

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Administração

**BANDEIRA OU SEM BANDEIRA: UM ESTUDO  
SOBRE O VÍNCULO DE EXCLUSIVIDADE ENTRE  
POSTOS DE ABASTECIMENTO DE COMBUSTÍVEL E  
DISTRIBUIDORAS**

Lara Veloso Oliva

Montes Claros – MG

2022

Lara Veloso Oliva

**BANDEIRA OU SEM BANDEIRA: UM ESTUDO SOBRE O VÍNCULO DE  
EXCLUSIVIDADE ENTRE POSTOS DE ABASTECIMENTO DE COMBUSTÍVEL E  
DISTRIBUIDORAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial, para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Fausto Makishi

Montes Claros  
Instituto de Ciências Agrárias – UFMG

2022

Lara Veloso Oliva. **BANDEIRA OU SEM BANDEIRA: UM ESTUDO SOBRE O VÍNCULO DE EXCLUSIVIDADE ENTRE POSTOS DE ABASTECIMENTO DE COMBUSTÍVEL E DISTRIBUIDORAS**

Aprovada pela banca examinadora constituída por:

Prof.<sup>a</sup> Dra. Vanessa Marzano Araújo

Prof.<sup>a</sup> Ma. Lucineia Lopes Bahia Ribeiro

Prof. Dr. Fausto Makishi – Orientador ICA/UFMG

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Fausto Makishi', is written over the text of the third professor's name.

Montes Claros, 04 de fevereiro de 2022.

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Orientador Fausto Makishi meus sinceros agradecimentos, por toda compreensão, paciência e dedicação. Seu suporte e conhecimentos foram essenciais para o aperfeiçoamento desse trabalho de conclusão de curso.

Gostaria de agradecer, também, toda minha família, amigos e namorado pela parceria, motivação e incentivo. O apoio e carinho de vocês foram fundamentais para a conclusão desta pesquisa.

## RESUMO

O presente trabalho busca analisar o processo de tomada de decisão pelo posto de combustível quanto ao vínculo de exclusividade ou não na cadeia de suprimentos. A vinculação à marca do distribuidor é vista aqui como integração vertical e analisada sob a perspectiva da economia dos custos de transação. A hipótese adotada é que a decisão entre adotar uma bandeira ou não por parte de um posto de combustíveis estaria relacionada a existência de custos econômicos associados a dedicação de ativos e, principalmente, a incerteza. Além do aprofundamento teórico envolvendo a economia dos custos de transação, notadamente a discussão sobre estruturas de governança introduzida por Oliver Williamson, faz-se uma breve caracterização sobre o setor de combustíveis no Brasil, as mudanças recentes e os aspectos competitivos mais importantes. A discussão é ilustrada a partir de um caso empírico envolvendo um posto de abastecimento no município de Montes Claros-MG. O referido posto passou por um processo de integração vertical, por meio de contrato de exclusividade com uma distribuidora, bem como, posteriormente, passou pelo processo de desintegração, ou seja, deixou de vincular-se a uma bandeira específica. O resultado mostra que reputação e incerteza são variáveis relevantes na decisão sobre a estrutura de governança dos postos. A discussão em tela pode contribuir para iluminar estratégias empresariais no setor, bem como o desenho de políticas regulatórias para o mesmo.

**Palavras-chave:** Postos de combustível; Integração Vertical; Custos de transação; Estruturas de governança; Confiança.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Cadeia produtiva de combustíveis no Brasil ..... 16

Figura 2 - Relação entre estruturas de governança e custos de transação ..... 24

Gráfico 1 - Postos Revendedores de Combustíveis Líquidos – *Market Share* Nacional..... 17

Gráfico 2 - Postos Revendedores de Combustíveis Líquidos – *Market Share* por região ..... 18

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Produção de combustíveis (derivados de petróleo e biocombustíveis) e importação de Gasolina no Brasil em 2021 em m <sup>3</sup> .....	15
--	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 CONTEXTO HISTÓRICO E ESTRUTURA DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS NO BRASIL .....</b>	<b>12</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO: ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO, INCERTEZAS E CONFIANÇA .....</b>	<b>20</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>27</b>
<b>5 CASO DO POSTO DE COMBUSTÍVEL EM MONTES CLAROS - MG.....</b>	<b>30</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>39</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O setor de combustíveis, que inclui tanto os derivados de petróleo quanto os biocombustíveis etanol e biodiesel, historicamente foi marcado pela forte intervenção governamental até meados de 1990. O controle dos preços por parte do Estado até aquele momento seria justificado por interesses múltiplos que envolve a esfera econômica, social e política (MARJOTTA-MAISTRO; BARROS, 2003).

A partir de 1990 inicia-se processo de liberalização do mercado de combustíveis com significativa redução do papel intervencionista do Estado, passando esse a uma função muito mais reguladora. Esse processo se estenderia de forma gradual ao longo de toda a década até com a abertura total do mercado de combustível em 2002. A ideia era que os mecanismos concorrenciais do livre mercado permitissem melhores condições de preço, produto e qualidade ao consumidor nacional (PINTO; SILVA, 2009).

O período que antecede a liberalização do mercado de combustíveis brasileiro é caracterizado por contratos de exclusividade entre distribuidoras e revendedoras. As chamadas revendedoras embaixadas só poderiam comercializar combustíveis adquiridos da distribuidora representante da marca ou bandeira. Com a Portaria nº 362/1993 do Ministério de Minas e Energia (MME, 2002) já autorizava a participação de revendedoras sem contrato de exclusividade com distribuidora. Esse novo agente passou a ser chamado “revendedor de bandeira branca” (PINTO; SILVA, 2009).

Outro marco importante ocorrido nesse período é a promulgação da Lei nº 9.478/1997 (BRASIL, 1997) que adiciona flexibilidade ao setor quanto possibilidade de atuação de empresas para exportação, importação, produção, transporte e comercialização (PINTO; SILVA, 2009). Para regular o aumento esperado de ofertantes foi criada na mesma época a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), com a função de regular e fiscalizar as atividades relacionadas as indústrias de petróleo e gás natural e de biocombustíveis no Brasil.

Segundo dados da ANP, o Brasil possui aproximadamente mais de 99.000 agentes regulados no processo de revenda de combustíveis automotivos, de aviação e GLP (gás liquefeito de petróleo) (ANP, 2020), sendo o Brasil o quarto maior mercado de combustíveis

do mundo. Entre outros aspectos, destaca-se a dependência de combustíveis para viabilização do principal modal de transporte no Brasil, o rodoviário.

Todavia, mesmo com a diminuição do Estado e abertura do mercado para atuação de novos entrantes, o setor de combustível brasileiro está longe de representar uma concorrência perfeita, ainda que na transação envolvendo posto de combustível e consumidor final tenha se aproximado disso. Vale lembrar que a concorrência perfeita representaria o arranjo mais favorável ao consumidor dada a competição por preço e o número elevado de ofertantes.

Na prática, ainda que o processo de liberação do mercado ocorrido nas últimas décadas tenha resultado em aparente diminuição dos preços ao consumidor, a concorrência no setor ainda se dá na forma de oligopólio, não pela ação dos postos revendedores, mas pelo segmento de distribuidores, ainda bastante concentrado como observam Pinto e Silva (2009).

Adicionalmente, a percepção de qualidade representa um fator de difícil análise para o consumidor, o combustível tende a não se comportar como produto homogêneo e sim como um bem de crença. A diferenciação se dá muitas vezes pelos serviços agregados pelo posto, a exemplo de comodidade e conveniência, mas principalmente por atributos relacionados a confiança, o que estaria fortemente atrelado a ideia de marca.

A confiança, ou *trust*, passa a ter um papel importante na análise do setor e será alvo de discussão do presente trabalho de conclusão de curso que aborda a temática pela perspectiva teórica da economia dos custos de transação. Mais especificamente o trabalho volta-se a análise das transações envolvendo posto de combustível e distribuidores caracterizada aqui por duas estruturas organizacionais predominantes, a saber: integração vertical para os postos com bandeira e mercado para os postos sem bandeira ou bandeira branca.

Sendo assim, o objetivo do trabalho é analisar o processo de tomada de decisão por parte do posto de combustível no que se refere a adotar ou não a bandeira do distribuidor, ou seja, integrar ou não verticalmente.

Para ilustrar a discussão toma-se como caso empírico um posto de combustível localizado no município de Montes Claros/MG. O caso em tela mostra-se oportuno visto que

ao longo de sua trajetória essa empresa já se utilizou das duas estratégias descritas anteriormente.

Além dessa seção introdutória, o trabalho está estruturado da seguinte forma: a segunda seção resgata parte do contexto histórico de formação e, principalmente, a estrutura de mercado do setor de combustíveis no Brasil. A terceira seção apresenta o referencial teórico de Economia dos Custos de Transação utilizada para discussão envolvendo a decisão de integralizar ou não por parte dos postos de combustível. Na quarta seção, registra-se os caminhos metodológicos que resultaram no trabalho em tela. A quinta seção apresenta os resultados do estudo de caso conduzido junto a um posto no município de Montes Claros/MG. Por fim, a sexta seção expõe as considerações finais do trabalho.

## **2 CONTEXTO HISTÓRICO E ESTRUTURA DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS NO BRASIL**

No Brasil, a flexibilização no mercado de combustíveis teve início na década de 1990. O Estado brasileiro foi, por muito tempo, interventor de todo o processo desde a exploração à revenda dos combustíveis, dificultando um ambiente concorrencial nesse setor.

Conforme observam Marjotta-Maistro e Barros (2003), o período que vai do final de década de 1930 à início de 1990, caracteriza-se por diretrizes políticas, sobretudo aos derivados de petróleo, pautadas no tabelamento de preços em função dos interesses da economia nacional, garantia de êxito da indústria nacional de refino e uniformidade de preços, quando possível, em todo país.

Em complemento, Fantini et al (1993<sup>1</sup> apud MARJOTTA-MAISTRO; BARROS, 2003) assinala dois interesses na intervenção do Estado no período em questão: a remuneração de empresas privadas, mas principalmente públicas, que operavam na produção, distribuição e comercialização dos produtos e servir como instrumento de políticas governamentais de caráter econômico e energético.

A política de controle de preços dos derivados de petróleo pelo Estado na refinaria levava em consideração o preço realizado no mês anterior, a variação das cotações do mercado internacional de petróleo e a variação da taxa de câmbio. Isso porque a Petrobras importava grande parte do petróleo utilizado no refino de gasolina para mercado interno. Sobre esse valor incidiam tributos e também uma taxa denominada Parcela de Preço Específica que funcionava como uma espécie de amortecedor para possíveis flutuações no preço do combustível (MARJOTTA-MAISTRO; BARROS, 2003).

Os instrumentos de controle de preço na refinaria mudaram muito pouco desde então, mesmo com uma aparente mudança na política energética brasileira com incentivo a diminuição do Estado e aumento de concorrência. Desde 2016 a Petrobras, estatal brasileira que detém mais de 90% da capacidade instalada de refino nacional, adota o Preço Paridade de

---

<sup>1</sup> FANTINE, J; CUNHA, O C. da; LEITE, R. C. de C.; UEKI, S. A estrutura dos preços dos combustíveis derivados do petróleo e do gás natural. In: SEMINÁRIO TARIFAS PÚBLICAS E PREÇOS SUBSÍDIOS PARA DEBATES E FIXAÇÃO DE POLÍTICAS SETORIAIS, São Paulo, 1993. Anais. São Paulo: FIESP/CIESP, 1993. 143p.

Importação (PPI) como mecanismo de incentivo a concorrência. O PPI vincula o preço dos derivados de petróleo, chamado preço na refinaria, ao mercado internacional. A ideia é criar atrativos para atuação de outras empresas no setor de combustíveis com a diminuição do monopólio do refino que possui margens reduzidas. Vale dizer que o Brasil, dado as características do seu parque tecnológico de refino, não é autossuficiente em derivados, que precisam ser importados<sup>2</sup>.

No caso do etanol, o preço era formado com base nos custos de produção da cana de açúcar pelo Instituto do Açúcar e do Alcool e buscava a paridade de preços com açúcar cristal *standard*. Nesse caso o critério de paridade era determinado por meio de portarias expedidas pelo Ministério da Indústria e do Comércio e das Minas e Energia. Em complemento, o Estado mantinha estoques de etanol anidro, utilizado para mistura com gasolina (MARJOTTA-MAISTRO; BARROS, 2003).

Em 1996 foi dado o primeiro passo para mudar esse cenário com a Portaria nº 59/1996 do Ministério da Fazenda (MF) que liberou os preços da gasolina automotiva e do etanol hidratado tanto para as distribuidoras como para os revendedores, em quase todo território nacional, à exceção de alguns municípios da região Norte. Dado as dificuldades logísticas, havia a necessidade de manter a política de valor máximo de combustíveis na região norte, também no estado no Mato Grosso.

Já em agosto de 1997, foi aprovada a Lei nº 9.478/1997 que instituiu a criação do Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), responsável pela formulação de políticas e diretrizes dos recursos energéticos. A mesma lei preconizava a criação da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP, regulamentada pelo Decreto 2.455/1998 como o órgão regulador da indústria do petróleo, gás natural, seus derivados e biocombustíveis, vinculado ao Ministério de Minas e Energia.

---

<sup>2</sup> Um dos grandes gargalos no refino de derivados de petróleo no Brasil está na baixa complexidade do seu parque tecnológico. Dadas as condições atuais, um subproduto da destilação do petróleo é o diesel e, principalmente, o óleo combustível. Esse, de menor valor agregado, acaba sendo exportado pois o mercado interno não consegue absorver a produção. O resultado é que o país precisa importar muitas vezes, além do petróleo de mistura, a gasolina. O aumento na produção interna de gasolina implicaria em mais óleo combustível.

Em 2001 foi decretado o fim do processo de abertura do mercado de combustíveis brasileiro com a liberação dos preços dos derivados de petróleo nas refinarias, que ainda eram controladas, como foi intitulado pela Lei 9.478/1997 e prorrogada pela Lei nº 9.990/2000.

Em tese, a promoção de livre concorrência no setor de combustíveis deveria favorecer o consumidor com aumento progressivo no número de concorrentes e consequente melhoria de preço, qualidade e oferta dos produtos ofertados. O mercado de concorrência perfeita o excedente do consumidor tende a ser maximizado dado a disputa por preços.

De fato, em sua análise baseada na simulação comparada entre a estrutura com bandeira e sem bandeira, Pinto e Silva (2009) encontraram evidências de que a abertura do mercado reflete em diminuição de preços, sobretudo junto aos postos de bandeira branca, mas que esses tendem a exercer alguma complementariedade ao “arrastar” os preços também da fração do mercado representado pelos postos com bandeira. Entretanto, o que esse e outros estudos continuam a denunciar é a grande concentração no segmento de distribuição que permanece em uma estrutura de oligopólio, como será visto posteriormente.

A cadeia produtiva de combustíveis, segundo dados da FIEP (2019), é dividida em quatro grupos: exploração, refino, indústria petroquímica e indústria de transformação. Mas esses ainda são agrupados em dois grandes blocos: *upstream* e *downstream* (ou abastecimento), sendo aquele caracterizado pelas etapas de exploração e produção do óleo e este constituído pelas atividades de refino, distribuição, transporte e comercialização. Soma-se a esse já complexo sistema de produção, a atuação de atores do setor sucroalcooleiro que participam do mercado tanto na comercialização de etanol hidratado, voltado ao consumidor final, quanto de etanol anidro, utilizado na mistura com a gasolina.

A Tabela 1 reúne dados de produção de combustíveis no Brasil em 2021 segundo a ANP. Nota-se que o Brasil possui uma matriz bastante diversificada quando comparada a outros países; a produção do biocombustível representa quase metade dessa matriz. Também é possível verificar que a importação de gasolina ainda representa quase 10% da produção doméstica, mostrando que a autossuficiência (quantitativa) na exploração de petróleo não garante a autossuficiência (qualitativa) nos derivados.

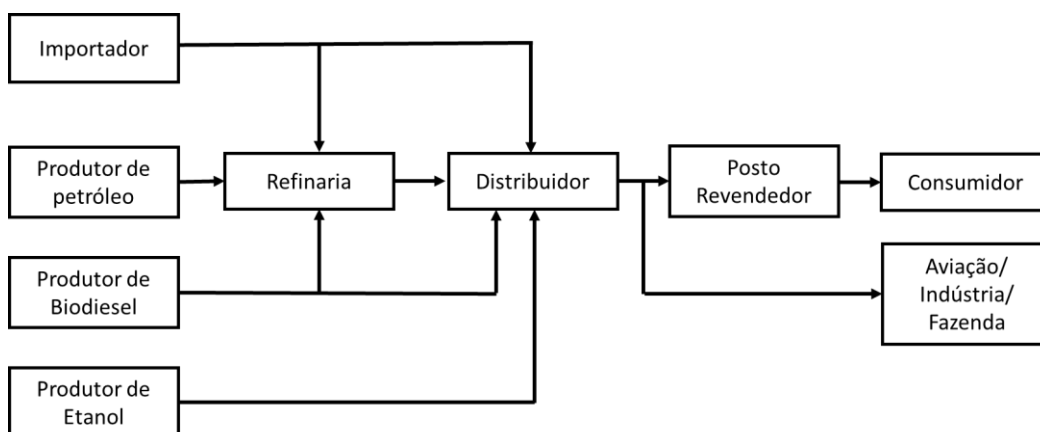
**Tabela 1** - Produção de combustíveis (derivados de petróleo e biocombustíveis) e importação de Gasolina no Brasil em 2021 em m<sup>3</sup>

Gasolina A	23.165.954
Óleo Combustível	15.429.586
GLP	6.571.697
Gasolina de Aviação	51.409
Diesel	39.232.860
Outros derivados de petróleo	16.742.461
Gasolina Importada	2.280.185
Etanol Hidratado	18.136.078
Etanol Anidro	11.199.439
Biodiesel	6.127.275

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados disponibilizados pela ANP 2021

Uma representação simplificada da cadeia produtiva de combustíveis está representada na Figura 1. A produção combina atividades de atores domésticos e internacionais, a extração de petróleo, os produtos do biodiesel de usinas de extração vegetal e também indústria de produção animal e as usinas sucroalcooleiras. As refinarias, equipamento importante nas políticas no controle de preços no passado, já não exercem a mesma influência na estruturação do mercado. As distribuidoras assumem um papel estratégico importante ao consolidar diferentes fluxos, o que de certa forma reforça a questão do poder de oligopólio. Na mesma figura estão representados os segmentos revendedores pelos postos de combustível. Por fim o consumidor final, obrigado a adquirir combustível nos postos e os setores de aviação, agroindústria e produção rural que podem negociar diretamente com distribuidores. A transação que serve de objeto de análise para o presente trabalho de conclusão está representada pela seta que liga o distribuidor e o posto revendedor.

Figura 1- Cadeia produtiva de combustíveis no Brasil



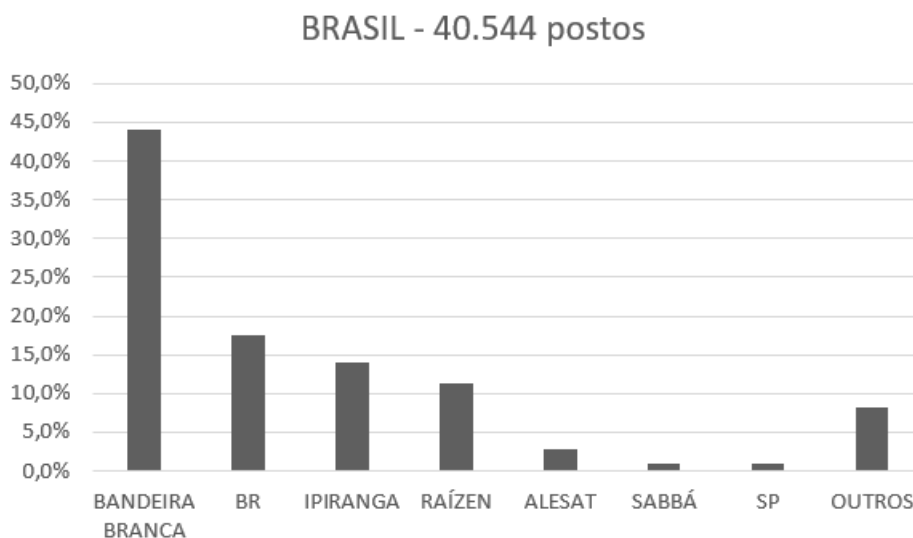
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da ANP e FIEP (2019)

Os dados da ANP (2019) ajudam entender o nível de concentração no segmento de distribuição, onde mais de 40% do mercado é controlado por três empresas. Também é possível observar a participação de 44% de postos declarados como bandeira branca. Ou seja, do mercado de combustíveis brasileiro, quase metade dos postos mantém contrato de exclusividade com três empresas distribuidoras e a outra quase metade é representado por postos sem contrato de exclusividade. A concentração pode ser ainda maior se considerar que grande parte do combustível adquirido pelos postos de bandeira branca são comercializados pelas três distribuidoras líderes de mercado.

Vale notar que a BR Distribuidora, atualmente VIBRA Energia, permaneceu durante muito tempo subsidiada a Petrobrás. O processo de desvinculação da BR distribuidora da estatal brasileira tem início em 2017 com a venda de ações pela Petrobras ao setor privado. Mesmo com a desvinculação, consolidada em 2021, o novo grupo VIBRA Energia, permanece como licenciada oficial da marca BR que deverá ser mantida nos postos de combustível (AUTOMOTIVE BUSINESS, 2021). Tal aspecto reforma o argumento de que a marca exerce uma influência importante da construção de reputação e de confiança junto ao consumidor.



Gráfico 1 - Postos Revendedores de Combustíveis Líquidos – *Market Share* Nacional

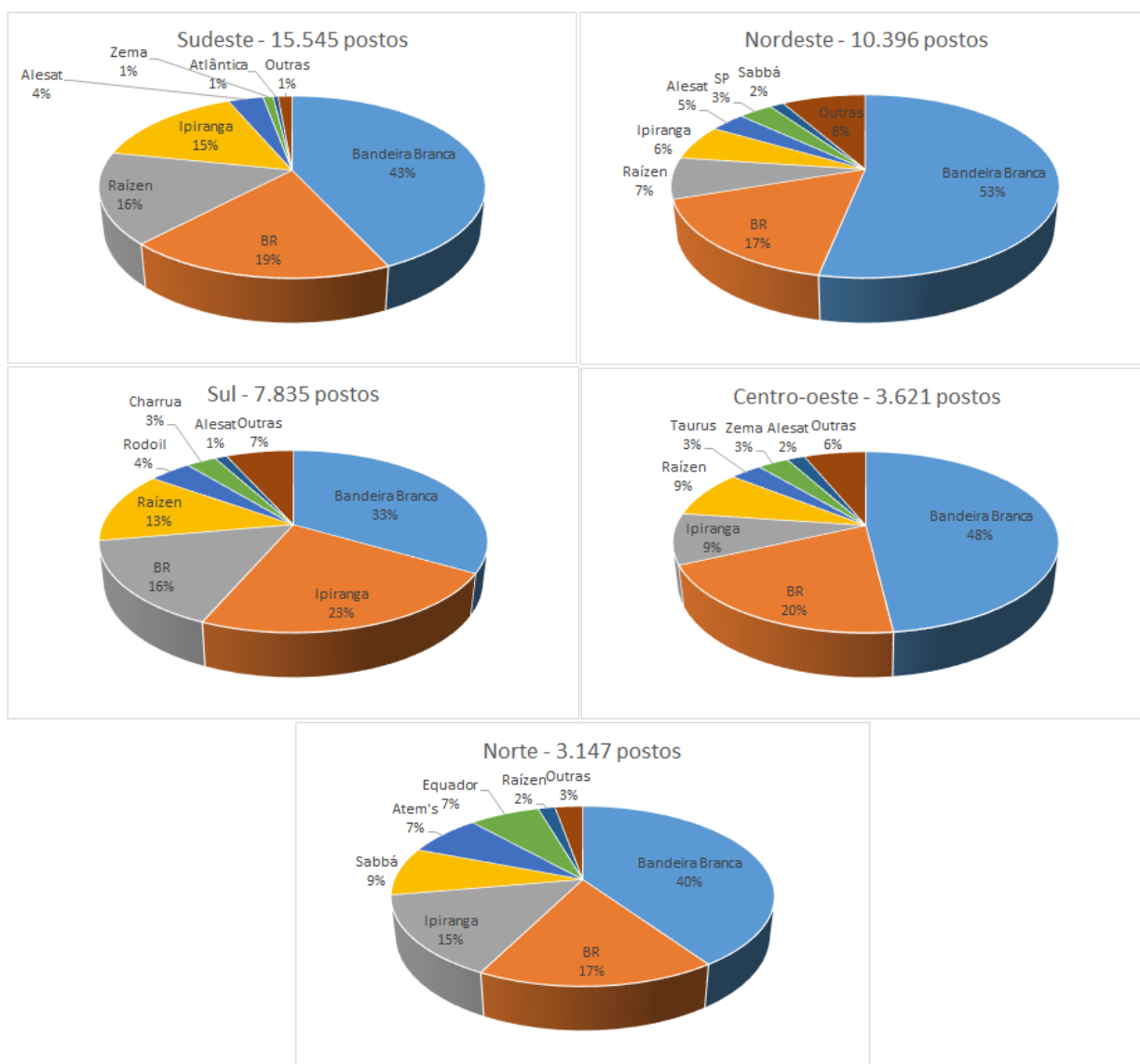


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da ANP (2019)

A desregulamentação no mercado de combustíveis no Brasil, citada anteriormente, possibilitou o surgimento de um ambiente concorrencial, e mudanças principalmente nas relações de trocas entre os agentes envolvidos. Em que a obrigatoriedade de um posto revendedor se vincular a uma distribuidora específica poderia passar a ser facultativa, ou seja, revendedores de combustíveis sem vínculo contratual de exclusividade com nenhuma distribuidora, os chamados postos de bandeira branca. Desde então notou-se o aumento da concorrência nesse setor, assim como mostra dados da ANP, em 2019, o Brasil possuía uma quantidade de 40.544 postos revendedores, sendo que 44,10% são bandeiras brancas.

A distribuição no *market-share* de postos revendedores nas regiões do Brasil tende a acompanhar o perfil médio nacional, conforme ilustrado no Gráfico 2. Destaca-se a participação dos postos bandeira branca nas regiões Nordeste e Centro Oeste. Em parte, isso vai ao encontro do fato de que a logística ainda representa um grande desafio na distribuição de combustíveis no território. Conforme observa Gauto (2021), existe uma dificuldade logística de levar o combustível das refinarias concentradas no sul e sudeste para os postos localizados em outras regiões. A abertura de mercado, permitiu, dentre outras coisas, a entrada de importadores de combustível, notadamente gasolina, que se utilizam das estruturas de portos e ferrovias existentes em outras partes do país.

Gráfico 2 - Postos Revendedores de Combustíveis Líquidos – *Market Share* por região



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da ANP (2019)

No caso do Nordeste, onde o número de postos é elevado e o percentual de postos bandeira branca está acima da média nacional, uma possível explicação reside também no poder aquisitivo da população. A região possui as rendas per capita mais baixas conforme dados do (IBGE, 2020), o que coincide com a argumentação apresentada por Pinto e Silva (2009) de que os postos de bandeira branca refletem uma estrutura mais próxima do mercado concorrencial, onde a competição se dá predominantemente por preço. Evidentemente, essa hipótese precisa ser melhor investigada e pode ser tema de trabalho futuro.

Para além da questão envolvendo as especificidades do mercado de consumo, faz-se necessário entender o processo de organização dessa complexa cadeia produtiva, notadamente as decisões estratégicas tomadas pelos diferentes atores envolvidos, bem como os reflexos dessas decisões para o desempenho de toda a cadeia. O presente trabalho de conclusão de curso procura contribuir para essa discussão ao abordar pontualmente a tomada de decisão envolvendo a transação entre posto revendedor e distribuidor.

A decisão foco da análise não se restringe a abordagem de fazer ou comprar (*make or buy decision*) e sim entre a integração vertical representada pela adoção da bandeira do distribuidor e a estrutura de livre mercado, caracterizado pela atuação sem bandeira ou bandeira branca. Aspectos relacionados a reputação e confiança ganham relevo nessa discussão e serão abordados sobe a perspectiva da economia dos custos de transação, mais detalhada na seção seguinte.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO: ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO, INCERTEZAS E CONFIANÇA**

A economia pode ser entendida como “*o estudo de como as sociedades se organizam para utilizar recursos escassos e produzir bens valiosos e distribuem esses bens entre as diferentes pessoas*” (SAMUELSON; NORDHAUS, 1998, p.11). A cooperação e colaboração entre indivíduos ganha especial importância nessa definição. Na economia clássica, o mercado, por meio de seus mecanismos de preço, representa a estrutura mais eficiente de organização dessa sociedade. Sobre essa perspectiva, o problema de cooperação seria naturalmente resolvido pelas forças de mercado, para uma parte ofertante haveria sempre uma parte demandante.

A vertente teórica de Economia dos Custos de Transação (ECT) tem se dedicado a explicação de como as relações econômicas são moldadas por aspectos complementares a variável preço. O *insight* fundamental para essa discussão deriva do trabalho do economista Ronald Coase (1937) sobre os limites da Firma. Coase argumenta que haveriam custos de se recorrer ao mercado como mecanismo de organização da produção. Para o autor, existiriam dificuldades de garantir a cooperação voluntária dos indivíduos que seriam, por sua natureza, maximizadores de benefícios individuais.

É preciso distinguir os conceitos de custos de produção e custos econômicos. O primeiro está diretamente ligado ao processo produtivo, ou seja, aos gastos no processo de fabricação de um produto. Os custos de produção possuem uma natureza contábil, sendo passíveis de mensuração. Diferentemente disso, o conceito de custo econômico se refere aos custos de oportunidade, ou seja, o custo de escolha de uma alternativa em detrimento de outra. Trata-se de custos não contábeis, de difícil mensuração, que se relacionam ao processo de tomada de decisão (BESANKO *et al.*, 2012).

Fiani (2011) explica que os custos de transação podem ser associados também ao processo de divisão tecnológica do trabalho. Para o autor os custos para produzir qualquer bem ou serviço são determinados pela posse de conhecimentos tecnológicos. São os conhecimentos tecnológicos que permitem a combinação de recursos necessários para produção de bens. Todavia, parte desses recursos se encontram fora do domínio de uma empresa, sendo necessário a contratação de mão de obra, aquisição de matéria prima,

contratação de transportadoras e etc., ou seja, são necessários esforços para promover a organização do sistema de produção. Esses esforços podem ser traduzidos em custos de transação (FIANI, 2011).

As empresas, sejam elas produtoras de bens ou serviços, precisam organizar sua produção pelo sequenciamento de etapas tecnologicamente distintos desde a compra da matéria prima à venda dos produtos acabados, caracterizando uma cadeia vertical. Sob essa perspectiva, as estratégias empresariais de criação de valor estão condicionadas a sua capacidade de coordenação dos diferentes atores que compõem essa cadeia vertical. Dito de outra forma, a competitividade de uma empresa pode ser obstada por gargalos de coordenação vertical e logística (FARINA, 1999).

Essas interações e conseqüentemente as cooperações por toda cadeia, cria valor ao longo da cadeia. Uma empresa que não é integrada verticalmente, precisa participar de interações com outras empresas, o que torna necessária colaboração por cada parte, para gerar valor ao final da cadeia

As ideias de Coase (op. Cit.) serviram de inspiração para outro economista, Oliver Williamson, possivelmente quem melhor desenvolveu a teoria de custos de transação. Sob influência clara da Teoria dos Jogos, Williamson (1985; 1996) cunhou aquilo que posteriormente seria entendido como pressupostos fundamentais da ECT. Para Williamson o problema de cooperação entre duas partes estaria relacionado a existência de racionalidade limitada e oportunismo.

Os indivíduos econômicos são racionais, porém limitados, ou seja, eles tendem a tomar decisões em um ambiente de informação distribuída assimetricamente. Adicionalmente, essas decisões são tomadas tendo em vista o benefício próprio ou a maximização de benefícios individuais, sendo assim, os indivíduos são também oportunistas (WILLIAMSON, 1985). Para esse autor, esse comportamento faz com que seja necessária muitas vezes a criação de mecanismos de salvaguarda que garantam que a transação ocorra, por exemplo, contratos. Os esforços para elaboração desses contratos podem ser entendidos como custos de transação.

A racionalidade limitada refere-se à impossibilidade dos indivíduos em prever e processar futuras contingências que possam surgir durante uma transação ou por sua complexidade, e por isso não são capazes de elaborar contratos completos, agindo assim com

intenção racional, mas, limitadamente. Já o comportamento oportunismo pode surgir perante comportamentos aéticos, agindo em benefício próprio. Podendo ser mais ou menos custoso à parte prejudicada, em conformidade às características da transação, e assim surge o custo de transação (FARINA *et al.*, 1997).

Segundo Farina *et al.* (1997), os custos de transações são custos não relacionados à produção que surgem ao longo das transações e ações entre os agentes. Outra explicação dos custos de transações seria:

Os custos de transação incluem coisas óbvias como tempo e despesa de negociação, escrituração e fazer valer os contratos. Também incluem custos sutis e potencialmente muito maiores que surgem quando uma ou mais empresas tiram vantagens de contratos incompletos para agir de maneira oportunista (BESANKO *et al.*, 2012, p. 156).

Os custos de transação podem ser vistos assim como “desembolsos” de recursos econômicos para organizar e monitorar as transações entre os agentes envolvidos, a fim de certificar o cumprimento dos contratos e de cooperação entre as partes (FAGUNDES, 1997).

Williamson (1985; 1996) descreve três dimensões para os custos de transação: especificidade dos ativos transacionados, incerteza e frequência.

Ativos específicos são aqueles ativos que não são reempregáveis em outras atividades, a não ser com perdas de valor econômico. Quanto maior a especificidade dos ativos, maiores são os riscos e maiores os custos de transação (FARINA *et al.*, 1997).

A **especificidade dos ativos** pode derivar de características físicas, de localização ou de conhecimento. A especificidade física se dá quando o ativo possui atributos físicos que o distingue dos demais e, muitas vezes, limita seu emprego. Por exemplo, para produzir cafés especiais é necessário buscar por variedades específicas de grãos que irão determinar as características sensoriais desejáveis para bebida. A especificidade locacional ocorre quando custos de deslocamento ou de construção se tornam muito elevados, ou seja, é difícil transferir a produção de um lugar para outro. Por sua vez, a especificidade de conhecimento, ou de ativos humanos, está relacionada ao acúmulo de experiência e “saber fazer” por parte dos indivíduos (FIANI, 2011). Quanto maior o nível de especificidade dos ativos, maior o custo de transação.

Segundo Farina *et al.* (1997), a **frequência** está relacionada com a repetição de uma mesma transação, em que quanto maior a recorrência dessa transação, maior será o grau de confiança entre as partes e menor os custos da transação. Isto porque cria-se uma reputação entre os agentes envolvidos nessa troca e reduz os gastos com a coleta de informações, elaboração de contratos e monitoramento e adaptação às mudanças de ambiente. O fortalecimento dessa confiança entre as partes permite findar o compromisso da relação de continuidade e possibilita assim a redução da incerteza. Quanto maior a frequência, menores os custos de transação.

A **incerteza**<sup>3</sup> nas transações pode ser notada na dificuldade dos agentes em prever as instabilidades do mercado, que muitas vezes pode estar sujeito a mudanças imprevisíveis no ambiente de negócio, na falta de informações para a tomada de decisões e por informações distorcidas como estratégia de oportunismo (FARINA *et al.*, 1997). A incerteza surge da dinâmica natural do ambiente econômico e competitivo, do comportamento do consumidor, bem como da complexidade do próprio ambiente econômico que impossibilita uma avaliação precisa (SAES, 2009). Quanto maior o nível de incerteza, maior será o custo de transação envolvido.

Como visto, um sistema de produção precisa ser organizado para evitar possíveis conflitos e regulamentar as transações, e para isso tem-se as estruturas de governança. Essas estruturas institucionais possibilitam a adequação da melhor forma de transacionar e normatizar frente as especificidades das transações. E por isso é preciso analisar os três tipos de estruturas de governança que são: o mercado, a hierarquia e a estrutura híbrida (FIANI, 2011).

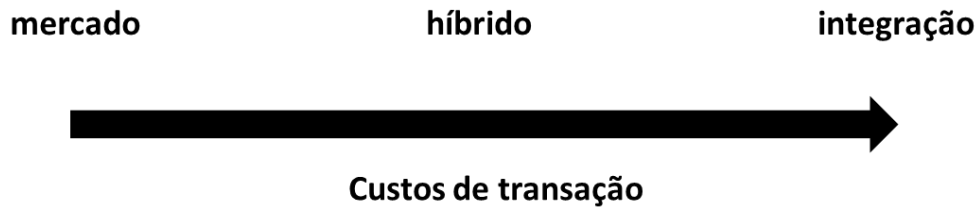
Williamson (1985; 1996) avança na discussão de estruturas de governança ao descrever três formas possíveis de se organizar a produção: mercado, integração vertical e híbrido. Para o autor a estrutura de governança é determinada em função dos custos de transação, sendo que o mercado a estrutura mais adequada para níveis baixos de custos de transação e a integração vertical mais eficiente para níveis de custos de transação mais

---

<sup>3</sup> Importante notar que Williamson não se aprofunda em uma definição mais robusta do conceito de incerteza, sendo confundida algumas vezes com o conceito de risco. Diferentemente disso, Frank Knight (1964) oferece uma distinção mais cristalina para incerteza como riscos imensuráveis.

elevados. A Figura 2 procura ilustrar a relação entre estrutura de governança e custos de transação.

Figura 2 - Relação entre estruturas de governança e custos de transação



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Williamson (1996).

A estrutura denominada mercado é objeto de estudo da economia clássica, sendo a mais estudada. Os mecanismos de incentivo a organização ocorrem por meio do sistema de preços. Não há necessidade de garantias ou mecanismos de salvaguarda pois os incentivos são para que a transação ocorra são naturalmente fortes. Essa estrutura de governança é mais apropriada quando há transações com baixa especificidade dos ativos, em que os custos e riscos são menores. Pelo fato de as transações possuírem pouca “individualidade”, na estrutura de mercado as transações são, normalmente, formalizadas por regras gerais, em vista ao baixo risco e a pouco dependência ou vínculo entre as partes envolvidas (FIANI, 2011).

No extremo oposto do espectro proposto por Williamson, ocorre a estrutura de governança hierárquica ou de integração, caracterizada pela alta especificidade de ativos transacionados o que resulta em custos mais elevados. Dito isto, nessa estrutura a relação entre os agentes econômicos precisa de uma coordenação e cooperação mútua, para que frente aos altos custos burocráticos, ambas as partes obtenham resultados satisfatórios. Nessa estrutura, uma das soluções que empresas podem optar como solução aos custos de transações, riscos e incerteza é a integração vertical total, ou seja, escolher pela participação por todo processo produtivo e assim não depender de outras firmas em sua cadeia de produção. Ao invés de recorrer ao mercado para adquirir determinado produto, a empresa pode decidir por fazer ou produzir ela própria esse produto tendo em vista os elevados custos de transação para obtê-lo de uma segunda parte (FIANI, 2011).



Já as estruturas híbridas são aquelas que intermediam entre o mercado e a hierarquia, em que o grau de especificidade dos ativos é considerado moderado. Segundo Fiani (2011), as estruturas de governança híbridas combinam elementos das estruturas de mercado e hierárquica, podendo utilizar dos incentivos à redução de custos, o que aproxima a uma estrutura de mercado, como também, pode-se recorrer a uma maior participação dos controles administrativos, evidenciando a importância da cooperação, e assim há uma estrutura mais voltada para a hierarquia. Exemplo clássico de estruturas híbridas são os contratos de fornecimento firmados entre empresas.

Visto isso, percebe-se que há três estruturas distintas para regulamentar e reduzir os custos das transações. Após analisar cada estrutura é preciso entender que em uma relação de troca no sistema de produção, o que vai definir qual é a estrutura de governança mais eficiente para sua organização são as características das transações, a especificidade dos ativos, a frequência e a incerteza.

Com efeito, o presente trabalho propõe analisar a tomada de decisão no âmbito do fornecimento de combustíveis aos postos revendedores sob o prisma da economia dos custos de transação. A luz dessa discussão o posto que adota a bandeira de um dado distribuidor pode ser visto como estrutura de governança hierárquica ou integralizada, ao passo que o posto de bandeira branca se aproximaria mais de uma estrutura de mercado. A hipótese perseguida aqui é de que a estrutura de governança adotada pelo posto de combustível decorre da ocorrência ou não de custos de transação, só pela especificidade aparente do ativo combustível com bandeira, mas principalmente pela atribuição de confiança, que se relaciona as dimensões de frequência e incerteza na transação.

No caso do setor de combustível pode se admitir alguma especificidade do ativo, ainda que essa seja de difícil avaliação pelo consumidor, que ocorre principalmente por meio de campanhas de marketing vista a construção de valor para marca de determinados fornecedores. São exemplos as chamadas fórmulas de produtos, gasolinas ativadas, que prometem algum tipo de benefício ao consumidor como maior rendimento e melhor performance do motor.

Adicionalmente, a construção de uma reputação da marca pode servir de atributo intangível aos olhos do consumidor que, em um ambiente de incerteza, poderá preferir abastecer seu carro em postos de bandeira familiar.

Sobre isso, a confiança passa a ter um papel importante na análise em tela. Segundo Zanini (2007), a confiança representa um elemento comumente estudado nas ciências, mas que só recentemente foi incorporado aos estudos organizacionais e empresariais. Para Uzzi (1997) a confiança representa um elemento chave nos estudos de governança, presente no universo empírico, que pode reduzir muito as incertezas associadas às transações econômicas.

Em uma transação, a confiança pode funcionar como uma estrutura complementar de governança, reduzindo a necessidade de poder de mando e hierarquias para mitigar comportamentos oportunistas. Assim, a confiança pode reduzir a obrigatoriedade de mecanismos formais de salvaguarda contra comportamentos oportunistas entre atores, diminuindo os custos com monitoramento e controle (DOS SANTOS; DE OLIVEIRA, 2019).

No caso dos postos de combustível, a confiança pode ocorrer entre posto e consumidor, mas também entre posto e distribuidor. As duas coisas parecem interligadas visto que uma melhor reputação do posto junto ao consumidor pode diminuir o peso que a bandeira exerce na decisão de compra. Não havendo especificidade de bandeira, o posto pode recorrer a distribuidores já conhecidos, mas sem a necessidade de contrato de exclusividade, para seu abastecimento.

Essas percepções serão melhor ilustradas a partir do estudo de caso de um posto de combustíveis localizado no município de Montes Claros/ MG. Antes disso, faz-se necessário uma breve descrição da rota metodológica utilizada para construção deste caso.

## 4 METODOLOGIA

Os caminhos metodológicos escolhidos para esse trabalho de conclusão foram balizados por questões contextuais, mais especificamente as medidas de isolamento adotadas para o enfrentamento da pandemia de COVID-19. Todavia, acredita-se que a discussão apresentada seja ainda assim relevante e possa contribuir para o debate envolvendo o funcionamento do mercado de combustíveis no Brasil.

A pesquisa que originou o presente trabalho se caracteriza como exploratória, qualitativa, visto sua intenção de iluminar o processo de tomada de decisão dos revendedores de combustíveis a luz da teoria de custos de transação (GIL, 2019). Em relação ao objetivo da pesquisa, pode-se classificar esta como uma pesquisa exploratória, em que o propósito é a compreensão do problema com intenção à criação de hipóteses, por meio de revisões bibliográficas, entrevistas, análise de exemplos e entre outros (KAWARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Para além a revisão bibliográfica, que permitiu o aprofundamento no referencial teórico de custos de transação, bem como um melhor entendimento das questões contextuais que caracterizam o mercado de combustíveis brasileiro, o trabalho se apresenta como estudo de caso. Conforme Yin (2005, p. 32), “*o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real*” e apodera-se no aprendizado profundo e trabalhoso de um ou poucos objetos, de maneira que se possibilite o seu conhecimento (GIL, 2019).

A construção desse estudo de caso se deu em um posto de abastecimento de combustíveis situado no município de Montes Claros, Minas Gerais, combinou técnicas distintas de análise e coleta de dados a saber: análise observacional, análise documental e entrevistas.

A análise observacional toma proveito da imersão da pesquisadora na rotina de funcionamento do posto, em especial em alguns processos envolvendo a gestão e tomada de decisão do objeto em análise. Todavia, a observação direta não seria suficiente para construção em tela visto que os aspectos históricos constituem informações fundamentais para a para o atendimento do objetivo de investigação. Em outras palavras, o estudo do processo de tomada de decisão sobre a estrutura organizacional envolvendo o revendedor de combustível

parte de uma análise *ex-post*, a partir do fato passado. Sendo assim, lançou-se mão da análise documental e, principalmente da entrevista em profundidade.

A análise documental, realizada em documentos e registros particulares do empreendimento, também em alguns poucos materiais de divulgação garimpados na rede de internet, permitiram um desenho mais preciso do contexto histórico em que se encontrava o posto durante o processo e tomada de decisão.

Conforme observa Gil (2019), a modalidade de entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado tem como vantagem a possibilidade de adequação às características do entrevistado. Porém, o autor alerta que a aparente flexibilidade pode representar uma limitação visto que informações importantes podem ser suprimidas ou pouco aproveitadas caso os objetivos de investigação não estejam claros.

A entrevista em profundidade realizada com o sócio proprietário foi a principal fonte dos dados apresentados neste estudo. Nessa modalidade de entrevista o informante é convidado a falar livremente sobre um determinado tema e as perguntas do investigador tem a finalidade de dar mais profundidade a discussão (MINAYO, 2019).

Nesse sentido, ainda que o presente trabalho de conclusão de curso não se apresente como um teste de hipóteses, vale explicitar dois dos pressupostos adotados na análise apresentada com base na teoria dos custos de transação.

Conforme argumentou Wilianson (1999) o mercado não representa necessariamente a estrutura organizacional mais eficiente, especialmente quando existem custos associados a organização dessa, os quais chamou custos de transação. Sendo assim, a construção oferecida por Williamson preconiza que quanto maiores os custos de transação, maior a necessidade de integração vertical, ou seja, de recorrer a hierarquia como estrutura de governança.

Fundamentado na ECT, apresenta-se como primeira hipótese do trabalho em tela a seguinte afirmação: Quanto maior a incerteza envolvendo a negociação de combustíveis entre distribuidores e revendedor, maior o custo de transação e, por consequência, maior a necessidade de adotar a integração vertical por meio da filiação com bandeiras específicas dos distribuidores. Da mesma concepção de estruturas de governança enunciadas por Williamson (1999) deriva da segunda hipótese de que: Quanto maior a confiança, menor a incerteza e os

custos de transação, sendo a revenda de bandeira branca, o equivalente a estrutura de mercado, suficiente para organizar a comercialização de combustível entre distribuidora e posto.

## 5 CASO DO POSTO DE COMBUSTÍVEL EM MONTES CLAROS - MG

O Posto em questão é situado em uma rodovia, na saída do município de Montes Claros. O município de Montes Claros é a maior cidade da região norte de Minas Gerais, considerada um polo econômico regional. A cidade que possui uma população estimada de 417 mil habitantes e mais de 210 mil veículos automotores (IBGE, 2021), ainda recebe um fluxo intenso de pessoas e automóveis vindos de outras cidades da região.

O Posto está no mercado há mais de 40 anos, sob nova administração há mais de 20 anos. Além disso, no “complexo” do posto há uma troca de óleo e um restaurante, e em frente ao posto encontra-se um clube de lazer. Importante ressaltar os diversos fluxos e interações com clientes existentes nesse Posto, como viajantes, moradores dos bairros adjacentes, funcionários das empresas próximas, e consumidores em geral.

Até os anos 2000, o Posto não possuía contrato de exclusividade com distribuidora de combustíveis. Segundo empresário e sócio do Posto, a estratégia adotada pela administração anterior dificultou a consolidação do posto no mercado local. Por essa razão, em 2001, já sob nova administração, foi firmado o contrato de fornecimento com a BR distribuidora. A intenção em adotar a bandeira BR era de fortalecer a marca e conquistar a confiança do consumidor.

Não éramos conhecidos. Muitos dos clientes eram viajantes de passagem. Não havia uma clientela propriamente dito. Os consumidores não conheciam o posto e não conheciam a procedência do combustível vendido (Sócio-proprietário, 2021).

Com a bandeira, o investimento na consolidação e crescimento do empreendimento teve um retorno imediato nas vendas de combustíveis. O Posto, sob nova administração, em novembro do ano de 2000, teve como principal desafio reconquistar a confiança dos consumidores finais e consolidar sua marca frente ao mercado. Para criar sua reputação frente à desconfiança de adulteração de combustíveis, o Sócio decidiu pela vinculação de exclusividade com uma distribuidora, o qual foi formalizado após 7 meses de compras exclusivas com a Petrobras. Essa “demora” pelo vínculo demonstra como a frequência da transação pode fortalecer a confiança, diminuir custos e consequentemente diminuir a incerteza frente ao Posto e a Distribuidora. Que neste caso, o Posto tinha que buscar ou criar mecanismos para garantir a frequência das transações com os clientes, de forma a reduzir a incerteza, e para isso optou pela bandeira da BR.

Em maio de 2001, foi formalizado o primeiro contrato do Posto com a distribuidora Petrobrás, dando início a uma grande reforma na estrutura do Posto e em todos os equipamentos do Posto, criando uma nova imagem modernizada. Esse investimento teve reflexo nas vendas de combustíveis, as quais tiveram um aumento nas vendas de 300% a mais em relação à antiga administração. Aqui já pode-se entender como a integração vertical foi importante para o Posto aumentar sua reputação e confiança com os clientes e garantir a certeza de um combustível de qualidade.

Lançada em 1996 a campanha “De olho no Combustível Petrobras” da BR distribuidora é considerada até hoje uma das melhores iniciativas de marketing no setor e procurava a agregação de valor a marca por meio da comunicação do compromisso da distribuidora com a qualidade do produto. Em certa medida, o Posto, acaba se beneficiando dessa reputação construída pelo distribuidor.

Em um sistema de vínculo contratual com uma distribuidora, o Posto assume uma estrutura mais integralizada verticalmente. Nesta estrutura o Posto, em estudo, teve resultados satisfatórios avaliados pelo aumento nas vendas e também maior recorrência de vendas para consumidores conhecidos.

Tal evidência corrobora para hipótese de que empresas de menor reputação no mercado utilizam-se da marca do distribuidor para entrar no mercado. Vide exemplo do próprio posto estudado em que a opção de adotar bandeira branca no início das atividades incorreu em maior resistência de aceitação por parte do consumidor. Uma vez que a incertezas são altas, os custos de transação também são e uma estrutura mais integrada se faz necessária. A medida em que a incerteza diminui, a necessidade de integração também diminui.

Em 2020 os sócios do posto decidiram não renovar o contrato com a BR Distribuidora visto algumas insatisfações com serviço de assessoria recebida nos últimos anos.

Vale lembrar que em 2020 a BR distribuidora, com a venda das últimas ações pela Petrobras, passava para o controle definitivo da iniciativa privada. Para além desse fato, algumas questões contextuais ajudam a entender a decisão dos proprietários. A primeira delas é o aumento aparente na oferta de combustível ao posto. A segunda, possivelmente mais determinante, tem relação a significativa expansão da BR distribuidora nos últimos anos, o que pode ter implicado na queda no nível de serviço ofertado. “*Depois de mais de 19 anos de*

*exclusividade com a BR, decidimos experimentar as possíveis vantagens de não ser um posto afiliado. Isso não impede de continuar comprando da BR” (Socio-proprietário, 2021).*

Para o sócio entrevistado, o contrato de exclusividade com uma Distribuidora possui vantagens e desvantagens. Vantagens quanto a garantia da qualidade do combustível, programa de controle de qualidade, bonificação por performance, treinamentos, avaliações de clientes ocultos e entre outros. Já as desvantagens estão ligadas principalmente ao custo mais elevados quando comparado aos custos pagos por postos sem contratos de exclusividade, ou seja, em tempos de promoções ou ações de outras bandeiras, o contrato de exclusividade não permite ao Posto bandeirado comprar produtos, em nenhuma outra Distribuidora.

Pinto e Silva (2009) apontam evidências parecidas ao analisar as práticas adotadas por algumas distribuidoras. Dentre os cenários projetados pelos autores, as grandes distribuidoras podem reforçar seu poder de oligopólio disputando o mercado de postos sem bandeiras, praticando preços mais baixos que os atribuídos aos contratos de exclusividade. Uma vez que essas práticas sejam percebidas, a relação entre postos e distribuidoras pode ser arranhada e, por falta de confiança, os contratos em médio e longo prazo tende a se extinguir, como ocorrido no Posto em análise.

Com a não renovação do contrato a administração do Posto percebeu que não houve queda de vendas, e sim uma continuidade do volume de vendas esperado para o período em questão, mesmo com aumento generalizado dos preços na bomba. Essa evidência ilustra o papel da relação de confiança construída entre posto e consumidor. Ao que parece, diferentemente da reputação da marca onde a confiança representa um atributo vinculado ao produto, no caso da relação com o cliente no posto de combustíveis a confiança é passível de apropriação por parte do posto visto que os laços entre posto e consumidor são estreitados com o tempo.

Do ponto de vista teórico, a confiança construída entre posto e consumidor oferece uma estrutura de governança compensatória, diminuindo custos de transação e viabilizando a desintegração vertical.

O socio-proprietário analisa as vantagens e desvantagens no processo de desvinculação recente. Uma das principais vantagens da não vinculação é a possibilidade de buscar custos menores dos combustíveis, porém, isso pode representar também uma desvantagem dado o tempo dedicado a essa atividade de tomada de preços e prospecção. Ou



seja, a estrutura de governança do posto bandeira branca não deixa de incorrer em custos de organização. O que sugere que novas estruturas contratuais possam surgir ao longo do tempo tendo em vista maior eficiência de organização.

Ademais, o proprietário aponta ainda o risco em meio à alguma eventualidade na falta de combustível em que o posto bandeirado tem preferência em relação ao posto não bandeirado. De fato, as incertezas ligadas ao macroambiente permanecem. No caso da integração, essas incertezas são melhor administradas. Vale notar que muitas dessas ameaças, a exemplo da greve de caminhoneiros e das constantes flutuações no preço de combustível no mercado internacional, fogem ao controle da distribuidora.

Por fim, o caso do Posto estudado serve para ilustrar que no contexto do setor de combustíveis brasileiro, a reputação não consegue extinguir por completo os custos de transação existentes, sendo esses dependentes do ambiente institucional em que se insere.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho foi analisado o processo de tomada de decisões, por parte dos postos de combustível, frente à escolha de adotar, ou não, contrato de exclusividade com distribuidoras. O intuito foi investigar o caso do Posto Produção, sob a perspectiva da economia dos custos de transação, a fim de aprofundar a discussão nos dois cenários: posto bandeirado, optando pela estrutura hierárquica, e posto bandeira branca, assumindo uma estrutura de mercado.

O Estado brasileiro foi por um longo tempo regulador de todo o processo do mercado de combustíveis, dificultando a concorrência nesse setor. Conforme expostos na segunda seção, no contexto histórico, em 2001 foi concretizado o fim da flexibilização do mercado de combustíveis liberando as refinarias para o controle de preços dos derivados de petróleo. O que foi observado é que mesmo em um cenário de livre concorrência, ainda há uma certa estrutura de oligopólio no segmento das distribuidoras.

O surgimento e crescimento dos postos sem bandeira foi proporcionado por esta desregulamentação no setor de combustíveis, o que possibilitou um mercado próximo à concorrência perfeita e autonomia ao posto revendedor quanto à escolha entre o vínculo de exclusividade com a distribuidora ou não. Além disso, a revisão teórica tratou detalhar os conceitos da economia dos custos de transação e trazer relações para embasar a discussão proposta neste trabalho de conclusão de curso.

Na parte empírica do trabalho foi apresentada um breve histórico do Posto para melhor análise do tema proposto. Visto os dois cenários: posto vinculado à distribuidora BR e posto bandeira branca, percebe-se que neste primeiro cenário a integração vertical foi relevante para o Posto em questão construir reputação e confiança com seus consumidores finais. No segundo cenário foi observado que o processo de desintegração vertical foi proporcionado pela relação de confiança criada entre o Posto e seus clientes pelo longo tempo de interação.

Em suma, os resultados deste trabalho evidenciam que para a tomada de decisão entre vincular à uma distribuidora ou não é preciso analisar o contexto ao qual o posto está inserido. Isto porque um posto revendedor que opta pela estrutura hierárquica ou de integração, provavelmente, necessita criar reputação e para isso utiliza da marca do

distribuidor para diminuir as incertezas. Ao passo que, um posto que tende à estrutura de mercado, sem bandeira, precisa analisar se há relação de confiança com seus clientes.

Conclui-se assim, que nos dois cenários de posto bandeirado ou posto sem bandeira, há vantagens e desvantagens, como visto no caso do Posto discutido nesta pesquisa. E que mesmo a construção da reputação com os consumidores finais, proporcionando uma estrutura de mercado, um posto sem bandeira, ainda está sujeito à custos de transação e incertezas inerentes ao setor de combustíveis.

O processo de liberação do mercado não pode ser confundido com a ausência do Estado em sua função reguladora e, principalmente fiscalizadora. Conforme observam PINTO e SILVA (2009) a abertura do mercado veio acompanhada do aumento dos casos de irregularidade como adulteração de combustíveis, contrabando de gasolina, descumprimento de contratos de exclusividade e sonegação de impostos. Todos esses fatores tendem a contribuir para um ambiente de incertezas que irão afetar não o varejo de combustíveis, mas também a decisão do posto revendedor quanto a melhor forma de organizar seu abastecimento.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. Diagnóstico da concorrência na distribuição e revenda de combustíveis automotivos no Brasil (2014-2019). 2. ed. Rio de Janeiro, 2020.

AREAS de atuação. Petrobras. Disponível em: <<https://petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/areas-de-atuacao/>>. Acesso em: 11 jan. 2022

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BRASIL, Lei Nº 9.478, de 6 de Agosto de 1997. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 6 de agosto de 1997; 176º da Independência e 109º da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19478.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19478.htm)>. Acesso em: 04 jan. 2022

BRASIL. **Plano Nacional de Logística Integrada (2015 – 2035)**. Brasília, nov. 2016. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-tematicas/infraestrutura-e-logistica/anos-anteriores/plano-nacional-de-logistica-integrada-pnli-51.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2021

CARDOSO, R. R. **A interferência dos modais de transporte na economia brasileira**. LinkedIn, 26 mai. 2018. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/interferencia-dos-modais-de-transporte-na-economia-renato-cardoso/>>. Acesso em: 21 out. 2021

DIAS, R. **Aumentos constantes dos preços: Gasolina pode passar dos R\$ 6**. Estado de Minas, 09 mar. 2021. Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/03/09/internas\\_economia,1244646/aumentos-constantes-dos-precos-gasolina-pode-passar-dos-r-6.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/03/09/internas_economia,1244646/aumentos-constantes-dos-precos-gasolina-pode-passar-dos-r-6.shtml)>. Acesso em: 11 jan. 2022

DOS SANTOS, W. R.; DE OLIVEIRA, M. P. V. Gestão de Riscos Relacionais, Confiança, Custos de Transação e Relacionamentos Colaborativos: Proposta de Modelo. **Revista Administração em Diálogo**, v. 21, n. 2, p. 191-214, 2019.

ENTENDA a briga por trás do aumento do preço dos combustíveis. Guia do Estudante – Abril, 22 fev. 2021. Disponível em: <<https://guiadoestudante.abril.com.br/atualidades/entenda-a-briga-por-tras-do-aumento-do-preco-dos-combustiveis/>>. Acesso em: 11 jan. 2022

FAGUNDES, J. **Economia Institucional: Custos de Transação e Impactos sobre Política de Defesa da Concorrência**. Texto para Discussão, Grupo de Regulação da concorrência, número 407, IE/UFRJ, 1997.

FARINA, E.; AZAVEDO, P.; SAES, M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FIANI, R. **Cooperação e conflito: instituições e desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

- GAUTO, M. A subutilização do parque de refino. **Newsletter EPBR Coluna Opinião**. 2021. Disponível em: <<https://epbr.com.br/a-subutilizacao-do-parque-de-refino/>>. Acesso em: 05 jan. 2022.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIORDANO JR, C. **Entendendo o setor de combustíveis**. BrasilPostos, 13 mar. 2019. Disponível em: <<https://www.brasilpostos.com.br/noticias/noticias-mercado/entendendo-o-setor-de-combustiveis-2/>>. Acesso em: 12 dez. 2021
- HISTÓRICO da liberação dos preços de combustíveis no mercado brasileiro. Gov. Ministério de Minas e Energia, 25 fev. 2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/anp/pt-br/assuntos/precos-e-defesa-da-concorrenca/historico-da-liberacao-dos-precos-de-combustiveis-no-mercado-brasileiro>>. Acesso em: 12 dez. 2021
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.
- JUNIOR, D. Postos de combustíveis fecham por concorrência. O Estado, Maranhão, 20 nov. 2018. Disponível em: <<https://imirante.com/oestadoma/noticias/2018/11/20/postos-de-combustiveis-fecham-por-concorrenca/>>. Acesso em
- MARJOTTA-MAISTRO, M. C.; BARROS, G. S. de C. Relações comerciais e de preços no mercado nacional de combustíveis. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 41, p. 829-858, 2003.
- O MERCADO brasileiro de combustíveis. José Lima de Andrade Neto, fev. 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Desktop/TCC/FGV%20PESQUISA.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2021
- O MERCADO de combustíveis no Brasil. Mundial Negócios, blog. Disponível em: <<https://www.mundialnegocios.com.br/blog-o-mercado-de-combustiveis-no-brasil>>. Acesso em: 15 dez. 2021
- PAUL A. S.; WILLIAM D. N. Economics. **Irwing McGraw-Hill**, v.16, 1998.
- PINTO, M. R.; SILVA, E. C. D. O brilho da bandeira branca: concorrência no mercado de combustíveis no Brasil. **Planejamento e Políticas públicas**, v. 1, n. 31, 2009.
- POR QUE o Brasil depende tanto do transporte rodoviário? G1, BBC, 24 mai. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/por-que-o-brasil-depende-tanto-do-transporte-rodoviario.ghtml>>. Acesso em 13 dez. 2021
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro. Elsevier, 1986.
- QUERO ser revendedor. Gov. Ministério de Minas e Energia, 04 nov. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/anp/pt-br/assuntos/distribuicao-e-revenda/revendedor/quero-ser-revendedor-2>>. Acesso em: 20 nov. 2021
- RANKING de bandeiras no Brasil – Março de 2020. ClubPetro, blog, abr. 2020. Disponível em: <<https://blog.clubpetro.com/ranking-de-bandeiras-no-brasil-marco-de-2020/>>. Acesso em: 02 jan. 2022

REDAÇÃO AB. BR Distribuidora muda nome para Vibra Energia. **Automotive Business**. Ago. 2021. Disponível em: <<https://www.automotivebusiness.com.br/pt/posts/noticias/br-distribuidora-muda-nome-para-vibra-energia/>>. Acesso 16 dez. 2021.

REVENDEDOR. Gov. Ministério de Minas e Energia, 28 out 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/anp/pt-br/assuntos/distribuicao-e-revenda/revendedor>>. Acesso em: 12 dez. 2021

SILVA, A. A. **A eficácia da especificidade dos ativos, da incerteza e da frequência das transações como proxy de custos de transações**. (Tese de Doutorado). Fundo Mackpesquisa, São Paulo, 2017.

SILVA, A. S. **Filtros de cartéis baseados em dinâmicas de preço: uma aplicação ao varejo de combustíveis do Brasil**. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

SILVEIRA, D. Aumento de preços e crise econômica frearam vendas de combustíveis no Brasil, diz ANP. G1, Rio de Janeiro, 19 fev. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/19/aumento-de-precos-e-crise-economica-frearam-vendas-de-combustiveis-no-brasil-diz-anp.ghtml>>. Acesso em: 12 dez. 2021

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative science quarterly**, p. 35-67, 1997.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANINI, M. T. Trust within organizations of the new economy: a cross-industrial study. **Dt. Univ.- Verlag**, 2007.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Você está participando de uma pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais UFMG que tem como objetivo discutir estratégias de abastecimento em postos de combustíveis. A pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso da discente Lara Veloso Oliva e é coordenada pelo professor Fausto Makishi. Os responsáveis pela pesquisa garantem total sigilo, assegurando a privacidade dos sujeitos quanto aos dados envolvidos na pesquisa, sendo que as informações obtidas deverão ser usadas para fins exclusivamente acadêmicos, de acordo com a ética na pesquisa, e que essa participação não inclui nenhum tipo de pagamento.

Nome do entrevistado:

Cargo:

Idade:

Tempo de atuação no setor:

1. Conte um pouco da história da empresa. Quanto tempo está no mercado?
2. Quais foram as maiores dificuldades no início das atividades?
3. Como ocorreu a decisão sobre o fornecedor de combustível? Quais os fatores poderiam ser apontados como determinantes nessa decisão?
4. Você acredita que a bandeira do posto interfere na escolha do consumidor? Sempre foi assim? Percebeu alguma mudança quando os contratos foram alterados?
5. Quais os fatores fizeram com que vocês mudassem de decisão com relação ao contrato de fornecimento?
6. O posto já experimentou as duas alternativas de fornecimento, com ou sem bandeira. Você saberia apontar vantagens e desvantagens de cada uma delas?
7. Como se dá o processo de compra de combustível em um posto sem bandeira? Os fornecedores são conhecidos? Que tipo de benefício esses fornecedores oferecem?