Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

Gestión de compras, profesionalización y creación de valor en estaciones de servicio familiares.

Gestión de compras, profesionalización y creación de valor en el sector minorista de combustible controlado por familias.
estaciones

Gestión de compras, profesionalización y creación de valor en estaciones de servicio de combustible de control familiar.

Carlos de Souza Andrade Junior

Licenciado en Derecho por la Facultad Metropolitana Unida (FMU). Abogado colegiado en el Colegio de Abogados de Brasil, Sección São Paulo.

RESUMEN

El sector de reventa minorista de combustible en Brasil comprende decenas de miles de establecimientos que operan bajo una estricta regulación, una oferta concentrada y una alta visibilidad de precios, condiciones que hacen que la eficiencia de la gestión sea crucial para la viabilidad de cada unidad. Este artículo analiza cómo la gestión de compras, la profesionalización administrativa y la organización de procesos pueden transformar las estaciones de servicio con bajo rendimiento en activos capaces de generar valor económico y atraer compradores, con especial atención a las empresas familiares. La investigación adopta un enfoque cualitativo, a través de una revisión narrativa de la literatura sobre gestión de la oferta, empresas familiares, recuperación del rendimiento y valoración de empresas, combinada con un análisis documental de las regulaciones de la Agencia Nacional de Petróleo, Gas Natural y Biocombustibles (ANP), estudios del Consejo Administrativo de Defensa Económica (CADE) y la legislación ambiental aplicable. El análisis indica que la posición de la estación frente a distribuidores concentrados, la elección entre operar con o sin marca, la separación entre las esferas familiar y gerencial, el control riguroso de inventarios y cumplimiento, y la reducción de pasivos ocultos actúan como determinantes del valor de la empresa. Se puede concluir que la recuperación de las unidades deficitarias depende menos de soluciones aisladas que de la integración de la estrategia de suministro, la gobernanza y la disciplina operativa.

Palabras clave: reventa de combustible; gestión de compras; empresa familiar; recuperación del rendimiento; valoración de empresas.

ABSTRACTO

El sector de la venta minorista de combustible en Brasil comprende decenas de miles de establecimientos que operan bajo una estricta regulación, una oferta concentrada y una alta visibilidad de precios, condiciones que hacen que la eficiencia de la gestión sea decisiva para la viabilidad de cada estación de servicio. Este artículo analiza cómo la gestión de compras, la profesionalización administrativa y la organización de procesos pueden convertir las estaciones de servicio con bajo rendimiento en activos capaces de generar valor económico y atraer compradores, con especial atención a las empresas familiares. La investigación adopta un enfoque cualitativo, a través de una revisión narrativa de la literatura sobre gestión de la oferta, empresa familiar, reestructuración y valoración de empresas, combinada con un análisis documental de la normativa emitida por la Agencia Nacional de Petróleo, Gas Natural y Biocombustibles de Brasil, estudios del Consejo Administrativo de Defensa Económica y la legislación ambiental aplicable. El análisis indica que la posición de la estación de servicio frente a los distribuidores concentrados, la elección entre operaciones con marca y sin marca, la separación entre las esferas familiar y gerencial, los rigurosos controles de inventario y cumplimiento, y la reducción de pasivos ocultos actúan como determinantes del valor del negocio. El artículo concluye que la recuperación de las estaciones de servicio deficitarias depende menos de soluciones aisladas que de la integración de la estrategia de oferta, la gobernanza y la disciplina operativa.

Palabras clave: venta minorista de combustible; gestión de compras; empresa familiar; reestructuración; valoración de empresas.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

1. INTRODUCCIÓN

La venta minorista de combustibles para automóviles ocupa una posición única en la economía brasileña.
finales de 2024, según el Anuario Estadístico de la Agencia Nacional de Petróleo, Gas Natural y Biocombustibles
Biocombustibles: 44.973 estaciones de servicio operativas en el país, vinculadas a 62 marcas diferentes.
o que operan sin vínculos con marcas de distribución (ANP, 2025). Este es un segmento
pulverizado, lo que se relaciona con un enlace de distribución mucho más concentrado, en el que tres
Según el Consejo, las empresas representaron el 53,8% de las ventas de gasolina C en 2024.
Consejo Administrativo de Defensa Económica (CADE, 2026). El producto que se comercializa es homogéneo, el
El precio se muestra al consumidor en paneles visibles en áreas públicas, y la actividad está sujeta a...
Los requisitos normativos, medioambientales y fiscales específicos reducen el margen de diferenciación.
y aumenta la importancia de la eficiencia a la hora de determinar el resultado.
En este contexto, se trata de unidades que venden el mismo producto y están sujetas a las mismas reglas.
Sin embargo, aún pueden exhibir desempeños distintos, y la literatura sobre prácticas de gestión ofrece...
una explicación para las diferencias de este tipo. Bloom y Van Reenen (2007), al medir las prácticas
puestos directivos en empresas industriales medianas en los Estados Unidos, Francia, Alemania y
En el Reino Unido, descubrieron que la calidad de la gestión varía ampliamente entre las empresas y está asociada
a la productividad y la rentabilidad, y que las empresas familiares cuya gestión se transmite al hijo menor
Las empresas más antiguas suelen exhibir prácticas deficientes. Esta observación es relevante para el sector de la reventa de combustible.
repartidos en decenas de miles de establecimientos, donde la gestión de una sola unidad puede ser
Se centra en propietarios que combinan las funciones de socio, comprador y gestor.
financiera y responsable del cumplimiento normativo, una situación en la que la calidad de las prácticas
Los puestos directivos suelen depender en gran medida de un pequeño número de personas.
Este artículo examina cómo la gestión de compras, la profesionalización administrativa y...
Los procesos de organización pueden transformar las estaciones de servicio con bajo rendimiento en
activos capaces de generar valor y despertar el interés de los compradores. El texto está organizado en
nueve secciones. Tras esta introducción y descripción de la metodología, la tercera sección presenta la estructura.
y la regulación de la reventa en Brasil. El cuarto analiza la gestión de compras y la elección de la marca, la
La quinta sección trata sobre la profesionalización en las empresas familiares, y la sexta aborda los procesos operativos.
Inventarios y cumplimiento. El séptimo analiza la literatura sobre recuperación del desempeño y el octavo
Este texto analiza los determinantes del valor en la disposición de los puestos de trabajo. La conclusión sintetiza las contribuciones y...
Limitaciones del estudio.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

2. METODOLOGÍA

La investigación es de naturaleza cualitativa y de carácter exploratorio y descriptivo, según la clasificación.
propuesto por Gil (2017), ya que busca sistematizar el conocimiento disperso sobre un
Este segmento ha sido poco estudiado por la literatura académica sobre gestión, y el objetivo es describir las relaciones entre las prácticas.
administrativo y creación de valor. El procedimiento central consiste en una revisión narrativa de la literatura,
una modalidad que, según Rother (2007), permite describir y analizar el desarrollo de un tema.
desde una perspectiva teórica o contextual, sin la adopción de un protocolo sistemático de búsqueda y selección.
Esta opción se justifica por la naturaleza interdisciplinaria del tema, que abarca la economía industrial y la gestión de...
Suministros, estudios sobre empresas familiares, estrategia y derecho regulatorio y ambiental.
La bibliografía se seleccionó en función de cuatro temas. El primero reúne trabajos sobre el poder de negociación y...
gestión de la cadena de suministro, como Porter (1979) y Kraljic (1983), así como estudios empíricos sobre el comercio minorista.
de combustibles, entre ellos Shepard (1993), Borenstein, Cameron y Gilbert (1997) y Hastings (2004).
El segundo abarca la investigación sobre empresas familiares, representada por Tagiuri y Davis (1996).
Gersick et al. (1997), Chua, Chrisman y Sharma (1999), Gómez-Mejía et al. (2007), Bennedsen et al.
(2007) y Stewart y Hitt (2012). El tercero comprende la literatura sobre declive y recuperación.
organizacional, con énfasis en Hofer (1980), Robbins y Pearce (1992), Pearce y Robbins (1993)
y Trahms, Ndofor y Sirmon (2013). El cuarto reúne referencias para la valoración de empresas y de
asimetría de la información, como Akerlof (1970), Damodaran (2012) y Koller, Goedhart y Wessels
(2020).
Paralelamente, se realizó un análisis documental de fuentes oficiales. Se examinó el Anuario.
datos estadísticos de ANP que se refieren a 2024 (ANP, 2025), el análisis de impacto regulatorio preparado por
agencia sobre el marco para la reventa minorista (ANP, 2021a), las ediciones actualizadas de los Cuadernos de
CADE en relación con la distribución y venta minorista de combustibles líquidos (CADE, 2026), las resoluciones de la ANP que
Regulan la reventa, la legislación federal sobre el suministro nacional de combustibles y...
Normativa medioambiental del Consejo Nacional del Medio Ambiente aplicable a las gasolineras. Los datos
Los datos cuantitativos son exclusivamente secundarios y se utilizaron con fines descriptivos, para
Caracterizar el entorno en el que operan las estaciones.
Es necesario explicitar algunas limitaciones. No hay información en las fuentes oficiales consultadas sobre...
ni la proporción de empleos controlados por familias ni la rentabilidad media de las unidades, de
La forma en que se basan las relaciones analizadas entre la estructura de propiedad, la gestión y el rendimiento
Estudios realizados en otros sectores y países. Por este motivo, el artículo no pretende estimar efectos.
El objetivo no es basar los resultados estadísticos en correlaciones causales ni generalizarlos al mercado de reventa brasileño, sino más bien partir de ellos.
Convergencia entre teoría, evidencia empírica y regulación: un marco analítico sobre los mecanismos.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
IRCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

mediante el cual la gerencia puede transformar el rendimiento y el valor de una estación de servicio.

3. ESTRUCTURA Y REGULACIÓN DE LA VENTA MINORISTA DE COMBUSTIBLES EN BRASIL

La configuración del mercado brasileño de combustibles combina la concentración en los eslabones superiores e inferiores de la cadena.
Fragmentación en el sector minorista. Según Cade Notebooks, en 2024 los tres mayores distribuidores
Representaron el 57,5% de las ventas de gasóleo, el 53,8% de las ventas de gasolina C y el 50,2%
de ventas de etanol hidratado, mientras que el sector minorista comprendía 44.973 estaciones, de las cuales el 36,5%
ubicados en la Región Sureste y el 27,5% en la Región Noreste (CADE, 2026). Esta asimetría estructural
Esto significa que cada gasolinera negocia individualmente con un número limitado de proveedores.
relevante, mientras que los distribuidores interactúan con miles de clientes. En términos
Económicamente, el revendedor aislado tiende a tener poca capacidad para influir en las condiciones de
suministro, que sitúa la gestión de compras en el centro de su estrategia.
El marco jurídico para la actividad se estructuró sobre la base de la Ley N° 9.478/1997, que estableció la ANP y sus...
Se le asignó la regulación y supervisión de las actividades económicas de la industria del petróleo y el gas natural.
y biocombustibles (BRASIL, 1997). La Ley No. 9.847/1999 declaró el suministro nacional de
Los combustibles son una actividad de servicio público y se han establecido las sanciones aplicables a las infracciones, que van desde...
desde multas hasta el cierre del establecimiento y la revocación de la autorización (BRASIL, 1999). A
La Resolución N° 948/2023 de la ANP regula la autorización para el ejercicio de la reventa minorista de
combustibles para automóviles, permitiendo la compra de combustibles a distribuidores autorizados y de
Etanol hidratado de productores o proveedores registrados que estén al día con el programa de
control de calidad de la agencia. La misma regla prohíbe al distribuidor participar en
Estructura corporativa de un revendedor minorista y el ejercicio directo de la reventa (ANP, 2023).
Durante mucho tiempo, la relación entre la gasolinera y el distribuidor estuvo marcada por lo que se conoce como supervisión regulatoria.
En cuanto a la lealtad a la marca. Tal como consta en el análisis de impacto regulatorio de la ANP, la Resolución de la ANP
El Decreto No. 41/2013 exigió a las gasolineras que exhibieran la marca de un distribuidor adquirir, almacenar y
Comercializar únicamente combustibles de ese proveedor, con el objetivo declarado de reducir la asimetría.
Información al consumidor sobre el origen del producto (ANP, 2021a). El mismo documento
Señaló los costes de supervisión asociados a esta omisión y los posibles efectos negativos en la competencia.
como la creación de barreras de entrada mediante contratos a largo plazo. Resolución ANP No.
La Ley 858/2021 modificó el reglamento de 2013 y ahora permite a un revendedor exhibir una marca de...
El distribuidor puede vender combustibles de otros proveedores, siempre que informe al consumidor, en
identificación del producto, el nombre comercial de cada proveedor (ANP, 2021b). Esta resolución fue
más tarde revocada en el proceso de revisión regulatoria llevado a cabo por la agencia en 2023, pero,

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

Según los Cuadernos de Cade, la normativa vigente mantenía la posibilidad de que la gasolinera vendiera
productos de diferentes marcas y adquirirlos de otros proveedores, siempre que el consumidor sea
informado (CADE, 2026).

Otras regulaciones configuran la estructura de costos de la actividad. La Ley N° 9.956/2000 prohíbe...
El funcionamiento de los surtidores de autoservicio lo impulsa el consumidor, lo que elimina la necesidad de mano de obra.
El trabajo de los empleados de las gasolineras es un componente obligatorio de la operación y se aparta del modelo adoptado en otros países.
(BRASIL, 2000). En el ámbito tributario, la Ley Complementaria N° 192/2022 definió los combustibles.
sobre el cual el ICMS (un impuesto brasileño sobre las ventas) ahora se aplica solo una vez, con tasas específicas por unidad de
Esta medida modifica la lógica de recaudación que regía bajo el régimen de sustitución de impuestos.
(BRASIL, 2022). En términos ambientales, la Resolución N° 273/2000 de la CONAMA sometió la ubicación,
la construcción, instalación, modificación, ampliación y operación de gasolineras, así como la concesión de licencias.
evaluación previa del impacto ambiental (CONAMA, 2000).

La transparencia de los precios y la homogeneidad del producto convierten al sector de la venta minorista de combustibles en un objeto de interés.
Este es un problema recurrente que ha llamado la atención de las autoridades de competencia. Los cuadernos de Cade registran...
Investigaciones sobre prácticas anticompetitivas en el mercado de reventa en varias ciudades brasileñas, como Caxias.
del Sur, Teresina, Londrina, Manaus, Bauru, Vitória y Belo Horizonte (CADE, 2026). la literatura
Los factores internacionales añaden que los precios minoristas del combustible no reaccionan simétricamente a
variaciones de costos. Borenstein, Cameron y Gilbert (1997), al analizar el mercado norteamericano
Los estudios sobre la gasolina han demostrado que los precios minoristas responden más rápidamente a los aumentos que...
Reducciones en el costo del petróleo crudo, un fenómeno que se conoció como el efecto cohete y pluma. Para
Para el revendedor, estas características implican que el margen se define en un entorno favorable.
El escrutinio público y los costos volátiles, lo que mejora la capacidad de comprar bien y controlar el
operación.

4. GESTIÓN DE COMPRAS, SELECCIÓN DE MARCAS Y FORMACIÓN DE MÁRGENES

La gestión de compras dejó de entenderse como una función meramente operativa a partir de...
Trabajos como el de Kraljic (1983), quien propuso clasificar los artículos adquiridos por una empresa.
basado en dos criterios: impacto en el resultado y riesgo de suministro. Artículos de alto impacto y
Las inversiones de alto riesgo, también conocidas como inversiones estratégicas, requieren análisis de mercado, relaciones a largo plazo y planificación.
planificación de contingencia y supervisión directa por parte de la alta dirección. En una estación de servicio, el
El combustible combina estas dos características. Representa la mayor parte de los costos y los ingresos.
y su suministro depende de unos pocos proveedores, sujeto a variaciones de precio y posibles problemas.
Restricciones logísticas. La aplicación del modelo sugiere que las decisiones relativas al proveedor, el volumen y el plazo de entrega...

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

Las condiciones de pago y el momento de la adquisición deben tratarse como decisiones estratégicas, no como tareas rutinarias.

Delegación administrativa sin criterios.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1979) ayuda a comprender los límites y las posibilidades de esta gestión. Para el autor, el poder de negociación de los proveedores es alto cuando El grupo de proveedores está dominado por unas pocas empresas y está más concentrado que el sector al que está destinado. vende, y cuando cambiar de proveedor implica costes significativos. Porter también señala que el El comprador se vuelve más sensible al precio cuando el artículo adquirido representa una parte significativa de su presupuesto. de sus costos. Estas condiciones se verifican en la relación entre distribuidores y estaciones de servicio, como se indica Los datos de concentración presentados en la sección anterior. Las principales conclusiones se derivan de este diagnóstico. palancas disponibles para el revendedor, como la ampliación del grupo de proveedores eficaces.

Precios accesibles, costes de cambio reducidos y negociación basada en precios.

prácticas de mercado y el aumento del volumen de compra, ya sea debido al crecimiento de las ventas de la propia empresa. unidad, ya sea a través de la gestión integrada de compras de múltiples unidades.

Una de las decisiones clave en este sector es la elección entre operar bajo la marca de un distribuidor. o como estación de marca blanca. Los datos provienen del Anuario Estadístico de la ANP y se reproducen en el gráfico.

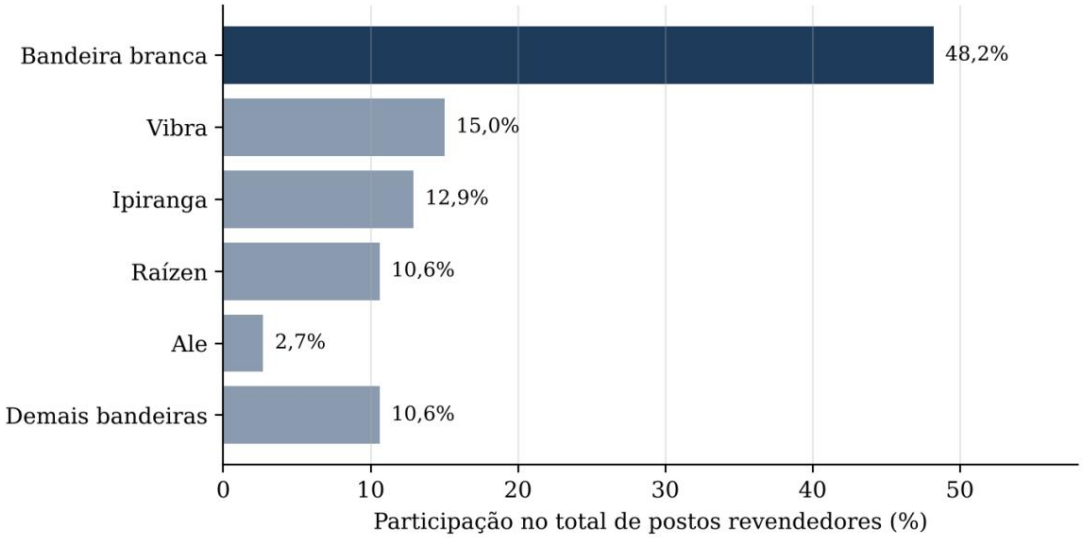
La Figura 1 muestra que en 2024, las estaciones de servicio independientes representaron el 48,2% del total, mientras que Vibra, Ipiranga, Raízen y Ale juntas representaron el 41,2%, y las otras marcas conformaron la participación restante (ANP, 2025). Los cuadernos de Cade describen las gasolineras de bandera blanca como aquellas que pueden ser suministrado por cualquier distribuidor (CADE, 2026). La marca puede ofrecer Reconocimiento de marca y estándares operativos definidos por el distribuidor, pero, como registran el ANP (2021a) y Cade (2026) se han asociado históricamente con vínculos contractuales de Exclusividad y resultados duraderos. La bandera blanca, a su vez, amplía la libertad de compra, pero Tiende a trasladar la responsabilidad de generar confianza en el consumidor al minorista sin el apoyo de un... marca nacional.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

Gráfico 1 – Distribución de estaciones de servicio por marca en Brasil (2024)



Fuente: Elaborado por el autor con base en ANP (2025) y Cade (2026). La categoría "otras marcas" corresponde a la diferencia entre las participaciones totales y las declaradas.

La literatura empírica internacional confirma que el tipo de relación entre el proveedor y la gasolinera afecta Precios y competencia. Shepard (1993), al estudiar la venta minorista de gasolina en los Estados Unidos, demostró que las diferentes formas contractuales adoptadas por las refinerías, de las estaciones operadas Directamente a las estaciones arrendadas a minoristas independientes, se asociaron con diferencias basado en los precios cobrados y las características de los activos involucrados. Hastings (2004) examinó el adquisición de una red de gasolineras independientes por parte de una gran refinería en el sur de California y Se constató que los precios de los competidores cercanos a las unidades convertidas aumentaron después de la cambio, lo que indica que las posiciones sin vínculos con las principales marcas ejercieron presión competitiva sobre el mercado local. Estos resultados sugieren que la decisión de marca produce efectos que van más allá del La relación bilateral entre la gasolinera y el distribuidor influye en la dinámica competitiva de la región.

El margen de beneficio también depende de cómo el revendedor gestione su tiempo y volumen de ventas. de adquisiciones. En mercados de costos volátiles, como lo demuestra el trabajo de Borenstein, Cameron y Gilbert (1997) describen la secuencia entre la compra, la formación de inventario y la fijación de precios. El volumen de ventas influye directamente en el resultado obtenido de cada envío. El exceso de inventario inmoviliza los activos. El capital de trabajo y expone a la empresa a pérdidas cuando el costo de reposición disminuye, mientras que los inventarios La insuficiencia de recursos aumenta el riesgo de interrupciones e impide el aprovechamiento de condiciones comerciales favorables. favorable. En este sentido, la gestión de compras está vinculada a la gestión financiera, ya que el plazo La necesidad depende de la frecuencia de las entregas y la rotación de los tanques, según lo determine el proveedor. de capital operativo. La combinación de estas variables ayuda a explicar por qué las unidades con Estructuras físicas similares pueden generar márgenes muy diferentes.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

5. EMPRESA FAMILIAR Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

Las empresas familiares constituyen un campo de investigación distinto, caracterizado por la dificultad de...
definición. Chua, Chrisman y Sharma (1999) propusieron que el rasgo distintivo de estas organizaciones
No reside únicamente en la participación accionaria o en la presencia de miembros de la familia en la administración, sino en la intención.
Dar forma y desarrollar la visión empresarial de una manera potencialmente sostenible a lo largo de las generaciones.
Tagiuri y Davis (1996), en un trabajo que circuló originalmente en la década de 1980, describieron el
La empresa familiar como la superposición de tres sistemas: familia, propiedad y gestión;
Argumentaron que esta superposición genera atributos bivalentes. Características como la lealtad,
La confianza mutua y el conocimiento compartido pueden constituir ventajas competitivas y, por
Al mismo tiempo, surgen fuentes de conflicto e ineficiencia cuando se difuminan las funciones de cada ámbito.
Gersick et al. (1997) ampliaron este modelo incorporando la dimensión temporal. Para los autores, la
Los ejes de propiedad, familia y negocio evolucionan en sus propias etapas, como la transición de
propietario controlador de la sociedad entre hermanos y, posteriormente, del consorcio de primos,
y cada transición plantea desafíos específicos en materia de gobernanza, comunicación y distribución.
poder. En Brasil, Lodi (1978) ya llamó la atención sobre los problemas de sucesión y la necesidad
para preparar la empresa familiar para la gestión profesional. La contribución de estos autores es relevante.
para la reventa de combustibles, ya que la reorganización de una unidad puede coincidir con la entrada
de una nueva generación en la gestión o con la reconfiguración de las relaciones entre los miembros de la familia.
La evidencia empírica sobre el desempeño de las empresas familiares es compleja. Bloom y Van
Reenen (2007) descubrió que las empresas familiares cuya gestión se transmite al hijo mayor
Exhiben prácticas de gestión que son significativamente inferiores a las de otras empresas, mientras que las empresas
Las empresas familiares gestionadas por ejecutivos externos no presentan la misma desventaja. Bennedsen et al.
(2007), basado en datos de sucesiones de empresas danesas y utilizando el género de
el hijo mayor del ejecutivo que deja el cargo como herramienta para aislar el efecto causal,
Llegaron a la conclusión de que el nombramiento de un sucesor familiar provoca una caída significativa de la rentabilidad.
operativo. Estos resultados no indican que la propiedad familiar sea inherentemente dañina, sino que
Los criterios para seleccionar a los gerentes y la calidad de las prácticas adoptadas influyen fuertemente en...
actuación.
La profesionalización es la respuesta más debatida a estos desafíos, aunque su significado es...
a menudo simplificado. Dyer (1989) identificó diferentes maneras de integrar la gestión
formación profesional para empresas familiares, que incluye formación para los propios miembros de la familia,
Contratar ejecutivos externos y desarrollar a los empleados existentes que no pertenecen a la familia.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

en la organización. Stewart y Hitt (2012) ampliaron esta discusión al demostrar que la
La profesionalización es un fenómeno multidimensional que puede adoptar diferentes formas, dependiendo de...
el grado de formalización, el origen de los directivos y la separación entre la lógica familiar y la lógica corporativa.
En este contexto empresarial, la profesionalización no significa necesariamente distanciarse de la familia, sino...
Introducir criterios de decisión objetivos, sistemas de información y mecanismos de rendición de cuentas.
cuentas.

La resistencia a la profesionalización puede entenderse a través del concepto de riqueza socioemocional.
propuesto por Gómez-Mejía et al. (2007). Al estudiar a productores familiares de aceite de oliva en
En España, los autores descubrieron que estas empresas estaban dispuestas a asumir mayores riesgos.
desempeño para preservar el control familiar, evitando unirse a cooperativas que reducirían su
vulnerabilidad económica, pero que implicaría una pérdida de autonomía. La analogía con la reventa de
El tema de los combustibles es sugerente. Decisiones como unirse a una red de compras, aceptar la entrada de un gerente
Los factores externos o el sometimiento de la operación a controles formales pueden ser motivo de rechazo si no se basan en cálculos económicos.
pero también debido al miedo a perder el control, lo que ayuda a explicar la persistencia de prácticas ineficientes.
en negocios económicamente viables.

6. Procesos operativos, control de inventario y cumplimiento

Bloom demostró experimentalmente la relación entre las prácticas de gestión y la productividad.
et al. (2013), quienes ofrecieron consultoría de gestión gratuita a un grupo de fábricas textiles indias.
Los participantes fueron seleccionados al azar y su desempeño se comparó con el de un grupo de control.
Las empresas encuestadas adoptaron prácticas como el registro sistemático de defectos, el control de inventario y...
El mantenimiento preventivo resultó en un aumento del 17% en la productividad durante el primer año. El estudio es...
particularmente útil para demostrar que prácticas relativamente simples, como medir, registrar y revisar
Estos procesos generan importantes efectos económicos, incluso en empresas que ya operaban en el mercado.
El mercado existe desde hace años. La lección se hace eco de la perspectiva de Deming (1986), para quien mejorar el rendimiento...
Depende de comprender y reducir la variación en los procesos, y no solo del esfuerzo individual.
de los trabajadores.

En la gasolinera, el control de inventario es el proceso donde esta disciplina produce los efectos más significativos.
inmediato. El Libro de Registro de Movimiento de Combustible, establecido por la Ordenanza DNC No. 26/1992 y
Actualmente se rige por la Resolución N° 884/2022 de la ANP y está destinada al registro diario de existencias.
y las transacciones de compra y venta de cada producto, lo que permite la conciliación entre cantidades.
Mediciones físicas en los tanques y cantidades registradas (DNC, 1992; ANP, 2022). Diferencias
Las diferencias persistentes entre estos valores pueden indicar fallas de medición, desviaciones, errores de registro o

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

Las fugas, cada una con consecuencias distintas. Una discrepancia no investigada puede...
Esto puede representar pérdidas financieras directas, riesgo de multas o daños ambientales en el proceso. Reconciliación
Cuando la dirección analiza eficazmente un informe diario, este transforma una obligación regulatoria en...
Una herramienta de control de gestión y prevención de pérdidas.
La calidad del producto es otra dimensión crítica. La Ley N° 9.847/1999 somete al revendedor a
Multas, prohibición y revocación de la autorización en caso de venta de combustible fuera de las zonas permitidas.
especificaciones (BRASIL, 1999) y la Resolución No. 948/2023 de la ANP condiciona la adquisición directa de
El etanol hidratado está sujeto al cumplimiento por parte de los proveedores del Programa de Control de Calidad.
de Combustibles (ANP, 2023). Desde la perspectiva de la gestión de compras, esto significa que la elección
La evaluación de proveedores no puede limitarse al precio. La verificación de la documentación de los envíos y la toma de muestras también son cruciales.
En la recepción y el mantenimiento de los registros de origen, estos actúan como salvaguardas contra
riesgos cuya materialización podría comprometer la continuidad del negocio y la reputación construida
junto con los consumidores.
La dimensión ambiental agrega un componente de riesgo a largo plazo. Resolución N.° de CONAMA.
La Ley 273/2000 exige licencias ambientales para las gasolineras y establece requisitos para los sistemas de
Almacenamiento subterráneo de combustibles, mientras que la Resolución N° 420/2009 de CONAMA define
procedimientos para la gestión de áreas contaminadas por sustancias químicas (CONAMA,
2000, 2009). La relevancia práctica de estas normas puede evaluarse mediante los datos de la Compañía.
Las autoridades ambientales del Estado de São Paulo, según quienes, en diciembre de 2015, las estaciones de
Los combustibles representaron 3.979 de los 5.376 registros en el registro estatal de áreas contaminadas y
Rehabilitados, equivalentes al 74% del total (CETESB, 2016). Mantenimiento preventivo de tanques y
Por lo tanto, las líneas, el monitoreo de fugas y la documentación de las pruebas realizadas están integrados en el proceso.
el núcleo de la gestión operativa.
La integración de estos controles requiere un sistema de indicadores capaz de guiar la toma de decisiones. Kaplan y
Norton (1992) propuso el cuadro de mando integral como un instrumento para equilibrar las medidas.
indicadores financieros relacionados con los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional, según
el argumento de que las medidas puramente financieras informan los resultados pasados, pero poco
Guían las acciones que producen resultados futuros. Aplicada a la gasolinera, esta lógica sugiere
monitoreo conjunto de indicadores como volumen vendido por boquilla, margen por litro y por
producto, rotación de tanques, diferencias de inventario, costo de personal por litro, ocurrencias de no-
Cumplimiento y resultados de las inspecciones ambientales. También se considera la existencia de indicadores fiables.
una condición que la dirección puede demostrar a terceros, como financiadores e inversores potenciales.
compradores, la calidad de la operación.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

7. RECUPERACIÓN DEL RENDIMIENTO EN UNIDADES CON BAJO RENDIMIENTO

El declive organizacional y las estrategias de recuperación constituyen un campo de estudio consolidado.
investigación en estrategia. Trahms, Ndofor y Sirmon (2013), en una revisión exhaustiva de esta literatura,
Describen el declive como un deterioro de la base de recursos o del rendimiento de la empresa.
Con el tiempo, logran distinguir entre sus causas internas, vinculadas a decisiones gerenciales e ineficiencias.
Factores operativos y externos relacionados con cambios en el panorama competitivo, tecnológico o ambiental.
regulatorio. Los autores destacan que la respuesta a la disminución depende de la percepción que tengan los gerentes.
Se forman opiniones sobre sus causas y creen que los diagnósticos incorrectos conducen a respuestas inadecuadas.
Por lo tanto, identificar con precisión la fuente del bajo rendimiento es el primer paso en cualquier
proceso de recuperación.

Hofer (1980) propuso una distinción que se ha convertido en una referencia en el campo, entre recuperaciones estratégicas
y recuperaciones operativas. Las primeras implican redefinir el mercado en el que opera la empresa o la
El posicionamiento competitivo de la empresa, mientras que estos últimos buscan restablecer la rentabilidad.
dentro de la estrategia existente, mediante el aumento de los ingresos, la reducción de los costes y la reducción de los activos.
o una combinación de estas medidas. Para el autor, la elección entre estas alternativas depende de la distancia.
entre el rendimiento actual y el punto de equilibrio, y la salud de la posición estratégica de la empresa.
Las unidades con buenas ubicaciones y demanda potencial, pero con mala gestión, tienden a ser...
candidatos para recuperaciones operativas, mientras que las unidades en mercados en declive pueden
requieren cambios de posicionamiento más profundos.

Robbins y Pearce (1992), al estudiar empresas del sector textil estadounidense, encontraron
evidencia de que la fase de contención, caracterizada por reducciones de costos y activos, fue
asociado con recuperaciones exitosas, independientemente de si el declive se originó internamente o
externo. En trabajos posteriores, Pearce y Robbins (1993) organizaron la recuperación en dos
Las etapas son: contención, destinada a estabilizar la empresa y frenar las pérdidas, y recuperación, orientada hacia...
Crecimiento y reconfiguración estratégica. Esta secuencia tiene claras implicaciones para el puesto.
déficit. Antes de invertir en expansión o nuevos servicios, la gerencia necesita eliminar las pérdidas.
inventario, renegociar los términos de compra, ajustar la estructura de personal a la demanda real y cerrar
Actividades que consumen recursos sin obtener nada a cambio.

La fase de recuperación, en el caso de las gasolineras, suele implicar inversiones físicas, como reformas.
Pistas de aterrizaje, sustitución de equipos y modernización de tanques, y estas inversiones están sujetas a...
requisitos reglamentarios específicos. La Resolución N° 273/2000 de CONAMA presenta la modificación y
la expansión de las estaciones de servicio a la licencia ambiental, y la Resolución No. 948/2023 de la ANP exige que la
Los cambios en la información de registro del revendedor deben comunicarse a la agencia dentro de los treinta días siguientes a la fecha de publicación.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

implementación de la ley (CONAMA, 2000; ANP, 2023). La planificación de la reforma debe considerar la
tiempo para obtener licencias, el período de interrupción parcial o total de las ventas y el impacto
Este intervalo en lo que respecta al flujo de caja podría mitigarse; de lo contrario, la propia recuperación corre el riesgo de comprometer la liquidez de la empresa.
empresa.

Finalmente, la literatura sobre la recuperación destaca el papel del liderazgo y los cambios en el equipo.
líder. Trahms, Ndofor y Sirmon (2013) señalan que varios estudios asocian procesos de
La recuperación, o la sustitución o renovación de la alta dirección, se interpreta como un signo de perturbación.
con las prácticas que llevaron al declive y como medio para introducir nuevas habilidades.
En las empresas familiares, esta renovación puede producirse mediante la entrada de una nueva generación con formación.
gerencial, mediante la contratación de gerentes externos o redefiniendo roles entre socios.
En cualquiera de estas hipótesis, los estudios revisados, especialmente los de Bloom y Van Reenen (2007) y
Stewart y Hitt (2012) sugieren que la calidad de las prácticas adoptadas y los mecanismos de toma de decisiones
Estos factores influyen más en el rendimiento que los antecedentes familiares o externos del gerente responsable.
reorganización.

8. CREACIÓN DE VALOR Y VENTA DE PUNTOS DE VENTA MINORISTAS

La recuperación operativa de una gasolinera adquiere pleno significado económico cuando se traduce en
Valor para los propietarios. Koller, Goedhart y Wessels (2020) sostienen que una empresa crea valor.
Cuando el retorno sobre el capital invertido supera el costo del capital y su valor aumenta.
con la combinación de este retorno y crecimiento de los ingresos. Damodaran (2012) presenta el
Los principales métodos de valoración incluyen el flujo de caja descontado, que estima el valor.
valor presente de los flujos futuros esperados y la valoración relativa, basada en múltiplos observados en
transacciones o empresas comparables. En ambos casos, los flujos de efectivo proyectados y el riesgo percibido.
Estos son los determinantes centrales del valor, que conectan directamente la calidad de la gestión con el precio que...
Un comprador estará dispuesto a pagar.
En el caso de la reventa de combustible, los flujos de efectivo dependen esencialmente del volumen.
comercializado, a partir del margen obtenido por litro, de los ingresos auxiliares y de la estructura de costos de
unidad. La recuperación de una gasolinera que anteriormente operaba con bajos volúmenes altera simultáneamente
todos estos componentes, porque el aumento de las ventas diluye los costos fijos, como el personal y el mantenimiento,
y amplía el poder de negociación con los proveedores. Por esta razón, la trayectoria histórica del volumen
Suele estar entre la información relevante para un comprador, ya que es una variable central en
Flujos de efectivo proyectados. Sin embargo, la evaluación no se limita a los resultados pasados. Incorpora...
la sostenibilidad de este resultado, que requiere demostrar que el desempeño proviene de procesos y

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

de condiciones de mercado duraderas, y no de factores puntuales o aquellos que dependen de la presencia de una persona específica.

La asimetría de información entre vendedor y comprador es un obstáculo fundamental en estas transacciones. Akerlof (1970) demostró que cuando el comprador no puede distinguir la calidad de los bienes En general, tiende a ofrecer un precio medio que desincentiva la venta de productos de mayor calidad. Este fenómeno se conoce como selección adversa. En el mercado de las gasolineras, el comprador frecuentemente... desconoce la verdadera situación con respecto al inventario, el equipo y las obligaciones contractuales con la Distribuidor y condiciones ambientales del terreno. Registros organizados, estados financieros. Las conciliaciones de inventario fiables y documentadas, junto con las licencias actualizadas, reducen esta asimetría y Permiten al vendedor capturar el valor generado por la gestión. En ausencia de dicha evidencia, el Los compradores suelen aplicar descuentos para compensar riesgos que no pueden cuantificar.

Las responsabilidades ambientales influyen particularmente en el valor de las gasolineras. Ley N° 6.938/1981 Establece la responsabilidad del contaminador de reparar el daño causado al medio ambiente. independientemente de la existencia de culpa (BRASIL, 1981), y el Tribunal Superior de Justicia El entendimiento de que las obligaciones ambientales tienen una naturaleza específica quedó consolidado en el Resumen N.° 623. propter rem, siendo permisible cobrarlos al actual propietario o poseedor y a los propietarios anteriores, a su discreción. del acreedor (BRASIL, 2018). Considerando la alta participación de puestos entre las áreas Dado el número de sitios contaminados registrados en São Paulo (CETESB, 2016), se justifica una investigación ambiental. Es fundamental dar un paso preliminar en las negociaciones, ya que sus resultados pueden servir de base para ajustar los precios. Retener parte del pago o exigir garantías específicas.

Las obligaciones contractuales con los proveedores constituyen otra variable relevante. El análisis de El impacto regulatorio de la ANP mencionó la existencia de contratos a largo plazo entre distribuidores y estaciones de servicio y sus posibles efectos en la entrada de competidores (ANP, 2021a), y el Los cuadernos de Cade registran que los cambios regulatorios recientes solo han roto parcialmente con la exclusividad contractual que históricamente ha caracterizado al mercado (CADE, 2026). Para el comprador, cláusulas de exclusividad, objetivos de volumen, plazos restantes y cualquier otro término aplicable. Las obligaciones de indemnización en caso de rescisión del contrato alteran la libertad de gestión y el coste de las acciones futuras. Cambios de bandera. La organización previa de estos documentos y la claridad respecto a los compromisos. Por lo tanto, las medidas adoptadas forman parte del conjunto de acciones que distinguen un puesto recuperado de un activo que se puede negociar eficazmente.

9. CONCLUSIÓN

Este artículo examinó cómo la gestión de compras, la profesionalización administrativa y

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

Los procesos de organización pueden transformar las estaciones de servicio con bajo rendimiento en activos capaces de generar valor y atraer compradores. El punto de partida fue la observación de que... El sector minorista de combustible brasileño, compuesto por casi 45.000 establecimientos, opera bajo Oferta concentrada, producto homogéneo, precios claramente visibles y regulación estricta. condiciones que reducen las posibilidades de diferenciación y aumentan la importancia de la eficiencia gerencial. basado en el resultado de cada unidad.

El análisis de la estructura y regulación del sector mostró que el revendedor individual comercia en posición desfavorable con distribuidores concentrados y opera bajo reglas que se extienden desde el origen. Desde el producto en sí hasta la mano de obra empleada y las licencias ambientales. Cambios recientes en Las regulaciones relativas a la lealtad a la marca han ampliado la gama de opciones de minoristas, pero no Eliminaron las obligaciones contractuales que vinculan a muchas gasolineras con sus distribuidores, lo que Esto requiere una atención constante a la negociación y gestión de estos contratos.

La bibliografía sobre gestión de la oferta ha permitido caracterizar el combustible como un elemento estratégico. Alto impacto en los resultados y suministro concentrado. La elección entre operar con una marca. o como bandera blanca, los términos y el volumen negociados, y la sincronización entre compras, La formación de inventarios y precios parece ser una decisión central, y los estudios empíricos Los estudios internacionales indican que el tipo de relación entre la gasolinera y el proveedor influye no solo en el Unidad, pero también competencia en el mercado local.

Los estudios sobre empresas familiares han indicado que la superposición entre la familia, la propiedad y La gestión produce atributos bivalentes, y el desempeño de estas empresas depende en gran medida de... Los criterios para la selección de directivos y la calidad de las prácticas adoptadas. Profesionalización, entendida como la introducción de criterios objetivos, sistemas de información y rendición de cuentas, y no Necesariamente como una separación de la familia, surge como una condición para que el negocio supere limitaciones asociadas con la preservación del control familiar.

A nivel operativo, la evidencia experimental muestra que las prácticas de gestión simples aumentan la La productividad refuerza la importancia de procesos como la conciliación y el control diario del inventario. calidad en la recepción, mantenimiento preventivo de equipos y monitoreo de Estas prácticas cumplen simultáneamente con los requisitos reglamentarios y las necesidades de los indicadores. La gestión y su adopción reducen las pérdidas financieras, el riesgo de sanciones y la probabilidad de formación de... Deficiencias ambientales difíciles de reparar.

La bibliografía sobre recuperación del rendimiento ha ofrecido una hoja de ruta analítica para las unidades. déficits, que comienza con un diagnóstico preciso de las causas del deterioro, pasa por una fase de Las medidas se centran en frenar las pérdidas y dan paso a una fase de recuperación orientada al crecimiento. En el caso de las gasolineras, esta recuperación implica inversiones físicas sujetas a licencia y...

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

Comunicación regulatoria, cuya planificación debe proteger la liquidez de la empresa durante el período.
de construcción y adaptación.

El debate sobre la creación de valor demostró que la recuperación operativa solo se traduce plenamente en creación de valor.
en valor cuando se puede demostrar a terceros. La asimetría de información entre vendedor y
comprador, responsabilidades ambientales de naturaleza propter rem y obligaciones contractuales con
Los distribuidores son factores capaces de reducir significativamente el precio en una gasolinera y los registros
Los sistemas organizados, las licencias regulares y los contratos transparentes sirven como medios para reducir estos problemas.
descuentos y captura del valor generado por la gestión.

El estudio tiene limitaciones que abren el camino a futuras investigaciones. La ausencia de datos
Los funcionarios, en lo que respecta a la estructura de propiedad y la rentabilidad de las gasolineras, impidieron realizar pruebas empíricas de...
Las relaciones analizadas están respaldadas por evidencias obtenidas en otros sectores y países. Investigaciones
basado en encuestas a minoristas, múltiples estudios de caso o datos de
Las transacciones que implican la compraventa de gasolineras podrían verificar hasta qué punto son ciertas las prácticas aquí analizadas.
Explican las diferencias en rendimiento y valor en el mercado brasileño de reventa de combustible.

REFERENCIAS

Agencia Nacional de Petróleo, Gas Natural y Biocombustibles (Brasil).
Análisis n.º 17/2021/SDL-CREG/SDL: Análisis del impacto regulatorio de la modificación del marco regulatorio para la reventa minorista de combustibles para automóviles. Río de Janeiro: ANP, 2021a.

Agencia Nacional de Petróleo, Gas Natural y Biocombustibles (Brasil).
Anuario Estadístico Brasileño de Petróleo, Gas Natural y Biocombustibles 2025. Río de Janeiro: ANP, 2025.

Agencia Nacional de Petróleo, Gas Natural y Biocombustibles (Brasil).
Resolución N° 858 de la ANP, del 5 de noviembre de 2021. Modifica la Resolución N° 8 de la ANP, del 6 de marzo de 2007, y la Resolución N° 41 de la ANP, del 5 de noviembre de 2013, [...] autorizando la venta directa de gasolina C y etanol fuera de las estaciones de servicio y establece otras medidas. Gaceta Oficial de la Unión: sección 1, Brasilia, DF, 8 de noviembre de 2021b.

Agencia Nacional de Petróleo, Gas Natural y Biocombustibles (Brasil).
Resolución ANP No. 884, del 5 de septiembre de 2022. Libro de registro de movimiento de combustible (LMC). Gaceta Oficial de la Unión: sección 1, Brasilia, DF, septiembre de 2022.

Agencia Nacional de Petróleo, Gas Natural y Biocombustibles (Brasil).
Resolución N° 948 de la ANP, del 5 de octubre de 2023. Regula la autorización para la reventa minorista de combustibles para automóviles. Gaceta Oficial de la Unión: sección 1, Brasilia, DF, octubre de 2023.

AKERLOF, George A. El mercado de los "limones": incertidumbre de la calidad y mecanismo de mercado. The Quarterly Journal of Economics, [sl], vol. 84, n.º 3, págs. 488-500, 1970.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

BENNEDSEN, Morten; NIELSEN, Kasper Meisner; PÉREZ-GONZÁLEZ, Francisco; WOLFENZON, Daniel. Dentro de la empresa familiar: el papel de las familias en las decisiones de sucesión y el desempeño. The Quarterly Journal of Economics, [sl], vol. 122, n.º 2, págs. 647-691, 2007.

BLOOM, Nicolás; EIFERT, Benn; MAHAJAN, Aprajit; MCKENZIE, David; ROBERTS, Juan.
¿Importa la gestión? Evidencia de la India. The Quarterly Journal of Economics, [sl], vol. 128, n.º 1, págs. 1-51, 2013.

BLOOM, Nicholas; VAN REENEN, John. Medición y explicación de las prácticas de gestión en empresas y países. The Quarterly Journal of Economics, [sl], vol. 122, n.º 4, págs. 1351-1408, 2007.

BORENSTEIN, Severin; CAMERON, A. Colin; GILBERT, Richard. ¿Responden los precios de la gasolina de forma asimétrica a las variaciones del precio del petróleo crudo? The Quarterly Journal of Economics, [sl], vol. 112, n.º 1, págs. 305-339, 1997.

BRASIL. Ley N° 6.938, del 31 de agosto de 1981. Por la cual se establece la Política Nacional de Medio Ambiente, sus objetivos y mecanismos de formulación y aplicación, y se adoptan otras medidas. Boletín Oficial de la Unión: sección 1, Brasilia, DF, 2 de septiembre de 1981.

BRASIL. Ley N° 9.478, del 6 de agosto de 1997. Establece la política energética nacional, las actividades relacionadas con el monopolio petrolero, crea el Consejo Nacional de Política Energética y la Agencia Nacional del Petróleo, y dispone otras medidas. Boletín Oficial de la Unión: sección 1, Brasilia, DF, 7 de agosto de 1997.

BRASIL. Ley N° 9.847, del 26 de octubre de 1999. Regula la supervisión de las actividades relacionadas con el suministro nacional de combustible y establece sanciones administrativas. Boletín Oficial de la Unión: sección 1, Brasilia, DF, 27 de octubre de 1999.

BRASIL. Ley N° 9.956, del 12 de enero de 2000. Prohíbe el funcionamiento de surtidores de autoservicio operados por el consumidor en las estaciones de servicio y establece otras medidas. Boletín Oficial de la Unión: sección 1, Brasilia, DF, 13 de enero de 2000.

BRASIL. Ley Complementaria N° 192, del 11 de marzo de 2022. Define los combustibles sobre los cuales se aplicará una sola vez el Impuesto sobre las Operaciones Relacionadas con la Circulación de Mercancías y sobre la Prestación de Servicios de Transporte y Comunicación Interestatal e Intermunicipal (ICMS).
Boletín Oficial de la Unión: sección 1, Brasilia, DF, marzo de 2022.

BRASIL. Tribunal Superior de Justicia. Resumen n.º 623. Las obligaciones ambientales son de naturaleza proper rem, y es admisible cobrarlas al propietario o poseedor actual y/o a los propietarios o poseedores anteriores, a discreción del acreedor. Brasilia, DF: STJ, 2018.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Definición de la empresa familiar a través del comportamiento. Teoría y práctica del emprendimiento, [sl], vol. 23, n.º 4, págs. 19-39, 1999.

COMPAÑÍA AMBIENTAL DEL ESTADO DE SÃO PAULO. Texto explicativo: lista de áreas contaminadas y rehabilitadas en el estado de São Paulo. São Paulo: CETESB, [2016]. Disponible en: https://cetesb.sp.gov.br/areas-contaminadas/wp-content/uploads/sites/17/2013/11/Texto-explicativo.pdf.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

Consejo Administrativo de Defensa Económica (Cade) (Brasil). Cuadernos del Cade: Distribución de combustibles líquidos y mercados minoristas. Edición actualizada. Brasilia, DF: Cade, 2026.

CONSEJO NACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE (Brasil). Resolución CONAMA n.º 273, del 29 de noviembre de 2000. Establece directrices para la concesión de licencias ambientales a gasolineras y estaciones de servicio, y prevé la prevención y el control de la contaminación. Boletín Oficial de la Unión: sección 1, Brasilia, DF, 8 de enero de 2001.

CONSEJO NACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE (Brasil). Resolución CONAMA n.º 420, del 28 de diciembre de 2009. Establece criterios y valores de referencia para la calidad del suelo en relación con la presencia de sustancias químicas y fija directrices para la gestión ambiental de las zonas contaminadas por dichas sustancias como consecuencia de actividades antropogénicas. Boletín Oficial de la Unión: sección 1, Brasilia, DF, 30 de diciembre de 2009.

DAMODARAN, Aswath. Valoración de inversiones: herramientas y técnicas para determinar el valor de cualquier activo. 3.ª ed. Hoboken: Wiley, 2012.

DEMING, W. Edwards. Salir de la crisis. Cambridge: Centro de Estudios Avanzados de Ingeniería del MIT, 1986.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE COMBUSTIBLES (Brasil). Ordenanza DNC N° 26, del 13 de noviembre de 1992. Establece el Libro de Movimiento de Combustibles (LMC) para el registro diario por parte de la Estación de Venta (PR), [...] y deroga la Ordenanza N° 25, del 1 de octubre de 1992. Gaceta Oficial de la Unión: sección 1, Brasilia, DF, 16 de noviembre de 1992.

DYER, W. Gibb. Integración de la gestión profesional en una empresa familiar. Family Business Review, [sl], vol. 2, n.º 3, págs. 221-235, 1989.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Iván.
De generación en generación: ciclos de vida de la empresa familiar. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIL, Antonio Carlos. Cómo preparar proyectos de investigación. 6ª edición. São Paulo: Atlas, 2017.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R.; HAYNES, Katalin Takács; NÚÑEZ-NICKEL, Manuel; JACOBSON, Kathyrn JL; MOYANO-FUENTES, José. Riqueza socioemocional y riesgos empresariales en empresas familiares: evidencia de almazaras españolas. Administrative Science Quarterly, [sl], vol. 52, n.º 1, págs. 106-137, 2007.

HASTINGS, Justine S. Relaciones verticales y competencia en los mercados minoristas de gasolina: evidencia empírica de cambios contractuales en el sur de California. American Economic Review, [sl], vol. 94, núm. 1, págs. 317-328, 2004.

HOFER, Charles W. Estrategias de recuperación. Journal of Business Strategy, [sl], vol. 1, n.º 1, pág. 19-31 de 1980.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. El cuadro de mando integral: medidas que impulsan el rendimiento. Harvard Business Review, Boston, vol. 70, núm. 1, págs. 71-79, 1992.

KOLLER, Tim; GOEDHART, Marc; WESSELS, David. Valoración: medición y gestión de la

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/11/2026 | Aceptado: 11/11/2026 | Publicación: 16/11/2026

Valor de las empresas. 7.ª ed. Hoboken: Wiley, 2020.

KRALJIC, Peter. Las compras deben convertirse en gestión de la cadena de suministro. Harvard Business Review, Boston, vol. 61, n.º 5, págs. 109-117, 1983.

LODI, João Bosco. El negocio familiar. São Paulo: Pioneira, 1978.

PEARCE, John A.; ROBBINS, D. Keith. Hacia una mejor teoría e investigación sobre la recuperación empresarial. Journal of Management, [sl], vol. 19, n.º 3, págs. 613-636, 1993.

PORTER, Michael E. Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, Boston, vol. 57, núm. 2, págs. 137-145, 1979.

ROBBINS, D. Keith; PEARCE, John A. Reestructuración: recorte y recuperación. Strategic Management Journal, [sl], vol. 13, n.º 4, págs. 287-309, 1992.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisión sistemática versus revisión narrativa. Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, v. 20, n. 2, pág. v-vi, 2007.

SHEPARD, Andrea. Forma contractual, precio minorista y características de los activos en la venta minorista de gasolina. The RAND Journal of Economics, [sl], vol. 24, n.º 1, págs. 58-77, 1993.

STEWART, Alex; HITT, Michael A. ¿Por qué una empresa familiar no puede parecerse más a una empresa no familiar? Modalidades de profesionalización en empresas familiares. Family Business Review, [sl], vol. 25, n.º 1, págs. 58-86, 2012.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John. Atributos bivalentes de la empresa familiar. Family Business Review, [sl], vol. 9, n.º 2, págs. 199-208, 1996.

TRAHMS, Cheryl A.; NDOFOR, Hermann Achidi; SIRMON, David G. Declive y recuperación organizacional: una revisión y agenda para futuras investigaciones. Journal of Management, [sl], vol. 39, n.º 5, págs. 1277-1307, 2013.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.