

ANÁLISE E OTIMIZAÇÃO DO MIX DE PRODUTOS DE UMA LOJA DE CONVENIÊNCIA EM UM POSTO DE COMBUSTÍVEL

Enzo Giassi Rizzotto

enzorrizzotto811@gmail.com

Graduando em Administração de Empresas

Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar o portfólio de produtos de uma loja de conveniência localizada em um posto de combustível no município de Araranguá-SC, buscando identificar oportunidades de melhoria no mix de produtos com potencial para otimizar o estoque e aumentar a rentabilidade da operação. A pesquisa caracterizou-se como descritiva, documental e quantitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso em uma unidade da Rede Rizzotto, utilizando dados secundários referentes ao período de janeiro a dezembro de 2025. Foram analisados indicadores de faturamento, margem de contribuição, participação nas vendas, sazonalidade, elasticidade-preço da demanda, giro de produtos, concentração de receita e tendência da margem, permitindo uma avaliação integrada do desempenho das categorias comercializadas. Os resultados evidenciaram faturamento anual de R\$ 1.907.755,22, margem média de 33,16% e forte concentração da receita, com apenas 8 categorias respondendo por aproximadamente 78% do faturamento. Também se identificou elevada dependência de produtos de tráfego, especialmente cigarros e cervejas, que juntos representaram 54,8% da receita total. Conclui-se que a utilização de ferramentas quantitativas de análise do portfólio pode contribuir para decisões gerenciais mais assertivas, favorecendo o aumento da eficiência operacional e da rentabilidade em lojas de conveniência.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio, Mix de Produtos, Loja de Conveniência, Margem de Contribuição.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de combustíveis brasileiro apresenta uma dinâmica marcada pela necessidade constante de diversificação dos serviços ofertados nos postos. Essa diversificação ocorre como forma de ampliar a receita, reduzir a dependência do combustível; produto de baixa margem e alta volatilidade; e fortalecer o relacionamento com os clientes. Nesse cenário, as lojas de conveniência têm ganhado relevância ao se tornarem canais complementares de receita, capazes de elevar o ticket médio do consumidor e agregar valor à experiência de abastecimento. Mais do que oferecer produtos, essas lojas se posicionam como espaços que unem praticidade, conveniência e oportunidades de consumo por impulso, características cada vez mais valorizadas no comportamento de compra contemporâneo (Rocha, 2010).

Apesar de sua importância crescente, a presença de lojas de conveniência em postos brasileiros ainda é limitada. Dados da ExpoPostos & Conveniência (2025) indicam que o Brasil possui aproximadamente 45 mil postos de combustíveis, mas apenas 8,5 mil contam com loja de conveniência. Esse número representa um campo de expansão tanto para os postos que ainda não adotaram o modelo quanto para fornecedores e distribuidores de produtos voltados a esse segmento. Nesse cenário, o espaço para crescimento existe não apenas em termos de quantidade de lojas, mas também em termos de qualificação da gestão das unidades já existentes.

A atratividade de uma loja de conveniência não depende apenas de fatores como localização, atendimento ou preço. A composição do mix de produtos é um elemento decisivo,

uma vez que define a variedade e a profundidade da oferta. Como apontam Moreira Guimarães e Botelho (2013), os consumidores consideram atributos como mix de produtos e ambiente da loja no momento da escolha, embora esses fatores concorram com outros, como a conveniência do horário ou a proximidade. Isso significa que um sortimento adequado pode não ser o único atrativo, mas influencia diretamente a frequência de compra e a rentabilidade do negócio.

O conceito de mix de produtos envolve o equilíbrio entre variedade, giro e margem. Segundo Las Casas (2006), a definição do portfólio deve estar alinhada ao perfil do consumidor, de modo a evitar tanto a falta de itens demandados quanto o excesso de produtos de baixo giro que imobilizam capital e reduzem margens. Essa preocupação se intensifica em lojas de conveniência, que operam em espaços reduzidos e precisam explorar ao máximo cada categoria para obter eficiência financeira. Levy e Weitz (2000) reforçam que o varejo deve ser compreendido como um conjunto de atividades que agregam valor aos produtos e serviços entregues ao cliente, o que envolve não apenas a venda em si, mas também o layout, a exposição estratégica de itens de maior valor agregado e o papel da equipe de atendimento na condução da experiência de compra.

Este estudo foi desenvolvido em uma loja de conveniência de um posto de combustível localizado em Araranguá-SC. A unidade em análise possui um portfólio diversificado, com diversas categorias de produtos, mas enfrenta desafios relacionados à lucratividade e à eficiência do espaço. Observa-se a presença de itens com baixo giro e margem reduzida, o que demanda uma avaliação crítica sobre quais produtos contribuem de fato para o resultado e quais ocupam espaço sem retorno proporcional. A análise da lucratividade, nesse contexto, torna-se essencial para orientar decisões gerenciais e maximizar os ganhos obtidos no espaço físico disponível.

Diante disso, a questão que orienta este artigo é: “Qual é o portfólio de produtos adequado para uma loja de conveniência em um posto de combustível localizado em Araranguá-SC, considerando a busca por maior rentabilidade e eficiência do espaço disponível?” A partir dessa questão de pesquisa, o estudo tem por objetivo geral “Analisar o portfólio de produtos da loja de conveniência em um posto de combustível localizado em Araranguá-SC, a partir de oportunidades de melhoria no mix, de forma a otimizar o estoque e aumentar a rentabilidade da operação.”

A justificativa para a realização desta pesquisa envolve, no campo prático, o fortalecimento da gestão da loja em estudo, permitindo reduzir custos, ajustar estoques e elevar margens. No campo acadêmico, contribui ao aprofundar discussões sobre mix de produtos, rentabilidade e comportamento do consumidor em lojas de conveniência de postos de combustíveis, um segmento ainda pouco explorado na literatura de administração no Brasil.

Além disso, a gestão eficiente do mix de produtos depende da atuação da equipe responsável pela loja. A capacitação e o engajamento dos colaboradores são fundamentais para estimular vendas de impulso, orientar o consumidor a produtos estratégicos e transformar ajustes de sortimento em resultados efetivos. Assim, considera-se que a integração entre gestão de mix, estoque e pessoas constitui um diferencial competitivo para lojas de conveniência que buscam sustentabilidade financeira no médio e longo prazo.

A estrutura do artigo está organizada em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica sobre mix de produtos, gestão de estoque, layout e comportamento do consumidor. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos. A quarta seção expõe a análise e discussão dos resultados. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais, com destaque para as contribuições práticas e teóricas, limitações do estudo e recomendações para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresenta os principais conceitos necessários para a compreensão do estudo, abordando a formação do preço de venda, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), os conceitos básicos de custos e a análise do mix de produtos. Também são discutidas ferramentas gerenciais aplicadas à avaliação do portfólio, como Curva ABC, Matriz Margem $\times$ Participação, giro dos produtos, elasticidade-preço da demanda, sazonalidade, Curva de Lorenz e Índice de Gini, utilizadas para apoiar a análise da rentabilidade e da concentração de receita das categorias comercializadas.

2.1 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A precificação pode ser compreendida como o processo de determinar o valor de um produto ou serviço com base em fatores como custos, demanda, concorrência e posicionamento estratégico no mercado. Conforme Kotler (2000), dentro do composto de marketing formado por produto, preço, promoção e praça, o preço é o único elemento que, em vez de representar um custo para a empresa, gera receita e retorno financeiro. Por esse motivo, a definição correta do preço é uma das decisões mais sensíveis no ambiente empresarial, especialmente em negócios de varejo, onde pequenas variações podem impactar diretamente a lucratividade e o comportamento do consumidor.

No contexto das lojas de conveniência, a precificação assume papel estratégico, pois influencia tanto a percepção de valor do cliente quanto o resultado financeiro do empreendimento. É necessário compreender que o preço não deve ser definido apenas para cobrir custos, mas também como instrumento de posicionamento de mercado, capaz de refletir o nível de serviço, a conveniência e a experiência oferecida. Assim, compreender os conceitos de precificação e custos, e aplicá-los de forma coerente à realidade operacional, torna-se essencial para garantir rentabilidade sustentável e diferenciação competitiva no setor (Kotler; Keller, 2019).

Do ponto de vista quantitativo, o preço de venda deve cobrir todos os custos diretos e indiretos, despesas operacionais, encargos e impostos incidentes sobre a comercialização, além de alcançar a margem de lucro compatível com os objetivos da empresa. Segundo Bornia (2019), três elementos principais compõem o preço de venda: *i)* Custos, que correspondem aos gastos necessários para adquirir o bem; *ii)* Despesas, relacionadas à estrutura operacional, vendas e administração; e *iii)* Lucro desejado, que representa a remuneração esperada pelo capital investido.

Além disso, tributos como Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) afetam diretamente o preço pago pelo cliente e precisam ser considerados para assegurar a rentabilidade. Em negócios com margens reduzidas, como lojas de conveniência, essa estrutura analítica é indispensável para sustentar o equilíbrio entre competitividade e retorno financeiro.

Conforme Bornia (2019), a formação do preço de venda deve contemplar todos os custos diretos e indiretos, incluindo encargos e tributos incidentes sobre a comercialização, de modo a garantir que o preço final cubra as despesas da operação e proporcione a margem necessária à sustentabilidade do negócio.

Vale ressaltar que, no varejo, não se aplica o mesmo modelo de custeio utilizado em indústrias, já que não há processo de transformação produtiva. O foco está na revenda, e, portanto, a análise concentra-se no custo de aquisição e na margem de contribuição dos produtos. Bornia (2019) destaca que, nesses casos, o método de precificação mais adequado é

o markup, que considera preço de compra, despesas operacionais e lucro desejado. Essa abordagem simplifica a gestão, permitindo ajustes ágeis diante de variações de custos ou do comportamento de consumo.

Além dos números, a precificação carrega um forte componente qualitativo. Segundo Las Casas (2019), o preço comunica valor, posicionamento e diferenciação ao cliente. No varejo de conveniência, o consumidor não busca apenas o menor preço: ele valoriza praticidade, disponibilidade imediata e comodidade. Assim, é possível praticar preços mais elevados do que supermercados, desde que a percepção de valor justifique essa diferença.

Outro fator essencial é a elasticidade-preço da demanda, ou seja, o quanto o volume de vendas reage a alterações no preço. Produtos de consumo essencial ou imediato, como água, refrigerantes ou cigarros, apresentam menor elasticidade, permitindo pouca variação sem grandes impactos no volume vendido. Já itens complementares ou premium, como chocolates especiais e cafés elaborados, são mais sensíveis a aumentos, exigindo atenção especial na formação de preço. Conforme Pindyck e Rubinfeld (2010), a elasticidade-preço da demanda mede a sensibilidade da quantidade demandada frente a variações de preço, sendo menor para bens essenciais e maior para itens supérfluos.

Para apoiar decisões gerenciais mais precisas, Bornia (2019) propõe a Matriz Margem de Contribuição $\times$ Participação nas Vendas, que classifica os produtos em quatro quadrantes estratégicos. Produtos de alta margem e alta participação são considerados produtos estrela, pois apresentam relevância tanto para o faturamento quanto para a rentabilidade. Produtos de baixa margem e alta participação funcionam como produtos de tráfego, atraindo clientes e estimulando compras complementares, embora apresentem menor rentabilidade individual. Já os produtos de alta margem e baixa participação são classificados como produtos de oportunidade ou nicho rentável, pois possuem potencial de crescimento e podem ser fortalecidos por meio de melhor exposição, ações promocionais e venda cruzada. Por fim, produtos de baixa margem e baixa participação devem ser reavaliados, pois podem ocupar espaço e capital de giro sem retorno proporcional. Essa análise permite que a formação de preço e a gestão do portfólio sejam tratadas como instrumentos estratégicos para melhorar o resultado global da loja (Bornia, 2019)

Por fim, é importante destacar que a precificação não é um processo estático, mas dinâmico e contínuo. Fatores como aumento no custo de aquisição, mudanças tributárias, promoções sazonais e alterações no comportamento de consumo exigem revisões periódicas. Indicadores como margem de contribuição, lucratividade por categoria e participação nas vendas devem orientar essas revisões. Como reforça Bornia (2019), a precificação deve ser tratada como uma ferramenta de gestão financeira e estratégica, capaz de integrar decisões de mix de produtos, políticas de desconto e gestão de estoque para sustentar a rentabilidade do negócio.

2.2 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um dos principais instrumentos contábeis e gerenciais utilizados para mensurar o desempenho econômico de uma empresa em determinado período. De maneira simplificada, a DRE apresenta a formação do resultado líquido por meio da confrontação entre receitas, custos e despesas. Segundo Bornia (2019), a DRE permite visualizar de forma estruturada como cada elemento impacta a rentabilidade da organização, fornecendo informações essenciais para o processo decisório.

Em empresas de varejo, como lojas de conveniência, a DRE tem uma estrutura mais enxuta do que em ambientes industriais, pois não há processo de transformação de *insumos*, apenas revenda de mercadorias. Nesses casos, destacam-se os seguintes elementos principais: *i)* Receita operacional bruta, resultante da venda de produtos e serviços; *ii)* Deduções e tributos

(como ICMS, PIS e COFINS), que reduzem a receita bruta para se obter a receita líquida; *iii*) Custo das Mercadorias Vendidas (CMV), representando o custo de aquisição das mercadorias revendidas; *iv*) Lucro bruto, obtido pela diferença entre receita líquida e CMV; *v*) Despesas operacionais, que incluem custos administrativos, comerciais e financeiros; e *vi*) Lucro operacional e lucro líquido, que evidenciam a eficiência da operação (Bornia, 2019).

A DRE não é apenas um relatório contábil, mas também uma ferramenta gerencial. Segundo Las Casas (2019), analisar os resultados ao longo do tempo auxilia gestores na identificação de tendências, sazonalidades e oportunidades de melhoria na gestão financeira. Essa análise permite entender quais categorias de produtos contribuem mais para o resultado da empresa, além de indicar pontos de atenção como aumento de custos ou queda de margens.

Outro ponto importante é a integração da DRE com indicadores de gestão, como margem de contribuição, ponto de equilíbrio e lucratividade por categoria de produto. Como destaca Bornia (2019), essa visão integrada é essencial para negócios de varejo com alto giro de produtos e margens estreitas, como lojas de conveniência. Com base na DRE, gestores podem identificar produtos estratégicos, como os de alto giro e baixa margem, a exemplo dos cigarros e itens de maior rentabilidade, como *snacks* e cafés, que ajudam a compor o resultado financeiro de forma mais eficiente.

Por fim, conforme ressalta Kotler e Keller (2019), decisões estratégicas eficazes exigem informações financeiras confiáveis. A DRE, quando bem interpretada, oferece uma base sólida para definir preços, ajustar mix de produtos, planejar promoções e melhorar a rentabilidade da operação. No varejo de lojas de conveniência, sua utilização prática permite que o gestor conecte indicadores financeiros ao comportamento real de consumo no ponto de venda.

2.3 CONCEITOS DE CUSTOS

A gestão de custos é um dos pilares mais importantes para a sustentabilidade financeira de qualquer negócio, e no varejo de conveniência sua relevância se torna ainda maior. Isso porque essas operações trabalham com alto giro de mercadorias, margens geralmente reduzidas e forte pressão competitiva. Nessa realidade, conhecer detalhadamente os custos e saber controlá-los é determinante para a definição de preços, para o planejamento estratégico e para a maximização dos lucros (Bornia, 2019).

Segundo Bornia (2019), custo é todo gasto relacionado diretamente à produção ou aquisição de um bem ou serviço destinado à venda. Como lojas de conveniência não produzem, seus custos estão ligados ao processo de compra para revenda. Já as despesas referem-se aos gastos que viabilizam a operação do negócio, como energia elétrica, folha de pagamento, sistemas e serviços administrativos. Essa distinção é essencial, pois custos e despesas impactam de forma diferente a margem de contribuição e, consequentemente, os resultados financeiros.

A literatura de controladoria, conforme destaca Atena (2018), afirma que uma classificação adequada dos custos permite maior clareza na análise gerencial. Os custos podem ser divididos em:

- a) **Diretos**: facilmente identificáveis com um produto específico, por exemplo, o valor pago na compra de refrigerantes, *snacks* ou cigarros;
- b) **Indiretos**: não podem ser atribuídos diretamente a um item como, segurança, limpeza ou parte da energia elétrica da loja;
- c) **Fixos**: permanecem estáveis independentemente do volume de vendas como, aluguel, salários administrativos ou seguros;
- d) **Variáveis**: oscilam de acordo com o volume vendido, como impostos sobre venda, taxas de cartão e comissões (Atena, 2018).

Além da classificação, é fundamental entender como os custos se comportam dentro da estrutura operacional. Custos fixos elevados, por exemplo, aumentam o ponto de equilíbrio da operação e exigem maior volume de vendas para que o negócio seja lucrativo. Já custos variáveis afetam diretamente a margem de contribuição conceito essencial para avaliar se determinada categoria de produto traz retorno financeiro ou apenas movimentar estoque (Bornia, 2019).

No varejo atual, especialmente em lojas de conveniência, a gestão estratégica de custos deixou de ser apenas um controle contábil e passou a ser uma ferramenta de tomada de decisão. A análise detalhada dos custos permite identificar gargalos, reduzir desperdícios, renegociar contratos e ajustar políticas comerciais de forma precisa. Como enfatiza Bornia (2019), é por meio dessa gestão que se constrói uma base sólida para definir preços, planejar o mix de produtos e garantir competitividade.

Outro ponto relevante é a relação direta entre custos e precificação. Em segmentos de varejo onde há pouco espaço para aumentar preços, devido à concorrência com supermercados e minimercados, a melhoria de margem passa necessariamente pela otimização dos custos. Por exemplo, reduzir custos logísticos ou operacionais pode liberar margem para trabalhar com preços mais competitivos sem comprometer a lucratividade. Conforme Atena (2018), a gestão eficiente dos custos é uma das principais formas de sustentação da competitividade no varejo, permitindo maior flexibilidade de preços e fortalecimento das margens operacionais.

A literatura contemporânea em controladoria também enfatiza a importância da tecnologia no controle de custos. Ferramentas de gestão integrada, dashboards de indicadores e sistemas de frente de caixa permitem acompanhar, quase em tempo real, o comportamento dos custos e margens por categoria de produto. Isso proporciona uma visão mais dinâmica e assertiva da operação (Atena, 2018).

Um dos grandes desafios do varejo de conveniência é manter custos controlados em um ambiente de alta rotatividade de produtos e equipes. Isso exige processos bem definidos, políticas claras de compras e reposição, além de treinamento para os colaboradores. Ao tratar a gestão de custos como uma prática estratégica e não apenas operacional, os gestores conseguem atuar com mais precisão sobre as alavancas de rentabilidade do negócio (Atena, 2018).

Por fim, conforme destaca Las Casas (2019), a gestão eficiente dos custos deve estar diretamente alinhada à percepção de valor entregue ao cliente. No varejo de conveniência, isso permite praticar preços competitivos sem comprometer a margem de lucro, reforçando o posicionamento estratégico e a diferenciação no mercado.

2.4 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio é um instrumento da gestão financeira que indica o volume mínimo de vendas necessário para cobrir custos e despesas, sem gerar lucro ou prejuízo. Segundo Bornia (2019), esse indicador auxilia na compreensão da relação entre custos, volume de vendas e resultado, sendo especialmente relevante em negócios com margens reduzidas, como operações varejistas.

No varejo de conveniência, o ponto de equilíbrio pode contribuir para o planejamento financeiro, definição de metas de venda e avaliação da viabilidade de decisões relacionadas a preços, custos e mix de produtos. De acordo com Atena (2018), o acompanhamento dos custos e margens é fundamental para apoiar decisões gerenciais e manter a sustentabilidade financeira da operação. Entretanto, o cálculo do ponto de equilíbrio exige o levantamento completo dos custos fixos, despesas operacionais e variáveis da unidade analisada.

Neste estudo, o ponto de equilíbrio foi considerado apenas como suporte conceitual para compreensão da relação entre margem, custos e rentabilidade, não sendo aplicado como ferramenta de cálculo nos resultados, em razão da ausência de dados operacionais completos sobre custos fixos e despesas específicas da loja.

2.5 ANÁLISE DE MIX DE PRODUTOS

A análise de mix de produtos é uma ferramenta fundamental para o planejamento estratégico de qualquer operação varejista. No contexto das lojas de conveniência, onde há limitação de espaço físico, alto giro de mercadorias e forte concorrência, saber exatamente quais produtos vendem, quanto vendem e o quanto contribuem para o resultado é essencial para garantir rentabilidade e eficiência operacional. Segundo Bornia (2019), o mix de produtos deve ser analisado sob dois aspectos principais: participação no faturamento e margem de contribuição.

O mix de produtos, de acordo com Las Casas (2019), corresponde ao conjunto de bens comercializados por uma empresa. Esse mix pode ser caracterizado por quatro dimensões clássicas:

- a) Largura: número de linhas de produtos oferecidos (ex.: bebidas, *snacks*, cigarros, higiene pessoal etc.);
- b) Profundidade: número de variações dentro de cada linha (ex.: diferentes marcas e tamanhos de refrigerante);
- c) Extensão: quantidade total de produtos comercializados;
- d) Consistência: grau de relação entre os produtos oferecidos, quanto mais próximos entre si, maior a consistência do mix (Las Casas, 2019).

No varejo de conveniência, o objetivo é encontrar o equilíbrio entre variedade suficiente para atender diferentes perfis de clientes e um sortimento eficiente que não gere estoque parado nem comprometa o capital de giro. Diferentemente de supermercados, que trabalham com amplos volumes e margens variáveis, lojas de conveniência operam com espaço limitado e necessitam de produtos de giro rápido e margens bem definidas.

2.5.1 Curva ABC aplicada à análise do mix

A Curva ABC é uma ferramenta utilizada para classificar itens, produtos ou categorias conforme sua importância relativa para determinado resultado, como faturamento, volume de vendas ou valor de estoque. Segundo Pozo (2010), essa técnica permite identificar quais itens concentram maior representatividade dentro do conjunto analisado, auxiliando o gestor na definição de prioridades de controle, acompanhamento e tomada de decisão.

No contexto da gestão de estoques e do varejo, Bertaglia (2016) destaca que a classificação ABC contribui para diferenciar os itens de maior relevância daqueles de menor impacto, permitindo direcionar esforços gerenciais de forma mais eficiente. De modo geral, os itens classificados como A representam a parcela mais significativa do resultado e, por isso, demandam maior atenção quanto à reposição, negociação com fornecedores e disponibilidade. Os itens B possuem importância intermediária, enquanto os itens C apresentam menor participação relativa, exigindo avaliação quanto à sua permanência ou função estratégica no mix.

Aplicada à análise de uma loja de conveniência, a Curva ABC permite identificar quais categorias concentram maior participação no faturamento e quais possuem menor relevância financeira. Essa classificação é especialmente útil em operações com espaço físico

limitado e grande variedade de produtos, pois contribui para decisões relacionadas à composição do portfólio, gestão de estoque, exposição no ponto de venda e priorização de categorias com maior impacto no desempenho da loja.

2.5.2 Matriz Margem x Participação

Bornia (2019) apresenta uma metodologia prática para análise de mix com base na Matriz Margem de Contribuição × Participação nas Vendas. Essa matriz classifica os produtos em quatro quadrantes estratégicos, conforme aponta Bornia (2019):

a) Alta margem / Alta participação → *Produtos estrela*: são responsáveis por uma parcela significativa da receita e têm excelente rentabilidade. Devem receber atenção prioritária na gestão, com estoque garantido e boa exposição no layout.

b) Baixa margem / Alta participação → *Produtos de tráfego*: atraem clientes para a loja, mesmo que não gerem alta rentabilidade individualmente. Exemplo clássico: cigarros. Embora tenham margens muito baixas, geram fluxo e estimulam compras adicionais.

c) Alta margem / Baixa participação → *Produtos de oportunidade*: têm bom potencial de crescimento e devem receber ações para aumentar visibilidade e vendas, como promoções cruzadas e melhor posicionamento.

d) Baixa margem / Baixa participação → *Produtos problemáticos*: ocupam espaço, consomem capital de giro e pouco contribuem para o resultado. Devem ser reavaliados e, se necessário, descontinuados. Essa classificação permite que o gestor tome decisões embasadas sobre manutenção, substituição ou ampliação de produtos no mix. No caso de uma loja de conveniência, onde cada metro quadrado precisa gerar resultado, a alocação eficiente do espaço de exposição e do capital de estoque é decisiva.

2.5.3 Concentração de receita: Curva de Lorenz e Índice de Gini

A Curva de Lorenz e o Índice de Gini são ferramentas utilizadas para analisar o grau de concentração de determinada variável em um conjunto de dados. Embora sejam frequentemente aplicados em estudos de distribuição de renda, também podem ser adaptados para avaliar a concentração de faturamento, vendas ou participação entre produtos e categorias.

Segundo Hoffmann (2000), a Curva de Lorenz permite representar graficamente a distribuição acumulada de uma variável, evidenciando se há maior equilíbrio ou concentração entre os elementos analisados. Quanto mais distante a curva estiver da linha de igualdade, maior será o nível de concentração observado.

O Índice de Gini, por sua vez, sintetiza essa concentração em um indicador numérico que varia de 0 a 1. Valores próximos de 0 indicam distribuição mais equilibrada, enquanto valores próximos de 1 demonstram maior concentração. No contexto da gestão de mix de produtos, esse indicador permite identificar o quanto o faturamento depende de poucas categorias, auxiliando na avaliação de riscos e na formulação de estratégias de diversificação do portfólio.

Aplicada a lojas de conveniência, essa análise contribui para compreender se a receita está distribuída de forma equilibrada entre as categorias ou se existe dependência excessiva de poucas categorias de produtos. Dessa forma, a Curva de Lorenz e o Índice de Gini complementam a Curva ABC e a Matriz Margem × Participação, oferecendo uma visão mais ampla sobre concentração, risco e oportunidades de melhoria no mix.

2.5.4 Aplicações práticas no varejo de conveniência

No varejo de conveniência, a aplicação prática das análises de mix e desempenho dos produtos é fundamental para garantir eficiência operacional e resultados sustentáveis. De acordo com Las Casas (2019), o gerenciamento do mix de produtos deve considerar o comportamento do consumidor e a rentabilidade de cada categoria, permitindo ajustes constantes conforme a demanda. Já Levy e Weitz (2000) destacam que a disposição física e a atratividade do sortimento influenciam diretamente as decisões de compra por impulso, típicas desse formato de negócio. Além disso, conforme Bornia (2019), o acompanhamento contínuo da margem de contribuição e da participação nas vendas de cada item possibilita decisões mais assertivas sobre precificação, estoque e promoções. Assim, a gestão estratégica do mix de produtos em lojas de conveniência exige não apenas análise técnica, mas também sensibilidade às variações de consumo e ao posicionamento competitivo da loja.

a) Revisão periódica do mix: a análise da margem e da participação deve ser feita com frequência, preferencialmente mensalmente, para identificar mudanças no comportamento de consumo e adaptar a estratégia da loja rapidamente. Conforme Bornia (2019), a revisão contínua do mix é essencial para manter a lucratividade e a coerência entre o desempenho dos produtos e os objetivos estratégicos da empresa.

b) *Layout* inteligente: produtos de maior rentabilidade e giro (“produtos estrela”) devem estar posicionados em áreas de alta visibilidade, facilitando o acesso e reforçando o giro. Já os produtos de oportunidade podem ser expostos em áreas de estímulo, como próximos ao caixa ou junto a itens complementares. De acordo com Levy e Weitz (2000), o layout influencia diretamente o comportamento de compra e o tempo de permanência do cliente, impactando o volume de vendas.

c) Mix ajustado à sazonalidade: bebidas geladas, sorvetes e *snacks* podem ganhar destaque em períodos mais quentes, enquanto chocolates ou cafés têm maior apelo no inverno. Essa flexibilidade ajuda a maximizar margens e melhorar a experiência do cliente. Conforme Las Casas (2019), o planejamento do mix deve considerar fatores sazonais e tendências de consumo, de modo a alinhar oferta e demanda em diferentes períodos do ano.

d) Elasticidade-preço da demanda: a elasticidade-preço mede a sensibilidade da quantidade demandada em relação às variações de preço. Segundo Pindyck e Rubinfeld (2010), esse indicador permite avaliar se alterações no preço tendem a gerar variações proporcionais, maiores ou menores no volume demandado. Quando a elasticidade é inferior a 1 em valor absoluto, a demanda é considerada inelástica, indicando menor sensibilidade ao preço; quando é superior a 1, a demanda é considerada elástica, indicando maior sensibilidade dos consumidores às alterações de preço. No contexto do varejo de conveniência, essa análise auxilia na avaliação de categorias em que possíveis ajustes de preço podem impactar o volume vendido.

e) Decisões de compra mais assertivas: a análise de mix fornece informações objetivas que ajudam a evitar compras desnecessárias, reduzir rupturas de estoque e direcionar negociações com fornecedores. Segundo Bornia (2019), a análise gerencial de custos e margens por produto fornece base sólida para decisões de reposição, eliminando desperdícios e fortalecendo a rentabilidade.

2.5.5 Mix, precificação e margem

A análise de mix não pode ser feita isoladamente, ela deve estar conectada à precificação e aos custos. Produtos com alta margem e boa participação podem sustentar estratégias promocionais ou subsidiar itens de giro rápido e baixa rentabilidade. Por outro lado, manter produtos problemáticos por muito tempo pode comprometer a margem global da

operação, exigindo uma revisão constante da composição do portfólio (Bornia, 2019; Las Casas, 2019).

Segundo Levy e Weitz (2000), o mix bem estruturado permite alavancar vendas totais sem aumentar proporcionalmente os custos fixos, melhorando o desempenho financeiro da loja. Além disso, um sortimento coerente com o perfil dos clientes melhora a satisfação e aumenta o ticket médio.

Por fim, a análise de mix deve ser tratada como uma rotina estratégica da gestão, e não uma ação pontual. A capacidade de ajustar o mix rapidamente às mudanças de mercado é uma das principais vantagens competitivas no varejo de conveniência. Quando bem aplicada, essa análise maximiza a rentabilidade, otimiza estoques e fortalece o posicionamento da loja frente à concorrência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo enquadra-se, quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva, pois busca apresentar de forma organizada e precisa as características do mix de produtos, da estrutura de vendas e dos indicadores operacionais de uma loja de conveniência. Conforme Vergara (2016), pesquisas descritivas têm como objetivo retratar fenômenos como eles ocorrem, sem interferência do pesquisador.

Quanto aos meios, caracterizou-se como uma pesquisa documental, uma vez que utiliza exclusivamente informações já existentes na empresa, como relatórios de vendas, registros de estoque, margens por categoria e demonstrativos gerenciais. Esses dados configuram dados secundários, pois não são produzidos pelo pesquisador, mas sim coletados de fontes internas previamente registradas.

Cabe destacar que, durante o desenvolvimento da fundamentação teórica, foi utilizada inteligência artificial generativa como ferramenta de apoio à organização das ideias, estruturação textual e aprimoramento da redação acadêmica. A utilização desse recurso ocorreu de forma complementar, sem substituir a análise crítica do pesquisador, a seleção das referências bibliográficas e a interpretação dos conceitos abordados. Dessa forma, a responsabilidade pelo conteúdo, pela coerência teórica e pela adequação metodológica do trabalho permaneceu integralmente com o autor.

A estratégia metodológica adotada é o estudo de caso, aplicado a uma única loja de conveniência pertencente à Rede Rizzotto, localizada no sul de Santa Catarina. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é apropriado quando se busca analisar um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real, permitindo compreender a dinâmica da operação de forma aprofundada. A escolha por apenas uma unidade possibilita maior detalhamento analítico e viabiliza a construção de um modelo replicável nas demais lojas da rede.

A Rede Rizzotto é um grupo regional do setor de combustíveis e serviços automotivos, atuante no sul de Santa Catarina. Possui múltiplas unidades com lojas de conveniência integradas, operando com portfólio diversificado composto por bebidas, alimentos, produtos de consumo rápido e itens automotivos. A unidade analisada neste estudo possui fluxo significativo de clientes, alta rotatividade de produtos e desafios relacionados à gestão de mix e rentabilidade, fatores que justificam sua seleção como unidade de análise.

A análise utilizou dados referentes ao período de janeiro a dezembro de 2025. Esse intervalo permite avaliar um ciclo anual completo, contemplando variações sazonais e padrões de consumo característicos do segmento de conveniência.

Os dados de origem secundária (Gil, 2017), foram coletados por meio de documentos internos disponibilizados pela empresa, incluindo: a) relatórios de vendas por produto e por categoria; b) demonstrativos de margem por categoria; c) histórico de preços e

política de precificação; e d) informações gerenciais sobre custos das mercadorias, quantidades vendidas e desempenho operacional das categorias.

A análise teve caráter quantitativo (Gil, 2017), sendo utilizados procedimentos estatísticos e gerenciais adequados ao diagnóstico de desempenho. Foram aplicadas as seguintes técnicas: a) cálculo de média e desvio padrão das vendas por categoria; b) elaboração de gráficos bidimensionais (linha, barra e dispersão) para visualização de tendência e variação; c) análise da margem de contribuição por produto e categoria (Bornia, 2019); d) avaliação da curva ABC para identificar itens estratégicos; e) uso da matriz margem $\times$ participação para apoiar decisões sobre mix; f) identificação de produtos de alto, médio e baixo giro; g) estimativa da elasticidade-preço da demanda por meio de variações mensais consecutivas (Pindyck; Rubinfeld, 2010); h) cálculo do Índice de Sazonalidade mensal por categoria (Pellegrini; Fogliatto, 2001); i) análise de concentração de receita por meio da Curva de Lorenz e do Índice de Gini (Gini, 1912), e j) estimativa de tendência da margem por regressão linear simples (Hair et al., 2019).

A utilização desses métodos permitiu compreender o desempenho do mix, identificar padrões relevantes e mensurar a contribuição de cada categoria para o resultado da unidade analisada. Essa estrutura metodológica é coerente com a natureza do artigo executivo e adequada para embasar recomendações práticas para otimização do mix de produtos.

4 PESQUISA E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Essa seção analisa o faturamento da empresa, a margem de contribuição e a utilização da matriz de margem e participação (quadrantes) como ferramenta de apoio à tomada de decisão, permitindo identificar produtos com maior relevância para o resultado. Além disso, considera a influência da sazonalidade no desempenho das vendas, destacando variações ao longo do período analisado. Com base nesses indicadores, são propostas melhorias e ajustes estratégicos no mix de produtos, visando otimizar a rentabilidade e o desempenho geral da loja de conveniência.

4.1 PANORAMA GERAL DO DESEMPENHO OPERACIONAL

A análise dos relatórios de vendas referentes ao exercício de 2025 demonstra que a loja de conveniência do Posto Rizzotto apresentou um faturamento bruto anual de R\$ 1.907.755,22. No mesmo período, o Custo + Despesas Variáveis totalizou R\$ 1.275.125,63, resultando em um lucro bruto de R\$ 632.629,68.

Esses resultados evidenciam a capacidade de geração de receita da unidade, bem como a importância do controle do custo de aquisição das mercadorias, considerando que o desempenho financeiro do varejo está diretamente relacionado à gestão eficiente do mix de produtos e das margens praticadas. Em operações de conveniência, onde a competitividade de preços é elevada e as margens são naturalmente pressionadas pelo mercado, pequenos ajustes percentuais podem representar impactos significativos no resultado.

Com base nesses dados, foi calculada a Margem Bruta Média do período, obtendo-se o percentual de 33,16%, determinado pela razão entre o lucro bruto e o total de vendas ($LB/TV \times 100$). Esse indicador permite avaliar a parcela da receita que permanece após a dedução do custo das mercadorias vendidas, servindo como base para análises gerenciais sobre desempenho, rentabilidade e composição do mix de produtos.

A margem bruta, nesse contexto, foi utilizada como indicador gerencial para avaliar a diferença entre o total de vendas e o Custo + Despesas Variáveis. Embora a margem de contribuição, conforme Bornia (2019), seja um instrumento relevante para a tomada de decisão por considerar a relação entre receita, custos e despesas variáveis, neste estudo optou-se pela

análise da margem bruta em razão da disponibilidade dos dados internos. Dessa forma, o indicador obtido serviu como base para avaliar o desempenho econômico das categorias e apoiar a análise do mix de produtos.

A organização desses indicadores de forma consolidada facilita a interpretação dos resultados e possibilita uma visão sistêmica do desempenho econômico da unidade analisada. O Quadro 1 apresenta de maneira estruturada os principais indicadores financeiros do período estudado, permitindo uma visualização clara e objetiva dos dados que fundamentam as análises subsequentes.

Quadro 1 – Indicadores de Desempenho – Loja de Conveniência Posto Rizzotto (2025).

INDICADOR	VALOR (2025)	OBSERVAÇÃO
Faturamento Bruto Anual (Total Venda)	R\$ 1.907.755,22	Soma de 12 meses
Custo + Despesas Variáveis	R\$ 1.275.125,63	66,84% do faturamento
Lucro Bruto Anual	R\$ 632.629,68	33,16% do faturamento
Margem de Contribuição Média (IMC)	33,16%	LB / Total Venda × 100
Faturamento Médio Mensal	R\$ 158.979,60	Média mensal de vendas
Número de Categorias Ativas	58	Categorias de produtos / SKUs
Melhor Mês (Faturamento)	Dezembro/2025 – R\$ 196.731,30	Índice sazonal: 123,8
Pior Mês (Faturamento)	Junho/2025 – R\$ 136.513,56	Índice sazonal: 85,9
Coeficiente de Variação Mensal	10,9%	Oscilação moderada ao longo do ano

Fonte: Elaboração própria.

4.2 EVOLUÇÃO MENSAL DO FATURAMENTO

Os resultados (Quadro 2) evidenciam que a unidade apresenta comportamento sazonal moderado, caracterizado por oscilações mensais relevantes no faturamento e variações associadas à composição do mix de produtos. A amplitude entre o menor e o maior faturamento do período demonstra que o desempenho da loja não é linear ao longo do ano, sendo influenciado por fatores externos como clima, fluxo de veículos na região e datas comemorativas.

Essa variação impacta diretamente a gestão financeira da unidade, pois alterações no volume de vendas afetam não apenas a receita, mas também a diluição dos custos fixos. Em períodos de menor faturamento, a pressão sobre a margem torna-se maior, exigindo atenção especial ao controle de despesas operacionais e à manutenção de categorias com maior margem de contribuição.

Quadro 2 – Resumo Mensal – Conveniência 2025

MÊS/ANO	Nº CAT.	QTD. VENDIDA	CUSTO TOTAL (R\$)	TOTAL VENDA (R\$)	LUCRO BRUTO (R\$)	MARGEM (%)
Jan/2025	50	22.147	110.106	167.665	57.559	34,33%
Fev/2025	52	20.175	100.776	153.454	52.678	34,33%
Mar/2025	48	23.266	117.809	178.241	60.432	33,90%
Abr/2025	51	19.224	100.252	149.984	49.733	33,16%
Mai/2025	55	19.671	104.141	153.391	49.251	32,11%
Jun/2025	53	17.360	96.033	136.514	40.480	29,65%
Jul/2025	54	17.759	94.570	137.712	43.142	31,33%
Ago/2025	51	18.894	99.650	148.244	48.594	32,78%
Set/2025	50	19.178	101.605	150.894	49.289	32,66%

Out/2025	54	20.482	111.302	165.987	54.685	32,95%
Nov/2025	53	21.187	110.382	168.938	58.556	34,66%
Dez/2025	53	23.735	128.500	196.731	68.232	34,68%
TOTAL	624	243.078	1.275.126	1.907.755	632.630	33,16%

Fonte: Elaboração própria.

A oscilação observada na margem de contribuição mensal reforça a importância da análise integrada entre faturamento e composição de vendas. A redução da margem no primeiro semestre sugere maior participação de produtos de menor rentabilidade, enquanto a recuperação no segundo semestre indica alteração no mix ou aumento da participação de itens com maior contribuição unitária. Segundo Bornia (2019), a análise da margem de contribuição por período é fundamental para compreender o impacto do mix no resultado global da empresa, permitindo decisões estratégicas sobre precificação, promoções e reposicionamento de categorias.

Além disso, a identificação da sazonalidade possibilita aprimorar o planejamento de compras e o gerenciamento de estoque. Ao reconhecer padrões mensais de demanda, a gestão pode ajustar níveis de reposição, evitar rupturas em períodos de alta procura e reduzir excessos em meses de menor movimentação. Essa prática contribui para a eficiência operacional e para a melhoria do desempenho financeiro.

Dessa forma, a análise mensal não apenas descreve o comportamento do faturamento, mas fornece subsídios estratégicos para decisões relacionadas ao mix de produtos, política de preços e controle de custos, fortalecendo o alinhamento entre resultado econômico e planejamento gerencial da unidade estudada.

4.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA POR CATEGORIA

Para compreender o desempenho do mix de produtos, foram aplicadas técnicas de estatística descritiva às 58 categorias ativas no período, com cálculo de média, desvio padrão e coeficiente de variação, conforme recomendado por Gil (2017) e Bornia (2019). Esses indicadores permitem avaliar como a receita está distribuída e identificar possíveis concentrações.

Os resultados mostram que o faturamento não está distribuído de forma uniforme entre as categorias. A média anual por categoria foi de R\$ 32.334,83, enquanto o desvio padrão atingiu R\$ 104.625,32, indicando grande diferença entre os valores. O coeficiente de variação superior a 300% reforça essa elevada dispersão.

Entre as categorias, CIGARROS apresentou o maior volume de vendas, com R\$ 750.413, representando 39,33% do faturamento total da loja. Já a mediana por categoria foi de R\$ 5.912,74, o que demonstra que metade das categorias gera valores bem inferiores à média geral.

O Índice de Gini calculado foi de 0,820, sinalizando forte concentração de receita em poucos itens. Esse resultado está alinhado ao princípio de Pareto (1906, apud Kotler; Keller, 2019), segundo o qual uma pequena parcela dos produtos costuma concentrar a maior parte do faturamento.

De fato, apenas 8 categorias (13,8% do total) respondem por aproximadamente 78% da receita anual, enquanto as demais dividem os 22% restantes. Essa informação é relevante para a gestão, pois indica quais categorias têm maior impacto no resultado e merecem acompanhamento prioritário.

A partir dessa identificação, torna-se possível direcionar esforços de negociação, controle de margem, definição de preços e organização do layout da loja. Ao mesmo tempo, as categorias com menor participação devem ser avaliadas quanto ao seu papel estratégico dentro do mix, considerando sua contribuição indireta para o fluxo de clientes.

A distribuição da receita pode ser visualizada graficamente por meio da Curva de Lorenz, apresentada na Seção 4.9 (Figura 1).

4.4 CURVA ABC

Foi utilizada a técnica da Curva ABC, baseada no princípio de Pareto e aplicada na gestão de estoques e vendas no varejo (Pozo, 2010; Bertaglia, 2016). O método organiza os produtos conforme sua importância relativa no faturamento, permitindo identificar quais itens concentram maior participação na receita.

Neste estudo, as 58 categorias foram agrupadas em três classes (A, B e C), de acordo com sua contribuição para o total vendido no período analisado. Essa classificação auxilia na identificação das categorias mais relevantes para o resultado da loja. A distribuição obtida é apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 – Curva ABC – Classificação por Participação no Faturamento (2025).

CLASSE	Nº CATS.	% FAT.	FATURAMENTO (R\$)	MARGEM %	CRITÉRIO	RECOMENDAÇÃO GERENCIAL
A	8	78%	1.488.073	29,22%	≤ 80% acumulado	Prioridade máxima: estoque garantido, negociação com fornecedores
B	14	16,5%	314.829	46,94%	80% – 95%	Gestão regular: monitorar margem e reposição
C	36	5,5%	104.853	47,71%	> 95%	Avaliar permanência; muitos são nichos de alta margem (Q3)

Fonte: Elaboração própria.

Um resultado importante da análise é a diferença de margem entre as classes. A classe A, que concentra maior parte do faturamento, apresentou margem média de 29,22%, valor inferior ao observado nas classes B (46,94%) e C (47,71%). Essa diferença ocorre principalmente porque os cigarros, pertencentes à classe A, possuem alta participação nas vendas (39,33%), porém margem reduzida (11,24%), o que impacta negativamente a média da categoria.

Do ponto de vista gerencial, isso demonstra que o aumento da rentabilidade não depende apenas das categorias de maior faturamento. É necessário direcionar esforços para categorias com maior margem de contribuição, especialmente aquelas posicionadas no Quadrante 3 (seção 4.5.3) da matriz margem × participação, conforme proposto por Bornia (2019). Esse quadrante reúne itens que possuem margem elevada, mas baixa participação nas vendas, indicando potencial de crescimento estratégico. O desenvolvimento dessas categorias pode contribuir para melhorar o resultado global da loja e equilibrar a estrutura de rentabilidade.

4.5 MATRIZ MARGEM X PARTICIPAÇÃO

A Matriz Margem × Participação foi utilizada como ferramenta de apoio à análise estratégica do mix de produtos, com base na proposta de Bornia (2019). O objetivo da matriz é relacionar o **desempenho em termos de margem de contribuição com a participação no faturamento**, permitindo identificar categorias com maior relevância financeira.

Para a classificação, foram adotados como critérios os valores médios de cada indicador no período analisado: 1,70% para participação no faturamento e 47,46% para margem

de contribuição. A utilização da média como referência evita distorções que poderiam ocorrer com a mediana, especialmente em razão da elevada concentração de receita em poucas categorias.

Com base nesses parâmetros, as categorias foram distribuídas em quatro quadrantes: i) Q1 – Estrela: alta participação e alta margem; ii) Q2 – Tráfego: alta participação e baixa margem; iii) Q3 – Nicho Rentável: baixa participação e alta margem; e iv) Q4 – Revisar: baixa participação e baixa margem.

Essa classificação permite identificar quais produtos devem ser mantidos e fortalecidos, quais precisam de atenção estratégica e quais podem ser reavaliados dentro do portfólio da loja (Quadro 4).

Quadro 4 – Matriz Margem × Participação – Síntese por Quadrante (2025)

Q	CLASSIFICAÇÃO	FAT. (R\$)	PART. %	MARGEM %	PRINCIPAIS CATEGORIAS
Q1	Estrela (5 categorias)	239.830	12,57%	56,18%	Chocolates, Água, Café/Suco, Pão de Queijo, Salgados Assados
Q2	Tráfego (6 categorias)	1.358.629	71,22%	25,96%	Cigarros (39,3%), Cervejas (15,5%), Energéticos, Refrigerantes, Chips, Chicletes
Q3	Nicho Rentável (20 categorias)	153.310	8,04%	52,62%	Gelos, Sanduíche, Ice/Coquetel, Eletrônicos, Sedas e outros 15
Q4	Revisar (27 categorias)	155.986	8,18%	41,32%	Drops, Picolé/Sorvete, Isqueiros, Vinhos, Biscoitos e outros 22

Fonte: Elaboração própria.

4.5.1 Quadrante 1 – Estrela (alta participação e alta margem)

As cinco categorias classificadas no Quadrante 1 — Chocolates, Água, Café/Suco/Vitamina, Pão de Queijo e Salgados Assados — representam 12,57% do faturamento total e apresentam margem média de 56,18%. Essa categoria reúne produtos que combinam bom volume de vendas com alta rentabilidade, sendo, portanto, estratégicos para o desempenho da loja.

Essas categorias devem receber prioridade em termos de reposição de estoque, espaço de exposição e negociação com fornecedores, conforme destacam Levy e Weitz (2012) na gestão de varejo. A presença de alimentos prontos para consumo e bebidas nesta categoria também está alinhada às mudanças no comportamento do consumidor observadas no setor, que indicam maior demanda por conveniência e praticidade.

Dessa forma, o Quadrante 1 representa a principal fonte de equilíbrio entre receita e margem, contribuindo de forma relevante para os resultados da unidade analisada.

4.5.2 Quadrante 2 – Tráfego (alta participação e baixa margem)

O Quadrante 2 concentra 71,22% do faturamento total, sendo a categoria de maior peso na receita da loja. Entretanto, apresenta margem média de 25,96%, valor inferior ao observado em outros quadrantes. Essa diferença ocorre principalmente pela forte participação da categoria Cigarros, que representa 39,33% do faturamento, mas possui margem reduzida (11,24%), impactando o resultado médio da categoria.

As categorias classificadas como “tráfego” são importantes para atrair clientes e manter o fluxo na loja, além de favorecer vendas complementares, conforme destacam Parente e Barki (2014). No entanto, por apresentarem margens menores, não são suficientes, isoladamente, para sustentar a rentabilidade da operação.

Do ponto de vista gerencial, a estratégia recomendada é manter essas categorias com controle rigoroso de custos e utilizá-las como apoio para estimular a venda de produtos com maior margem, especialmente os classificados nos Quadrantes 1 e 3.

4.5.3 Quadrante 3 – Nicho Rentável (baixa participação e alta margem)

O Quadrante 3 reúne 20 categorias com margem média de 52,62%, a mais alta entre os quadrantes de baixa participação, e superior à média global (47,46%), porém com participação total de apenas 8,04% no faturamento. Isso indica que são produtos com boa rentabilidade, mas ainda pouco explorados em termos de volume de vendas.

Entre os principais destaques estão categorias como Gelos (54,41%), Sanduíche (56,20%), Ice e Coquetel (51,47%), Eletrônicos (48,33%) e Salgados Fritos (48,95%), que apresentam potencial para crescimento sem comprometer a margem.

Do ponto de vista gerencial, essas categorias representam uma oportunidade clara de melhoria de resultado. Estratégias como melhor posicionamento na loja, estímulo à compra por impulso e associação com produtos de alto giro podem contribuir para aumentar sua participação, conforme sugerem Levy e Weitz (2012) e Dunne, Lusch e Carver (2014).

4.5.4 Quadrante 4 – Revisar (baixa participação e baixa margem)

O Quadrante 4 reúne 28 categorias, que representam 48,3% do total de categorias analisadas. Essas categorias apresentam baixa participação no faturamento (8,18%) e margem abaixo da média (41,32%), indicando menor relevância financeira individual.

Apesar de não representarem grande impacto isoladamente, essas categorias ocupam espaço físico, exigem capital de giro e demandam gestão operacional. Por isso, devem ser avaliadas de forma individual quanto à sua permanência no portfólio.

As decisões podem envolver: possibilidade de ajuste de preço para migração ao Quadrante 3, manutenção por função estratégica de sortimento ou reavaliação de sua contribuição para a experiência do cliente, conforme destacam Parente e Barki (2014).

Entre as categorias com maior necessidade de revisão destacam-se Picolé/Sorvete (28,60%), Brinquedos (39,76%) e Fumo/Fósforo (39,18%), que apresentam margens inferiores às demais.

O fortalecimento dessa categoria permite elevar a rentabilidade da operação sem depender do aumento de volume das categorias de baixa margem, como cigarros, contribuindo para um mix mais equilibrado.

4.6 CLASSIFICAÇÃO DE GIRO DOS PRODUTOS

O giro foi definido com base na quantidade vendida no ano por categoria, utilizando os percentis 33 e 67 como critérios de divisão, conforme Bertaglia (2016). Assim, os produtos foram classificados em alto, médio e baixo giro (Quadro 5).

Quadro 5 – Classificação de Giro dos Produtos

#	CATEGORIA	QTD. TOTAL ANUAL	QTD. MÉDIA/M ÊS	MARGEM %	GIRO
1	CIGARROS	72.086	6.007,2	11,24%	Alto
2	CERVEJAS	29.564	2.463,7	44,71%	Alto
3	CHOCOLATES	14.446	1.203,8	51,05%	Alto
4	REFRIGERANTES	12.608	1.050,7	44,79%	Alto
5	CHICLETES	12.500	1.041,7	39,53%	Alto
6	ÁGUA	12.128	1.010,7	68,08%	Alto
7	PAO DE QUEIJO	10.408	867,3	52,30%	Alto
8	ENERGETICOS	9.496	791,3	46,39%	Alto
9	DROPS	8.645	720,4	42,11%	Alto
10	BALAS	6.787	565,6	51,68%	Alto
11	CHIPS	5.976	498	37,71%	Alto
12	CAFE_SUCO_VITAMINA	5.910	492,5	54,54%	Alto
13	DOCES	4.890	407,5	47,41%	Alto
14	SALGADOS_ASSADOS	4.619	384,9	52,81%	Alto
15	SALGADOS_FRITOS	3.039	253,3	48,95%	Alto
16	SANDUICHE	2.537	211,4	56,20%	Alto
17	GELOS	2.401	200,1	54,41%	Alto
18	ISQUEIROS	2.351	195,9	41,88%	Alto
19	BISCOITOS	2.089	174,1	42,73%	Alto
20	BEBIDA LACTEA	2.089	174,1	45,40%	Alto
21	GOMAS E PETISCOS	1.906	158,8	46,11%	Médio
22	SEDAS	1.829	152,4	52,90%	Médio
23	PICOLE E SORVETE	1.778	148,2	28,60%	Médio
24	ISOTONICOS	1.719	143,3	43,8%	Médio
25	ICE E COQUETEL	1.581	131,8	51,47%	Médio
26	CEREAIS	1.405	117,1	44,77%	Médio
27	PIRULITOS	1.380	115	44,79%	Médio
28	SUCOS	1.181	98,4	51,95%	Médio
29	PRODUCAO PROPRIA_DIVERSOS	1.132	94,3	56,64%	Médio
30	CERVEJA S/ ALCOOL	737	61,4	48,55%	Médio
31	ELETRONICOS	526	43,8	48,33%	Médio
32	ALIMENTICIO	436	36,3	43,75%	Médio
33	CHIP_CARTAO	347	28,9	60,54%	Médio
34	DESTILADO	318	26,5	45,58%	Médio
35	BRINQUEDOS	272	22,7	39,76%	Médio
36	SOBREMESA/DOCES DIVERSOS	261	32,6	44,40%	Médio
37	TORTAS_BOLOS_MINIBOLO	217	27,1	59,99%	Médio
38	FUMO_FOSFORO_CIGARRO DE PALHA	161	13,4	39,18%	Médio
39	LANCHES CONGELADOS	161	13,4	49,31%	Médio
40	CHARUTOS	159	13,3	57,50%	Baixo
41	SUPLEMENTO ALIMENTAR	159	13,3	56,66%	Baixo

42	HIGIENE	137	11,4	46,98%	Baixo
43	VINHO NACIONAL	124	10,3	41,14%	Baixo
44	PILEIRAS	114	9,5	45,94%	Baixo
45	PILHAS	97	8,1	45,45%	Baixo
46	PRESERVATIVOS	91	7,6	48,75%	Baixo
47	CHA	65	8,1	44,64%	Baixo
48	DIVERSOS	65	5,4	44,80%	Baixo
49	FILTROS	46	3,8	48,43%	Baixo
50	VINHO IMPORTADO	28	2,8	41,27%	Baixo
51	ESPUMANTES	19	2,1	47,36%	Baixo
52	LIMPEZA	12	2,4	42,57%	Baixo
53	MINI PIZZA_HAMBURGUER	9	2,3	50,8%	Baixo
54	PROMOCAO/COMBOS_LOJA	8	2,7	39,51%	Baixo
55	ESSENCIAS_NARGUILE	8	2,7	46,11%	Baixo
56	CARVAO PARA NARGUILE	8	1,6	45,22%	Baixo
57	TRITURADOR_BOLADOR_NARGUILE	6	1,2	45,59%	Baixo
58	PORTA DOCUMENTOS	6	2	80,0%	Baixo

Fonte: Elaboração própria.

A quantidade média mensal foi calculada com base no número de meses em que cada categoria registrou vendas no período.

A distribuição entre as três classes ficou equilibrada, o que permite comparar as categorias de forma mais consistente.

Quando o giro é analisado junto com a margem de contribuição, é possível identificar prioridades de gestão. Produtos de alto giro e alta margem devem ter reposição garantida, pois contribuem tanto para o faturamento quanto para o resultado. Já itens de alto giro e baixa margem exigem maior atenção ao custo de aquisição. Por fim, categorias de baixo giro e alta margem pode ser desenvolvidas com ações de exposição e venda cruzada, conforme Pozo (2010).

Essa combinação de informações oferece uma visão mais completa do mix de produtos e auxilia na tomada de decisão gerencial.

4.7 ANÁLISE DE ELASTICIDADE – PREÇO DA DEMANDA

A elasticidade-preço da demanda foi estimada para as categorias que apresentaram dados suficientes no período analisado. O cálculo foi realizado com base na relação entre a variação percentual da quantidade vendida e a variação percentual do preço médio mensal, utilizando a fórmula tradicional da elasticidade-preço da demanda. Para reduzir distorções provocadas por variações pontuais, promoções, mudanças no mix de SKUs ou oscilações atípicas de um único mês, foi utilizada a mediana das elasticidades mensais de cada categoria como indicador de referência.

$$\varepsilon = (\% \text{ variação da quantidade}) \div (\% \text{ variação do preço})$$

Os resultados indicam que a maioria das categorias apresenta comportamento inelástico, ou seja, as alterações de preço geram impacto proporcionalmente menor sobre o volume vendido. Esse comportamento é esperado em lojas de conveniência, onde parte das

compras ocorre por impulso ou por necessidade imediata, reduzindo a sensibilidade do consumidor ao preço, conforme discutem Kotler e Keller (2019).

O Quadro 6 apresenta os principais resultados obtidos, destacando as categorias com maior relevância para a análise gerencial.

Quadro 6 – Elasticidade-Preço da Demanda – Categorias Seleccionadas (2025).

CATEGORIA	ELAST. MEDIANA	TIPO	FAT. ANUAL	IMPLICAÇÃO GERENCIAL
CHIPS	0,496	Inelástica	51.180	Potencial de reajuste de preço sem perda proporcional de volume
SANDUÍCHE	0,432	Inelástica	20.086	Demanda pouco sensível a preço; produto com valor percebido elevado
DESTILADO	0,356	Inelástica	8.520	Baixa elasticidade; margem pode ser otimizada
BEBIDA LÁCTEA	0,300	Inelástica	10.818	Compras por necessidade; inelasticidade confirma padrão
CERVEJAS	0,240	Inelástica	294.875	Maior faturamento da categoria inelástico; revisão de pricing recomendada
PÃO DE QUEIJO	0,170	Inelástica	36.561	Produto de conveniência; consumidor não abandona por variação de preço
ÁGUA	0,084	Inelástica	56.857	Bem de necessidade; praticamente insensível a variação de preço
ISQUEIROS	4,458	Alta elastic.	15.420	Extremamente sensível; qualquer aumento de preço reduz fortemente o volume
ESPUMANTES	6,015	Alta elastic.	763	Produto de ocasião; consumidor altamente sensível a variação de preço

Fonte: Elaboração própria.

A categoria CERVEJAS merece destaque, pois apresentou faturamento anual de 294.875 e elasticidade de 0,240. Esse resultado indica que um aumento de 10% no preço médio estaria associado a uma redução estimada de aproximadamente 2,4% no volume vendido, sugerindo possibilidade de ajuste de margem com impacto moderado na demanda.

As categorias ÁGUA ($\epsilon = 0,084$) e PÃO DE QUEIJO ($\epsilon = 0,170$) confirmam o comportamento típico de produtos de conveniência, com baixa sensibilidade a variações de preço. Já ISQUEIROS ($\epsilon = 4,458$) e ESPUMANTES ($\epsilon = 6,015$) apresentam elevada elasticidade, indicando forte reação do volume às mudanças de preço, o que exige maior cautela em eventuais reajustes.

Do ponto de vista metodológico, é importante considerar que alterações observadas no preço médio podem estar relacionadas a mudanças na composição do mix de produtos (SKUs) e não apenas a decisões diretas de reajuste. Essa característica pode influenciar as estimativas de elasticidade, conforme discutem Pindyck e Rubinfeld (2010).

4.8 ANÁLISE DE SAZONALIDADE

O Índice de Sazonalidade (IS) foi calculado para as 20 categorias de maior faturamento, com base na relação entre as vendas mensais e a média mensal de cada categoria, conforme metodologia apresentada por Pellegrini e Fogliatto (2001).

Valores acima de 100 indicam desempenho superior à média do período, enquanto valores abaixo de 100 representam meses com vendas inferiores ao padrão.

Os resultados estão apresentados no Quadro 7, permitindo identificar os meses de maior e menor desempenho em cada categoria analisada.

Quadro 7 – Índice de Sazonalidade – Categorias Seleccionadas (2025).

CATEGORIA	MÊS DE PICO	MÊS DE BAIXA	INTERPRETAÇÃO GERENCIAL
CERVEJAS	Dezembro (índice 140)	Julho (índice 76)	Alta amplitude sazonal (64 pp). Gestão de estoque crítica no verão e no inverno
ÁGUA	Dezembro (índice 150)	Junho (índice 53)	Maior amplitude do portfólio (97 pp). Produto fortemente influenciado por temperatura
ENERGÉTICOS	Dezembro (índice 139)	Julho (índice 64)	Padrão sazonal semelhante às cervejas; pico de verão/festas
REFRIGERANTES	Março (índice 129)	Julho (índice 78)	Pico no verão tardio (março); queda no inverno
CHOCOLATES	Junho (índice 113)	Fevereiro (índice 80)	Pico no inverno (consumo por conforto); inversão em relação às bebidas
CAFÉ/SUCO/VITAMINA	Agosto (índice 127)	Fevereiro (índice 67)	Pico no inverno; confirma padrão de bebidas quentes
CHIPS	Janeiro (índice 132)	Setembro (índice 88)	Pico no verão (férias); queda no outono
CIGARROS	Dezembro (índice 113)	Fevereiro (índice 93)	Menor amplitude (20 pp); demanda mais estável — consistente com inelasticidade

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados indicam dois padrões sazonais principais. No Padrão Verão/Festas, as categorias Água (IS dezembro = 150), Cervejas (IS dezembro = 140), Energéticos (IS dezembro = 139) e Refrigerantes (IS março = 129) apresentam os maiores índices entre novembro e março, período associado às altas temperaturas e às festividades de fim de ano no sul de Santa Catarina.

No Padrão Inverno, destacam-se Chocolates (IS junho = 113) e Café/Suco/Vitamina (IS agosto = 127), que registram melhor desempenho entre junho e agosto, refletindo maior consumo de produtos ligados ao conforto em períodos mais frios, conforme Parente e Barki (2014).

Entre as categorias analisadas, Água apresenta a maior amplitude sazonal, evidenciando forte variação entre meses de pico e de menor demanda. Já Cigarros mostram comportamento mais estável ao longo do ano, com variações reduzidas.

Do ponto de vista gerencial, esses resultados indicam a necessidade de ajustar o planejamento de compras e estoques conforme o período do ano, reforçando o abastecimento nas categorias com maior variação sazonal e mantendo controle nas categorias mais estáveis.

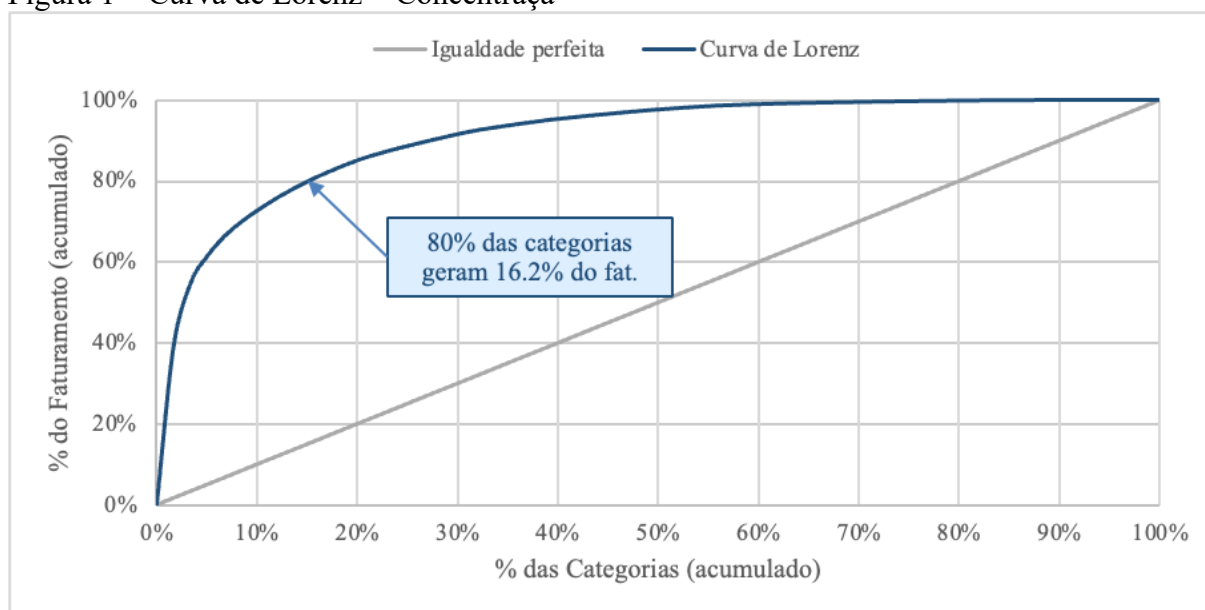
4.9. CONCENTRAÇÃO DE RECEITA E RISCO DO PORTFÓLIO

A concentração de receita foi analisada por meio da Curva de Lorenz e do Índice de Gini, ferramentas amplamente utilizadas para medir desigualdade e concentração em diferentes áreas de pesquisa (Gini, 1912; Hoffmann, 2000).

O Índice de Gini apurado foi de 0,820, indicando elevado nível de concentração. Considerando que o índice varia de 0 (distribuição igual) a 1 (concentração total), o valor obtido demonstra forte dependência de poucas categorias.

A Curva de Lorenz confirma esse resultado: 80% das categorias respondem por apenas 15,8% do faturamento, enquanto as 8 categorias da Classe A (13,8% do total) concentram aproximadamente 78% da receita.

Figura 1 – Curva de Lorenz – Concentração



o de receita.

Fonte: Elaboração própria.

Entre os destaques individuais, Cigarros representam 39,33% do faturamento, e Cervejas 15,46%. Juntas, essas duas categorias correspondem a 54,8% da receita total, evidenciando elevada dependência de poucos produtos.

Esse nível de concentração representa risco estratégico para a operação, pois qualquer alteração regulatória, tributária ou mudança no comportamento de consumo pode impactar de forma significativa o resultado da loja. A literatura de gestão recomenda evitar alta dependência de um único item, especialmente em operações de varejo (Dunne; Lusch; Carver, 2014).

Como direcionamento estratégico, sugere-se a diversificação gradual do portfólio, com fortalecimento das categorias de maior margem identificadas na Matriz Margem $\times$ Participação, especialmente nos Quadrantes 1 e 3, de forma a reduzir a dependência relativa das categorias de menor rentabilidade.

4.10 TENDÊNCIA DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO AO LONGO DO ANO

A tendência da margem de contribuição mensal foi analisada por meio de regressão linear simples, aplicada à série temporal de cada categoria, conforme Hair *et al.* (2019). Esse método permite verificar se existe crescimento ou redução consistente da margem ao longo do período.

O coeficiente angular (*slope*) indica a variação média da margem em pontos percentuais por mês. Valores positivos demonstram tendência de aumento; valores negativos indicam redução. Já o coeficiente de determinação (R^2) mostra o quanto a variação observada pode ser explicada pela tendência linear, indicando o grau de estabilidade do comportamento.

Os resultados obtidos permitem identificar categorias com evolução positiva de margem, bem como aquelas que apresentam tendência de queda, fornecendo subsídios para ajustes estratégicos na política de preços e no mix de produtos.

Quadro 8 – Tendência da Margem de Contribuição – Categorias Seleccionadas (2025).

CATEGORIA	TENDÊNCIA	R ²	Δ JAN→DEZ	INTERPRETAÇÃO
CHOCOLATES	+0,577 pp/mês	0,55	Margem melhorando 6,9 pp no ano	Tendência positiva significativa; possível melhoria na negociação com fornecedores
PAO DE QUEIJO	+0,218 pp/mês	0,01	+2,6 pp no ano (fraca correlação)	Melhora leve; variação possivelmente associada a mix de vendas e não a política de preços
CHIPS	+0,317 pp/mês	0,13	+3,8 pp no ano	Tendência positiva moderada; monitorar
ENERGÉTICOS	+0,025 pp/mês	0,03	Estável (+0,3 pp)	Margem praticamente constante ao longo do ano
ÁGUA	-0,016 pp/mês	0,00	Estável (-0,2 pp)	Margem estável; R ² nulo indica ausência de tendência definida
CAFÉ/SUCO/VITAMINA	-2,157 pp/mês	0,59	Queda de 25,9 pp no ano	Alerta: tendência negativa forte e estatisticamente relevante (R ² =0,59). Investigar causas

Fonte: Elaboração própria.

O principal resultado desta análise está na categoria CAFÉ/SUCO/VITAMINA, que apresentou tendência de queda na margem, com coeficiente angular de -2,157 pontos percentuais por mês e $R^2 = 0,59$. Isso indica que a maior parte da variação mensal da margem é explicada por essa tendência de redução. Ao longo de 2025, a margem acumulou uma queda aproximada de 25,9 pontos percentuais, sinalizando necessidade de atenção gerencial.

Esse comportamento pode estar relacionado a aumento de custos, ajustes de preço insuficientes ou mudanças na composição dos produtos vendidos dentro da categoria.

Em sentido oposto, a categoria CHOCOLATES apresentou tendência positiva, com +0,577 pontos percentuais por mês e $R^2 = 0,55$, indicando melhora consistente da margem ao longo do ano. Esse resultado pode estar associado a melhorias no mix de produtos ou a negociações mais favoráveis com fornecedores.

4.11 SÍNTESE ESTRATÉGICA E RECOMENDAÇÕES PARA O PORTFÓLIO

A partir das análises realizadas, incluindo Curva ABC, Matriz Margem × Participação, classificação de giro, elasticidade-preço, sazonalidade, concentração de receita e tendência de margem, é possível reunir os principais resultados em recomendações práticas para o portfólio da loja de conveniência do Posto Rizzotto, em alinhamento com os objetivos do estudo.

Os achados indicam forte concentração de receita em poucas categorias, diferenças relevantes de margem entre as categorias e variações sazonais que impactam o desempenho ao longo do ano. Além disso, a análise de elasticidade mostra que algumas categorias permitem maior flexibilidade de preço, enquanto outras exigem maior cautela.

Com base nesses resultados, as recomendações concentram-se no fortalecimento das categorias de maior margem e potencial de crescimento, na redução gradual da dependência das categorias de baixa rentabilidade e na adequação do estoque e das políticas de preço conforme o comportamento de cada categoria.

4.11.1 Recomendações para o Portfólio Atual

a) Q1 – Estrela: Garantir disponibilidade contínua de Chocolates, Água, Café/Suco, Pão de Queijo e Salgados Assados, com prioridade de estoque e negociação com fornecedores. Considerando a demanda inelástica de Água e Pão de Queijo, não se recomenda redução de preço nesses itens.

b) Q2 – Tráfego: Manter Cigarros e Cervejas como produtos de alto fluxo, utilizando estratégias de *cross-merchandising* para estimular a venda de categorias dos Quadrantes 1 e 3. Devido ao volume elevado, buscar melhores condições comerciais junto aos fornecedores.

c) Q3 – Nicho Rentável: Ampliar a participação de Gelos, Sanduíche, Ice/Coquetel, Eletrônicos e Salgados Fritos, por meio de melhor exposição, reposicionamento no ponto de venda e criação de combos com produtos do Quadrante 2.

d) Q4 – Revisar: Avaliar a permanência ou reposicionamento de categorias como Picolé/Sorvete, Brinquedos e Fumo/Fósforo, considerando seu baixo desempenho relativo. O espaço liberado pode ser direcionado para categorias mais rentáveis.

e) Sazonalidade: Adotar política de estoque diferenciada para Água, Cervejas e Energéticos, com reforço nos meses de maior demanda (outubro a dezembro). Ajustar os níveis de Chocolates e Café/Suco conforme o comportamento sazonal.

f) Precificação: Avaliar possíveis ajustes de preço nas categorias com demanda mais inelástica, especialmente Cervejas ($\epsilon = -0,240$) e Pão de Queijo ($\epsilon = -0,170$), buscando melhoria de margem com impacto reduzido no volume.

g) Tendência de Margem: Investigar a redução observada na categoria Café/Suco/Vitamina, que apresentou queda significativa ao longo do ano, identificando causas operacionais, de custo ou de mix.

h) Concentração de Receita: Estabelecer meta estratégica de reduzir a participação de Cigarros (39,33%) para abaixo de 25% no médio prazo, por meio do crescimento das categorias de maior margem, sem necessariamente reduzir o volume absoluto de vendas da categoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o portfólio de produtos de uma loja de conveniência localizada em um posto de combustível em Araranguá-SC, buscando identificar oportunidades de melhoria no mix de produtos com potencial para otimizar o estoque e aumentar a rentabilidade da operação. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva, documental e quantitativa, estruturada como estudo de caso em uma unidade da Rede Rizzotto, utilizando dados secundários referentes ao período de janeiro a dezembro de 2025. A análise combinou indicadores financeiros, estatísticos e gerenciais, incluindo Curva ABC, Matriz Margem $\times$ Participação, classificação de giro, elasticidade-preço da demanda, sazonalidade, concentração de receita e tendência da margem de contribuição. Os resultados demonstraram forte concentração do faturamento em poucas categorias, diferenças relevantes de rentabilidade entre as categorias de produtos e oportunidades concretas de melhoria na gestão do mix.

Entre os principais achados, identificou-se elevada dependência das categorias Cigarros e Cervejas, responsáveis por parcela significativa do faturamento da loja, fator que representa risco estratégico diante de possíveis mudanças regulatórias, tributárias ou de comportamento do consumidor. Em contrapartida, a análise evidenciou categorias com elevado potencial de rentabilidade, especialmente aquelas classificadas como produtos estrela e nichos rentáveis, demonstrando possibilidade de ampliação da margem global por meio de melhor posicionamento, reposição estratégica e estímulo ao crescimento dessas categorias.

A análise também evidenciou que diferentes categorias apresentam comportamentos distintos quanto à sensibilidade ao preço e à sazonalidade. Categorias como

Água, Cervejas e Pão de Queijo apresentaram comportamento relativamente inelástico, indicando possibilidade de ajustes moderados de preço com impacto reduzido sobre o volume vendido. Além disso, foi possível observar padrões sazonais relevantes, com aumento da demanda de bebidas no verão e crescimento relativo de determinadas categorias alimentícias nos períodos mais frios, reforçando a importância do planejamento de estoque conforme o comportamento histórico de vendas.

Do ponto de vista gerencial, os resultados oferecem subsídios práticos para a tomada de decisão, permitindo direcionar investimentos em estoque, reorganizar espaços de exposição, revisar categorias pouco rentáveis e estruturar políticas de precificação mais aderentes ao comportamento de consumo. Dessa forma, o estudo demonstra que a gestão do mix de produtos, quando apoiada por indicadores quantitativos, pode contribuir diretamente para o aumento da eficiência operacional e da rentabilidade em lojas de conveniência.

No campo acadêmico, a pesquisa contribui ao ampliar a discussão sobre análise de mix, margem de contribuição e gestão do varejo de conveniência, segmento ainda pouco explorado em estudos aplicados no contexto brasileiro. A integração de diferentes ferramentas analíticas permitiu construir uma visão mais ampla do desempenho do portfólio, reforçando a relevância da utilização de indicadores quantitativos como suporte à gestão.

Como limitações do estudo, destaca-se a análise restrita a uma única unidade da rede e o uso de dados agregados por categoria de produtos, o que limita avaliações mais detalhadas no nível individual dos itens comercializados (SKU). Além disso, as análises foram realizadas com base em um único ciclo anual, podendo sofrer influência de condições específicas do período analisado.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros ampliem a análise para outras unidades da rede, realizem comparações entre diferentes perfis de lojas e aprofundem investigações sobre comportamento do consumidor, rentabilidade por SKU e impacto de estratégias promocionais sobre o desempenho das categorias. Dessa forma, será possível consolidar modelos de gestão replicáveis e ainda mais alinhados às necessidades do varejo de conveniência.

REFERÊNCIAS

ATENA EDITORA. Controladoria, gestão de custos e finanças. Ponta Grossa: Atena, 2018. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/432431/1/E-book-Controladoria-Gest%C3%A3o-de-Custos-e-Finan%C3%A7as-1.pdf>. Acesso em: 20 out. 2025.

BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BORNIA, A. C. Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DUNNE, P. M.; LUSCH, R. F.; CARVER, J. R. Retailing. 8. ed. Mason: Cengage Learning, 2014.

EXPOPOSTOS & CONVENIÊNCIA. Crescimento das lojas de conveniência nos postos brasileiros. 4 abr. 2025. Disponível em: <https://expopostos.com.br/2025/04/04/crescimento-lojas-conveniencia-postos/>. Acesso em: 17 set. 2025.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2017.
- HAIR, J. F. et al. Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- HOFFMANN, Rodolfo. Mensuração da desigualdade e da pobreza no Brasil. In: HENRIQUES, Ricardo (org.). Desigualdade e pobreza no Brasil. Rio de Janeiro: IPEA, 2000. p. 81-107.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de varejo. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. Administração de varejo. São Paulo: Atlas, 2012.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. Administração de varejo. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2000.
- MOREIRA GUIMARÃES, Rafael; BOTELHO, Delane. Atributos relevantes na escolha de lojas de conveniência. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 224-245, 2013. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/38984>. Acesso em: 17 set. 2025.
- NIELSEN. Tendências do varejo de conveniência 2023. São Paulo: NielsenIQ, 2023. Disponível em: <https://www.nielseniq.com/global/pt/landing-page/brazil/>. Acesso em: 17 set. 2025.
- PARENTE, J.; BARKI, E. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PELLEGRINI, F. R.; FOGLIATTO, F. Estudo comparativo entre modelos de Winters e de Box-Jenkins para a previsão de demanda sazonal. Produção, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 72-93, 2001.
- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. Microeconomia. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- POZO, H. Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROCHA, Rodrigo Guidon. Conveniência no varejo alimentar: explorando o modelo de negócio. São Paulo: FGV-EAESP, 2010. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/publicacoes/pibic/conveniencia-no-varejo-alimentar-explorando-o-modelo-de-negocio>. Acesso em: 17 set. 2025.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2016.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

