



## Fatores condicionantes da vantagem competitiva nos postos de combustíveis de Florianópolis

*Determinants of competitive advantage of gas stations in Florianopolis, Santa Catarina State, Brazil*

André Luís da Silva Leite<sup>[a]</sup>, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates<sup>[a]</sup>, Mauricio Andrade de Lima<sup>[c]</sup>

<sup>[a]</sup> Doutores em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), professores adjuntos do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (CAD/UFSC), Florianópolis, SC - Brasil, e-mails: andre.leite@ufsc.br, gabriela.fiates@ufsc.br

<sup>[b]</sup> Doutor em Engenharia de Produção Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), Florianópolis, SC - Brasil, e-mail: mauricio.lima@unisul.br

### Resumo

A identificação dos fatores que determinam a Vantagem Competitiva das firmas tem sido objeto de pesquisa ao longo do tempo. Nesse sentido, várias teorias tentaram explicar de forma concreta o segredo da competitividade de algumas organizações, destacando-se as estratégias genéricas de posicionamento propostas por Porter (1980) e os recursos estratégicos propostos pela RBV de Wernerfelt (1984) e Barney (1991). Assim, este artigo visa identificar os elementos condicionantes da vantagem competitiva dos postos de combustíveis do município de Florianópolis (SC), tendo em vista as particularidades desse setor. Para alcançar o objetivo proposto, empreendeu-se uma pesquisa quantitativa, com uso de modelo estatístico que usa regressão linear relacionando indicadores de vantagem competitiva com fatores explicativos aqui considerados: localização, preço, marca e facilidades. Foram utilizados dados primários, coletados no mês de maio de 2011 junto aos distribuidores de combustíveis e aos gerentes de postos pesquisados e dados secundários oriundos da Agência Nacional do Petróleo. A partir da análise realizada para a população estudada, em virtude das características da configuração do setor na cidade de Florianópolis, os fatores que se apresentaram como determinantes de Vantagem Competitiva foram a Localização e Facilidades.

**Palavras-chave:** Estratégia. Vantagem competitiva. Postos de combustíveis.

### Abstract

*The identification of factors that determine the competitive advantage of firms has been a subject of research over time. Accordingly, many authors have attempted to explain concretely the secret of competitiveness of some organizations, including generic strategies, as in Porter(1980) and the strategic resources proposed by RBV of Wernerfelt (1984) and Barney (1991). So, this article seeks to identify the elements of the restrictions of the competitive advantage of fuels stations in the city of Florianópolis, Santa Catarina State, Brazil, having*

*in mind the particularities of this sector. To achieve the proposed objective undertook a quantitative research using statistical model linking linear regression e.u.a indicators of competitive advantage with explanatory factors, considered here: location, price, brand and facilities. Primary data were used, collected any month may 2011 together with fuel distributors and searched and data losses are secondary from Agencia Nacional do Petróleo. From the analysis undertaken for the population studied, depending on the characteristics of industry configuration in the city of Florianópolis, presented themselves as determinative factors of competitive advantage are location and facilities.*

**Keywords:** Strategy. Competitive advantage. Gas stations.

## Introdução

Muitas das pesquisas recentes em estratégia visam identificar a fonte das vantagens competitivas das firmas. Ou, no linguajar da concorrência neoschumpeteriana, objetivando destacar os elementos que permitem a formação das vantagens de monopólios, mesmo que temporários (POSSAS, 2002).

No caso específico dos postos de combustíveis, a competição por preços é relativamente recente, já que até 1997 os preços dos combustíveis nos postos de combustíveis do Brasil eram fixados por atos do Ministério da Fazenda. A flexibilização do setor teve início com a Emenda Constitucional n. 9 de 9 de novembro de 1995, mas só foi regulamentada pela Lei n. 9.478/97, de 6 de agosto de 1997, conhecida como *Lei do Petróleo*, que regulamentou a abertura do setor de petróleo e gás natural e criou a Agência Nacional do Petróleo (ANP), e tinha como um de seus objetivos aumentar o grau de competição nos segmentos da cadeia nos quais fosse possível.

Porém, a competição não se manifesta apenas por meio de preços, há, claramente, outros aspectos relevantes como diferenciação, *marketing*, serviços pós-vendas, dentre outros (POSSAS, 2002). No caso de postos de combustíveis, em particular, elementos como localização, serviços extras e marca (bandeira), dentre outros, exercem influência na demanda dos consumidores e no padrão de concorrência (NEVES; COSTA, 2008).

Desse modo, este artigo tem como objetivo identificar os elementos condicionantes da vantagem competitiva dos postos de combustíveis do município de Florianópolis (SC). Assim, este artigo está estruturado em cinco sessões, incluindo esta introdutória. A próxima seção apresenta, de forma breve, a revisão de literatura sobre determinantes da vantagem competitiva de forma geral e no setor em específico.

A seção seguinte apresenta os procedimentos metodológicos que orientaram este estudo. A quinta seção apresenta os resultados do estudo, seguido das considerações finais e referências utilizadas.

## Revisão de literatura

Nos últimos quarenta anos, as pesquisas sobre estratégia empresarial **vêm se consolidando, especialmente** visando à tentativa de compreensão das fontes de vantagem competitiva das empresas. A partir dos anos 70, diversas correntes do pensamento econômico passaram a analisar essa questão utilizando abordagens conceituais diferentes (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). De fato, tais pesquisas buscam detectar quais fontes resultam em desempenho diferencial, ou seja, o porquê de umas empresas serem bem-sucedidas enquanto outras falham (SCHNEIDER et al., 2009).

Um dos eixos de estudo das teorias da estratégia empresarial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000) pode ser categorizado segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Duas formulações teóricas são assim identificadas: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; e b) as que consideram o desempenho superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

As principais escolas de estratégia, de alguma forma, pretendem descrever quais as fontes primordiais de uma empresa. Assim, de um lado se encontram teóricos que veem no ambiente externo a principal fonte de vantagem competitiva das empresas (PORTER, 1980; 1985) com base nos

estudos da Organização Industrial (BAIN, 1959; SCHERER, 1990). Especificamente, as fontes de vantagem competitiva, segundo essa escola, são a atratividade e o posicionamento da firma na indústria. De outro lado está a corrente que defende que o desempenho superior de uma empresa deriva de seus recursos e das capacidades internas da empresa (BARNEY, 1991, 2007; LIPPMAN; RUMELT, 1982; WERNERFELT, 1984), cujos estudos derivaram da análise de Penrose (1959) e evoluíram a partir de Wernerfelt (1984) e Barney (1991). Essa abordagem recebeu o nome de Resource Based View (RBV) e foi introduzida por Wernerfelt (1984), para quem o posicionamento de mercado e de produtos apreendidos pela visão estruturalista, na verdade, refletem um portfólio de recursos detidos pela firma (BARBOSA; BATAGLIA, 2010).

A proposição principal da RBV é mostrar que a fonte da vantagem competitiva se concentra primordialmente nos recursos e nas competências, desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam (VASCONCELOS; CIRYNO, 2000). Nesse escopo teórico, a vantagem competitiva é então explicada pelo acesso privilegiado a recursos únicos e de difícil imitação. Portanto, a forma como a organização utiliza seus recursos é determinante para que possa atingir uma vantagem competitiva e, portanto, um desempenho superior (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; WERNERFELT, 1984).

Nesse contexto, os recursos são determinantes para a obtenção de vantagem competitiva, porém, nem todos os recursos podem gerar altos níveis de ganhos econômicos ou, talvez, não sejam sustentáveis e defensáveis contra a competição; ou seja, nem todos são estratégicos. Para que os recursos sejam relevantes e possam ser considerados recursos estratégicos, devem ser simultaneamente: valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (BARNEY, 2007).

Por fim, pode-se afirmar que os condicionantes da vantagem competitiva são de múltiplas origens, nesse sentido, o ambiente certamente é relevante (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002), assim como as características internas das firmas (BARNEY, 1991), as de mercado (McGAHAN; PORTER, 1997; RUMELT, 1991) e sistêmicas (LEITE, 2008; MEYER-STAMER, 2005).

Em síntese, talvez seja possível afirmar que a fonte de vantagem competitiva das empresas deriva de elementos endógenos e exógenos às firmas, e que, em

cada situação, tal fonte estará pautada por características idiossincráticas de setores e/ou empresas.

### A competição nos postos de combustíveis

Uma importante característica do processo de desregulamentação do setor de postos de combustíveis no Brasil foi a redução das barreiras à entrada no segmento de distribuição, com destaque para os impedimentos burocráticos e financeiros (LEITE; LANZER; SERRA, 2009). Esse processo é recente e, por consequência, também é recente a necessidade de esses estabelecimentos, a partir dessa desregulamentação, elaborarem estratégias competitivas, planos de negócio e modelos de planejamento.

Além do setor de postos, Leite, Lanzer e Serra (2009) mostram que há também competição entre as distribuidoras, por meio de relacionamento contratual vertical entre estas e os varejistas. Segundo Fiani (2002), o número de distribuidoras aumentou de pouco mais de uma dezena em 1990 para 208 em 1997. A consequência direta foi o aumento da competição e do número de postos denominados de “bandeira branca”, ou seja, sem vínculo direto com uma determinada distribuidora.

Pinto e Silva (2004) mostram que o surgimento de postos bandeira branca implica em preços menores e maior quantidade ofertada. Nunes e Gomes (2005) também concluem que maior proporção de postos de bandeira branca gera maior variabilidade de preços, maior grau de competição e menor propensão à formação de cartel. Com efeito, pode-se dizer que, sendo tal processo recente, a entrada de novas firmas no mercado deveria levar à redução de preços, porém, nem sempre isso se verifica, como no caso dos cartéis de postos (OLIVEIRA, 2006).

No caso brasileiro, alguns estudos como os de Fiani (2002) e Ragazzo e Silva (2006) destacam que, de fato, esse contexto de competição não favoreceu diretamente os consumidores, principalmente pela presença de aspectos relativos à prática de cartel.

Porém, o processo de competição não se manifesta apenas na dimensão *preço*, como coloca Porter (1980). De fato, em um setor no qual todas as empresas competem apenas por preço, a posição de vantagem pode não ser sustentável. Sharp (1991) alerta que, quando várias empresas buscam uma vantagem competitiva baseada apenas em preços

mais baixos, a estrutura da indústria acaba se modificando, à medida que o mercado gradualmente se torna mais homogêneo, já que há limites comuns para as faixas de preços aplicáveis, o que gera uma oferta homogênea. Ademais, a diferenciação, nas suas mais distintas formas, é importante elemento definidor do padrão de concorrência. Varadarajan (1985) corrobora com esta abordagem mais ampla. Para o autor, determinadas estratégias somente conduzirão a desempenho superior na presença de configurações de condicionantes externas – do ambiente, da estrutura da indústria, do comportamento do consumidor –, em conjunto com condicionantes internas – estruturas organizacionais e disponibilidade de recursos.

Logo, depreende-se que o padrão de concorrência do setor inclui outras dimensões, além do preço, tais como diferenciação, fatores de localização, marca, entre outros fatores (PORTER, 1999). Assim, torna-se relevante verificar as fontes de vantagem competitiva dos postos de combustíveis do município de Florianópolis (SC).

### Método e coleta de dados

Para atingir o objetivo deste artigo, utilizou-se o método quantitativo, de modo que foi desenvolvido um modelo estatístico, por meio de regressão linear, que visa relacionar: vendas, *proxy* de vantagem competitiva, com fatores explicativos, que, no caso deste trabalho, foram considerados: localização, preço, marca e facilidades.

Assim, o modelo proposto é uma regressão de mínimos quadrados, descrita por:

$$v = \beta_0 + \beta_1 LOC + \beta_2 P + \beta_3 M + \beta_4 FAC + \varepsilon$$

Em que:  $v$  = vendas mensais (em mil litros);  $b$  = coeficiente linear da equação calculado com os dados do modelo;  $P$  = preço médio mensal da gasolina comum (R\$/litro);  $LOC$  = localização;  $M$  = marca;  $FAC$  = facilidades;  $\varepsilon$  = erro do modelo.

Barney (2007) afirma que uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. Sendo assim, neste artigo, utiliza-se o indicador vendas ( $v$ ) como elemento de medição da vantagem competitiva, pois se considera que quem vende mais é o posto com mais vantagem

competitiva. Os dados foram obtidos diretamente junto às distribuidoras de combustível e referem-se às vendas expressas em mil litros de gasolina comum no mês de maio de 2011.

A variável localização ( $LOC$ ), que é definida pelo empresário de forma *ex-ante*, isto é, antes do processo concorrencial ter início, foi quantificada com base em três níveis crescentes de qualificação:

- Se o posto está localizado em terreno de meio de quarteirão, então  $LOC = 1$ .
- Se o posto está localizado em terreno de esquina antes de cruzamento, então  $LOC = 2$ .
- Se o posto está localizado em terreno de esquina após cruzamento, então  $LOC = 3$ .

Os preços ( $P$ ) médios do mês de maio de 2011 utilizados foram pesquisados junto à Agência Nacional do Petróleo (<http://www.anp.gov.br>), que divulga esses dados de forma periódica. Em relação aos postos que não constavam da lista da ANP, foi feita pesquisa junto ao estabelecimento para se aferir o preço médio do mês de maio de 2011.

A variável marca ( $M$ ) é uma variável *dummy*. Nesse caso, se o posto tem bandeira branca, então  $M = 0$ . Se o posto está ligado a alguma bandeira, então  $M = 1$ . Nesse caso, todas as principais bandeiras (BR, Ipiranga, Shell e Esso) foram consideradas com a mesma ponderação.

Quanto à última variável do modelo, facilidades ( $FAC$ ), esta foi qualificada em três categorias:

- Se o posto não tem loja de conveniência, então,  $FAC = 1$ .
- Se o posto tem apenas loja de conveniência, então,  $FAC = 2$ .
- Se o posto tem loja de conveniência, e outro comércio anexo, como farmácia ou videolocadora, então,  $FAC = 3$ .

Foram analisados apenas os postos do município de Florianópolis, que, como mostra a Tabela 1, dispõe de 89 postos, que totalizaram a população da pesquisa, analisada em sua totalidade.

Embora os fatores explicativos considerados neste trabalho – localização, preço, marca e facilidades – não sejam as únicas variáveis que podem levar à vantagem competitiva no setor de postos de combustíveis, optou-se por estes por serem mais facilmente quantificáveis. Esta, porém, é uma limitação do estudo realizado.

**Tabela 1** - Postos por distribuidora no município de Florianópolis

Distribuidora	Postos (n)	Participação (%)
Ipiranga	35	39,3
Petrobrás (BR)	21	23,6
Bandeira Branca	16	18,0
Shell/Esso	12	13,5
Ale	4	4,5
Mime	1	1,1
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ANP, 2011<sup>1</sup>.

## Resultados e discussão

A partir dos dados coletados, procedeu-se à análise de regressão do modelo, cujos resultados são apresentados na Tabela 2.

Nota-se, primeiramente, ao analisar o valor b de cada variável que, além do intercepto, o b apresenta-se negativo também para variável marca (M). Já a partir da análise da estatística t, as variáveis estatisticamente significativas são P, LOC e FAC, com ênfase nas duas últimas. Nesse sentido, pode-se, então, inferir que as variáveis LOC e FAC têm maior poder explicativo sobre as vendas dos postos.

A variável *localização* é, de fato, de suma importância para essa atividade econômica, como já analisado por Neves e Costa (2008). Esta é uma decisão *ex-ante* por parte dos empresários; e, pela importância demonstrada, a localização pode ser considerada um recurso estratégico (BARNEY, 1991). Tal decisão é, de fato, de grande relevância, de sorte que as distribuidoras possuem estudos específicos sobre o processo

de localização e valoração para o sucesso do negócio. Em relação à variável *facilidades*, pode-se inferir que o padrão de demanda dos consumidores é determinado por demandas inter-relacionadas; logo, estabelecimentos que oferecem mais diversidade para os consumidores tendem a atraí-los em maior número.

A variável M, por sua vez, revelou-se estatisticamente não significativa para explicar as vendas. Nesse sentido, como no trabalho as marcas não foram especificadas, pode-se inferir que os consumidores optam indiscriminadamente por postos com bandeira e postos sem bandeira, conforme as conclusões de Nunes e Gomes (2005). Sendo assim, não foi constatado que a marca seja um fator determinante da Vantagem Competitiva dos postos de combustíveis estudados.

A Tabela 3, por sua vez, apresenta a estatística descritiva do modelo, onde se nota R<sup>2</sup> igual a 0,2571, mostrando que, além das variáveis analisadas, outras também são responsáveis pelas vendas dos postos. Tais variáveis podem incluir o número de veículos que transitam em frente a um determinado posto, o número de concorrentes relativamente próximos, o grau de concorrência vigente no setor, promoções, serviços inclusos na compra do combustível, imagem do estabelecimento, segurança, horário de atendimento, entre outros que não foram analisados neste trabalho.

A Tabela 4 mostra a matriz de correlação de Spearman para as variáveis analisadas. Corroborando com a estatística t, a Tabela 4 mostra que as variáveis que melhor explicam as vendas (V) são a localização (LOC) e facilidades (FAC).

Assim, considera-se a variável marca (M) pouco importante na explicação das vantagens competitivas em relação às demais variáveis analisadas. Uma das possíveis razões para este resultado pode ser o fato de que o consumidor não perceba diferenciação

**Tabela 2** - Resultados da Regressão Linear

	$\beta$	St error	t	p
Intercepto	-729,87	352	-2,02	0,41325
LOC	0,355	0,93	3,81	0,000271
P	0,212	0,10	1,99	0,04878
M	-0,192	0,11	1,66	0,0992
FAC	0,38	0,099	3,85	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 4 jun. 2011.

**Tabela 3** - Estatística descritiva do modelo

Estatística	Valor
Multiple R	0,5070
Multiple R <sup>2</sup>	0,2571
Adjusted R <sup>2</sup>	0,2217
F (4,84)	7,2659
P	0,0000
St Error	106,63

Fonte: Dados da pesquisa.

significativa na qualidade do combustível proveniente das diferentes marcas. Podendo o combustível ser considerado uma *commodity*, de fato, a diferenciação do produto precisaria ser bastante significativa para ter algum efeito sobre a vantagem competitiva. Porém, em momentos ou em outros contextos em que haja desconfiança acerca da qualidade do produto ou da idoneidade de determinados postos, a marca pode ser um diferencial de qualidade. Almeida e Losekan (2002, p. 456) sustentam que “no contexto de informação imperfeita, a marca passa a ter um papel importante no comportamento dos consumidores”.

A Tabela 5 mostra média, desvio padrão e coeficiente de variação para vendas e preço. Depreende-se que a variável V tem coeficiente de variação expressivamente maior que P. Nesse sentido, o resultado de P, que apresenta pequeno coeficiente de variação,

pode ser explicado por evidências de formação de cartel (LEITE; LANZER; SERRA, 2009; OLIVEIRA, 2006), mantendo os preços próximos nos postos de Florianópolis. Assim, a variável P nesse contexto específico em que há pouca competição baseada em redução de preços tem pouca explicação sobre as vendas.

Ressalta-se que a ANP, em razão dessas práticas de cartéis, em parceria com a SDE, elaborou uma cartilha (2012) direcionada a todos os órgãos que participam direta ou indiretamente da Defesa da Concorrência no segmento de combustíveis líquidos. Essa cartilha, disponibilizada no *site* da ANP em maio de 2004, visa orientar acerca da configuração de cartéis e ações possíveis.

Nesse sentido, a partir da análise realizada para a população estudada, por causa das características da configuração do setor na cidade de Florianópolis, os fatores determinantes de Vantagem Competitiva são *Localização e Facilidades*.

### Considerações finais

Este artigo visou identificar os fatores condicionantes da vantagem competitiva dos postos de combustíveis do município de Florianópolis (SC). Os resultados apontam que, conforme os dados coletados e o método de investigação, as variáveis que melhor explicam a vantagem competitiva dos postos

**Tabela 4** - Índice de correlação de Spearman

	V	LOC	P	M	FAC
V	1	0,424444328	0,273888271	0,192229796	0,428582776
LOC	0,424444328	1	0,195393676	0,272720331	0,288874691
P	0,273888271	0,195393676	1	0,544840751	0,232512
M	0,192229796	0,272720331	0,544840751	1	0,434468668
FAC	0,428582776	0,288874691	0,232512	0,434468668	1

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 5** - Média, desvio padrão e coeficiente de variação de vendas (V) e preço (P)

	Média	Desvio padrão (s)	Coeficiente de variação (CV)
V (mil litros/mês)	190,393	120,934	0,653
P (R\$/litro)	2,788	0,0987	0,0354

Fonte: Dados da pesquisa.



são *localização e facilidades* (recursos internos). Já a variável *preço* (fator de mercado) tem pouco poder explicativo sobre as vendas, uma vez que há pouca variação entre os preços praticados nos estabelecimentos. Por outro lado, a variável *marca* não é estatisticamente relevante.

Note-se que os fatores analisados incluíam tanto elementos internos às empresas quanto externos, no sentido de incluir as principais abordagens teóricas sobre vantagem competitiva. No caso deste estudo, as variáveis internas foram mais explicativas, o que não implica, porém, que variáveis externas ou estruturais tenham pouca relevância. Em verdade, no caso da variável de mercado analisada, preço, evidências apontam para tentativas de formação de cartel no setor analisado (LEITE; LANZER; SERRA, 2009).

As principais limitações do estudo foram o horizonte temporal, e a não consideração de variáveis como: quantidade de veículos que circulam em frente a cada posto, e velocidade máxima permitida nas vias. Também não foram considerados os preços praticados nos municípios vizinhos, que, de certa forma, influenciam os preços no município de Florianópolis. Porém, com este estudo, espera-se compreender, de forma não generalizável, as fontes de vantagem competitiva dos postos de combustíveis de Florianópolis.

## Referências

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO - ANP. **A defesa da concorrência no mercado de combustíveis - ANP/SDE**. Disponível em: <[http://www.mp.ba.gov.br/atuacao/cea-con/doutrina/a\\_defesa\\_concorrenca\\_mercado\\_combustiveis\\_ANP\\_SDE.pdf](http://www.mp.ba.gov.br/atuacao/cea-con/doutrina/a_defesa_concorrenca_mercado_combustiveis_ANP_SDE.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2010.

ALMEIDA, E. L. F.; LOSEKANN, L. Estratégias de propaganda e marketing. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002. p. 449-481.

BAIN, J. S. **Industrial organization**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.

BARBOSA, R. A.; BATAGLIA, W. A evolução das correntes explicativas da vantagem competitiva. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 11, n. 2, p. 192-211, jul./dez. 2010.

BARNEY, J. B. Firm resources and competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Prentice Hall: Pearson Education, 2007.

FIANI, R. Regulação da entrada no setor de distribuição de combustível. **Conjuntura e informação**, n. 18, p. 7-11, 2002.

FONSECA, V.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-110, set./dez. 2002.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3 p. 114-135, 1991.

LEITE, A. L. S.; LANZER, E. A.; SERRA, F. A. R. Entre hierarquia e mercado: análise da competição no setor de postos de combustíveis na Grande Florianópolis. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 16, n. 1, p. 45-61, jan./abr. 2009.

LEITE, A. L. S. Competitividade, mercados e estratégia. In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Org.). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação**. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 3-23.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**, v. 12, p. 413-38, 1982.

MEYER-STAMER, J. Systemic competitiveness revisited. **Mesopartner Working Paper**, p. 1-35, 2005.

McGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. How much does industry matter really? **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 15-30, 1997.

NEVES, J. A. D.; COSTA, A. M. Fatores de localização dos postos de combustíveis em Fortaleza. **Revista de Administração Contemporânea**, ed. esp., p. 175-192, 2008.

NUNES, C.; GOMES, C. Aspectos concorrenciais do varejo de combustíveis no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA - ANPEC, 33., 2005, Natal. **Anais...** Natal: ANPEC, 2005.

OLIVEIRA, G. **Combate aos cartéis**. Disponível em: <<http://www.goassociados.com.br/>>. Acesso em: 14 dez. 2006.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Willey, 1959.

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

- PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- POSSAS, M. L. Regulação e restrições à concorrência em telecomunicações no Brasil. **Economia**, v. 3, n. 3, p. 399-430, 2002.
- RAGAZZO, C. E.; SILVA, R. M. **Aspectos econômicos e jurídicos sobre cartéis na revenda de combustíveis**: uma agenda para investigações. SEAE/MF. Documento de trabalho n. 40, dez. 2006.
- RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 167-185, 1991.
- SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. 3 ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.
- SCHNEIDER, A. B. et al. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da UFSC**, v. 2, p. 338-369, 2009.
- SHARP, B. Competitive marketing strategy: Porter revisited. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 9, n. 1, p. 04-10, 1991.
- VARADARAJAN, P. R. A two-factor classification of competitive strategy variables. **Strategic Management Journal**, v.6, p. 357-375, 1985.
- VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, out./dez. 2000.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

Recebido: 05/06/2012

Received: 06/05/2012

Aprovado: 05/11/2012

Approved: 11/05/2012