a uma movimentação dos negócios neste segmento no Brasil.

Em relação à distribuição geográfica dessas lojas, a região Sudeste lidera com 44,1% de participação, enquanto a região Norte tem a menor fatia com 3,5%, conforme pode ser observado na Figura 5.

Figura 5 - Distribuição geográfica das lojas de conveniência no Brasil (2018)



Fonte: adaptado de Anuário Sindicon/Nilesen (2019)

É válido destacar o potencial das regiões nordeste e centro oeste, conforme visto na Figura 5. Nelas, o crescimento em número de lojas no país em 2018 comparado a 2017 foi de 1,6%, e atingiu um faturamento de R\$ 7,54 bilhões, que

representou 1,5% a mais que em 2017 (SINDICOM, 2018).

Nesse contexto, é fundamental apresentar a visão do que seria uma loja de conveniência bandeirada e de que forma elas se diferenciam das lojas que não fazem parte de nenhuma franquia.

2.4 Lojas bandeiradas

São conhecidas assim as lojas franqueadas, que são associadas e possuem direito de uso de imagem de alguma das 3 grandes distribuidoras, representadas pela Shell Select, BR Mania e am/pm, da Shell, Vibra e Ipiranga respectivamente.

Segundo a Proposta de Valor 22'23 da Shell Select, há uma previsão de aumento de 25% no faturamento da loja bandeirada Shell Select em relação a loja antiga sem bandeira. Além disso, espera-se um aumento na agilidade de atendimento em 20% e crescimento de 60% nas receitas de *food service*.

Com relação aos benefícios, segundo a Raízen (2022), há vários, os quais envolvem: participação de promoções com campanhas mensais de ofertas para o franqueado e consumidor; consultoria do negócio; transformação digital; treinamentos motivacionais para engajar os funcionários, junto com a indústria; marketing, gerenciamento de categoria, com layout e planograma personalizados; toda a cadeia de suprimentos e claro, a força de uma marca consolidada.

A Raízen (2022) também mostra que há alguns modelos de lojas de conveniência que se adaptam ao espaço do revendedor, bem como possuem algumas expectativas financeiras de retorno estimadas. Alguns exemplos de franquia de lojas de conveniência Shell Select são: Ultracompacta, em que a área é de 40-50m², faturamento esperado de R\$100 mil, ROI da franquia de 14% e lucro líquido de 3%; Míni, em que a área é de 50-80m², faturamento esperado de R\$140 mil, ROI da franquia de 19% e lucro líquido de 3,6%; Máxi, em que a área é maior do que 80m², faturamento esperado de R\$170 mil, ROI da franquia de 33% e lucro líquido de 5,2%.

Além disso, fazer parte de uma franqueadora possui benefícios como parcerias com aplicativos de delivery, suporte de gestão para configuração nas normas exigidas, uso de aplicativos como o Shell Box, que possui programas de fidelidade, benefícios e promoções, que são recursos fundamentais para constante atualização de informações e manutenção de mercado.

Segundo dados do SINDICOM (2012), os postos de combustíveis com lojas de conveniência podem aumentar em até 20% o volume de venda dos combustíveis, tendo como principais motivos a sensação de mais segurança para o cliente e um local com mais variedade de serviços.

2.5 Tipos de clientes

Segundo Giselle Valdevez, *Relationship Partner* da NACS para o Brasil, para definir a persona do seu negócio, é fundamental se utilizar de pesquisas de mercado, análise de cesta de consumo e entender a jornada de compra do cliente, uma vez que o público de lojas de conveniência se diversificou. Sendo assim, a análise de dados se faz fundamental para tomadas de decisões, no que diz respeito a implementação de ofertas, comunicação e mix de produtos ideais através do conhecimento da faixa etária, perfil de compra, hábitos e poder aquisitivo do cliente, cada vez mais em busca de praticidade e agilidade (EXPOPOSTOS, 2022).

2.6 Principais indicadores

Alguns conceitos serão apresentados para maior entendimento do trabalho. O conhecimento desses indicadores são importantes, uma vez que, foram utilizados de métrica para classificar as lojas de conveniência estudadas no trabalho.

2.6.1 Faturamento

Indicador utilizado para medir o tamanho do negócio, trata-se basicamente do valor total arrecadado por uma empresa pelos bens, serviços ou indústria a partir do início de sua atividade. O conhecimento desse indicador, segundo Souza (2022), é importante pois é através dele que se classifica a empresa, calcula tributos e realiza demais análises de caixa, lucros, entre outros.

Já para a Stone (2021) há dois tipos de faturamento, o líquido e o bruto. O primeiro, trata do valor que a empresa arrecada a partir das suas vendas em determinado período, ou seja, basta multiplicar o preço do produto pelo número de itens vendidos e, em caso de mais de um produto, realizar a operação para cada um e depois somar. Já o segundo, é igual ao faturamento bruto menos os tributos e

deduções de vendas, como devoluções.

É válido ressaltar, para Souza (2022), porém, que o indicador analisado individualmente não indica necessariamente saúde financeira por parte do negócio, uma vez que se pode ter um alto faturamento e ainda assim ter prejuízo, caso os gastos sejam maiores que a receita e vice versa.

2.6.2 Margem

Segundo a Stone (2021), a margem também é um indicador utilizado para avaliar a saúde financeira de um negócio. O valor ideal depende do segmento de atuação e estratégia comercial da empresa, mas é um indicador importante para crescimento e sustentabilidade do empreendimento. A margem de lucro é a porcentagem do preço de um produto ou serviço que corresponde ao lucro da empresa, representada pela Equação 1.

$$ML = \frac{L}{R} \times 100$$

Em que ML significa margem de lucro; L significa o lucro e R significa a receita.

Geralmente uma loja de conveniência possui uma margem de lucro entre 10 e 20%, porém, assim como todo negócio, cada caso é uma situação. (NETO, 2019)

2.6.3 Ticket médio

Indicador que se refere a quanto o cliente gasta a cada compra. Indicador importante para realizar projeções de vendas. Ou seja, considerando que uma loja de conveniência receba cerca de 300 clientes por dia, estimando um ticket médio de R\$17,00 é possível prever quanto será o faturamento mensal da loja. A ideia, sobretudo nas lojas de conveniência, de acordo com Neto (2019), é criar estratégias para que aumente o ticket médio para que seja possível aumentar o faturamento mensal sem a necessidade de aumentar o número de clientes.

Bortoli (2022) salienta em seus apontamentos que de maneira geral, as lojas de conveniência tentam aumentar ticket médio realizando ações promocionais com combos de produtos, descontos na compra de determinados kits e indicando itens

relacionados. Um alto ticket médio pode sinalizar qualificação do público e satisfação com a marca.

2.7 Análise de faturamento por categoria

É realizado uma análise para identificar quais são os produtos de maior margem, ou seja, mais rentáveis para a loja para assim estimular a venda desses produtos. Em geral, trata-se de *food service* e bebidas não alcoólicas. Sendo assim, é importante identificar o motivo pela qual os produtos de maior margem estão com percentual abaixo do esperado e traçar os planos de ação. Geralmente, trabalha-se aqui com bebidas não alcoólicas com baixa participação pode ser política de preços, planograma, disposição do produto na loja, espaço para consumo, falta de produtos. Já o *food service* abaixo do esperado pode estar associado a falta de qualidade, processo ineficiente, falta de produtos e demora no atendimento.

2.8 Transações

Indicador utilizado para aumentar faturamento do negócio e gerar maiores lucros em diversos segmentos de negócios, inclusive, lojas de conveniência. É preciso trazer mais clientes ou fazer com que os clientes atuais tenham maior recorrência. Algumas formas de aumentar o número de transações é utilizando programas de fidelidade, *cashback* e utilizar campanhas que conectem o cliente do posto para loja, além de facilidades de pagamentos e vendas online (SA VAREJO, 2022).

Além dos indicadores apresentados, utilizou-se ferramentas da qualidade que foram fundamentais para a organização, levantamento do problema e definição dos planos de ação.

2.9 Gestão de qualidade

A gestão da qualidade, de acordo com Paladini (2012), possui como finalidade prever riscos e controlar processos, necessitando do comprometimento de todos os funcionários de uma organização. Para o autor, as ferramentas da qualidade podem ser usadas para registrar e interpretar dados nas organizações, auxiliando na

identificação de problemas e causas para que dessa forma sejam realizadas as melhoria dos processos.

Segundo Mariani (2005), é preciso trabalhar baseando-se em dados para gerenciar processos e tomar decisões de maneira mais assertiva. Para isso, existem ferramentas da qualidade específicas, capazes de realizar coleta, processamento e exposição das informações registradas durante o processo.

2.9.1 Ciclo PDCA

O método PDCA foi desenvolvido no século XX por Walter Shewhart e disseminado por W. Edwards Deming. Para Liang (2016), o conceito da metodologia do PDCA conseguiu se destacar por cientificamente ajudar na solução de problemas, seguindo etapas desde a identificação do problema até execução de melhorias no negócio. Para isso, utiliza-se sucessíveis em ciclos, sendo composto de quatro fases: planejar (*plan*), executar (*do*), verificar (*check*) e atuar (*act*).

Segundo Melo (2001), O PDCA, como ferramenta de apoio que contribui para tomadas de decisões e sustentabilidade do negócio, divide-se nas seguintes etapas:

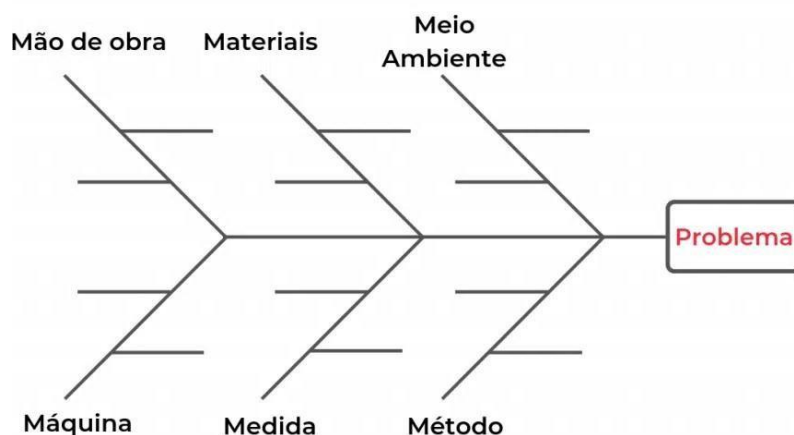
- P (*plan* - planejar): situado no início do ciclo, esta é a etapa de planejamento, fundamental para descrever as atividades, processos, objetivos, metas, esclarecer o que será feito, quais as metodologias aplicadas e, conseqüentemente, o rumo das etapas seguintes. É nessa etapa em que é feita a identificação e definição do problema, análise do fenômeno e processo e elaboração do plano de ação para assim resolver a causa raiz. O planejamento possibilita a empresa ser mais competitiva e ter resultados mais saudáveis, dando direção e consolidação ao negócio;
- D (*do* - executar): esta etapa trata da execução do planejamento realizado anteriormente, assim, é fundamental o treinamento para que cada um tenha entendimento de seu papel no plano de atividades da equipe. O não cumprimento das definições, além de comprometer o resultado final do projeto, pode gerar prejuízos econômicos e até mesmo de clima organizacional;
- C (*check* - checar): nesta etapa do ciclo o objetivo é realizar o monitoramento das ações e verificar se o que foi planejado foi realmente executado. Caso não estiver de acordo com o esperado, ajustar para melhoria contínua. Ainda nesta etapa, é muito comum reuniões onde são feitos os desdobramentos dos dados e indicadores coletados;
- A (*act* - agir): na última etapa, busca-se basicamente agir para corrigir desvios que ocorrem entre o que foi planejado e o que

de fato ocorreu para que se atinja o objetivo traçado no início do projeto. Porém, uma vez que o resultado esperado foi atingido, é de se esperar que se mantenha, sendo assim, é importante criação de um padrão para garantia da continuidade (MONTEIRO, 2022).

2.9.2 Diagrama de Ishikawa

Também conhecido como diagrama de causa e efeito, ou espinha-de-peixe, foi criado no Japão no ano de 1943 por Kaoru Ishiwaka (FABRIS, 2016 & PALADINI, 2012). Segundo Silva *et al.* (2012), “o efeito auxilia no diagnóstico, e somente focando nas causas é possível alcançar as melhorias”. Este diagrama traz em sua execução o levantamento das causas, com o foco no problema através da abordagem integrada e efetiva em conjunto com a equipe, conforme pode ser visto na Figura 6.

Figura 6 - Exemplo do Diagrama de Ishikawa



Fonte: adaptado de Ishikawa (1993)

Analisando a Figura 6, de acordo com as explicações de Werkema (1995), tem-se que o levantamento das causas é realizado mediante os 6M que são: matéria prima, máquina, mão de obra, método, medida e meio ambiente. A ideia é partir de um ponto de vista amplo para depois determinar medidas corretivas.

2.9.3 Matriz GUT

Alves (2017) explica que a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) é um tipo de matriz de priorização, criada por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, que pode ser aplicada na análise e na priorização de problemas ou de ações de correção a serem implementadas, auxiliando na tomada de decisão.

Segundo Trucolo (2016), a ferramenta utiliza-se dos três elementos a seguir para classificar algum problema ou ação quanto a prioridade de resolução:

- Gravidade - refere-se ao quão grave é ou será o problema ou ação para a empresa, processos ou pessoas;
- Urgência - refere-se ao prazo disponível para a resolução do problema. Ou seja, quanto mais urgente, menor o tempo para resolução do problema ou ação;
- Tendência - refere-se a probabilidade de se agravar com o passar do tempo, caso não seja controlado ou resolvido.

O objetivo desta ferramenta da qualidade segundo Pestana (2016), é definir quais falhas ou atividades devem ser priorizadas na correção para efetivamente resolver o problema. Basicamente, na construção da matriz GUT, utiliza-se uma atribuição de notas variando em uma escala de 1 a 5 pontos, de menor intensidade até a maior intensidade, gerando pontuações em três classes de elementos visto anteriormente. Dessa forma, como explica Trucolo (2016), aqueles que apresentarem as maiores pontuações devem ser considerados como prioridades para tratamento.

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2007), a metodologia é o processo da pesquisa utilizado para elaboração de um determinado assunto, que deve ser seguido para que seja possível responder a problemática, atingindo os objetivos de forma clara e objetiva.

É possível classificar as pesquisas quanto aos objetivos em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. No presente estudo foi escolhida a pesquisa exploratória, pois, nesse tipo, além de pesquisar bibliograficamente sobre lojas de conveniência, também houve pesquisa de campo e aplicação de questionários em visitas, levantando dados únicos.

Com relação a abordagem do projeto, este trabalho utilizou-se tanto a qualitativa como a quantitativa, uma vez que foram usados dados para embasar a problemática. Também foi feita pesquisa de campo com funcionários de lojas de conveniência que compartilharam suas motivações, comportamentos e opiniões, sendo fundamental para conclusões da pesquisa.

Para atingir os objetivos, após a busca inicial nas bases de dados *Google Acadêmico*, *Scielo* e sites entre maio e outubro de 2022, utilizou-se o método PDCA, em conjunto com as ferramentas da qualidade diagrama de Ishikawa e matriz GUT, sendo realizada uma investigação do faturamento em lojas de conveniências de uma rede de franquias de grande distribuidora, uma vez que não houve atingimento esperado de faturamento definido pela companhia.

3.1 Coleta de dados e análise do problema

Aplicando o método PDCA, o projeto iniciou pela análise de dados, por meio do mapeamento no sistema da empresa franqueadora das lojas de conveniência, identificou-se os casos que estavam com faturamento abaixo do alvo e consequentemente contribuindo para não atingimento da meta. Para isso, utilizou-se o programa do *Microsoft Power BI*, com a base de dados gerada da interface franqueadora-franqueado e escolheu-se 12 lojas de conveniência. O primeiro grupo foi composto pelas 4 lojas de menor faturamento da gerência, o segundo grupo com as 4 lojas que tiveram maiores reduções de faturamento em relação ao mesmo período do ano anterior e, por fim, as 4 lojas com maiores faturamentos para verificar a excelência operacional e boas práticas para ser replicado para as demais lojas.

3.2 Aplicação de ferramentas da qualidade

Para realizar o levantamento das causas do problema, utilizou-se o diagrama de Ishikawa, ainda na etapa de planejamento do PDCA, para, a partir disso, cruzar as informações do *Power BI* com informações coletadas em *brainstorming*. Em seguida, foram montadas análises que permitiam identificar quais as causas acontecem com maior incidência, para, assim, definir as prioridades a serem atuadas com auxílio da matriz GUT. Além disso, a causa principal pode ter fatores externos, que contribuam para o acontecimento e ser particular de cada tipo de loja, independente de estar no mesmo grupo ou não.

3.3 Visita de diagnóstico

Consistiu em visitar 3 lojas de conveniências de grande franqueadora, uma de cada grupo definido anteriormente, para realizar *brainstorming* com os funcionários e aplicar um *checklist* geral para ter informação com relação a horário de funcionamento, número de funcionários, limpeza da loja, disposição de produtos, *layout*, ambiente, mix de produtos e atendimento dos funcionários. Essa etapa foi fundamental para enriquecer as causas e subcausas para o problema bem como definir a prioridade de resolução para sanar o problema.

Na etapa seguinte do PDCA, uma vez conhecida a causa raiz para o problema de cada tipo de loja, desenvolveu-se planos de ações direcionados à resolução ao objetivo. Sendo fundamental focar na raiz do problema, uma vez que as demais causas não resolveriam por si só, para finalmente agir. Os planos de ação foram passados para o gerente da loja e, por meio de treinamento de 30 minutos, para os atendentes da loja de conveniência.

A etapa seguinte foi a de verificação, porém, embora não tenha sido feito um acompanhamento detalhado e específico para relatar a evolução, houve um resultado esperado. Este resultado foi visto por meio de treinamentos, divulgação de materiais de fácil gestão à vista, alinhamento com o gerente das lojas e criação de grupo de mensagem em que foi possível já observar evolução.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De forma geral, de acordo com material colhido na Revista Exame (2022), o varejo no Brasil, setor que possui forte influência no produto interno bruto (PIB) brasileiro, está em alta. Mas é preciso ponderar que é uma alta causada pela retomada das atividades, que sofreram reduções nos anos anteriores, devido as consequências sociais e econômicas da pandemia do COVID-19.

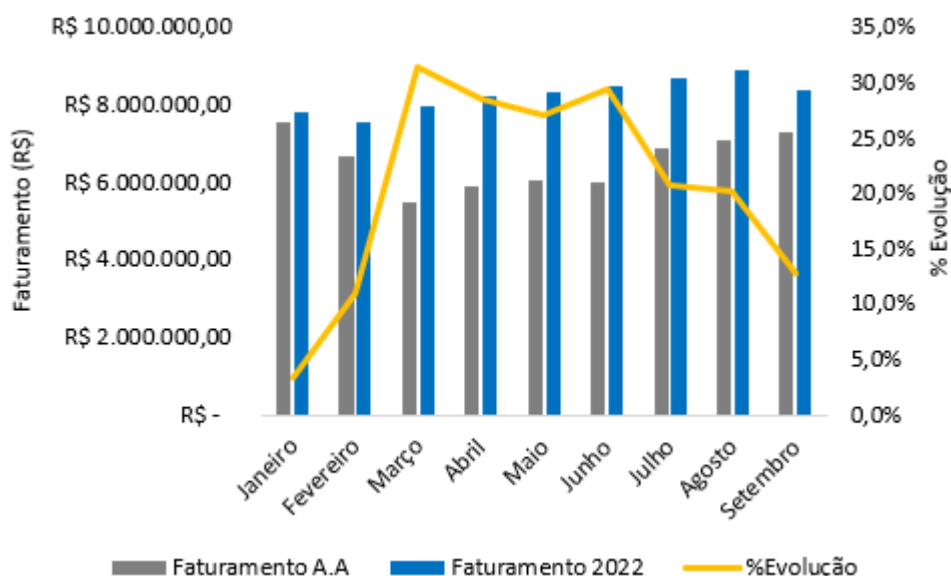
Já segundo reportagem da Folha (2022), viu-se que a pandemia foi o motor de inovação do setor de varejo alimentar e as lojas de conveniência que não se adequaram e avançaram nos canais digitais estão retomando o presencial de maneira mais devagar também.

Os resultados da pesquisa foram desenvolvidos seguindo os passos do método de gestão PDCA. Este foi trabalhado até a elaboração do plano de ação, fornecendo todas as ferramentas necessárias para que os gerentes das lojas de conveniência entendessem a situação, aplicassem e garantissem a continuidade do projeto junto a seus funcionários.

Uma vez que o problema consistiu no não atingimento de faturamento alvo estabelecido pela companhia, foi feita uma análise dos fenômenos, utilizando-se o programa *Microsoft Power BI* da companhia. Com isso, identificou-se das 55 lojas de conveniência, o top e bottom 4 postos com os melhores e menores faturamentos respectivamente e os 4 postos com maior variação negativa em relação ao ano anterior.

Neste trabalho, antes mesmo de fazer a seleção das lojas de conveniência, foi feita uma avaliação para verificar se o não atingimento do faturamento alvo definido pela companhia se tratava de uma redução de receita em relação ao ano anterior ou se a um crescimento abaixo da expectativa. Para isso foi gerado um comparativo de faturamento ano contra ano, conforme pode ser visto na Figura 7.

Figura 7 - Comparativo 2022 versus 2021 de faturamento de 55 lojas de conveniência da franqueadora em estados do Nordeste



Fonte: adaptado grande franqueadora de conveniência, 2022

No comparativo da Figura 7, foi possível perceber que o crescimento no ano atual foi maior do que no mesmo período em relação ao ano passado. Calculando-se a média, obteve-se um valor em torno de 20,7% no acumulado dos meses de janeiro a setembro. Ainda assim, frente a expectativa de crescimento pela recuperação na economia, desenvolvimento do segmento e aumento do número de lojas em mais de 200 unidades, a evolução foi abaixo do esperado.

Uma vez identificado o problema a ser analisado, separou-se as lojas de conveniência em 3 grupos distintos para identificar se o faturamento estava abaixo da expectativa. Tal procedimento foi adotado devido a algumas práticas que as lojas com maior faturamento fazem, diferentemente das demais lojas que não estavam fazendo. Tais práticas a mais já são algo esperado e contabilizado na definição do alvo, uma vez que a operação em si depende do franqueado.

Entretanto, ainda assim, algumas lojas de conveniência tinham bom desempenho no ano anterior e por algum motivo, externo ou interno, houve uma queda significativa que está impactando o resultado do conjunto. Dessa forma, obteve-se os dados da Tabela 2.

Tabela 2 - 12 postos selecionados para análise do trabalho

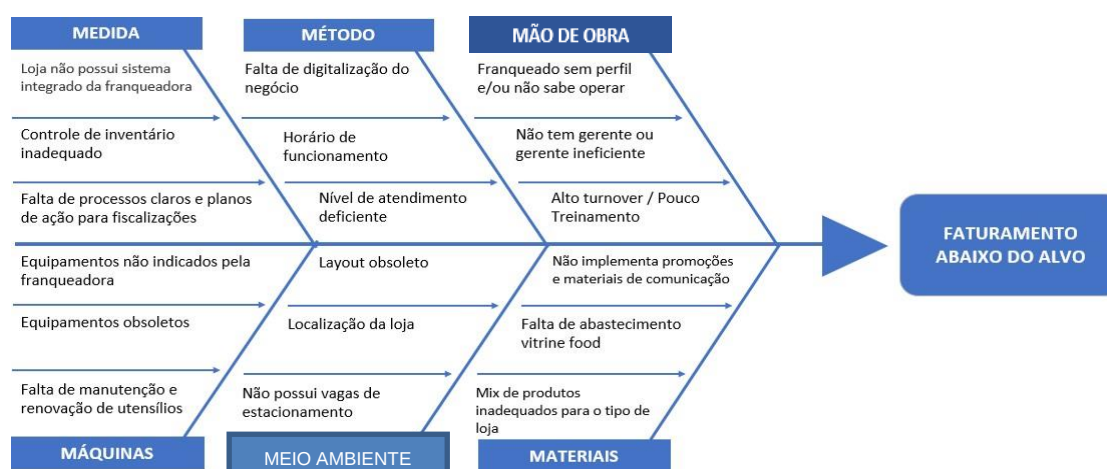
Lojas	Faturamento 2021	Faturamento 2022	Variação
Loja 1	R\$ 308.765,12	R\$ 380.987,00	23,4%
Loja 2	R\$ 330.837,35	R\$ 399.765,00	20,8%
Loja 3	R\$ 296.981,76	R\$ 350.875,00	18,1%
Loja 4	R\$ 318.243,00	R\$ 370.987,00	16,6%
Loja 5	R\$ 93.040,52	R\$ 45.506,43	-51,1%
Loja 6	R\$ 85.693,87	R\$ 90.933,98	6,1%
Loja 7	R\$ 96.002,59	R\$ 103.482,02	7,8%
Loja 8	R\$ 101.930,31	R\$ 112.938,30	10,8%
Loja 9	R\$ 103.024,83	R\$ 93.202,00	-9,5%
Loja 10	R\$ 121.853,75	R\$ 109.765,00	-9,9%
Loja 11	R\$ 143.282,12	R\$ 132.780,00	-7,3%
Loja 12	R\$ 122.023,06	R\$ 115.876,00	-5,0%
TOTAL	R\$ 2.121.678,28	R\$ 2.307.097,73	8,7%

Fonte: adaptado de franquadora de conveniências (2022)

Segundo a SINDICOM (2019) e Nielsen (2019) houve evolução de faturamento desde 2009 até 2018 em todos os anos e comparando o ano de 2022 com o 2021 também é possível verificar a mesma situação.

Entretanto, para entender de que forma poderia se extrair ainda mais das lojas, garantindo mais rentabilidade para o franqueado e sucesso para franqueador, foi utilizada a ferramenta da qualidade diagrama de Ishikawa. Em seguida, foram realizadas visitas em 1 loja de cada grupo a fim de analisar a operação geral, bem como localização, imagem, bairro, funcionários entre outros atributos que poderiam influenciar o faturamento.

Figura 8 - Diagrama de Ishikawa aplicado a loja de conveniência



Fonte: o Autor (2022).

Na Figura 8, pode-se perceber algumas possíveis causas para o problema do faturamento abaixo do alvo, tais causas foram construídas parcialmente pelo autor e complementado com auxílio de funcionários, que concordaram em participar de um *brainstorming* e foram parte fundamental da pesquisa. Além disso, ficou evidenciado que, embora todas se tratem de lojas de conveniência, cada uma possuiu características únicas que fazem com que das causas listadas na Figura 8, a causa raiz possa ser diferente. Desse modo, escolheu-se um tipo de loja de conveniência de cada um dos 3 grupos previamente selecionados.

Na visita 1, realizada em loja de conveniência com faturamento da gerência, acima de R\$390.000,00 identificou-se que se encontrava em uma região de muito fluxo de carros, bairro nobre da cidade, próximo a um colégio, imagem, layout da loja muito bem conservados. O ticket médio foi de R\$ 19,23, 14,5% acima da média da gerência e 3,53% maior do que a média dos últimos 12 meses da própria loja.

Não foi utilizada a matriz de priorização, uma vez que a ideia era apenas comparar qualitativamente uma loja que estava com bom desempenho em relação as demais e quantitativamente apenas a evolução do faturamento ano versus ano, que foi de 20,8% e do ticket médio.

Na visita 2, realizada em loja de conveniência que houve uma queda significativa de faturamento em relação ao ano de 2021, calculada em 9,9%, observou-se os seguintes aspectos, ilustrados pela matriz de priorização da Tabela 3.

Tabela 3 - Matriz GUT para lojas de conveniência com maior queda de faturamento ano versus ano

Descrição do problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade Final
Não tem gerente ou Gerente Ineficiente	2	1	1	2
Franqueado sem perfil ou não sabe operar	2	1	1	2
Alto turnover + falta de treinamento	3	3	2	18
Não implementa promoções e materiais de comunicação	3	4	4	48
Falta de abastecimento da vitrine de food	3	3	4	36
Mix de produtos inadequados para o tipo de loja	1	1	1	1
Não possui vagas de estacionamento	1	1	1	1
Localização da loja	1	1	1	1
Layout obsoleto	3	3	3	27
Nível de atendimento deficiente	5	5	5	125
Horário de funcionamento	3	4	4	48
Falta de digitalização do negócio	4	2	3	24
Falta de processos claros e planos de ações para fiscalização	2	2	2	8
Controle de inventário inadequado	1	2	4	8
Equipamentos não indicados pela franqueadora	1	1	1	1
Equipamentos obsoletos	2	2	1	4
Falta de manutenção e renovação dos utensílios	1	1	1	1
Loja não possui sistema integrado da franqueadora	1	1	1	1

Fonte: o autor (2022).

Sendo assim, identificou-se por meio da visita, que a loja de conveniência se encontrava em uma região também de muito fluxo de carros. Porém, apresentava um *layout* obsoleto, com atendimento muito deficitário, horário de funcionamento reduzido, falta de abastecimento de alguns produtos e falta de adesão as campanhas promocionais.

O nível de atendimento foi bem crítico, principalmente devido a funcionários com fardamento incompleto e falta de boas práticas de atendimento. Tal fato pôde ser observado em conjunto com o indicador de ticket médio de R\$14,08, 21,8% abaixo da média da gerência, sinalizando o efeito de alguns problemas diretamente relacionados como a falta de abastecimento das vitrines e dos materiais de comunicação.

Dessa forma, um plano de ação foi criar uma *onepage*, conforme apresentado nas Figuras 9 e 10, com boas práticas de atendimento com sugestões de abordagem e criação de rotina de treinamentos e incentivos de reconhecimento recorrente como: campanhas motivacionais, certificados e funcionário do mês. Além de solicitar renovação de fardamento, que estava da identidade visual antiga da franqueadora.

Figura 9 - Onepage atendimento diferenciado

Shell SELECT **Atendimento Diferenciado**

Vestimenta
É preciso estar com o uniforme oficial completo, em boas condições, fazer uso de crachá, sem adornos e unhas limpas

Comportamento
Aguardar na postura adequada. Além disso, evitar conversas paralelas e uso de celular. É proibido fumar, beber ou se chamar por apelidos

Abordagem

- Cumprimentar o cliente sorrindo com simpatia e entusiasmo
- Oferecer as promoções vigentes e produtos adicionais
- Agradecer, se despedir e convidar a voltar mais vezes

Fonte: o autor (2022).

Figura 10 - Onepage atividades ao chegar na loja de conveniência



Fonte: o autor (2022).

O material fornecido e apresentado na Figura 9, fica visível apenas para o colaborador e o resultado esperado é uma melhora significativa com relação a boas práticas de atendimento, uma vez que, segundo o SEBRAE (2013), um bom atendimento é fundamental para reter e fidelizar os clientes, que além de comprar mais, indicam o serviço. Após ajustes como: abastecimento adequado da vitrine de *food*; treinamento de 30 minutos para funcionários; renovação do fardamento; melhor divulgação das campanhas promocionais, que contou com ação *cross sell* na pista que aumentou fluxo da loja, e principalmente atendimento, o faturamento da loja aumentou 8,5% em relação ao mês anterior enquanto que as 55 lojas juntas aumentaram apenas 2%.

Quanto ao horário de funcionamento, houve uma opção por parte do operador da loja de suspender o horário da madrugada desde janeiro de 2022, por conta da segurança e custos. Entretanto, o turno da madrugada representava cerca de 14% do faturamento, sendo que a média de incremento para lojas que operam 24h, ou seja, no turno da madrugada também, pela franqueadora é em média 20% e a decisão por fazer isso impactou diretamente o negócio e o obrigou a ter atenção em outros pontos de melhoria para manter a rentabilidade equilibrada.

Dessa forma, foi solicitada uma reavaliação para verificar se os custos com

funcionário, energia, segurança realmente não compensava o faturamento adicional gerado pela loja. Vale ressaltar, portanto, que embora tenha ocorrido um aumento de 8,5% em relação ao mês anterior, esse aumento incidiu em cima de uma queda de 9,9% em relação a média do ano anterior, porém, ainda assim, é um resultado muito positivo, fruto da implementação dos planos de ação, uma vez que a média de crescimento das lojas da gerência foi de 2%.

Com relação a adesão das campanhas promocionais, o operador não compreende que a promoção é fundamental não só para aumentar o faturamento, mas para realizar giro de estoque e ampliar o fluxo na loja que são fundamentais para manutenção e prosperidade do negócio. Por meio do treinamento, foi mostrado com números a importância de aderir a toda sugestão de campanha promocional realizada pela franqueadora. E no mês em que foi feita a avaliação, foi realizada uma ação do time de loja em conjunto com o time de pista de *cross selling*, ou seja, na compra de um determinado produto na pista do posto de serviço, com mais um determinado valor, o cliente receberia uma promoção de bebida de boa margem na loja. Essa ação, além de girar estoque de um produto de boa margem, aumentou o fluxo da loja de conveniência, colaborando para o aumento do faturamento e do ticket médio, avaliado em R\$16,14.

Por fim, concluindo o ciclo de visitas, realizada em loja de conveniência que tinham menor faturamento da gerência, observou-se os seguintes aspectos, ilustrados pela matriz de priorização da Tabela 4.

Tabela 4 - Matriz GUT para loja de conveniência com pior desempenho de faturamento

Descrição do problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade Final
Não tem gerente ou Gerente Ineficiente	4	4	3	48
Franqueado sem perfil ou não sabe operar	2	1	2	4
Alto turnover + falta de treinamento	2	2	3	12
Não implementa promoções e materiais de comunicação	3	3	1	9
Falta de abastecimento da vitrine de food	2	3	2	12
Mix de produtos inadequados para o tipo de loja	5	5	5	125
Não possui vagas de estacionamento	1	1	1	1
Localização da loja	2	1	2	4
Layout obsoleto	4	4	4	64
Nível de atendimento deficiente	2	2	1	4
Alto tempo de espera do food service	2	2	1	4
Falta de digitalização do negócio	4	5	4	80
Falta de processos claros e planos de ações para fiscalização	1	3	3	9
Controle de inventário inadequado	2	3	3	18
Equipamentos não indicados pela franqueadora	2	1	1	2
Equipamentos obsoletos	2	2	2	8
Falta de manutenção e renovação dos utensílios	4	2	1	8
Loja não possui sistema integrado da franqueadora	1	1	1	1

Fonte: o autor (2022).

Analisando a Tabela 4, identificou-se, por meio da visita, que a loja de conveniência que se encontrava em cidade pequena no interior do Estado de Pernambuco, tinha *layout* obsoleto, não havia gerente de loja engajado, exibindo um mix de produtos inadequados para o tipo de loja e falta de processos bem definidos.

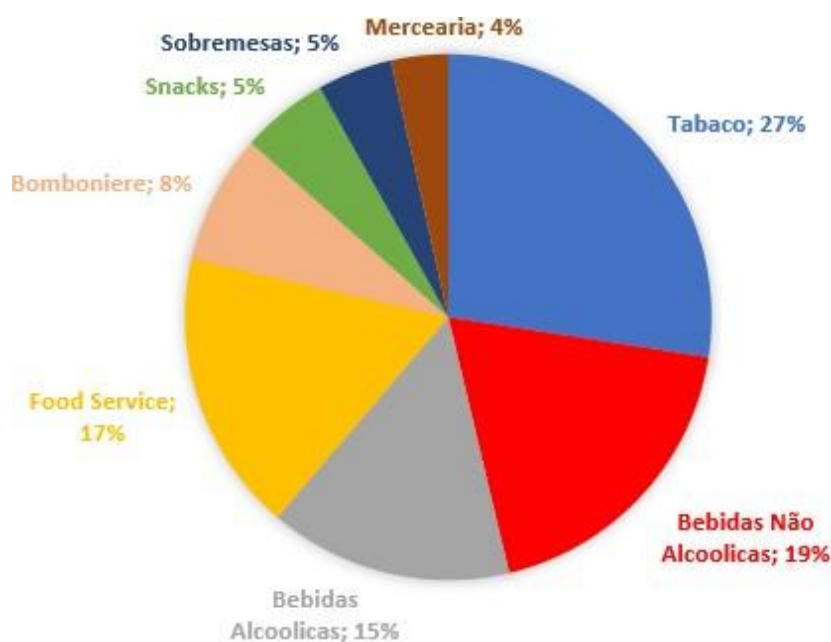
Neste caso, porém, o destaque foi para o mix de produtos que não eram adequados para a localização e região a qual o estabelecimento estava inserido.

Logo, na segunda etapa do PDCA, verificou-se as categorias de produtos mais vendidos, feito isso, propôs-se um plano de ação para incrementar novos itens e retirar alguns de catálogo, bem como auxílio na precificação, caso necessário, tendo como base o preço médio da região para os produtos.

4.1 Análise de categoria

Primeiramente, foi feita uma análise por categoria de produtos presentes na loja de conveniência e realizado uma comparação do faturamento em relação ao ano passado, conforme pode ser visto na Figura 11.

Figura 11 - Faturamento por produto da gerência no ano de 2022

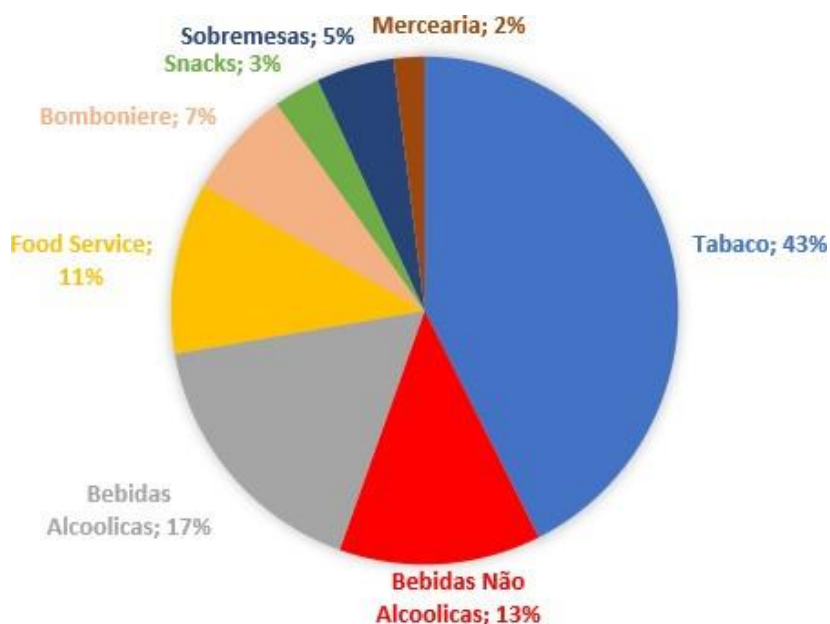


Fonte: adaptado de Grupo Nós (2022).

Quando comparado com o percentual em relação ao ano de 2021, houve variação de menos de 1% em cada categoria, exceto a categoria de *Food*, que aumentou em 2% em 2022, comparando com o mesmo período do ano de 2021.

Entretanto, ao observar o faturamento por produto em relação a loja de conveniência com pior resultado, destacou-se a seguinte questão mostrada na Figura 12.

Figura 12 - Faturamento por produto da loja de conveniência de menor faturamento da gerência



Fonte: adaptado de Grupo Nós (2022).

Na Figura 12, é possível perceber uma taxa de faturamento atrelada ao tabaco é muito alta e, em contrapartida, *food service* muito abaixo do esperado, o que afeta diretamente a margem e rentabilidade da loja para o franqueado.

É válido ressaltar que embora não haja número percentual ideal, alguns números podem sinalizar problemas em mix de produtos, oferecimento ou gestão por parte do franqueado. Por exemplo, manter a taxa de *food service* em apenas 11%, que é a categoria de maior potencial de margem e consequentemente que rentabiliza mais o franqueado, é alarmante, ainda mais quando a média da gerência é 17%. Já,

quando se fala que o faturamento vem a ser de 43% de uma categoria que possui margem na de 15% versus um potencial acima de 40% de *food service* se vê como algo notável.

Como plano de ação, sugeriu-se atuar em alguns pontos que irão aumentar o faturamento da categoria e, conseqüentemente, à margem do revendedor em pontos como os que seguem:

- Abastecer a vitrine com produtos de qualidade;
- Medir o tempo de atendimento para que o funcionário desenvolva os processos a fim de entregar o produto ao cliente;
- Verificar se a precificação do produto está de acordo com a região a qual a loja está inserida;
- Implementar promoções de combos de produtos;
- Realizar treinamentos recorrentes focando em venda ativa e venda adicional;
- Estruturar ações promocionais na pista de combustível que aumentem o fluxo de pessoas na loja de conveniência;
- Melhorar os meios de pagamento, utilizando cartões refeição e uso de aplicativos de fidelização.

Além disso, uma sugestão dada para a loja de conveniência em questão foi fazer a curva ABC por produto em seus mais de 800 *Stock Keeping Unit* (SKU), que nada mais é que 800 itens diferentes versus uma média da gerência de 2200 SKU's.

Porém, antes mesmo de qualquer análise, foi possível identificar além da quantidade abaixo da média de itens, a presença de produtos incompatíveis com o perfil do cliente local, como por exemplo chocolates importados e uma participação no faturamento muito alta de produtos com baixa rentabilidade e barreira para compra adicional. Ou seja, quando se compra um *food* é muito mais fácil solicitar adicionalmente uma bebida e itens adicionais que vão ampliar a cesta de consumo, do que quando o cliente compra um cigarro.

Como resultado esperado, têm-se uma remodelação no mix de produtos, com incremento de itens que aumentem a margem do revendedor e percentual de faturamento da categoria de food, além de ter um maior fluxo de venda e alinhamento com direcional da companhia para facilitar campanhas promocionais.

Com relação a digitalização, é fundamental que o operador da loja implemente o aplicativo da franqueadora na loja, uma vez que é através dele que se está ofertando

programas de fidelização, promoções recorrentes, facilidade de pagamento, valor e sobretudo o que se espera de uma loja de conveniência. Além disso, haver parceria com aplicativos de *delivery* é fundamental, dando mais uma opção de compra para o cliente.

Um dos problemas comuns entre as duas lojas era o *layout* obsoleto, já que as lojas visitadas foram criadas a alguns anos e a identidade, formas de apresentação e estruturas estavam necessitando de uma revitalização. Sendo assim, a sugestão é verificar com a franqueadora a possibilidade de *retrofit* ou investimentos em estruturas básicas como gôndolas, vitrines, mesas e cadeiras a fim de tornar o *layout* mais intuitivo e operacionalmente mais simples, convidando os clientes a uma experiência diferenciada.

Dessa forma, obteve-se resultados satisfatórios com o trabalho realizado, uma vez que foram observadas a loja de maior faturamento como uma referência e caso verifique-se boa gestão, adesão a promoções, atendimento de qualidade, horário estendido e fatores externos favoráveis como localização, presença de estacionamento. Pontos fundamentais para avaliar as lojas dos demais grupos, a de maior queda de faturamento em relação ao ano anterior e a de menor faturamento médio da gerência.

Para as lojas de menor faturamento, o resultado esperado é um aumento considerável na margem e receita, com foco em produtos mais rentáveis das categorias mais promissoras, o que por sua vez reduz o percentual de perdas de produtos que não estavam com fluxo de saída, devido a ser produtos incompatíveis com o que o consumidor da região consome com recorrência. Além disso, o uso de aplicativo de franqueadora, parceria com empresas de *delivery* e ingresso da loja no meio digital, por meio de plataformas como instagram e anúncios online, associado a uma boa gerência, podem levar a loja a um crescimento significativo em um curto período de tempo.

Para a loja que houve uma queda de faturamento em relação ao ano anterior, o resultado foi um pouco diferente, alegando a pandemia como causa, o nível do atendimento dos funcionários era bem precário, até mesmo nas autoavaliações de melhorias. Sendo assim, informá-los sobre os principais detalhes para um atendimento eficiente, bem como incentivar recorrência nas postagens de redes sociais, adesão a campanhas promocionais e manutenção da vitrine de *food*

abastecida, ações em conjunto com time de pista e fardamento adequado fizeram a diferença no crescimento considerável obtido até aqui de faturamento e ticket médio e com potencial para fazer mais e melhor.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho investigou quais são as lojas de conveniência que estavam contribuindo para o resultado abaixo do esperado de faturamento, bem como os planos de ações a serem utilizados para controlar ou resolver o problema. Para isso, foi analisado o faturamento das lojas de uma gerência do nordeste e separado em 3 grupos, sendo o primeiro as lojas de conveniência de maior faturamento, o segundo as lojas de conveniência de menor faturamento e, por fim, as lojas que obtiveram maior variação negativa versus a média do ano anterior de 2021.

Na realidade, este trabalho foi desenvolvido para responder a seguinte questão: quais são os principais atributos que influenciam no faturamento de uma loja de conveniência e de que forma pode-se saná-los a fim de rentabilizar o franqueado e atingir os alvos estabelecidos pela franqueadora?

A seleção das causas e causa raiz utilizadas neste estudo foi sustentada por *brainstorming* qualitativo, realizado com atendentes das lojas de conveniência, assim como pela revisão da literatura que consta no referencial teórico e utilização de ferramentas da qualidade. De acordo com os resultados atingidos, entende-se que os atributos que afetam uma loja de conveniência dependem de uma série de fatores estudados nessa pesquisa e que, para a loja com menor faturamento da gerência, os problemas estão mais relacionados mix de produtos, gestão e falta de digitalização, enquanto que para a loja que houve maior queda de faturamento os problemas estavam mais relacionados a falta de adesão em campanhas promocionais, horário de funcionamento e nível de atendimento.

O trabalho se mostrou satisfatório, uma vez que os planos de ação foram implementados e houve um aumento de 8,5% de faturamento e de 14,6% no ticket médio em relação ao mês anterior na loja do grupo que teve uma queda significativa em relação a 2021. Para trabalhos futuros, pode-se buscar informações em mais lojas de conveniência, de maneira presencial, para identificar possível padrão, além de levantar mais causas, elaborar mais sugestões de ações, e acompanhar na prática a aplicação dos planos de ação para melhoria dos resultados, com o aporte do método PDCA, que é um ciclo de melhoria contínua. Desta forma é possível construir trabalhos que possam explorar outras causas que influenciam no indicador da franqueadora a fim de maximizar a rentabilidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L.H. **Novos comportamentos na pandemia alavancam conveniência.** Disponível em: <https://conteudo.beegin.com.br/conveniencia-novos-comportamentos/#:~:text=Um%20estudo%20realizado%20pela%20Nielsen,3%25%20no%20n%C3%BAmero%20de%20lojas>. Acesso em: 30/09/2022

ALVES, R.; KINCHESCKI, G. F.; SILVA, V. R.; VECCHIO, H. P.; OLIVEIRA, C. L.; CANCELIER, M. V. L. **Aplicabilidade da Matriz GUT para identificação dos processos críticos: O estudo de caso do departamento de direito da Universidade Federal de Santo Catarina.** 2017.

BRASIL JOURNAL. **O varejo alimentar em 2022 e nos próximos anos.** Disponível em: <https://braziljournal.com/brands/o-varejo-alimentar-em-2022-e-nos-proximos-anos/>. Acesso em: 30/09/2022

EXPOPOSTOS. **Entendendo o perfil do cliente para lojas de conveniência.** Disponível em: <https://expopostos.com.br/2022/06/30/entenda-quem-e-o-cliente-para-lojas-de-conveniencia/>. Acesso em: 01/11/2022

FABRIS, B. C. **Aplicação das Ferramentas da Qualidade de um processo produtivo em uma indústria de ração.** Medianeira, 2014.

FILHO, V.G.; GASPAROTTO, A.M.S. **A importância do ciclo PDCA aplicado à produtividade da indústria no Brasil.** Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga – FATEC – SP – Brasil. 2019.

FOLHA. **Pandemia foi motor de inovação no varejo e revolucionou consumo.** 2022. Disponível em: <https://saopaulo.folha.uol.com.br/o-melhor-de-saopaulo/2022/servicos/04/pandemia-foi-motor-de-inovacao-no-varejo-e-revolucionou-consumo.shtm>. Acesso em: 30/09/2022

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JUCHEM; Dionise Magma. **Lojas de Conveniência: Um Nicho a Ser Empreendido.** In: III CIPEL - III Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina. Rio de Janeiro-RJ, 2004.

LIANG WH, HUANG F, CHEN YL. **Application of PDCA cycle method in continuous improvement of surgical nursing quality.** Nurs Pract Res. 2016. 13(7): p. 97–8.

MARGOTTI, Anelise. **Entenda o que é varejo e como realmente funciona o mercado varejista.** Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-varejo-2/>. Acesso em: 03/10/2022

MARIANI, Celso Antonio. **Gestão pela qualidade e produtividade: curso de graduação em administração.** Apucarana: Faculdade de Apucarana, 2005

MELO, C. P. Caramori; E. J. **PDCA Método de melhorias para empresas de**

Manufaturas. Versão 2.0 Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

MENESES, Marcelo. **Atributos relevantes na escolha de uma loja de varejo de conveniência fora dos postos de combustíveis.** Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração da PUC-Rio. 2021

MONTEIRO: MONTEIRO, N.B.R., Moita Neto, J.M. & da Silva, E.A. **Life cycle management in bakeries: a proposed roadmap towards sustainability.** Int J Life Cycle Assess 27, 82–97 (2022).

MOURA, E.S. **APLICAÇÃO DO BRAINSTORMING, DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO, MATRIZ GUT E 5W2H PARA OTIMIZAR A GESTÃO DE MANUTENÇÃO EM UMA UNIDADE DE UMA EMPRESA DE ÓLEO E GÁS: UM ESTUDO DE CASO PARA ELABORAÇÃO DE PROPOSTAS DE MELHORIA.** Universidade Católica do Salvador – BA, 2021.

NACS. **National Association of Convenience Store.** Disponível em: <https://www.convenience.org/Research/FactSheets/ScopeofIndustry/IndustryStoreCount>. Acesso em 04/10/22.

NETO. J. **Faturamento médio de uma loja de conveniência.** Disponível em: <https://www.montarumnegocio.com/faturamento-medio-de-uma-loja-de-conveniencia/>. Acesso em: 30/09/2022

OLIVEIRA, D. (2009). **Introdução à administração: teoria e prática.** São Paulo: Atlas. Optimization of an inventory system with partial backlogging from a financial investment perspective, International Transactions in Operational Research, 2021. p. 706-728.

PALADINI, E. P. et al. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática.** 3 a ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

PESTANA, M. D. **Aplicação integrada da matriz GUT e da matriz da qualidade em uma empresa de consultoria ambiental. Um estudo de caso para elaboração de propostas de melhorias.** In: ENEGEP: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXXVI, 3 a 6 de outubro, 2016, João Pessoa, PB. Artigo. Paraíba, 2016.

RAÍZEN. **Relatório Anual 2020|2021.** Disponível em: <https://www.raizen.com.br/relatorioanual/2021/pdf/raizen-rs2021-pt.pdf>. Acesso em: 20/09/2022

ROCHA, Angela da; FERREIRA, Jorge Brantes; SILVA, Jorge Ferreira da. **Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações.** São Paulo: Atlas, 2012.

SA VAREJO. **Autoatendimento faz transações do varejo crescerem.** Disponível em: <https://www.savarejo.com.br/detalhe/reportagens/autoatendimento-faz-transacoes-do-varejo-crescerem-mais-de-500-em-2021>. Acesso em: 20/09/2022

SBVC. **Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo.** Disponível em:

<https://sbvc.com.br/conceito-varejo-edlamonica-19022020/>. Acesso em: 03/10/2022.

SEBRAE. **O sucesso nas vendas depende de bom atendimento.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-sucesso-nas-vendas-depender-de-bom-atendimento,28e3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 29/09/2022.

SILVEIRA, Renato. **O tempo é o principal produto de uma conveniência. Brasil Postos.** Disponível em: <https://www.brasilpostos.com.br/noticias/loja-de-conveniencia/o-tempo-e-o-principal-produto-de-uma-conveniencia/>. Acesso em: 29/09/2022.

SINDICOM. **Anuário Combustíveis, Lubrificantes e Lojas de Conveniência.** 2012. Rio de Janeiro, 2012 Disponível em: Acesso em: 07/10/20.

SINDICOM. **Relatório Anual Combustível, lubrificantes e lojas de conveniência.** 2019.

SINDICOMBUSTÍVEIS. **Lojas de conveniência atraem grupos estrangeiros.** Disponível em: <https://www.sindicombustiveis.com.br/lojas-de-conveniencia-sao-novo-campo-de-batalha-no-varejo-e-ja-atraem-grupos-estrangeiros/>. Acesso em: 29/10/2022.

SOUZA. **Modelagem do processo de faturamento do cliente algar.** Relatório de estágio do curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina. São José. 2022.

STELLA, Fontes. **Grupo Nós quer 500 lojas em três anos.** Valor Econômico. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/08/25/grupo-nos-quer-500-lojas-em-tres-anos.ghml>. Acesso em: 30/09/2022

STONE, Bolg. **O que é faturamento bruto e faturamento líquido?** Disponível em: <https://blog.stone.com.br/o-que-e-faturamento-bruto-e-faturamento-liquido/>. Acesso em: 28/09/2022

TRUCOLO, A. C.; TALASKA, T. T. R.; ASSUMPÇÃO, V. T.; CHAGAS FILHO, J. G. A. **Matriz GUT para priorização de problemas – Estudo de caso em empresa do setor elétrico.** Revista Tecnológica / ISSN 2358-9221. v. 5, n. 2, p. 124-134, dezembro, 2016.

VALDEVEZ, Giselle. **Um passeio pelo mercado brasileiro de lojas de conveniência.** Brasil Postos. Disponível em: https://www.brasilpostos.com.br/noticias/loja-de-conveniencia/tendencia_loja_conveniencia/um-passeio-pelo-mercado-brasileiro-de-lojas-de-conveniencia/. Acesso em: 29/09/2022

WERKEMA, Cristina. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Werkema Editora, 1995.

YAMASHITA, Eduardo. **O varejo alimentar digital já é uma realidade no Brasil.**

Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/26/08/2022/artigos/o-varejo-alimentar-digital-ja-e-uma-realidade-no-brasil/>. Acesso em: 29/09/2022