

# Gestão estratégica de custos no mercado varejista de gasolina: um estudo de dois casos

**Tatiane de Oliveira Marques** (UFSC) - tatianedemarques@gmail.com

**Charles Albino Schultz** (UFFS) - charles-albino.schultz@s2008.tu-chemnitz.de

**Sérgio Murilo Petri** (UFSC) - sergio@deps.ufsc.br

## **Resumo:**

*Este estudo objetiva analisar como a gestão estratégica de custos na cadeia de valor da gasolina influencia a vantagem competitiva no mercado varejista da gasolina. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva que buscou delinear a relação entre as variáveis “gestão estratégica de custos”, “cadeia de valor” e “vantagem competitiva”, e os efeitos na unidade de observação, que é o mercado varejista de gasolina. Quanto aos meios, a pesquisa se utilizou de meta-pesquisa e estudo de múltiplos casos. Encontrou-se relação entre as variáveis de modo que a estratégia de liderança no custo se apresentou de grande importância para a implementação das demais estratégias vinculadas à cadeia de valor e que proporcionam a atual situação de vantagem competitiva do posto Alfa. Como contribuição este estudo possibilita confirmar que a presença de postos de grande porte bandeirados e de grande porte sem bandeira que detenham a liderança de custo e diferenciação em um mercado local, inviabiliza a entrada de novos concorrentes de pequeno porte no mercado. A diferenciação e a marca parecem justificar a sobrevivência de postos com preços de vendas superiores em um mercado que possui concorrentes com preços constantemente menores. Além disso, concluiu-se que o posto bandeirado por si só não tem capacidade de reagir a uma eventual concorrência predatória.*

**Palavras-chave:** *Gestão estratégica. Cadeia de valor. Mercado varejista da gasolina.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## **Gestão estratégica de custos no mercado varejista de gasolina: um estudo de dois casos**

**Resumo.** Este estudo objetiva analisar como a gestão estratégica de custos na cadeia de valor da gasolina influencia a vantagem competitiva no mercado varejista da gasolina. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva que buscou delinear a relação entre as variáveis “gestão estratégica de custos”, “cadeia de valor” e “vantagem competitiva”, e os efeitos na unidade de observação, que é o mercado varejista de gasolina. Quanto aos meios, a pesquisa se utilizou de meta-pesquisa e estudo de múltiplos casos. Encontrou-se relação entre as variáveis de modo que a estratégia de liderança no custo se apresentou de grande importância para a implementação das demais estratégias vinculadas à cadeia de valor e que proporcionam a atual situação de vantagem competitiva do posto Alfa. Como contribuição este estudo possibilita confirmar que a presença de postos de grande porte bandeirados e de grande porte sem bandeira que detenham a liderança de custo e diferenciação em um mercado local, inviabiliza a entrada de novos concorrentes de pequeno porte no mercado. A diferenciação e a marca parecem justificar a sobrevivência de postos com preços de vendas superiores em um mercado que possui concorrentes com preços constantemente menores. Além disso, concluiu-se que o posto bandeirado por si só não tem capacidade de reagir a uma eventual concorrência predatória.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica. Cadeia de valor. Mercado varejista da gasolina.

**Área temática:** 2. Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### **1 Introdução**

A supressão do controle estatal sobre o mercado de combustíveis ocorreu gradativamente na década de 1990 quando o Estado passa a atuar somente como agente regulador do setor. É assumida, assim, a responsabilidade de assegurar a liberdade dos agentes privados na busca de eficiência, progresso e qualidade nos serviços. Também, passa a ser exercida a responsabilidade de proteger os consumidores contra abusos de poder de mercado (PINTO; SILVA, 2005).

Neste processo ocorreram algumas mudanças que afetaram a estrutura concorrencial do mercado, como por exemplo, a criação dos chamados “postos de bandeira branca”, os quais não possuem contrato exclusivo com nenhuma distribuidora, tendo a liberdade de compra, negociação de preços e prazos, podendo desta forma aumentar a concorrência.

A finalização do processo de desregulamentação dos preços – com a liberalização dos preços de venda das distribuidoras e das revendedoras para a gasolina e álcool hidratado da liberação dos preços de venda de álcool anidro e da redução do subsídio ao álcool hidratado se deu entre os anos 1996 e somente chegou à totalidade do território nacional em 2001. Além disso, em 1997 foi criada a ANP (Agência Nacional de Petróleo) e o CNPE (Conselho Nacional de Política Energética).

Durante todo o processo foram tomadas medidas para terminar com o monopólio do estado e eliminar as distorções presentes no mercado que, segundo Pinto e Silva (2005), eram geradas pela existência de subsídios dos derivados de petróleo. Assim, houve o término gradativo destes subsídios, a liberação das importações e de preços, margens e fretes em toda a cadeia produtiva. Com a revogação da sistemática de formação de preços até então existente, é estabelecida uma nova estrutura de preços para o país, dando início ao processo de alinhamento do mercado.

A atual estrutura do mercado de combustíveis inicia na produção do combustível que é feita por refinarias, centrais petroquímicas, usinas e destilarias, produtores de biodiesel e importadores. Já, a distribuição é realizada pelas redes de terminais primários e secundários de armazenamento, as chamadas bases de distribuição. As distribuidoras primárias localizam-se geralmente próximo a refinarias e são abastecidas por elas via dutos, sendo os produtos vendidos a clientes ou transportados para bases secundárias. As bases secundárias são localizadas principalmente no interior e abastecidas pelas bases primárias através de transporte ferroviário ou rodoviário. As distribuidoras vendem para o mercado varejista que é composto pelos postos revendedores, grandes consumidores e transportadores revendedores retalhistas (TRR) e a entrega é feita exclusivamente por caminhões. Os postos revendedores podem vender para consumidores comuns enquanto que os TRRs podem vender para pequenas empresas e produtores rurais.

Com o aumento do número de distribuidoras e postos revendedores de combustíveis criaram-se duas diferentes realidades: a primeira consiste em uma maior dificuldade dos órgãos governamentais fiscalizarem o mercado que constantemente proporciona manchetes de jornais por conta de variadas práticas irregulares como, adulteração e contrabando de combustíveis, sonegação de impostos, causando distorções de funcionamento do mercado, inviabilizando a competição, reduzindo a arrecadação dos estados e união, estimulando a corrupção e o crime organizado (PINTO; SILVA, 2005). Outras vezes, ainda é notícia por conta de descumprimento de contratos de exclusividade, concorrência predatória, lucros abusivos e formação de cartel de preços. A segunda realidade é a da concorrência, muitas vezes acirrada, mais perceptível entre as distribuidoras e postos de combustíveis, que faz com que estratégias e práticas de gestão sejam adotadas na busca de vantagem competitiva.

Na busca da vantagem competitiva utilizam-se da gestão estratégica de custos e gestão da cadeia de valor para liderança nos custos, ganhos de escala, diferenciação e escopo.

Este tema já é abordado em diversos estudos aplicados dentre os quais podem-se citar Silva (2003) que analisou comparativamente os fatores determinantes da competitividade da indústria de papel de imprimir e escrever; Sakamoto, et al (2009) que analisaram a cadeia de valor de cartões de crédito como meio de geração de novas oportunidades de negócio; Viana et al (2009) abordaram a análise da cadeia de valor e o desenvolvimento de alianças estratégicas; Oliveira et al (2008) que aplicaram a lógica da cadeia de valor como suporte para melhor subsidiar o emprego de método de Custeio Baseado em Atividades (ABC); Costa et al (2010), analisaram os efeitos das estratégias utilizadas como forma de otimização de resultados em uma indústria do setor sucroalcooleiro; e, Hofer et al (2010), que abordaram a cadeia do leite UHT.

Também são encontrados vários estudos que abordam o tema na cadeia de valor de matrizes energéticas nacionais e na cadeia de valor do petróleo como o trabalho de Asche, Gjølberg e Völker (2003). Porém, poucos são estudos aplicados no sentido *downstream* da cadeia de valor dos combustíveis. Isto pode ser observado na base de dados Scopus onde dos 14.623 resultados para a palavra combustível (*fuel*), somente restam 18 se a pesquisa for refinada com a inclusão do termo cadeia de valor (*value chain*). E, se analisados os temas destes 18 resultados, a maior parte aborda a cadeia de valor do petróleo e nenhum abordava a cadeia de valor dos combustíveis.

Com base nestes fatos, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: **como a gestão estratégica de custos na cadeia de valor da gasolina influencia a vantagem competitiva no mercado varejista de gasolina?** O objetivo geral é analisar como a gestão estratégica de custos na cadeia de valor da gasolina influencia a vantagem competitiva no mercado varejista da gasolina. As variáveis da pesquisa são: “gestão estratégica de custos”, “cadeia de valor” e “vantagem competitiva”, e a unidade de observação é o mercado varejista de gasolina.

## 2 Procedimentos metodológicos

Quanto aos fins este artigo pode ser classificado como descritivo (VERGARA, 2005), pois busca descrever a relação entre as variáveis da pesquisa e os efeitos gerados à unidade de pesquisa. Com base nos procedimentos utilizados para a coleta de dados esta pesquisa pode ser classificada como documental, bibliográfica, meta-pesquisa e estudo de múltiplos casos (VERGARA, 2005). O roteiro da pesquisa compreende as seguintes etapas: (1) revisão bibliográfica e documental, e coleta de dados; (2) revisão sistemática da literatura; e, (3) apresentação e análise dos dados. A revisão bibliográfica foi pautada principalmente em livros da área e em documentos juntados em órgãos reguladores, empresas e órgãos de representação das empresas.

A revisão sistemática da literatura internacional foi realizada na base de dados Scopus nos campos de pesquisa *article title*, *abstract*, *keywords* na área *Social Sciences & Humanities* que inclui a área de negócios, administração e contabilidade, dentre outras áreas. Os termos são compostos de palavras no idioma inglês. Para gestão estratégica de custos foram utilizados os termos *cost\**, *manag\** e *strateg\**. O asterisco permite que a palavra tenha qualquer terminação o que amplia a abrangência da busca. Para vantagem competitiva é utilizado o termo *competitiv\** e para cadeia de valor é utilizado o termo “*value chain*”. As aspas fazem com que ambas as palavras sejam buscadas juntas da forma que estão escritas. Além disso, foram utilizados os termos “*gas station*” e “*filling station*” para posto de gasolina, *gasoline* para gasolina e *retail\** e *fuel* para venda de combustível a varejo. No Quadro 1 são apresentados os termos de busca e a respectiva quantidade de resultados.

| Termos de busca   | Quantidade de artigos encontrados |
|---|-----------------------------------|
| <i>cost*</i> E <i>manag*</i> E <i>strateg*</i> E “ <i>gas station</i> ”       | 0                                 |
| <i>cost*</i> E <i>manag*</i> E <i>strateg*</i> E “ <i>filling station</i> ”   | 5                                 |
| <i>cost*</i> E <i>manag*</i> E <i>strateg*</i> E <i>gasoline</i>              | 13                                |
| <i>cost*</i> E <i>manag*</i> E <i>strateg*</i> E <i>retail*</i> E <i>fuel</i> | 2                                 |
| <i>competitiv*</i> E “ <i>gas station</i> ”                                   | 7                                 |
| <i>competitiv*</i> E “ <i>filling station</i> ”                               | 17                                |
| <i>competitiv*</i> E <i>gasoline</i>  | 71                                |
| <i>competitiv*</i> E <i>retail*</i> E <i>fuel</i>                             | 10                                |
| “ <i>value chain</i> ” E “ <i>gas station</i> ”                               | 0                                 |
| “ <i>value chain</i> ” E “ <i>filling station</i> ”                           | 0                                 |
| “ <i>value chain</i> ” E <i>gasoline</i>                                      | 2                                 |
| “ <i>value chain</i> ” E <i>fuel</i>  | 18                                |
| Total   | 145                               |

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 1 – Termos de busca e quantidade de artigos encontrados na base Scopus

Depois disto foi realizada a leitura dos títulos e resumos para a verificação do alinhamento e o agrupamento dos artigos por assunto. Ao final, foram identificados 12 artigos que possuíam relação com as variáveis da pesquisa e a unidade de observação. Os demais artigos foram descartados.

Para a revisão sistemática da literatura brasileira utilizou-se a ferramenta de busca Google Acadêmico. Como parâmetros de pesquisa foram utilizados: “páginas em português”, “em todas as datas disponíveis”; “com pelo menos um resumo”; “*intitle*” e “*filetype:pdf*”. Desta forma as palavras imediatamente após o termo *intitle* foram buscadas no título do documento. As palavras-chave utilizadas foram: para gestão estratégica de custos, *gestão\**, *combust\** e *varej\**. O asterisco permite que a ferramenta busque qualquer terminação ou palavra entre a palavra antes e depois do asterisco. Foi realizada a busca também com os termos “vantagem competitiva” e “cadeia de valor”. A utilização das aspas permite que seja buscado os termos exatamente como estão escritos. O parâmetro *filetype* permite que somente sejam selecionados arquivos no formato *Portable Document Format* (PDF). No Quadro 2 são

apresentados as termos completos de busca utilizados juntamente com a quantidade de artigos encontrados em cada busca.

| Termos de busca  | Quantidade de artigos encontrados |
|--|-----------------------------------|
| <i>intitle:"gestão* custos" combust* filetype:pdf</i>                      | 26                                |
| <i>intitle:"gestão* custos" gasolina filetype:pdf</i>                      | 19                                |
| <i>intitle:"gestão* custos" mercado varej* combust* filetype:pdf</i>       | 5                                 |
| <i>intitle:"vantagem competitiva" combust* filetype:pdf</i>                | 15                                |
| <i>intitle:"vantagem competitiva" gasolina filetype:pdf</i>                | 11                                |
| <i>intitle:"vantagem competitiva" mercado varej* combust* filetype:pdf</i> | 3                                 |
| <i>intitle:"cadeia de valor" combust* filetype:pdf</i>                     | 12                                |
| <i>intitle:"cadeia de valor" gasolina filetype:pdf</i>                     | 11                                |
| <i>intitle:"cadeia de valor" mercado varej* combust* filetype:pdf</i>      | 6                                 |
| <b>Total</b>   | <b>108</b>                        |

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 2 – Termos de busca e quantidade de artigos encontrados no Google Acadêmico

A pesquisa também foi realizada nas edições disponíveis no *site* dos eventos do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (Enegep) nas edições de 1996 a 2010, no Congresso Brasileiro de Custos (CBC), nas edições de 1995 a 2010, no EnANPAD, nas edições de 1997 a 2010, no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, nas edições de 2004 a 2010 e o Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (Simpoi) nas edições de 2002 a 2010. As palavras-chave utilizadas para a busca foram “cadeia de valor”, gasolina, petróleo e petroleo, cujos resultados são apresentados no Quadro 3.

| Período      | Enegep     | CBC       | EnANPAD   | USP      | Simpoi     |
|--------------|------------|-----------|-----------|----------|------------|
| 1995         | -          | 1         | -         | -        | -          |
| 1996         | -          | -         | -         | -        | -          |
| 1997         | 45         | 1         | 2         | -        | -          |
| 1998         | 38         | 1         | 2         | -        | -          |
| 1999         | 31         | -         | 1         | -        | -          |
| 2000         | 21         | 2         | 3         | -        | -          |
| 2001         | 58         | -         | 2         | -        | -          |
| 2002         | 85         | 2         | 3         | -        | -          |
| 2003         | 87         | 3         | 1         | -        | -          |
| 2004         | 97         | 1         | 3         | -        | -          |
| 2005         | 76         | 1         | 1         | 1        | -          |
| 2006         | 75         | 1         | 3         | 3        | 32         |
| 2007         | 88         | 1         | 5         | -        | 11         |
| 2008         | 20         | 2         | 3         | -        | 38         |
| 2009         | 31         | 4         | 1         | -        | 40         |
| 2010         | 28         | 1         | 1         | -        | 38         |
| <b>Total</b> | <b>780</b> | <b>21</b> | <b>31</b> | <b>4</b> | <b>159</b> |

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 3 – Quantidade de artigos por ano e evento

Ao todo, foram encontrados 1.103 artigos. O tratamento destes resultados se procedeu pela leitura do título do artigo, sendo descartados os que não tinham relação com as variáveis e a unidade de observação. Nos artigos que não foram descartados pela leitura do título foi realizada a leitura do resumo, de modo que novamente foram descartados os artigos que não tinham relação com as variáveis e a unidade de observação. Ao final das análises observou-se que nenhum artigo estava alinhado à pesquisa.

Já, os dados referentes aos casos foram obtidos junto à empresa e complementados mediante entrevistas não estruturadas com o gerente proprietário da empresa Beta e o

controlar da empresa Alfa. Os dados referem-se aos valores médios do período de junho de 2011 e dizem respeito ao produto “gasolina comum”.

### 3 Revisão da literatura

#### 3.1 Gestão estratégica de custos

O tema gestão estratégica de custos é amplamente discutido e estudado em todo mundo. Buscando-se as palavras *cost* e *management* na base de dados Scopus encontra-se o título “*Overhead costs in business management*”, do ano 1937 (OVERHEAD, 1937), é encontrado como o título mais antigo de um total de 227.535 resultados.

Aplicando-se um filtro com a inclusão do termo *management* tem-se 10.301 resultados, dos quais o mais antigo data de 1968, que aborda o uso e o desenvolvimento de modelos computadorizados para lidar com problemas estratégicos, corporativos e de investimentos (ANDERSON; MC AFEE; SEELENFREUND, 1968).

No Gráfico 1 são apresentadas as quantidades anuais de artigos publicados, entre 1968 e 2011, encontrados na base Scopus. Observa-se que ocorreram três ondas na quantidade de publicações sendo a primeira em 1985, a segunda em 1996 e a terceira em 2004. Depois de cada uma destas ondas houve uma queda nas publicações tanto que em 2010 a quantidade de publicações equivale a 50% das publicações de 2004.

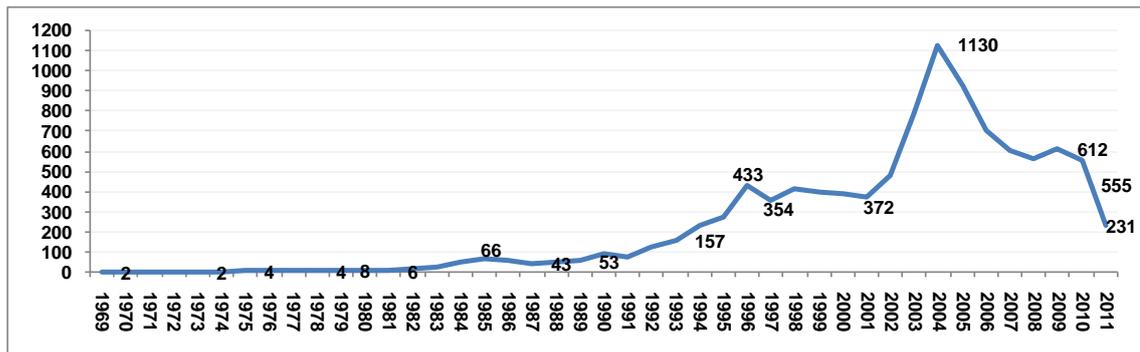


Gráfico 1 – Quantidade de artigos na base Scopus por ano de publicação para gestão estratégica de custos

Ainda conforme o Gráfico 1, as discussões sobre o assunto se iniciam ao findar da década de 1960, quando se acentua o aumento na concorrência e de redução nas margens de lucro, o que incentivou as empresas a reduzir custos como forma de aumentar sua rentabilidade e vantagem competitiva. A partir do início da década de 1980, o assunto é impulsionado por diversas críticas sobre as dificuldades da contabilidade de custos tradicional em fornecer informações para a tomada de decisões. Esta fase é acompanhada pela publicação de diversas obras como os livros “*Relevance Lost*” (JOHNSON; KAPLAN, 1991), “*A Revolução dos Custos*” (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997) e “*Vantagem Competitiva*” (PORTER, 1992), livros que tiveram suas edições originais lançadas nos anos 1980 e 1990. A partir dos anos 1980 o tema se torna amplamente discutido com centenas de publicações anuais, somente na base Scopus, o que demonstra a grande importância do tema.

Segundo Shank e Govindarajan (1997) a gestão estratégica de custos surgiu da mistura de três temas subjacentes: (1) cadeia de valor; (2) posicionamento estratégico; e, (3) direcionador de custos. A cadeia de valor é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes até o produto final entregue nas mãos do consumidor. O posicionamento estratégico refere-se ao uso das informações da contabilidade gerencial para que a empresa possa competir com menores custos (liderança de custos) ou oferecendo produtos superiores (diferenciação do produto). Já, no enfoque de direcionador de custos, o custo é causado ou direcionado por

muitos fatores que se inter-relacionam de formas complexas e compreender os custos, o que significa compreender esta complexa interação do conjunto de direcionadores de custo em ação em uma determinada situação. Os direcionadores são classificados em direcionadores de custo estruturais que estão relacionados com escala, escopo e experiência, e os direcionadores de custo de execução que são os determinantes da posição de custos de uma empresa, ou seja, estão relacionados com o desempenho.

Com as palavras de Shank e Govindarajan (1997, p. 4), pode-se conceituar gestão estratégica de custos como “uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais”. Ainda, de acordo com estes autores, nesta visão, os dados de custos são utilizados para desenvolver estratégias superiores a fim de obter uma vantagem competitiva sustentável.

### 3.2 Vantagem competitiva

A vantagem competitiva é, segundo Hansen e Mowen (2001, p. 423), a oferta de um produto para o cliente por um custo igual ou menor que o ofertado pelo concorrente e, conforme Porter (1992), tem sua origem nas diversas atividades executadas pela empresa, onde cada atividade pode contribuir para melhorar a vantagem competitiva.

Na base Scopus são encontrados 15.630 resultados na busca pelos termos vantagem (*advantage*) e competitiva (*competitive*) ou competitividade (*competitiveness*) – nas áreas *business management and economics; economics, econometrics and finance; decision sciences; e, multidisciplinary* –, publicados entre 1973 e 2012 (algumas revistas já disponibilizaram artigos das edições do próximo ano). A quantidade de publicações por ano são apresentadas no Gráfico 2, onde podem ser observados alguns saltos na quantidade de publicações, um nos anos 1980, outro em meados da década de 1990 e um forte crescimento a partir de 2005, chegando a 1794 publicações em 2010, 1711 em 2011 e totalizando 987 até agosto de 2011.

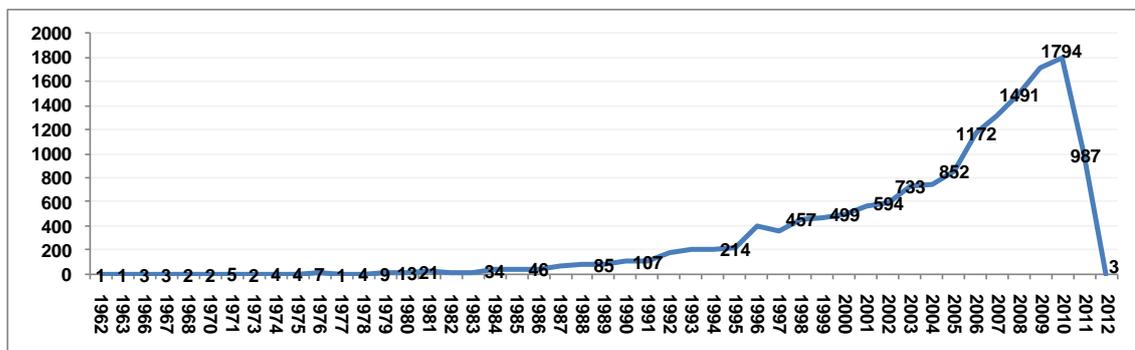


Gráfico 2 – Quantidade de artigos listados na base Scopus por ano de publicação sobre vantagem competitiva

A empresa pode ter dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. A importância da vantagem do custo é reconhecida pela administração e muitos planos estratégicos estabelecem a “liderança de custo” ou a “redução de custos” como meta, sendo que a cadeia de valor é um dos instrumentos utilizados para esta análise (PORTER, 1992). Já, a estratégia de diferenciação é quando a empresa tem seus produtos valorizados por ser a única no mercado a oferecer determinado produto e acaba sendo recompensada com um preço-prêmio, venda de um maior volume de produtos ou, ainda, tenha a lealdade do cliente em épocas de crise. A diferenciação surge de atividades específicas que a empresa executa e que afetam o cliente (PORTER, 1992).

Se uma empresa pode ou não desenvolver e manter uma diferenciação ou vantagem de custo depende fundamentalmente de como a empresa gerencia sua cadeia de valor em relação às cadeias de valor de seus concorrentes.

### 3.3 Cadeia de valor

Conforme Porter (1992, p. 33), “a empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”. O conjunto dessas atividades cria valores a cada etapa concluída e é chamada de cadeia de valor, e é por meio dela que é realizada a análise do posicionamento estratégico da empresa dentro destas atividades (ROCHA; BORINELLI, 2007).

Na base Scopus, se buscados os termos cadeia (*chain*) e valor (*value*) – nas áreas *business management and economics; economics, econometrics and finance; decision sciences; e, multidisciplinary* – são encontrados 6.762 resultados, publicados entre 1921 e 2011. Assim como nos assuntos gestão estratégica de custos e vantagem competitiva as publicações também tem um crescimento a partir da década de 1980 com um aumento significativo a partir do início dos anos 2000, conforme apresentado no Gráfico 3.

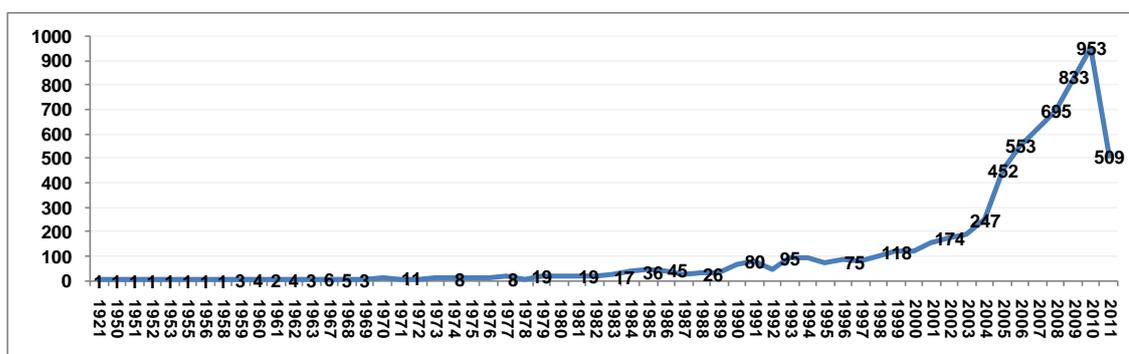


Gráfico 3 – Quantidade de artigos listados na base Scopus por ano de publicação sobre cadeia de valor

Na análise da cadeia de valor a empresa pode ser examinada no contexto geral da cadeia, ultrapassando os limites da empresa, a montante (*upstream*) e a jusante (*downstream*). Ou seja, o foco da empresa pode se movimentar no sentido das origens dos recursos ou no sentido do consumidor (HUNGER; WHEELLEN, 2000; ROCHA; BORINELLI, 2007). O mercado varejista já se encontra na parte *downstream* da cadeia de valor dos combustíveis e do petróleo.

A compreensão da cadeia de valor torna-se necessária para conhecer cada agente econômico, que envolve o sucesso e a sobrevivência da empresa no mercado. Nesta perspectiva, ressalta-se a importância da gestão de custos para todos os pontos que agregam valor ao produto na cadeia produtiva.

### 3.4 Pesquisas na área do mercado varejista de gasolina

Na busca da base Scopus foram encontrados poucos artigos relacionados ao tema, porém, nenhum com enfoque na gestão estratégica de custos ou vantagem competitiva. Os artigos são abordagens econométricas ou matemáticas que objetivam a construção de modelos de previsão dos preços dos combustíveis. Mesmo assim, as variáveis utilizadas nos modelos destes artigos envolvem custos, diferenciação, comportamento do consumidor, estratégias de mercado, dentre outros. Por este motivo, no Quadro 4 apresenta-se a síntese destes artigos e sua relação com esta pesquisa.

|   |
|---|
| <p><b>Conrad (2000). Objetivo:</b> analisar se o aumento de impostos sobre a energia (gasolina) pode ser utilizado como forma de promoção da inovação em eficiência energética de bens duráveis (carros). <b>Visão:</b> o aumento dos custos de utilização de um bem durável estimula a inovação do fabricante para a redução dos custos de uso do bem. <b>Conclusão:</b> os resultados confirmaram a hipótese tanto em mercados monopolizados quanto em mercados com mais participantes concorrentes. <b>Relação com a pesquisa:</b> quanto mais caro o combustível maior o estímulo à inovação no consumo dos veículos comercializados.</p> |
|---|

|  |
|--|
| <p><b>Vita (2000). Objetivo:</b> diferenciar e estimar o aumento nos preços ao consumidor no caso de separação vertical (entre refinarias e o mercado varejista), ou não, nos Estados Unidos. <b>Visão:</b> a separação vertical tem efeito negativo ao consumidor, pois pode prejudicar a concorrência e, alternativamente, reduzir a eficiência. <b>Conclusão:</b> o preço final ao consumidor aumentaria com o fim da separação, pois a concorrência ocorre nas refinarias e não no varejo. <b>Relação com esta pesquisa:</b> no mercado brasileiro esta separação é obrigatória para estimular a concorrência.</p>   |
| <p><b>van Meerbeeck (2003). Objetivo:</b> analisar o preço da gasolina em mais de 500 postos na Bélgica. <b>Visão:</b> na Bélgica existe um preço máximo tratado entre o governo e a indústria. <b>Conclusão:</b> os postos instalados ao longo de rodovias sempre utilizam o preço máximo. Postos em mercados locais (urbanos) apresentam preços abaixo do máximo. A quantidade de concorrentes não influencia o preço, porém a presença de postos independentes (bandeira branca) tem grande impacto no preço de mercados locais. <b>Relação com esta pesquisa:</b> a presença de postos bandeira branca influencia o preço de mercados locais.</p>  |
| <p><b>Eckert e West (2005a). Objetivo:</b> verificar a previsão de uniformidade de preço em um mercado competitivo de gasolina em Vancouver, Canadá. <b>Visão:</b> o preço é igual em todos os postos de um mercado local e um posto com preço diferente não depende das variáveis localização, proximidade dos concorrentes ou sua característica varejista. <b>Conclusão:</b> marca, características espaciais e do produto, estrutura do mercado influenciam os preços de um posto. <b>Relação com esta pesquisa:</b> marca, diferenciação e concorrência influenciam o preço de venda.</p>   |
| <p><b>Eckert e West (2005b). Objetivo:</b> descrever a saída do mercado de participantes da venda a varejo do mercado de gasolina de Toronto, Canadá. <b>Visão:</b> a saída pode ser resultado da concorrência ou de práticas de cartel. <b>Conclusão:</b> os motivos para a saída são: grandes companhias reduziram a quantidade de postos e aumentaram a capacidade dos que permaneceram; poucos postos bandeira branca entraram no mercado; redução do volume de gasolina vendido no mercado; e, possível existência de cartel entre grandes marcas. <b>Relação com esta pesquisa:</b> o domínio de grandes marcas reduz a concorrência e inibe a entrada de postos bandeira branca no mercado.</p>   |
| <p><b>Balmaceda e Soruco (2008). Objetivo:</b> comparar o comportamento assimétrico dos preços da gasolina em Santiago, no Chile, comparado com países desenvolvidos com comportamento não-assimétrico. <b>Visão:</b> em países desenvolvidos o preço da gasolina sobe imediatamente após o anúncio de aumento nos custos e baixa lentamente com a redução dos custos. <b>Conclusão:</b> possivelmente, a prática da companhia estatal de petróleo, de avisar com uma semana de antecedência o aumento dos custos ao mercado varejista provoca este efeito. <b>Relação com esta pesquisa:</b> sem a informação sobre aumentos futuros empresas de grande porte e maior poder econômico tenderão a ter vantagem.</p>  |
| <p><b>Deck e Wilson (2008). Objetivo:</b> simular as previsões sobre o preço de diferentes estratégias com um modelo matemático. <b>Visão:</b> preços uniformes na refinaria, ambientes de competição concentrada, separação vertical, dentre outras variáveis influenciam o preço de venda. <b>Conclusões:</b> preços uniformes na refinaria aumentam os preços em áreas de maior competição e não alteram os preços de áreas mais isoladas e o lucro desta distorção é extraído pelo mercado de varejo. A separação vertical entre refinaria e varejo prejudica o mercado e aumenta os preços. <b>Relação com esta pesquisa:</b> no mercado brasileiro a separação vertical entre refinaria e varejo é obrigatória e os preços das refinarias são livres, porém regulados.</p>   |
| <p><b>Iyer e Seetharaman (2008). Objetivo:</b> como decisões de produtos e preços dependem de características demográficas e do grau de competição do mercado da região metropolitana de St. Louis, Estados Unidos. <b>Visão:</b> preços de postos próximos podem ser muito parecidos ou muito diferentes. <b>Conclusão:</b> clientes diferenciam os postos por sua localização, por seus custos de viagem e por causa da diferenciação horizontal (serviços adicionais). Além disso, consideram a qualidade do produto ou diferenciação vertical (facilidades em serviços já existentes). Concorrentes próximos uns dos outros podem utilizar estratégias de liderança de custo e de diferenciação. Já, concorrentes mais distantes podem utilizar estratégias de preço e produtos homogêneos. <b>Relação com esta pesquisa:</b> clientes consideram localização, custos e a diferenciação na escolha por um posto.</p> |
| <p><b>Lewis (2008). Objetivo:</b> mensurar a dispersão dos preços entre concorrentes locais. <b>Visão:</b> existe dispersão significativa mesmo com o controle das diferentes características dos vendedores. <b>Conclusão:</b> existe relação entre o preço e a densidade da concorrência local. Esta relação varia conforme o tipo de vendedor e conforme a composição da concorrência local. <b>Relação com esta pesquisa:</b> o preço varia conforme o tipo de vendedor e o grau de concorrência.</p>  |
| <p><b>Atkinson, Eckert e West (2009). Objetivo:</b> analisar o comportamento do aumento e queda nos preços da gasolina na cidade de Ontário, Canadá. <b>Visão:</b> existe um padrão para o aumento e a queda nos preços com base em uma teoria competitiva. <b>Conclusão:</b> um posto assume um novo preço que é acompanhado por um pequeno número de concorrentes que não são necessariamente os mais próximos. O tempo de resposta ao aumento leva de 2 horas a muito mais tempo. Os preços aumentam de forma geograficamente irregular em relação ao aumento do primeiro posto. Porém a redução de preços acontece em efeito dominó em relação à redução do primeiro posto. <b>Relação com esta pesquisa:</b> o aumento dos preços em tempos diferentes pode</p>   |

|  |
|--|
| <p>depender da concorrência, repasse de preços da distribuidora, estoques e estratégias de preços.</p> <p><b>Honarvar (2009). Objetivo:</b> analisar a relação assimétrica entre preços da gasolina e do petróleo nos Estados Unidos. <b>Visão:</b> a gasolina responde mais rapidamente ao aumento dos preços do petróleo que à queda nos preços do petróleo. <b>Conclusão:</b> no longo prazo, o preço da gasolina possui uma relação mais forte com a demanda e com as mudanças tecnológicas das refinarias que com o preço do petróleo. <b>Relação com esta pesquisa:</b> no longo prazo o preço da gasolina se relaciona com a demanda e com custos de transformação da refinaria. Porém, no curto prazo outros fatores influenciam o preço.</p> <p><b>Hongyuan (2011). Objetivos:</b> analisar o impacto do comportamento do consumidor, do ambiente competitivo, e outros elementos na performance das vendas e no resultados dos elementos de marketing. <b>Visão:</b> sensibilização do consumidor, comportamento de compra, estrutura de mercado, inovação, etc. são responsáveis pela performance nas vendas e bons resultados no mercado. <b>Conclusão:</b> a satisfação, a lealdade e a apreciação da qualidade nos serviços tem grande impacto sobre a performance nas vendas e no resultado no mercado. <b>Relação com esta pesquisa:</b> os resultados possivelmente decorrem de estratégias de qualidade e diferenciação.</p> |
|--|

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 4 – Síntese dos artigos obtidos na revisão sistemática da literatura

Dentre os resultados mais interessantes a esta pesquisa tem-se as conclusões sobre os mercados sem integração vertical que são apontados por Vita (2000) e Deck e Wilson como fatores que aumentam o preço de venda em decorrência do custo maior. Contudo, é justamente esta estratégia de mercado a utilizada no Brasil para fomentar a concorrência e reduzir o domínio de grandes marcas.

Outro fator que se apresentou no estudo de Van Meerbeeck (2003) que influencia o preço nos mercados locais é a presença de postos bandeira branca. Porém, Eckert e West (2005b) perceberam que o domínio do mercado por grandes marcas inibiu a entrada de novos postos no mercado, geralmente bandeira branca. Na abertura do mercado brasileiro foi feito um trabalho para que a entrada de postos bandeira branca ocorresse em um mercado que tinha o predomínio de postos afiliados a grandes marcas bandeiradas.

Além disso, confiança na marca e qualidade, diferenciação, grau de concorrência e liderança no custo são variáveis que se apresentam nos mercados conforme apresentado no estudo de Iver e Seetharaman (2008), onde também consideram que a diferenciação horizontal (serviços adicionais) e vertical (facilidades em serviços já existentes) fazem a diferença para os consumidores.

## 4 Apresentação e análise dos dados

### 4.1 Apresentação dos dados

Os dados foram coletados junto a duas empresas do mercado varejista de combustíveis, aqui denominadas de Posto Alfa e Posto Beta. O Posto Alfa, fundado em 1996, é a maior rede de postos da região oeste do estado do Paraná. A rede compreende 30 postos de combustíveis, uma distribuidora secundária de combustíveis na região dos postos, uma distribuidora primária de combustíveis localiza próxima à refinaria e uma empresa transportadora de combustíveis. A outra empresa, Posto Beta, está situado em uma cidade com aproximadamente 40 mil habitantes, na mesma região do Estado do Paraná, onde iniciou sua atividade em 1961 e não possui filial.

O Posto Alfa possui “bandeira branca”, ou seja, não está vinculado a nenhuma distribuidora de combustível de grande porte, tendo a liberdade de comprar combustível de qualquer fornecedor (refinaria ou distribuidora). Já a posto Beta está vinculado à distribuidora Ipiranga. Estes postos são conhecidos como “postos bandeirados” e desta forma somente pode comprar combustível desta distribuidora e funciona semelhantemente a uma franquia, uma vez que trabalha sob a marca da distribuidora, porém não há pagamento de franquia.

Segundo Benetti (2002), a vantagem dos postos bandeira branca de comprar combustível de qualquer fornecedor, é de se beneficiar de preços menores em razão da

concorrência entre as diversas distribuidoras. Porém, muitos consumidores são mais arredios já que muitos postos bandeira branca vendiam produtos adulterados. Já, para os postos bandeirados a desvantagem é a sujeição a preços estabelecidos pela distribuidora e, geralmente, trabalham com uma menor margem de lucro. Por outro lado, a maior padronização nos combustíveis faz com que os consumidores confiem mais nos padrões de qualidade destas marcas geralmente conhecidas em âmbito nacional.

Na Tabela 1 são apresentados os dados coletados na pesquisa documental e referem-se aos valores médios praticados no período de junho de 2011. Esta tabela é subdividida nas etapas do mercado de varejo da gasolina.

Tabela 1 – Valores médios por litro para o produto gasolina comum no mês de junho de 2011

| Dados  | Alfa         | Beta         |
|--|--------------|--------------|
| <b>Custo de aquisição da distribuidora primária</b>                        | <b>2,224</b> |              |
| Custo de transporte (distribuidora primária para distribuidora secundária) | 0,030        |              |
| Lucro da transportadora  | <u>0,040</u> |              |
| <b>Custo de aquisição da distribuidora secundária</b>                      | <b>2,294</b> |              |
| Custo da distribuidora   | 0,013        |              |
| Lucro da distribuidora   | <u>0,060</u> |              |
| Custo de transporte (distribuidora-posto revendedor)                       | 0,010        | 0,030        |
| Lucro da transportadora  | <u>0,010</u> |              |
| <b>Custo de aquisição do posto revendedor</b>                              | <b>2,387</b> | <b>2,390</b> |
| Custos do posto revendedor   | 0,108        | 0,300        |
| Lucro do posto revendedor  | <u>0,154</u> | <u>0,120</u> |
| <b>Preço de venda ao consumidor</b>  | <b>2,649</b> | <b>2,840</b> |

Fonte: Dados da pesquisa

As distribuidoras, primária e secundária, da empresa Alfa estão separadas por motivos logísticos, sendo que todo o combustível que é adquirido na primária é repassado à secundária e é transportado pela mesma transportadora aos postos revendedores, dessa forma tais custos são unificados em uma única etapa.

#### 4.2 Análise dos resultados

Para a análise do valor agregado, dos custos e lucros por etapa foi desenvolvida a Tabela 2, que também traz a representatividade percentual dos custos e lucros em relação ao valor de cada uma das etapas.

Tabela 2 – Custos e preço médio da gasolina comum nas etapas da cadeia de valor no mês de junho de 2011

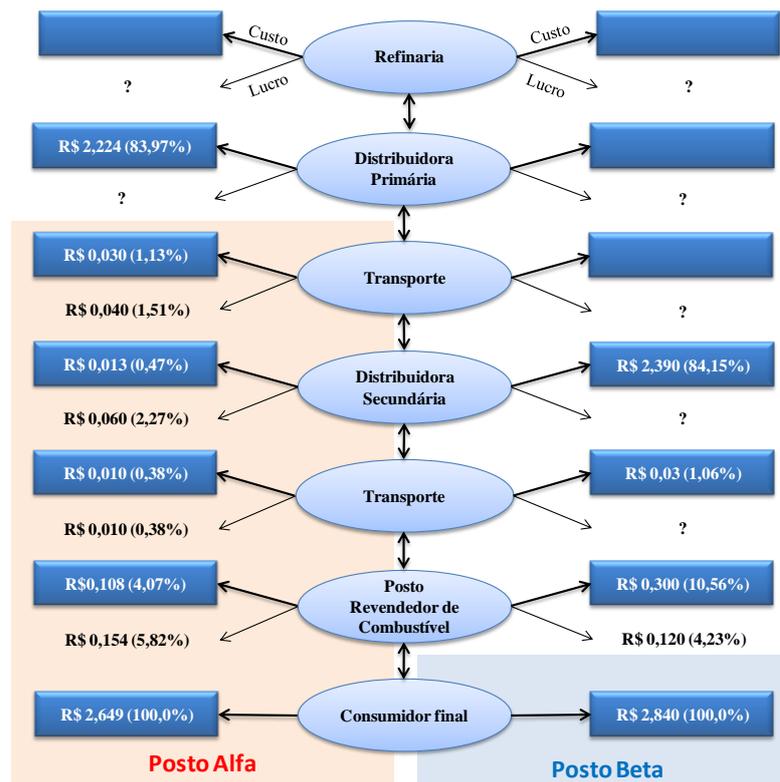
| Alfa                            | Distribuidora Primária |          | Transporte   |            | Distribuidora Secundária |            | Transporte   |            | Posto revendedor |            |
|---------------------------------|------------------------|----------|--------------|------------|--------------------------|------------|--------------|------------|------------------|------------|
|                                 | R\$                    | %        | R\$          | %          | R\$                      | %          | R\$          | %          | R\$              | %          |
| Custo da etapa anterior         |                        |          | 2,224        | 84,0       | 2,294                    | 86,6       | 2,367        | 89,4       | 2,387            | 90,1       |
| Custo agregado pela etapa       |                        |          | 0,030        | 1,1        | 0,013                    | 0,0        | 0,010        | 0,0        | 0,108            | 4,1        |
| Lucro da etapa                  |                        |          | <u>0,040</u> | <u>1,5</u> | <u>0,060</u>             | <u>2,3</u> | <u>0,010</u> | <u>0,0</u> | <u>0,154</u>     | <u>5,8</u> |
| Preço de transferência da etapa | 2,224                  | 84,0     | 2,294        | 86,6       | 2,367                    | 89,4       | 2,387        | 90,1       | 2,649            | 100,0      |
| <b>Beta</b>                     | <b>R\$</b>             | <b>%</b> | <b>R\$</b>   | <b>%</b>   | <b>R\$</b>               | <b>%</b>   | <b>R\$</b>   | <b>%</b>   | <b>R\$</b>       | <b>%</b>   |
| Custo da etapa anterior         |                        |          |              |            |                          |            | 2,390        | 84,2       | 2,420            | 85,2       |
| Custo agregado pela etapa       |                        |          |              |            |                          |            | 0,030        | 1,1        | 0,300            | 10,6       |
| Lucro da etapa                  |                        |          |              |            |                          |            |              |            | <u>0,120</u>     | <u>4,2</u> |
| Preço de transferência da etapa |                        |          |              |            | 2,390                    | 84,2       | 2,420        | 85,2       | 2,840            | 100,0      |

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Tabela 1, verifica-se que o preço de transferência da refinaria para a distribuidora equivale a 84% do valor de venda ao consumidor do Posto Alfa. Neste valor já estão incluídos grande parte dos impostos, ou seja, ICMS, CIDE, PIS e COFINS. Estes mesmos tributos também estão inclusos no valor repassado pela distribuidora ao Posto Beta. Os custos de transporte até a bomba no Posto Alfa totalizam é de R\$ 0,09 (soma de ambas as etapas de transporte), ou seja, 3,4% do preço de venda. No Posto Beta o custo de transporte é de R\$ 0,03. A diferença ocorre pelo fato do Posto Alfa possuir o serviço de transporte em dois momentos da cadeia de valor, ou seja, da refinaria a distribuidora e posteriormente da distribuidora aos postos revendedores. Já o Posto Beta adquire o combustível da distribuidora sem a necessidade de realizar a negociação entre refinaria e distribuidora. Na etapa da distribuidora os custos agregam menos de 0,1% do valor de venda ao consumidor enquanto que o lucro equivale a 2,3%, no caso do Posto Alfa.

Por fim, na etapa do posto o valor agregado ao preço de venda Posto Alfa (90,1% do preço de venda) é maior que a do posto Beta (85,2% do preço de venda). Observa-se que a diferença entre os custos de aquisição dos postos variam somente R\$ 0,033 por litro. Porém, o fator decisivo no custo total do litro é o custo do posto bandeirado que é 51,3% maior, decorrentes de menores volumes de venda e custos fixos maiores. Isto faz com que o custo do posto bandeirado seja superior ao preço de venda do Posto Alfa.

Na Figura 4 apresenta-se a estrutura da cadeia de valor de ambos os postos.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 4 – Estrutura da cadeia de valor e a participação de ambas as empresas

A utilização desta vantagem nos preços é questionada constantemente. Gomes (2011, p. sp) afirma que “sempre que uma empresa tenta dominar o mercado e eliminar o sistema de concorrência, seu objetivo é mesmo o de auferir lucros despropositados e arbitrários”. Por outro lado, o mesmo autor ainda afirma que “o aumento da lucratividade, em tese, não é condenável, visto que tal aumento exprime o êxito do empresário” (GOMES, 2011, p. sp)

Esta prática colocaria a concorrência em risco e, provavelmente, desencadearia a intervenção do estado-regulador para o combate desta prática.

O domínio abusivo dos mercados no setor econômico se apresenta sob várias formas, dentre as quais se podem destacar: o truste, na qual empresas se unem para formar uma organização empresarial de grande poder de pressão no mercado; os cartéis, nos quais empresas do mesmo ramo se unem, mas não perdem a autonomia, e tem objetivo de dominar o mercado e suprimir a livre concorrência; e o *dumping*, que é uma prática comercial, geralmente desleal, que consiste na empresa vender seus produtos por preços baixos e até mesmo abaixo do custo, visando prejudicar e até mesmo eliminar a concorrência local, passando a dominar o mercado e impondo preços altos (GOMES, 2011).

Ainda, segundo a Figura 4, observa-se que a Posto Alfa participa em diferentes etapas da cadeia de valor. Esta posição na cadeia de valor é efeito de estratégias de liderança nos custos, ganhos de escala e estratégias de escopo no segmento e escopo vertical utilizada durante o desenvolvimento da rede. O escopo vertical, atualmente, proporciona um lucro de R\$ 0,264/litro o que permite que a liderança de custo continue sendo aplicável e, ao mesmo tempo, proporciona que a empresa tenha folga financeira para a aplicação no escopo no segmento.

Pode-se deduzir que os postos bandeirados têm vantagem competitiva pela marca da distribuidora e pela diferenciação. Porém, a distribuidora canaliza a maior parte dos ganhos. Se considerado que as distribuidoras bandeiradas adquirem a gasolina na refinaria ao menos pelo mesmo valor Posto Alfa – possivelmente este valor é menor por causa do poder de barganha de uma distribuidora de abrangência nacional – significa que as refinarias bandeiradas agregam R\$ 0,166 (2,39 – 2,224) nas etapas entre a refinaria e a distribuidora. Neste custo também está incluído o valor adicional pela utilização da marca da distribuidora pelo posto bandeirado, uma vez que este não paga franquia. Nestas mesmas etapas a distribuidora Posto Alfa agrega R\$ 0,143.

## 5 Considerações finais

Com a supressão do controle estatal sobre o mercado de combustíveis na década de 1990 o Estado passou a atuar como agente regulador do setor. Dentre as mudanças ocorridas a partir deste fato tem-se a entrada no mercado dos chamados postos bandeira branca. Com o aumento do número de distribuidoras e postos revendedores de combustíveis criam-se duas diferentes realidades: mais dificuldade para a fiscalização do mercado pelos órgãos governamentais e a concorrência, muitas vezes acirrada, mais perceptível entre as distribuidoras e postos de combustíveis, que faz com que estratégias e práticas de gestão sejam adotadas na busca de vantagem competitiva.

A vantagem competitiva pode ser conquistada em relação ao custo, ou seja, os planos estratégicos estabelecem a “liderança de custo” ou a “redução de custos” como meta. Também pode ser conquistada pela diferenciação que surge a partir de atividades específicas que pode ser considerada a capacidade da empresa ser percebida diferente de seus concorrentes. A manutenção ou desenvolvimento de vantagem competitiva depende fundamentalmente de como a empresa gerencia sua atuação na cadeia de valor.

Neste contexto, o Posto Alfa se encontra posicionado no mercado como líder de custo na etapa do posto revendedor, estratégia adotada para a entrada no mercado na fundação da empresa. Além disso, também se apresenta como participante do mercado com diferenciação, conquistando uma posição que pode ser considerada *outpacing* (WEBER; POLO, 2010). Parte do sucesso da empresa também se deve à participação em diferentes etapas da cadeia produtiva denotando uma posição estratégica de ganho de escala e estratégias de escopo no segmento e escopo vertical.

O posto Beta conta com a vantagem competitiva pela marca da distribuidora e pela diferenciação. Além disso, conta com a proteção da rede no caso de uma concorrência predatória no mercado, pois seus custos são superiores ao preço de venda do posto bandeira branca.

Nota-se, ainda, que a concorrência no nível de mercado varejista de gasolina também é importante para o mercado estimulando tanto o preço quanto a diferenciação no mercado, confirmando as observações de Van Meerbeeck (2003). Também, pode-se justificar a sobrevivência de postos com preços superiores aos concorrentes por conta dos efeitos da marca, diferenciação e localização, como observado nos estudos de Eckert e West (2005a), Iyer e Seetharaman (2008), Lewis (2008) e Hongyuan (2011).

A presença de postos com vantagem competitiva baseada na diferenciação e vinculados a uma rede de grande porte (posto e distribuidora bandeirada), aliada à presença de postos com vantagem competitiva baseada na liderança de custo, com bom nível de diferenciação e de grande porte (ao menos) no mercado local (Posto Alfa) também podem inibir a entrada de novos concorrentes bandeira branca isolados no mercado local, pois as duas poderão exercer domínio no mercado, diminuindo a concorrência. Isto confirmaria as observações de Eckert e West (2005b).

O porte da rede Alfa também pode ter vantagem competitiva a partir do seu poder econômico em ambientes de incerteza como, por exemplo, quanto a aumentos nos preços da gasolina sem aviso prévio, como os efeitos observados por Balmaceda e Soruco (2008) e Atkinson, Eckert e West (2009).

Por fim, foram encontradas relações entre as variáveis da pesquisa que sugerem que a gestão estratégica de custos na cadeia de valor proporcionou à rede Alfa a liderança de custo. Esta liderança, possivelmente tenha proporcionado o ganho de escala e, posteriormente, tornando possível a adoção de uma estratégia de diferenciação. A adoção destas estratégias nesta ordem possivelmente tenha sido de grande importância para o atual posicionamento de mercado da rede.

## Referências

ANDERSON, E.P.; MC AFEE, R.K.; SEELINFREUND, A. Development and use of computer models for analysis of long range planning decisions at Southern Pacific Company. AFIPS Conference Proc, Fall Joint Computer Conference. **Proceedings...** San Francisco. 1968.

ASCHE, F.; GJØLBERG, O.; VÖLKER, T. Price relationships in the petroleum market: an analysis of crude oil and refined product prices. **Energy Economics**. N. 25, 2003. p. 289-301.

ATCKINSON, B.; ECKERT, A.; WEST, D. S. Price matching and the domino effect in a retail gasoline market. **Economic Inquiry**. V.47, N.3, 2009. p. 568-588.

BALMACEDA, F.; SORUCO, P. Asymmetric dynamic pricing in a local gasoline retail market. **The Journal of Industrial Economics**. V.54, N.3, 2008. p. 629-653.

BENETTI, D. **O que é bandeira de um posto revendedor de combustíveis**. 2002. Disponível em: <<http://www.portaldepostos.com.br/paginas/gest.materia4.html>>. Acesso em: 05 ago. 2011.

CONRAD, K. Energy tax and competition in energy efficiency: the case of consumer durables. **Environmental and Resource Economics**. V.15, N.2, 2000. p. 159-177.

COSTA, C. G. DA; FREIRE, A. P. F; CUNHA, M. C. F; ARAUJO, A. O. Gestão estratégica de custos: um estudo em uma usina produtora de álcool. **Revista Custos e @gronegocio**. V.6, N.2, 2010. p. 01-22.

DECK, C. A.; WILSON, B. J. Experimental gasoline markets. **Journal of Economic Behavior & Organization**. V.67, N.1, 2008. p. 134-149.

ECKERT, A.; WEST, D. S. Price uniformity and competition in a retail gasoline market. **Journal of Economic Behavior & Organization**. V.56, N.2, 2005a. p. 219-237.

ECKERT, A.; WEST, D. S. Rationalization of retail gasoline station networks in Canada. **Review of Industrial Organization**. V.26, N.1, 2005b. p. 1-25.

GOMES, M. P. P. **Lei nº 8.884/94 enquanto instrumento de repressão ao abuso do poder econômico**. 2011. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/15817-15818-1-PB.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2011.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M.; **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.

HOFER, E. TORTATO, U. PROTIL, R. M., SCHULTZ, C. A. Gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite: um estudo de caso. **Revista Custos e @gronegocio on line**. V. 6, N. 3, Set/Dez, 2010. p. 112-133

HONARVAR, A. Asymmetry in retail gasoline and crude oil price movements in the United States: an application of hidden cointegration technique. **Energy Economics**. V.31, N.3. 2009. p. 395-402.

HONGYUAN, L. Evaluation research of marketing performance of city gas station based on the behavioral process. In: International Conference on E-Business and E-Government, ICEE2011. **Proceedings...** 2011. p. 2235-3340.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Essentials of strategic management**. 2.ed. Upper Saddle River – NJ: Prentice Hall, 2000.

IYER, G.; SEETHARAMAN, P. B. Too close to be similar: Product and price competition in retail gasoline markets. **Quantitative Marketing and Economics**. V.6, N.3, 2008. 205-234.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance lost: the rise and fall of Management Accounting**. Boston: Harward Business School Press, 1991.

LEWIS, M. Price dispersion and competition with differentiated sellers. **The Journal of Industrial Economics**. V.54, N.3, 2008. p. 654-678.

OLIVEIRA, A. C. C., RESENDE, S. R., CABRAL, A. S., LEITE, M. S. A., OLIVEIRA, J. B. A cadeia de valor e a gestão de custos como ferramentas para sustentabilidade das organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. p. 1-13.

OVERHEAD COSTS IN BUSINESS MANAGEMENT. **Nature**. V.140, N.3539, 1937. p. 354. (Referência obtida de [www.scopus.com](http://www.scopus.com)).

PINTO, M. R.; SILVA, E. C. D. O brilho da bandeira branca: concorrência no mercado de combustíveis no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 32., 2004, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ANPEC, 2004. p. 1-19.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992

ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. Análise estratégica da cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. Ano 4, v. 1, n. 7, p. 145-165, jan./jun. 2007.

SAKAMOTO, A R; MARTINS, M E; MARTINS, G. Inovação na Cadeia de Valor: um estudo do Mercado de Cartões de Crédito. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 47., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2009. p. 1-16.

SHANK, John. GOVINDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos Custos- Como Reinventar e Redefinir Sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, C L da. Análise da Cadeia de Valor e elaboração de Políticas Industriais: o caso da Indústria Brasileira de Papel de Imprimir e Escrever para Exportação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003. p. 1-8.

VAN MEERBEECK, W. Competition and local market conditions on the belgian retail gasoline market. **De Economist**. V.151, N.4, 2003. p. 369-388.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANA, J G; REVILLION, J P P; SILVEIRA, V C P. Alternativa de estruturação da cadeia de valor da ovinocultura no rio grande do sul. In: CONGRESSO SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Sober, 2009. p. 1-18.

VITA, M.G. Regulatory restrictions on vertical integration and control: the competitive impact of gasoline divorcement policies. **Journal of Regulatory Economics**. V.18, N.3, 2000. p. 217-233.

WEBER, W.; POLO, E. F. Evolution of generic competitive strategies and the importance of Michael E. Porter. **Revista de Gestão USP**. V.17, N.1, janeiro-março, 2010. p. 99-117.