RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

Gestão de compras, profissionalização e criação de valor em postos revendedores de combustíveis de controle familiar

Purchasing management, professionalization and value creation in family-controlled fuel retail stations

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

Carlos de Souza Andrade Junior
Bacharel em Direito pelas Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU). Advogado inscrito na Ordem dos Advogados do Brasil, Seção de São Paulo.

RESUMO

A revenda varejista de combustíveis no Brasil reúne dezenas de milhares de estabelecimentos que operam sob forte regulação, fornecimento concentrado e elevada visibilidade de preços, condições que tornam a eficiência de gestão determinante para a viabilidade de cada unidade. Este artigo discute de que modo a gestão de compras, a profissionalização administrativa e a organização de processos podem converter postos revendedores de desempenho insuficiente em ativos capazes de gerar valor econômico e de atrair compradores, com atenção especial às empresas de controle familiar. A pesquisa adota abordagem qualitativa, por meio de revisão narrativa da literatura sobre gestão de suprimentos, empresas familiares, recuperação de desempenho e avaliação de empresas, combinada com análise documental da regulação da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, de estudos do Conselho Administrativo de Defesa Econômica e da legislação ambiental aplicável. A análise indica que a posição do posto diante de distribuidoras concentradas, a escolha entre operar com ou sem bandeira, a separação entre as esferas da família e da gestão, o controle rigoroso de estoques e de conformidade e a redução de passivos ocultos atuam como determinantes do valor do negócio. Conclui-se que a recuperação de unidades deficitárias depende menos de soluções isoladas do que da integração entre estratégia de suprimento, governança e disciplina operacional.

Palavras-chave: revenda de combustíveis; gestão de compras; empresa familiar; recuperação de desempenho; avaliação de empresas.

ABSTRACT

Fuel retailing in Brazil comprises tens of thousands of establishments operating under heavy regulation, concentrated supply and high price visibility, conditions that make management efficiency decisive for the viability of each outlet. This article discusses how purchasing management, administrative professionalization and process organization can turn underperforming fuel stations into assets capable of generating economic value and attracting buyers, with special attention to family-controlled firms. The research takes a qualitative approach, through a narrative review of the literature on supply management, family business, turnaround and business valuation, combined with a documentary analysis of the regulation issued by the Brazilian National Agency of Petroleum, Natural Gas and Biofuels, studies by the Administrative Council for Economic Defense and the applicable environmental legislation. The analysis indicates that the position of the station vis-à-vis concentrated distributors, the choice between branded and unbranded operation, the separation between family and management spheres, rigorous inventory and compliance controls and the reduction of hidden liabilities act as determinants of business value. The article concludes that the recovery of loss-making outlets depends less on isolated solutions than on the integration of supply strategy, governance and operational discipline.

Keywords: fuel retailing; purchasing management; family business; turnaround; business valuation.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

1 INTRODUÇÃO

A revenda varejista de combustíveis automotivos ocupa posição singular na economia brasileira. Ao fim de 2024, segundo o Anuário estatístico da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, 44.973 postos revendedores operavam no país, vinculados a 62 bandeiras distintas ou operando sem vínculo com marcas distribuidoras (ANP, 2025). Trata-se de um segmento pulverizado, que se relaciona com um elo de distribuição bem mais concentrado, no qual três empresas responderam por 53,8% das vendas de gasolina C em 2024, de acordo com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE, 2026). O produto comercializado é homogêneo, o preço é exposto ao consumidor em painéis visíveis da via pública e a atividade está submetida a exigências regulatórias, ambientais e tributárias específicas, o que reduz a margem para diferenciação e amplia o peso da eficiência na formação do resultado.

Nesse contexto, unidades que comercializam o mesmo produto e estão sujeitas às mesmas regras podem, ainda assim, apresentar desempenhos distintos, e a literatura sobre práticas de gestão oferece uma explicação para diferenças desse tipo. Bloom e Van Reenen (2007), ao medirem práticas gerenciais em empresas industriais de médio porte nos Estados Unidos, na França, na Alemanha e no Reino Unido, verificaram que a qualidade da gestão varia amplamente entre firmas e está associada à produtividade e à rentabilidade, e que empresas familiares cuja direção é transmitida ao filho mais velho tendem a apresentar práticas inferiores. A observação interessa à revenda de combustíveis, setor pulverizado em dezenas de milhares de estabelecimentos, no qual a gestão de uma unidade pode estar concentrada em proprietários que acumulam as funções de sócio, comprador, administrador financeiro e responsável pela conformidade regulatória, situação em que a qualidade das práticas gerenciais tende a depender fortemente de poucas pessoas.

O presente artigo examina como a gestão de compras, a profissionalização administrativa e a organização de processos podem converter postos revendedores de desempenho insuficiente em ativos capazes de gerar valor e de despertar o interesse de compradores. O texto está organizado em nove seções. Após esta introdução e a descrição da metodologia, a terceira seção apresenta a estrutura e a regulação da revenda no Brasil. A quarta discute a gestão de compras e a escolha da bandeira, a quinta trata da profissionalização em empresas familiares e a sexta aborda processos operacionais, estoques e conformidade. A sétima analisa a literatura sobre recuperação de desempenho e a oitava discute os determinantes de valor na alienação de postos. A conclusão sintetiza as contribuições e as limitações do estudo.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

2 METODOLOGIA

A pesquisa possui natureza qualitativa e caráter exploratório e descritivo, conforme a classificação proposta por Gil (2017), uma vez que procura sistematizar conhecimentos dispersos sobre um segmento pouco estudado pela literatura acadêmica de gestão e descrever as relações entre práticas administrativas e geração de valor. O procedimento central consiste em revisão narrativa da literatura, modalidade que, segundo Rother (2007), permite descrever e discutir o desenvolvimento de um tema sob perspectiva teórica ou contextual, sem a adoção de protocolo sistemático de busca e seleção. A opção se justifica pelo caráter interdisciplinar do objeto, que envolve economia industrial, gestão de suprimentos, estudos sobre empresas familiares, estratégia e direito regulatório e ambiental.

A literatura foi selecionada em quatro eixos. O primeiro reúne trabalhos sobre poder de negociação e gestão de suprimentos, como Porter (1979) e Kraljic (1983), além de estudos empíricos sobre o varejo de combustíveis, entre eles Shepard (1993), Borenstein, Cameron e Gilbert (1997) e Hastings (2004). O segundo abrange a pesquisa sobre empresas familiares, representada por Tagiuri e Davis (1996), Gersick et al. (1997), Chua, Chrisman e Sharma (1999), Gómez-Mejía et al. (2007), Bennedsen et al. (2007) e Stewart e Hitt (2012). O terceiro compreende a literatura sobre declínio e recuperação organizacional, com destaque para Hofer (1980), Robbins e Pearce (1992), Pearce e Robbins (1993) e Trahms, Ndofor e Sirmon (2013). O quarto reúne referências de avaliação de empresas e de assimetria de informação, como Akerlof (1970), Damodaran (2012) e Koller, Goedhart e Wessels (2020).

Paralelamente, realizou-se análise documental de fontes oficiais. Foram examinados o Anuário estatístico da ANP referente a 2024 (ANP, 2025), a análise de impacto regulatório elaborada pela agência sobre o marco da revenda varejista (ANP, 2021a), as edições atualizadas dos Cadernos do Cade sobre distribuição e varejo de combustíveis líquidos (CADE, 2026), as resoluções da ANP que disciplinam a revenda, a legislação federal sobre o abastecimento nacional de combustíveis e as normas ambientais do Conselho Nacional do Meio Ambiente aplicáveis aos postos. Os dados quantitativos são exclusivamente secundários e foram utilizados com finalidade descritiva, para caracterizar o ambiente em que os postos operam.

Algumas limitações devem ser explicitadas. Não há, nas fontes oficiais consultadas, informação sobre a proporção de postos controlados por famílias nem sobre a rentabilidade média das unidades, de modo que as relações discutidas entre estrutura de propriedade, gestão e desempenho se apoiam em estudos realizados em outros setores e países. Por essa razão, o artigo não pretende estimar efeitos causais nem generalizar resultados estatísticos para a revenda brasileira, e sim construir, a partir da convergência entre teoria, evidência empírica e regulação, um quadro analítico sobre os mecanismos

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

pelos quais a gestão pode transformar o desempenho e o valor de um posto revendedor.

3 ESTRUTURA E REGULAÇÃO DA REVENDA DE COMBUSTÍVEIS NO BRASIL

A configuração do mercado brasileiro de combustíveis combina concentração nos elos superiores e fragmentação no varejo. Segundo os Cadernos do Cade, em 2024 as três maiores distribuidoras responderam por 57,5% das vendas de óleo diesel, por 53,8% das vendas de gasolina C e por 50,2% das vendas de etanol hidratado, enquanto o varejo contava com 44.973 postos, dos quais 36,5% localizados na Região Sudeste e 27,5% na Região Nordeste (CADE, 2026). Essa assimetria estrutural significa que cada posto, individualmente, negocia com um número limitado de fornecedores relevantes, ao passo que as distribuidoras se relacionam com milhares de clientes. Em termos econômicos, o revendedor isolado tende a ter pouca capacidade de influenciar as condições de fornecimento, o que coloca a gestão de compras no centro de sua estratégia.

O marco legal da atividade foi estruturado a partir da Lei nº 9.478/1997, que instituiu a ANP e lhe atribuiu a regulação e a fiscalização das atividades econômicas da indústria do petróleo, do gás natural e dos biocombustíveis (BRASIL, 1997). A Lei nº 9.847/1999 declarou o abastecimento nacional de combustíveis atividade de utilidade pública e estabeleceu as sanções aplicáveis às infrações, que vão de multas à interdição do estabelecimento e à revogação da autorização (BRASIL, 1999). A Resolução ANP nº 948/2023 regulamenta a autorização para o exercício da revenda varejista de combustíveis automotivos, admitindo a aquisição de combustíveis de distribuidores autorizados e de etanol hidratado de produtores ou fornecedores cadastrados que estejam em dia com o programa de monitoramento de qualidade da agência. A mesma norma veda ao distribuidor a participação no quadro societário de revendedor varejista e o exercício direto da revenda (ANP, 2023).

A relação entre posto e distribuidora foi, por muito tempo, marcada pela chamada tutela regulatória da fidelidade à bandeira. Como registra a análise de impacto regulatório da ANP, a Resolução ANP nº 41/2013 obrigava o posto que exibisse a marca de um distribuidor a adquirir, armazenar e comercializar apenas combustíveis desse fornecedor, com o objetivo declarado de reduzir a assimetria de informação do consumidor quanto à origem do produto (ANP, 2021a). O mesmo documento apontou custos de fiscalização associados a essa tutela e possíveis efeitos concorrenciais negativos, como a criação de barreiras à entrada por meio de contratos de longa duração. A Resolução ANP nº 858/2021 alterou a norma de 2013 e passou a admitir que o revendedor que exibe a marca de um distribuidor comercialize combustíveis de outros fornecedores, desde que informe ao consumidor, na identificação do produto, o nome fantasia de cada fornecedor (ANP, 2021b). Essa resolução foi posteriormente revogada no processo de revisão normativa conduzido pela agência em 2023, mas,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

segundo os Cadernos do Cade, a regulação vigente manteve a possibilidade de o posto comercializar produtos de diferentes marcas e adquiri-los de outros fornecedores, desde que o consumidor seja informado (CADE, 2026).

Outras normas moldam a estrutura de custos da atividade. A Lei nº 9.956/2000 proíbe o funcionamento de bombas de autosserviço operadas pelo próprio consumidor, o que torna a mão de obra de frentistas componente obrigatório da operação e afasta o modelo adotado em diversos países (BRASIL, 2000). No campo tributário, a Lei Complementar nº 192/2022 definiu os combustíveis sobre os quais o ICMS passou a incidir uma única vez, com alíquotas específicas por unidade de medida, alterando a lógica de recolhimento que vigorava sob o regime de substituição tributária (BRASIL, 2022). No plano ambiental, a Resolução CONAMA nº 273/2000 submeteu a localização, a construção, a instalação, a modificação, a ampliação e a operação de postos ao licenciamento ambiental prévio (CONAMA, 2000).

A visibilidade dos preços e a homogeneidade do produto tornam o varejo de combustíveis objeto recorrente da atenção das autoridades de defesa da concorrência. Os Cadernos do Cade registram investigações de condutas anticompetitivas na revenda em diversas cidades brasileiras, como Caxias do Sul, Teresina, Londrina, Manaus, Bauru, Vitória e Belo Horizonte (CADE, 2026). A literatura internacional acrescenta que os preços no varejo de combustíveis não reagem de modo simétrico às variações de custo. Borenstein, Cameron e Gilbert (1997), ao analisarem o mercado norte-americano de gasolina, mostraram que os preços de varejo respondem mais rapidamente a aumentos do que a reduções no custo do petróleo bruto, fenômeno que ficou conhecido como efeito foguete e pena. Para o revendedor, essas características significam que a margem é definida em ambiente de forte escrutínio público e de custos voláteis, o que valoriza a capacidade de comprar bem e de controlar a operação.

4 GESTÃO DE COMPRAS, ESCOLHA DE BANDEIRA E FORMAÇÃO DE MARGEM

A gestão de compras deixou de ser compreendida como função meramente operacional a partir de trabalhos como o de Kraljic (1983), que propôs classificar os itens adquiridos por uma empresa segundo dois critérios, o impacto sobre o resultado e o risco de suprimento. Itens de alto impacto e alto risco, denominados estratégicos, exigem análise de mercado, relações de longo prazo, planos de contingência e acompanhamento direto da alta administração. Em um posto revendedor, o combustível reúne essas duas características. Ele representa a maior parcela dos custos e das receitas, e seu suprimento depende de poucos fornecedores, sujeitos a variações de preço e a eventuais restrições logísticas. A aplicação do modelo sugere que decisões sobre fornecedor, volume, prazo de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

pagamento e momento de aquisição devem ser tratadas como decisões estratégicas, e não como rotina administrativa delegada sem critério.

O modelo das cinco forças competitivas de Porter (1979) ajuda a compreender os limites e as possibilidades dessa gestão. Para o autor, o poder de negociação dos fornecedores é elevado quando o grupo fornecedor é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor para o qual vende e quando a troca de fornecedor envolve custos relevantes. Porter observa ainda que o comprador se torna mais sensível ao preço quando o item adquirido representa parcela significativa de seus custos. Essas condições se verificam na relação entre distribuidoras e postos, como indicam os dados de concentração apresentados na seção anterior. Desse diagnóstico decorrem as principais alavancas à disposição do revendedor, como a ampliação do conjunto de fornecedores efetivamente acessíveis, a redução dos custos de troca, a negociação baseada em informações sobre preços praticados no mercado e o aumento do volume adquirido, seja pelo crescimento das vendas da própria unidade, seja pela gestão integrada de compras de várias unidades.

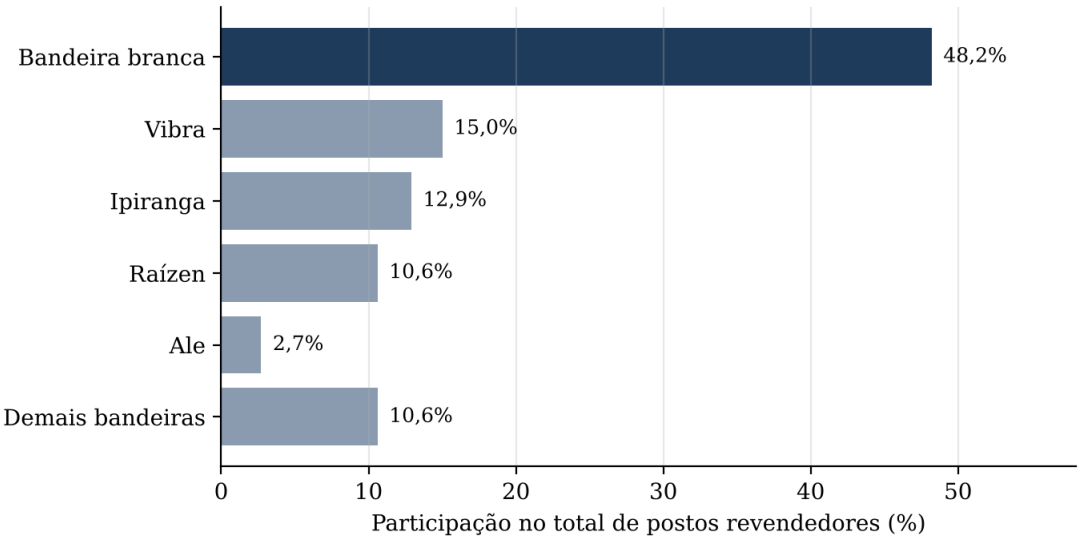
Uma das decisões centrais nesse campo é a escolha entre operar com a marca de uma distribuidora ou como posto de bandeira branca. Os dados do Anuário estatístico da ANP, reproduzidos no Gráfico 1, mostram que em 2024 os postos de bandeira branca representavam 48,2% do total, enquanto Vibra, Ipiranga, Raízen e Ale somavam 41,2% e as demais bandeiras respondiam pela parcela restante (ANP, 2025). Os Cadernos do Cade descrevem os postos de bandeira branca como aqueles que podem ser abastecidos por qualquer distribuidora (CADE, 2026). O embandeiramento pode oferecer reconhecimento de marca e padrões operacionais definidos pelo distribuidor, mas, como registram a ANP (2021a) e o Cade (2026), historicamente esteve associado a vínculos contratuais de exclusividade e de longa duração. A bandeira branca, por sua vez, amplia a liberdade de compra, mas tende a transferir ao revendedor o ônus de construir a confiança do consumidor sem o apoio de uma marca nacional.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

Gráfico 1 – Distribuição dos postos revendedores de combustíveis por bandeira no Brasil (2024)



Fonte: elaborado pelo autor com base em ANP (2025) e Cade (2026). A categoria demais bandeiras corresponde à diferença entre o total e as participações informadas.

A literatura empírica internacional confirma que a forma de vínculo entre fornecedor e posto afeta preços e concorrência. Shepard (1993), ao estudar o varejo de gasolina nos Estados Unidos, demonstrou que as diferentes formas contratuais adotadas pelas refinadoras, desde postos operados diretamente até postos arrendados a revendedores independentes, estavam associadas a diferenças nos preços praticados e às características dos ativos envolvidos. Hastings (2004) examinou a aquisição de uma rede de postos independentes por uma grande refinadora no sul da Califórnia e verificou que os preços dos concorrentes próximos às unidades convertidas aumentaram após a mudança, indicando que postos sem vínculo com grandes marcas exerciam pressão competitiva sobre o mercado local. Esses resultados sugerem que a decisão de bandeira produz efeitos que vão além da relação bilateral entre posto e distribuidora e alcançam a dinâmica concorrencial da região.

A formação da margem depende, ainda, da forma como o revendedor administra o tempo e o volume das aquisições. Em mercados de custo volátil, como evidenciado pelo trabalho de Borenstein, Cameron e Gilbert (1997), a sequência entre a compra, a formação do estoque e a fixação do preço de venda influencia diretamente o resultado obtido em cada carga. Estoques excessivos imobilizam capital de giro e expõem a empresa a perdas quando o custo de reposição cai, enquanto estoques insuficientes elevam o risco de ruptura e impedem o aproveitamento de condições comerciais favoráveis. A gestão de compras, nesse sentido, articula-se com a gestão financeira, pois o prazo concedido pelo fornecedor, a frequência das entregas e o giro dos tanques determinam a necessidade de capital da operação. A combinação dessas variáveis ajuda a explicar por que unidades com estrutura física semelhante podem obter margens muito diferentes.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

5 EMPRESA FAMILIAR E PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

A empresa familiar constitui objeto de um campo próprio de pesquisa, marcado pela dificuldade de definição. Chua, Chrisman e Sharma (1999) propuseram que o traço distintivo dessas organizações não reside apenas na participação acionária ou na presença de familiares na gestão, mas na intenção de moldar e perseguir a visão do negócio de forma potencialmente sustentável ao longo das gerações. Tagiuri e Davis (1996), em trabalho originalmente circulado na década de 1980, descreveram a empresa familiar como a sobreposição de três sistemas, a família, a propriedade e a gestão, e argumentaram que essa sobreposição gera atributos bivalentes. Características como a lealdade, a confiança mútua e o conhecimento compartilhado podem constituir vantagens competitivas e, ao mesmo tempo, fontes de conflito e de ineficiência quando os papéis de cada esfera se confundem.

Gersick et al. (1997) ampliaram esse modelo ao incorporar a dimensão temporal. Para os autores, os eixos da propriedade, da família e da empresa evoluem em estágios próprios, como a passagem do proprietário controlador para a sociedade entre irmãos e, posteriormente, para o consórcio de primos, e cada transição impõe desafios específicos de governança, de comunicação e de distribuição de poder. No Brasil, Lodi (1978) já chamava atenção para os problemas sucessórios e para a necessidade de preparar a empresa familiar para a gestão profissional. A contribuição desses autores é relevante para a revenda de combustíveis, pois a reorganização de uma unidade pode coincidir com a entrada de uma nova geração na gestão ou com a reconfiguração das relações entre sócios familiares.

As evidências empíricas sobre o desempenho de empresas familiares são matizadas. Bloom e Van Reenen (2007) verificaram que firmas familiares cuja direção é transmitida ao filho primogênito apresentam práticas gerenciais significativamente inferiores às de outras empresas, enquanto firmas familiares dirigidas por executivos externos não exibem a mesma desvantagem. Bennedsen et al. (2007), com base em dados de sucessões de empresas dinamarquesas e utilizando o gênero do primeiro filho do executivo que deixa o cargo como instrumento para isolar o efeito causal, concluíram que a nomeação de um sucessor da família provoca queda expressiva na rentabilidade operacional. Esses resultados não indicam que a propriedade familiar seja em si prejudicial, mas que o critério de escolha dos gestores e a qualidade das práticas adotadas influenciam fortemente o desempenho.

A profissionalização é a resposta mais discutida para esses desafios, embora seu significado seja frequentemente simplificado. Dyer (1989) identificou diferentes caminhos para integrar a gestão profissional à empresa familiar, que incluem a capacitação dos próprios membros da família, a contratação de executivos externos e o desenvolvimento dos colaboradores não familiares já presentes

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

na organização. Stewart e Hitt (2012) aprofundaram essa discussão ao demonstrar que a profissionalização é um fenômeno multidimensional e que pode assumir modos distintos, conforme o grau de formalização, a origem dos gestores e a separação entre a lógica familiar e a lógica empresarial. Profissionalizar, nessa perspectiva, não significa necessariamente afastar a família, mas introduzir critérios objetivos de decisão, sistemas de informação e mecanismos de prestação de contas.

A resistência à profissionalização pode ser compreendida pelo conceito de riqueza socioemocional, proposto por Gómez-Mejía et al. (2007). Ao estudarem produtores familiares de azeite de oliva na Espanha, os autores verificaram que essas empresas estavam dispostas a aceitar maior risco de desempenho para preservar o controle familiar, evitando a adesão a cooperativas que reduziriam sua vulnerabilidade econômica, mas que implicariam perda de autonomia. A analogia com a revenda de combustíveis é sugestiva. Decisões como aderir a uma rede de compras, aceitar a entrada de um gestor externo ou submeter a operação a controles formais podem ser rejeitadas não por cálculo econômico, mas pelo receio de perda de controle, o que ajuda a explicar a persistência de práticas pouco eficientes em negócios economicamente viáveis.

6 PROCESSOS OPERACIONAIS, CONTROLE DE ESTOQUE E CONFORMIDADE

A relação entre práticas de gestão e produtividade foi demonstrada de forma experimental por Bloom et al. (2013), que ofereceram consultoria gerencial gratuita a um grupo de fábricas têxteis indianas selecionadas aleatoriamente e compararam seu desempenho com o de um grupo de controle. As empresas tratadas adotaram práticas como registro sistemático de defeitos, controle de estoques e manutenção preventiva e obtiveram aumento de produtividade de 17% no primeiro ano. O estudo é particularmente útil por mostrar que práticas relativamente simples, como medir, registrar e revisar processos, produzem efeitos econômicos significativos mesmo em empresas que já operavam no mercado há anos. A lição ecoa a perspectiva de Deming (1986), para quem a melhoria do desempenho depende da compreensão e da redução da variação nos processos, e não apenas do esforço individual dos trabalhadores.

No posto revendedor, o controle de estoques é o processo em que essa disciplina produz efeitos mais imediatos. O Livro de Movimentação de Combustíveis, instituído pela Portaria DNC nº 26/1992 e atualmente disciplinado pela Resolução ANP nº 884/2022, destina-se ao registro diário dos estoques e da movimentação de compra e venda de cada produto, permitindo a conciliação entre as quantidades medidas fisicamente nos tanques e as quantidades registradas (DNC, 1992; ANP, 2022). Diferenças persistentes entre esses valores podem indicar falhas de medição, desvios, erros de registro ou

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

vazamentos, cada um com consequências distintas. Uma divergência não investigada pode representar perda financeira direta, risco de autuação ou dano ambiental em formação. A conciliação diária, quando efetivamente analisada pela gestão, converte uma obrigação regulatória em instrumento de controle gerencial e de prevenção de perdas.

A qualidade do produto constitui outra dimensão crítica. A Lei nº 9.847/1999 sujeita o revendedor a multas, interdição e revogação da autorização em caso de comercialização de combustível fora das especificações (BRASIL, 1999), e a Resolução ANP nº 948/2023 condiciona a aquisição direta de etanol hidratado à regularidade dos fornecedores perante o Programa de Monitoramento da Qualidade dos Combustíveis (ANP, 2023). Do ponto de vista da gestão de compras, isso significa que a escolha de fornecedor não pode se limitar ao preço. A verificação documental das cargas, a coleta de amostras no recebimento e a manutenção de registros de procedência funcionam como salvaguardas contra riscos cuja materialização pode comprometer a continuidade do negócio e a reputação construída junto aos consumidores.

A dimensão ambiental agrega um componente de risco de longo prazo. A Resolução CONAMA nº 273/2000 exige licenciamento ambiental para os postos e estabelece requisitos para os sistemas de armazenamento subterrâneo de combustíveis, enquanto a Resolução CONAMA nº 420/2009 define procedimentos para o gerenciamento de áreas contaminadas por substâncias químicas (CONAMA, 2000, 2009). A relevância prática dessas normas pode ser dimensionada pelos dados da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo, segundo os quais, em dezembro de 2015, os postos de combustíveis respondiam por 3.979 dos 5.376 registros do cadastro estadual de áreas contaminadas e reabilitadas, o equivalente a 74% do total (CETESB, 2016). A manutenção preventiva de tanques e linhas, o monitoramento de vazamentos e a documentação dos ensaios realizados integram, portanto, o núcleo da gestão operacional.

A integração desses controles exige um sistema de indicadores capaz de orientar a decisão. Kaplan e Norton (1992) propuseram o balanced scorecard como instrumento para equilibrar medidas financeiras com indicadores relativos a clientes, processos internos e aprendizado organizacional, sob o argumento de que medidas exclusivamente financeiras informam resultados passados, mas pouco orientam as ações que produzem resultados futuros. Aplicada ao posto revendedor, essa lógica sugere o acompanhamento conjunto de indicadores como volume vendido por bico, margem por litro e por produto, giro dos tanques, diferenças de estoque, custo de pessoal por litro, ocorrências de não conformidade e resultados das inspeções ambientais. A existência de indicadores confiáveis é também condição para que a gestão possa demonstrar a terceiros, como financiadores e potenciais compradores, a qualidade da operação.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

7 RECUPERAÇÃO DE DESEMPENHO EM UNIDADES DEFICITÁRIAS

O declínio organizacional e as estratégias de recuperação constituem um campo consolidado da pesquisa em estratégia. Trahms, Ndofor e Sirmon (2013), em revisão abrangente dessa literatura, descrevem o declínio como uma deterioração da base de recursos ou do desempenho da empresa ao longo do tempo e distinguem entre suas causas internas, ligadas a decisões gerenciais e a ineficiências operacionais, e externas, relacionadas a mudanças no ambiente competitivo, tecnológico ou regulatório. Os autores destacam que a resposta ao declínio depende da percepção que os gestores formam sobre suas causas e que diagnósticos equivocados conduzem a respostas inadequadas. A identificação precisa da origem do desempenho insuficiente é, portanto, a primeira etapa de qualquer processo de recuperação.

Hofer (1980) propôs uma distinção que se tornou referência no campo, entre recuperações estratégicas e recuperações operacionais. As primeiras envolvem a redefinição do mercado de atuação ou do posicionamento competitivo da empresa, enquanto as segundas buscam restaurar a rentabilidade dentro da estratégia existente, por meio de aumento de receitas, redução de custos, redução de ativos ou combinação dessas medidas. Para o autor, a escolha entre essas alternativas depende da distância entre o desempenho atual e o ponto de equilíbrio e da saúde da posição estratégica da empresa. Unidades com boa localização e demanda potencial, mas com gestão deficiente, tendem a ser candidatas a recuperações operacionais, ao passo que unidades em mercados declinantes podem exigir mudanças mais profundas de posicionamento.

Robbins e Pearce (1992), ao estudarem empresas do setor têxtil norte-americano, encontraram evidências de que a fase de contenção, caracterizada pela redução de custos e de ativos, estava associada a recuperações bem-sucedidas, independentemente de o declínio ter origem interna ou externa. Em trabalho subsequente, Pearce e Robbins (1993) organizaram a recuperação em duas etapas, a contenção, voltada a estabilizar a empresa e estancar perdas, e a retomada, orientada ao crescimento e à reconfiguração estratégica. Essa sequência tem implicações claras para o posto deficitário. Antes de investir em ampliação ou em novos serviços, a gestão precisa eliminar perdas de estoque, renegociar condições de compra, ajustar a estrutura de pessoal à demanda efetiva e encerrar atividades que consomem recursos sem retorno.

A etapa de retomada, no caso dos postos, costuma envolver investimentos físicos, como reforma de pistas, substituição de equipamentos e modernização de tanques, e esses investimentos estão sujeitos a exigências regulatórias específicas. A Resolução CONAMA nº 273/2000 submete a modificação e a ampliação dos postos ao licenciamento ambiental, e a Resolução ANP nº 948/2023 exige que as alterações cadastrais do revendedor sejam comunicadas à agência no prazo de trinta dias a contar da

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

efetivação do ato (CONAMA, 2000; ANP, 2023). O planejamento da reforma deve considerar o tempo de obtenção das licenças, o período de interrupção parcial ou total das vendas e o impacto desse intervalo sobre o fluxo de caixa, sob pena de a própria recuperação comprometer a liquidez da empresa.

A literatura sobre recuperação ressalta, por fim, o papel da liderança e das mudanças na equipe dirigente. Trahms, Ndofor e Sirmon (2013) registram que diversos estudos associam processos de recuperação à substituição ou à renovação da alta administração, interpretada como sinal de ruptura com as práticas que conduziram ao declínio e como meio de introduzir novas competências. Em empresas familiares, essa renovação pode ocorrer pela entrada de uma nova geração com formação gerencial, pela contratação de gestores externos ou pela redefinição de papéis entre os sócios. Em qualquer dessas hipóteses, os estudos revisados, em especial os de Bloom e Van Reenen (2007) e Stewart e Hitt (2012), sugerem que a qualidade das práticas adotadas e os mecanismos de decisão pesam mais sobre o desempenho do que a origem familiar ou externa do gestor responsável pela reorganização.

8 CRIAÇÃO DE VALOR E ALIENAÇÃO DE POSTOS REVENDEDORES

A recuperação operacional de um posto adquire significado econômico pleno quando se traduz em valor para os proprietários. Koller, Goedhart e Wessels (2020) sustentam que uma empresa cria valor quando obtém retorno sobre o capital investido superior ao seu custo de capital e que o valor cresce com a combinação entre esse retorno e o crescimento das receitas. Damodaran (2012) apresenta as principais abordagens de avaliação, entre elas o fluxo de caixa descontado, que estima o valor presente dos fluxos futuros esperados, e a avaliação relativa, baseada em múltiplos observados em transações ou empresas comparáveis. Em ambas, os fluxos de caixa projetados e o risco percebido são os determinantes centrais do valor, o que conecta diretamente a qualidade da gestão ao preço que um comprador estará disposto a pagar.

No caso da revenda de combustíveis, os fluxos de caixa dependem essencialmente do volume comercializado, da margem obtida por litro, das receitas complementares e da estrutura de custos da unidade. A recuperação de um posto que antes operava com volumes baixos altera simultaneamente todos esses componentes, pois o aumento das vendas dilui custos fixos, como pessoal e manutenção, e amplia o poder de negociação junto aos fornecedores. Por essa razão, a trajetória histórica de volume tende a figurar entre as informações relevantes para um comprador, por ser variável central na projeção dos fluxos de caixa. Contudo, a avaliação não se limita ao resultado passado. Ela incorpora a sustentabilidade desse resultado, o que exige demonstrar que o desempenho decorre de processos e

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

de condições de mercado duradouros, e não de fatores pontuais ou dependentes da presença de uma pessoa específica.

A assimetria de informação entre vendedor e comprador é um obstáculo central nessas transações. Akerlof (1970) demonstrou que, quando o comprador não consegue distinguir a qualidade dos bens ofertados, tende a oferecer um preço médio que desestimula a venda dos bens de melhor qualidade, fenômeno conhecido como seleção adversa. No mercado de postos, o comprador frequentemente desconhece a real situação dos estoques, dos equipamentos, das obrigações contratuais com a distribuidora e da condição ambiental do terreno. Registros organizados, demonstrações financeiras confiáveis, conciliações de estoque documentadas e licenças em dia reduzem essa assimetria e permitem ao vendedor capturar o valor gerado pela gestão. Na ausência dessas evidências, o comprador tende a aplicar descontos para compensar riscos que não consegue mensurar.

Os passivos ambientais exercem influência particular sobre o valor dos postos. A Lei nº 6.938/1981 estabelece a responsabilidade do poluidor pela reparação dos danos causados ao meio ambiente, independentemente da existência de culpa (BRASIL, 1981), e o Superior Tribunal de Justiça consolidou, na Súmula nº 623, o entendimento de que as obrigações ambientais possuem natureza propter rem, sendo admissível cobrá-las do proprietário ou possuidor atual e dos anteriores, à escolha do credor (BRASIL, 2018). Considerada a elevada participação dos postos entre as áreas contaminadas cadastradas em São Paulo (CETESB, 2016), justifica-se a investigação ambiental prévia como etapa das negociações, uma vez que seus resultados podem fundamentar ajustes de preço, a retenção de parte do pagamento ou a exigência de garantias específicas.

As obrigações contratuais com fornecedores constituem outra variável relevante. A análise de impacto regulatório da ANP mencionou a existência de contratos de longa duração entre distribuidoras e postos e seus possíveis efeitos sobre a entrada de concorrentes (ANP, 2021a), e os Cadernos do Cade registram que as mudanças regulatórias recentes romperam apenas em parte com a exclusividade contratual que historicamente caracterizou o mercado (CADE, 2026). Para o comprador, cláusulas de exclusividade, metas de volume, prazos remanescentes e eventuais obrigações de ressarcimento em caso de rescisão alteram a liberdade de gestão e o custo de futuras mudanças de bandeira. A organização prévia desses documentos e a clareza sobre os compromissos assumidos integram, portanto, o conjunto de providências que distinguem um posto recuperado de um ativo efetivamente negociável.

9 CONCLUSÃO

Este artigo examinou de que modo a gestão de compras, a profissionalização administrativa e a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

organização de processos podem transformar postos revendedores de desempenho insuficiente em ativos capazes de gerar valor e de atrair compradores. O ponto de partida foi a constatação de que o varejo brasileiro de combustíveis, composto por quase 45 mil estabelecimentos, opera sob fornecimento concentrado, produto homogêneo, preços amplamente visíveis e regulação intensa, condições que reduzem as possibilidades de diferenciação e ampliam o peso da eficiência gerencial no resultado de cada unidade.

A análise da estrutura e da regulação do setor mostrou que o revendedor individual negocia em posição desfavorável com distribuidoras concentradas e atua sob regras que alcançam desde a origem do produto até a mão de obra empregada e o licenciamento ambiental. As alterações recentes na regulação da fidelidade à bandeira ampliaram as possibilidades de escolha do revendedor, mas não eliminaram os compromissos contratuais que vinculam muitos postos às suas distribuidoras, o que exige atenção permanente à negociação e à gestão desses contratos.

A literatura sobre gestão de suprimentos permitiu caracterizar o combustível como item estratégico, de alto impacto sobre o resultado e de suprimento concentrado. A escolha entre operar com bandeira ou como bandeira branca, as condições de prazo e de volume negociadas e a sincronia entre compras, estoques e formação de preços aparecem como decisões centrais, e os estudos empíricos internacionais indicam que a forma de vínculo entre posto e fornecedor influencia não apenas a unidade, mas também a concorrência no mercado local.

Os estudos sobre empresas familiares indicaram que a sobreposição entre família, propriedade e gestão produz atributos bivalentes e que o desempenho dessas empresas depende fortemente do critério de escolha dos gestores e da qualidade das práticas adotadas. A profissionalização, entendida como introdução de critérios objetivos, sistemas de informação e prestação de contas, e não necessariamente como afastamento da família, emerge como condição para que o negócio supere limitações associadas à preservação do controle familiar.

No plano operacional, a evidência experimental de que práticas gerenciais simples elevam a produtividade reforça a importância de processos como a conciliação diária de estoques, o controle de qualidade no recebimento, a manutenção preventiva de equipamentos e o acompanhamento de indicadores. Essas práticas atendem simultaneamente a exigências regulatórias e a necessidades de gestão, e sua adoção reduz perdas financeiras, riscos de sanção e a probabilidade de formação de passivos ambientais de difícil reparação.

A literatura sobre recuperação de desempenho ofereceu um roteiro analítico para unidades deficitárias, que se inicia pelo diagnóstico preciso das causas do declínio, passa por uma fase de contenção voltada a estancar perdas e prossegue com uma fase de retomada orientada ao crescimento. No caso dos postos, essa retomada envolve investimentos físicos sujeitos a licenciamento e a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

comunicação regulatória, cujo planejamento deve proteger a liquidez da empresa durante o período de obras e de adaptação.

A discussão sobre criação de valor mostrou que a recuperação operacional só se converte plenamente em valor quando pode ser demonstrada a terceiros. A assimetria de informação entre vendedor e comprador, os passivos ambientais de natureza propter rem e as obrigações contratuais com distribuidoras são fatores capazes de reduzir significativamente o preço de um posto, e registros organizados, licenças regulares e contratos transparentes funcionam como meios de reduzir esses descontos e de capturar o valor gerado pela gestão.

O estudo apresenta limitações que abrem caminho para pesquisas futuras. A ausência de dados oficiais sobre a estrutura de propriedade e a rentabilidade dos postos impediu testar empiricamente as relações discutidas, que se apoiam em evidências produzidas em outros setores e países. Investigações baseadas em levantamentos junto a revendedores, em estudos de casos múltiplos ou em dados de transações de compra e venda de postos poderiam verificar em que medida as práticas aqui analisadas explicam diferenças de desempenho e de valor na revenda brasileira de combustíveis.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS (Brasil). **Análise nº 17/2021/SDL-CREG/SDL**: análise de impacto regulatório sobre a alteração do marco regulatório da atividade de revenda varejista de combustíveis automotivos. Rio de Janeiro: ANP, 2021a.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS (Brasil). **Anuário estatístico brasileiro do petróleo, gás natural e biocombustíveis 2025**. Rio de Janeiro: ANP, 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS (Brasil). Resolução ANP nº 858, de 5 de novembro de 2021. Altera a Resolução ANP nº 8, de 6 de março de 2007, a Resolução ANP nº 41, de 5 de novembro de 2013, [...] permitindo a venda direta de gasolina C e etanol fora dos postos de combustível e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 8 nov. 2021b.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS (Brasil). Resolução ANP nº 884, de 5 de setembro de 2022. Livro de Movimentação de Combustíveis (LMC). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, set. 2022.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS (Brasil). Resolução ANP nº 948, de 5 de outubro de 2023. Regulamenta a autorização para a atividade de revenda varejista de combustíveis automotivos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, out. 2023.

AKERLOF, George A. The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, [s. l.], v. 84, n. 3, p. 488-500, 1970.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

BENNEDSEN, Morten; NIELSEN, Kasper Meisner; PÉREZ-GONZÁLEZ, Francisco; WOLFENZON, Daniel. Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance. **The Quarterly Journal of Economics**, [s. l.], v. 122, n. 2, p. 647-691, 2007.

BLOOM, Nicholas; EIFERT, Benn; MAHAJAN, Aprajit; MCKENZIE, David; ROBERTS, John. Does management matter? Evidence from India. **The Quarterly Journal of Economics**, [s. l.], v. 128, n. 1, p. 1-51, 2013.

BLOOM, Nicholas; VAN REENEN, John. Measuring and explaining management practices across firms and countries. **The Quarterly Journal of Economics**, [s. l.], v. 122, n. 4, p. 1351-1408, 2007.

BORENSTEIN, Severin; CAMERON, A. Colin; GILBERT, Richard. Do gasoline prices respond asymmetrically to crude oil price changes? **The Quarterly Journal of Economics**, [s. l.], v. 112, n. 1, p. 305-339, 1997.

BRASIL. Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 2 set. 1981.

BRASIL. Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997. Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 7 ago. 1997.

BRASIL. Lei nº 9.847, de 26 de outubro de 1999. Dispõe sobre a fiscalização das atividades relativas ao abastecimento nacional de combustíveis e estabelece sanções administrativas. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 27 out. 1999.

BRASIL. Lei nº 9.956, de 12 de janeiro de 2000. Proíbe o funcionamento de bombas de auto-serviço operadas pelo próprio consumidor nos postos de abastecimento de combustíveis e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 13 jan. 2000.

BRASIL. Lei Complementar nº 192, de 11 de março de 2022. Define os combustíveis sobre os quais incidirá uma única vez o Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, mar. 2022.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Súmula nº 623**. As obrigações ambientais possuem natureza propter rem, sendo admissível cobrá-las do proprietário ou possuidor atual e/ou dos anteriores, à escolha do credor. Brasília, DF: STJ, 2018.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Texto explicativo**: relação de áreas contaminadas e reabilitadas no estado de São Paulo. São Paulo: CETESB, [2016]. Disponível em: https://cetesb.sp.gov.br/areas-contaminadas/wp-content/uploads/sites/17/2013/11/Texto-explicativo.pdf.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (Brasil). **Cadernos do Cade**: mercados de distribuição e varejo de combustíveis líquidos. Ed. atual. Brasília, DF: Cade, 2026.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE (Brasil). Resolução CONAMA nº 273, de 29 de novembro de 2000. Estabelece diretrizes para o licenciamento ambiental de postos de combustíveis e serviços e dispõe sobre a prevenção e controle da poluição. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 8 jan. 2001.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE (Brasil). Resolução CONAMA nº 420, de 28 de dezembro de 2009. Dispõe sobre critérios e valores orientadores de qualidade do solo quanto à presença de substâncias químicas e estabelece diretrizes para o gerenciamento ambiental de áreas contaminadas por essas substâncias em decorrência de atividades antrópicas. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 30 dez. 2009.

DAMODARAN, Aswath. **Investment valuation**: tools and techniques for determining the value of any asset. 3. ed. Hoboken: Wiley, 2012.

DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis**. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE COMBUSTÍVEIS (Brasil). Portaria DNC nº 26, de 13 de novembro de 1992. Institui o Livro de Movimentação de Combustíveis - LMC para registro diário, pelo Posto Revendedor - PR, [...] e revoga a Portaria nº 25, de 1º de outubro de 1992. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 16 nov. 1992.

DYER, W. Gibb. Integrating professional management into a family owned business. **Family Business Review**, [s. l.], v. 2, n. 3, p. 221-235, 1989.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **Generation to generation**: life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R.; HAYNES, Katalin Takács; NÚÑEZ-NICKEL, Manuel; JACOBSON, Kathyrn J. L.; MOYANO-FUENTES, José. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 52, n. 1, p. 106-137, 2007.

HASTINGS, Justine S. Vertical relationships and competition in retail gasoline markets: empirical evidence from contract changes in Southern California. **American Economic Review**, [s. l.], v. 94, n. 1, p. 317-328, 2004.

HOFER, Charles W. Turnaround strategies. **Journal of Business Strategy**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 19-31, 1980.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KOLLER, Tim; GOEDHART, Marc; WESSELS, David. **Valuation**: measuring and managing the

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/11/2026 | aceito: 11/11/2026 | publicação: 16/11/2026

value of companies. 7. ed. Hoboken: Wiley, 2020.

KRALJIC, Peter. Purchasing must become supply management. **Harvard Business Review**, Boston, v. 61, n. 5, p. 109-117, 1983.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

PEARCE, John A.; ROBBINS, D. Keith. Toward improved theory and research on business turnaround. **Journal of Management**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 613-636, 1993.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979.

ROBBINS, D. Keith; PEARCE, John A. Turnaround: retrenchment and recovery. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 287-309, 1992.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.

SHEPARD, Andrea. Contractual form, retail price, and asset characteristics in gasoline retailing. **The RAND Journal of Economics**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 58-77, 1993.

STEWART, Alex; HITT, Michael A. Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. **Family Business Review**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 58-86, 2012.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.

TRAHMS, Cheryl A.; NDOFOR, Hermann Achidi; SIRMON, David G. Organizational decline and turnaround: a review and agenda for future research. **Journal of Management**, [s. l.], v. 39, n. 5, p. 1277-1307, 2013.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.