

Roberto Leite

Universidade Potiguar

Marisete Maria Welter

Doutora em Psicologia pela Universidade de Kaiserslautern, Alemanha
Psicóloga Instituto Nostrum de Psicologia e pesquisadora associada do Programa de
Pós-graduação em Psicologia Cognitiva e do Desenvolvimento no Centro de Ciências
Cognitivas da Universidade de Kaiserslautern, na Alemanha

Laís Karla da Silva Barreto

Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. É
editora da revista Connexio. Pesquisas em Comunicação Organizacional, Mídias digitais,
Linguagens e Educação.

RESUMO

O objetivo deste ensaio é revisar a literatura disponível com foco em gestão para encontrar as quatro variáveis determinantes para que o revendedor de combustíveis possa desenvolver em seu negócio tornando-o mais competitivo e moderno. Realizou-se uma revisão bibliográfica recente utilizando estudos publicados entre 2012 a 2020, foram pesquisados artigos publicados em língua portuguesa, usando bases de dados como Scielo, Capes, Science Direct, Ebsco, Repositório Edunp, e BVS, assim como também sites especializados no mercado de revenda de combustíveis de língua portuguesa. Essa busca eletrônica foi feita em julho de 2020. Os principais resultados encontrados foram gestão do conhecimento, inovação, desenvolvimento de novos produtos e gestão de pessoas por serem os quatro atributos de gestão mais relevantes para o negócio da revenda de combustíveis do século 21. Este artigo contribui para a literatura voltada a gestão de postos de combustíveis trazendo aspectos de gerenciamento organizacional e direcionamentos estratégicos para o debate da melhor forma de se preparar um revendedor de combustíveis para a concorrência acirrada e as mudanças constantes nos aspectos de consumo. Este estudo trouxe, para a literatura do mercado de combustíveis, contribuições inéditas na identificação dos pontos estratégicos de gestão de forma direcionada ao setor.

Palavras-chave: postos de combustíveis, revendedor 4.0, mercado de combustíveis, posto de gasolina, revenda de combustíveis.

INTRODUÇÃO

Inovação é a palavra de ordem desde quando a indústria tomava seus primeiros passos ainda na primeira revolução industrial (DATHEIN, 2003). O mundo está em veloz e continua mudança nas relações comerciais. As modificações são visíveis nas relações entre consumidor e empresas, nas formas de comprar, nas formas de produção, logística e vendas. Um levantamento feito pelo Google Brasil mostra que no ano de 2019 as compras *on line*, no *black friday*, devem igualar as compras físicas pela primeira vez na história no Brasil (Uninter, 2019). A indústria está cada dia mais, avançando em seus métodos de produção com a utilização da Inteligência Artificial (IA) e trazendo inúmeros benefícios para a produtividade, transformando a forma de produzir e tornando-a “mais eficiente, mais flexível e mais confiável” (Siemens, 2019). A forma de comprar, de produzir, de vender e transportar estão se transformando e a questão é: O empresário, conhecido como revendedor no mercado de combustível, está acompanhando essa transformação?

O mercado de revenda de combustível sofreu recentemente diversas mudanças decorrentes das políticas do setor de combustíveis implementadas pelo governo que trouxeram incertezas e movimentaram o setor de forma impactante. A principal mudança foi a política de preços flutuantes adotada pela Petrobras, empresa controladora do monopólio do refino de gasolina no Brasil (Slatter & Nogueira, 2019). Essa nova política de variação de preço de compra nas refinarias caiu no mercado revendedor de combustíveis como de paraquedas devido a decisões políticas que, de forma acertada, equipararam os preços de combustíveis nacionais as cotações internacionais.

O setor da revenda de combustíveis não estava preparado e parece não estar atento as mudanças e muitos postos revendedores ainda não estão aptos a lidar com essa flutuação dos preços de compra. Um fator atípico do mercado de combustíveis foi aumento da quantidade de postos revendedores sem contrato de fidelidade com distribuidores de combustíveis que são chamados contratos de bandeira e isso influenciou nesse processo conturbado de gestão sobre como agir em relação a essa alteração volátil nos preços de compras e se adaptar ao mercado atual.

Segundo Carvalho:

De acordo com a Agência Nacional de Petróleo (ANP), em 2016, 41,1% dos postos estavam trabalhando

desembandeirados. Hoje, 48% dos mais de 40 mil postos brasileiros estão desvinculados de uma distribuidora específica, e essa movimentação tem um motivo: em um ambiente volátil e incerto, é preciso ter flexibilidade para se tornar mais competitivo (Carvalho, 2019, p. 1).

O baixo índice de competitividade é expresso por diversos fatores tais como a falta de gestão mercadológica, contratos mal negociados com fornecedores, desconhecimento de políticas fiscais concernentes ao setor, controle das variáveis de custos e formação do preço de venda. Importante ressaltar que os fatores de competitividade nem sempre são descritos e fixados em contratos com fornecedores, eles estão conectados com variações na economia, aparecimento de mais concorrentes, abundância ou escassez de produtos, poder de compra dos clientes entre outros (Porter, 1992).

O mercado de revenda de combustíveis está acostumado com uma política de preços estagnada com reajustes anuais, assim como adotada pelos governos em anos anteriores (Gazeta do Povo, 2018) e com isso falta planejamento, orçamento, previsibilidade e uma gestão de negócios mais profissional e engajada. Os revendedores do mercado de combustíveis se acostumaram com o padrão de estabilidade existente no setor e não dispuseram uma agenda de inovação da sua gestão. Falta estratégia ao setor de revenda de combustíveis.

A visão estratégica está diretamente ligada a revolução da indústria 4.0 (Fundação Instituto de Administração, 2019), sem ela não tem como entrar nessa seara de inovações onde os conceitos de gestão são questionados, modificados e adaptados para atender o mais exigente consumidor já visto na história mundial. Nas vendas de combustíveis é comum, principalmente em algumas cidades de interior dos estados, o revendedor “bodegueiro”. Essa palavra é comumente usada pelos operadores do setor de combustíveis e remete ao comerciante que vende seus produtos através de uma bodega, onde os produtos são expostos de forma bagunçada, não existe uma organização, também representa o indivíduo desleixado (Dicionário Online de Português, 2019). Essa expressão é apresentada neste estudo para representar o revendedor de postos de combustíveis que controla seu negócio de forma arcaica, sem processos e uso correto das tecnologias disponíveis no mercado.

Este artigo busca definir os pontos fundamentais que sustentam uma gestão inovadora e que possam ajudar o revendedor de postos de combustíveis a ultrapassar as dificuldades mercadológicas, que hoje são vivenciadas e fazem parte do objeto de estudo proposto. O mundo passa por uma grande mudança com pressões por competitividade e sustentabilidade alterando a forma de concorrer das empresas entre si (Magalhães & Vendramini, 2018). O desenvolvimento da revolução industrial 4.0 trouxe consigo inovações tecnológicas nos sistemas de informações, comunicações e gestão que geram oportunidades de novas aplicações nas mais variadas áreas (Couto, 2018). Inovações, essas, que inclusive já se encontram disponíveis para o mercado de revenda de combustíveis. As empresas que não utilizarem as ferramentas de inovações podem se afastar e perder espaço para novos empreendimentos. Soma-se a isso, também, a alta qualificação do consumidor que tem exigido mais e, com grande conhecimento, está selecionando melhor seus fornecedores.

Os postos de revenda de combustíveis vivem um momento peculiar e de muitas mudanças no setor e, portanto, a adaptação dos gestores a essas mudanças, pode definir o sucesso ou fracasso da organização. Desta forma, para se manter neste mercado competitivo, o revendedor de combustíveis, precisa agregar valor ao negócio adaptando-se a esse novo mercado e modo de gestão denominado por esse estudo de: revendedor 4.0. Portanto, este estudo tem o propósito de entender os principais aspectos e atributos que os revendedores de combustíveis automotivos precisam desenvolver em seus negócios, para que consigam se sobressair às mudanças mercadológicas. Servindo, assim, como fonte de conhecimento e orientação guiando os revendedores de combustíveis em sua busca de aprimoramento por uma gestão mais eficiente e eficaz, que os leve a superar os seus concorrentes e os desafios do mercado atual.

Visando atingir este objetivo, este estudo, apresenta de uma revisão bibliográfica, realizada em julho de 2020, utilizando uma abordagem qualitativa e considerando estudos publicados entre 2012 a 2020. O primordial objetivo desta metodologia é proporcionar um apanhado do conhecimento atualizado produzido sobre o tema realizado no Brasil. Para a busca eletrônica foram utilizados os seguintes bancos de dados: Scielo, Capes, Science Direct, Ebsco, Repositório Edunp, e BVS, assim como também sites especializados no mercado de revenda de combustíveis de língua portuguesa.

Ensaio Teórico

A revolução 4.0, hoje utilizada em diversos setores como marketing, serviços e indústria, são desconhecidos no setor de revenda e quase inexistente na maioria da cadeia que atende esse mercado, até mesmo por que é tudo muito recente (IPB, 2018). A gestão baseada no modelo 4.0 exige alguns pontos importantes a serem considerados na gestão do negócio para que o posto de combustível possa entrar nessa nova era.

O mercado de combustíveis tem sofrido diversas mudanças nos últimos 30 anos. Como explicado por D'Oliveira:

A composição do preço da gasolina ao consumidor brasileiro passou por inúmeras mudanças no passar dos anos. Até meados de 1990 o Estado brasileiro interferia na distribuição e revenda de combustíveis automotivos, controlando os preços, margens de comercialização e fretes. Contudo, iniciou-se o processo de liberação de preços em toda a cadeia produtiva do petróleo (AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS, 2016). Assim, em 1996 houve a liberação dos preços de gasolina automotiva e etanol hidratado combustível nas unidades de comércio atacadista e varejista, bem como das margens de comercialização dos postos revendedores e das distribuidoras nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste. Já em 1997 foi feita a publicação da Lei do Petróleo (Lei nº 9.478/97), que criou a Agência Nacional do Petróleo (ANP), cuja função, atualmente, é regularizar o mercado de combustível do Brasil; além disso, ela permitiu que entrasse em vigor um novo modelo, deixando de existir o monopólio do setor petróleo, até então exercido pela Petrobras S.A, e tornando aberto o mercado de combustíveis no país (BRASIL, 1997) (D'Oliveira, 2017, p. 7).

A partir de 2002 o mercado foi aberto para importações como forma de tentar melhorar sua competitividade e trazer mais opções nessa cadeia logística de abastecimento (D'Oliveira, 2017). No momento de hoje as

diversas alterações mercadológicas são feitas por influência política e proporcionadas pela principal produtora e refinadora de petróleo do Brasil, a Petróleo Brasil S/A, mais conhecida como Petrobras (Polito, 2019). Esse mercado, que antes era de certa forma estável e previsível, criou uma cultura bodegueira no trato com o negócio de postos de gasolina, transformando a relação comercial no simples ato de compra e venda como se nada mais fosse necessário. Com o crescimento do setor refletido no aumento de postos de combustíveis, mais qualificação do consumidor e assim aumento da competitividade do setor o revendedor precisa desenvolver características inovadoras na gestão de seu negócio.

Segundo Magalhães e Vendramini:

Embora a adoção de tecnologias digitais esteja ainda em ritmo lento, há oportunidades para o país. Para aproveitá-las, são necessárias mudanças nos sistemas de gestão. Inovação e sustentabilidade devem estar integradas em processos como os de gestão de risco, desenvolvimento de produtos, gestão de fornecedores e desenvolvimento de pessoas (Magalhães & Vendramini, 2018, p. 43).

Observa-se quatro pontos importantes que os revendedores de postos de combustíveis precisam desenvolver para se adaptar a alta competitividade que já bate à porta do mercado de varejo de combustíveis: (1) Mudar os sistemas de gestão ou gestão do conhecimento; (2) Melhorar a inovação, sustentabilidade e gestão de riscos; (3) Desenvolvimento, prospecção e foco em produtos novos; e (4) Gestão de fornecedores e desenvolvimento de pessoas (Magalhães & Vendramini, 2018). Essas quatro variáveis podem diferenciar e trazer o revendedor bodegueiro para o século XXI onde a IA (Inteligência Artificial) será cada vez mais um diferencial para o mercado de varejo.

Para desenvolver melhor o estudo este artigo vai abordar essas quatro variáveis, citadas no parágrafo anterior, que são pontos fundamentais no processo de desenvolvimento de gestão do negócio que são indispensáveis para que o revendedor de combustíveis possa se tornar um revendedor de combustíveis 4.0 e possa entrar no mercado de combustíveis do século 21.

Gestão do conhecimento

Gerenciar uma empresa depende de muitas formas de controle de gestão em várias frentes necessárias para o comando direcionado do empreendimento. Os setores financeiro, comercial, fiscal/tributário e logística são os principais pontos que devem ser gerenciados de forma equilibrada em uma empresa de varejo. O conhecimento deve ser utilizado como um recurso essencial para que a empresa tenha uma vantagem competitiva sustentável, por isso a empresa deve adotar práticas de controle que antecipem os desafios do mercado (Contreras-Pacheco, 2018). Esses desafios devem ser mensurados e acompanhados via sistemas eficientes de gestão.

A gestão do conhecimento abrange o cuidado da organização em alinhar os pontos fundamentais que gerem o negócio focando nos objetivos estratégicos identificando, desenvolvendo, capturando e disseminando conhecimento útil e ao utilizar as ferramentas tecnológicas de informação gerando o aperfeiçoamento de gestão do negócio (Aires, Moreira, & Freire, 2018). Nesse aspecto é imprescindível que a revenda de combustíveis utilize seus sistemas de gestão para agregar valor à sua organização.

O processo de agregar valor à empresa tende a propiciar maior e melhor capacidade competitiva ao negócio. Buscar os mecanismos e ferramentas importantes para desencadear esse processo de mudança de gestão do conhecimento faz parte do caminho árduo de modernização da gestão (Abreu, 2018). Este ponto não está passível de negociação, o revendedor de combustíveis que quiser permanecer neste mercado competitivo tem que agregar valor ao negócio. Atender as expectativas do cliente é a mola principal dessa nova engrenagem na administração dos negócios. O posto de combustível precisa interagir de forma coordenada, unindo os setores de forma gerenciada, buscando soluções e atendimento diferenciado ao principal chefe da empresa: o cliente (Gonçalves, 2019). O mercado da revenda precisa sair do século XX.

Inovação

Nesse mercado de competitividade tão acirrada a inovação é um dos atributos do revendedor 4.0 em seu modelo de gestão que mais será exigido durante o processo de ultrapassar a sua concorrência. A importância do resultado do varejo vem crescendo e se tornando um ponto importante do PIB brasileiro, fazendo com que o tema gestão da inovação seja um ponto fundamental na forma de conseguir maior competitividade frente aos concorrentes (Araújo, Ferreira, Lisboa, & Gagliardi, 2017). É preciso aceitar essa mudança no micro e macro ambiente, com a chegada de novos concorrentes, novas ferramentas e novas formas de se conectar com o cliente.

A inovação através de uma inteligência competitiva mais direcionada ao foco do negócio pode então, aliada com as estratégias adotadas pelos tomadores de decisão da empresa, promover a eficiência dos processos do negócio tornando assim a organização mais competitiva (Abreu, 2018). Tem que fazer o novo diferente para se destacar num mercado em que todos os seus concorrentes vendem o mesmo produto. Segundo Araújo *et al* (2017, p. 2):

“Entende-se a gestão da inovação como um tipo de gestão que impulsiona o crescimento e desenvolvimento das empresas. É por meio dela que é possível encontrar formas de adquirir a inovação de maneira prática e econômica”.

Manter uma empresa, neste ambiente altamente concorrido, nos moldes de gestão do século passado é o mesmo que contar as horas para seu fim. Essa dificuldade de inovação não está restrita ao varejo ou ao mercado de combustíveis, grandes empresas já passaram por isso segundo Kotler *et al* (2017, p. 17): “Grandes corporações também encontraram dificuldade para cultivar a inovação dentro de suas organizações exclusivas. Empresas como Microsoft e Amazon acabaram precisando adquirir empresas menores, porém mais inovadoras, como Skype e Zappos”

Inovar é estar sempre atento ao que está por vir e não deixar o canal fechado com o cliente, o maior beneficiário da inovação. O revendedor de combustíveis 4.0 tem que estar à frente do negócio inovando.

Produtos novos

As empresas precisam ser capazes de inovar nesse mundo globalizado e cada vez mais competitivo de forma a criar e comercializar novos produtos e processos tecnológicos que derrubem barreiras nessa guerra comercial com a concorrência (Camfield, et al., 2012). Estar sempre a frente da concorrência significa entender o que o consumidor quer e trazer os produtos que eles desejam. O futuro do marketing é criar produtos, serviços e culturas organizacionais que adotem e reflitam valores humanos de forma a atender o cliente em sua época de maior autoconhecimento (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017). Novos produtos e serviços são capazes de proporcionar experiências cativantes ao consumidor e suprir necessidades que criam fidelização.

Apesar do mercado de combustíveis não ter trazido à tona, nos últimos 50 anos, produtos novos e impactantes de grande relevância, existem possibilidades que devem ser abordadas como as variações dos produtos revendidos pelo setor assim como os serviços agregados que geram valor ao negócio. Os postos de combustíveis são bastante conhecidos pela grande variedade de produtos e serviços agregados ao ponto de venda.

Segundo Elias & Camargo Jr.:

Os varejistas percebem, pois, uma necessidade de criação de novos modelos de negócios e novos modelos de produtos com maior frequência. Preço e produto são grandes preocupações tornando difícil cada vez mais as diferenciações entre os varejistas, dada a consolidação, acesso e avanço logístico dos fabricantes, o que abre espaço para a disputa na segmentação, promoção e distribuição. A segmentação de vendas para atendimento mais próximo dos clientes com maiores potenciais de vendas se torna muito importante na estratégia de diferenciação e crescimento (Elias & Camargo Júnior, 2008, p. 1).

Trazer para o negócio novos produtos demonstra visão de futuro e preocupação com o consumidor que a organização entende. Num ambiente

de grande competição e pequena variação de mix de produtos, o novo é cada vez mais essencial para o descolar da concorrência. Mesmo que esteja se tratando de nova roupagem, nova aplicação de produtos ou serviços ou até mesmo novas formas de comercialização.

Desenvolvimentos de pessoas

Cuidar de pessoas é cuidar dos negócios. A forma como o mercado de trabalho tem reagido as modificações externas, propiciadas pela revolução industrial 4.0, a intensificação da concorrência e a necessidade de flexibilidade, exigiu das organizações que buscassem um modelo mais adequado para lidar com essa situação (Filho & Barbosa, 2019). O principal objetivo é potencializar o capital humano de forma a se diferenciar dos concorrentes. Conforme dito por Couto (2018, p. 17): “As pressões competitivas obrigam as empresas a rever processos e maneiras de trabalhar, forçando-as a buscar alternativas de ganho de produtividade, redução de custos e diferenciação de produtos e serviços”. Assim a organização abre espaço para um crescimento e desenvolvimento das pessoas diretamente relacionadas a produção do bem ou serviço.

A revolução industrial 4.0 deixou claro que a capacitação humana tem que evoluir em padrão elevado como forma de ajudar a organização a se manter competitiva. Para se ter melhor proveito desses novos modelos de gestão é preciso que a organização entenda que o aumento da qualidade e da produtividade está ligado diretamente a satisfação dos clientes e funcionários (Cavalcante & Almeida, 2018). Isto mostra a importância que a organização tem que ter com a capacitação e desenvolvimento de pessoas. Os novos conceitos indústria 4.0 demonstram que essa capacitação e aperfeiçoamento dos conhecimentos, e práticas do dia a dia, devem ser substituídos pela melhoria contínua da qualificação profissional dos membros da organização (Filho & Barbosa, 2019). Treinar sempre e qualificar continuamente são pontos essenciais para que o revendedor de combustíveis 4.0 possa ter uma equipe com competência num nível mínimo de competitividade comparando com seus concorrentes e garantir sua sobrevivência no mercado.

Considerações finais

Este momento, em que a revenda de combustíveis se encontra parada no tempo, demonstra uma fragilidade extrema justamente quando se precisa

retomar o caminho da competitividade. A quantidade de revendedores de postos de combustíveis que abandonam seus negócios demonstra que o desenvolvimento de capacitação humana, tecnológica e inovadora não estão presentes na gestão atual da organização para contribuir com o enfrentamento de crises mercadológicas (Osvaldo Jr, 2017; Klein, 2018; Arruda, 2016; Apolinário, 2019; Paula, 2019 e Guillen, 2020) . As facilidades trazidas por tecnologias novas, novos modelos de negócios assim como a IA (Inteligência Artificial) trouxeram ao ambiente mercadológico uma competitividade mais acirrada aumentando a quantidade de participantes dessa seara mercadológica (Magalhães & Vendramini, 2018). Este cenário mostra que se adaptar a esse novo mercado é condição impar para determinar sua sobrevivência.

As estimulações envolvidas no desenvolvimento da revolução industrial 4.0 jogaram no mercado inovações tecnológicas nos sistemas de informações, comunicações e gestão que geram oportunidades de novas aplicações em diversas áreas (Couto, 2018). Essas inovações já chegaram ao mercado de revenda de combustíveis. Novas formas de pagamento, produtos customizados, uma busca por padrões de atendimento e visual, enfrentamento direto de concorrência no quesito de preço e ainda novas formas de comercialização como a recente aprovação do delivery de gasolina, tem influenciado o mercado de revenda de combustíveis e tem mudado a forma de se enxergar o consumidor e do consumidor enxergar o negócio.

Se um revendedor de combustíveis não entender que os quatro pontos abordados neste estudo, são condicionantes indispensáveis para enfrentar a concorrência, a tendência apresentada pelo mercado é a extinção de sua empresa. É preciso que a organização invista nos sistemas de gestão da empresa e também valorize a gestão do conhecimento, buscando estratégias e conhecimento para se qualificar de forma sustentável agregando novos conhecimentos e ferramentas de gestão. O revendedor precisa focar em inovação, inovar é indispensável para o varejo; não se pode ficar parado enquanto todas as relações comerciais se transformam a cada ciclo comercial. É preciso estar atento as mudanças, identificar os pontos importantes e relevantes para o consumidor e se adaptar rapidamente, nenhum empreendimento pode ficar toda sua vida focada em um produto ou serviço. Os carros elétricos estão surgindo para mostrar que nenhum negócio, por mais antigo, firme, sustentável ou rentável que seja, está imune a mudanças ou extinção. Para se adaptar e estar sempre a frente é preciso

focar em desenvolvimento, prospecção de produtos novos focados no consumidor exigente que a cada dia se qualifica mais; e por fim, um dos principais fatores de perda de qualidade e competitividade é a falta de gestão de fornecedores, a falta de conhecimento das relações jurídicas assim como entendimento das relações comerciais vigentes no mercado deixam a mostra uma fraqueza que pode complicar e até influenciar na queda de produtividade da organização. Outro ponto que é primordial no controle de qualidade e competitividade é o desenvolvimento de pessoas como fator indispensável para qualquer empresa se destacar em frente a sua concorrência; equipes treinadas constantemente, mais prestação de contas focado nos controles das variáveis mais relevantes de produtividade e uma supervisão achegada, próxima e disponível aos colaboradores são essenciais neste quesito. O revendedor de combustíveis 4.0, neste cenário atual, precisa se qualificar nestes quatro pontos listados como condição essencial para sua sobrevivência (Magalhães & Vendramini, 2018). E assim colher os frutos de uma empresa mais competitiva e dentro do cenário do século XXI.

Este estudo mostrou a importância dos quatro pontos estratégicos fundamentais para que o revendedor de postos de combustíveis possa se destacar, melhorar o desempenho e se sobressair aos demais concorrentes são eles: (1) Mudar os sistemas de gestão ou gestão do conhecimento; (2) Melhorar a inovação, sustentabilidade e gestão de riscos; (3) Desenvolvimento, prospecção e foco em produtos novos; e (4) Gestão de fornecedores e desenvolvimento de pessoas (Magalhães & Vendramini, 2018). Esses pontos estratégicos não são garantia de sucesso no negócio, mas sim um referencial mínimo para que o revendedor de combustíveis deixe de ser “bodegueiro” e passe a comandar um negócio do século XXI.

Dentre os quatro pontos abordados que referenciam o Revendedor 4.0 é importante ressaltar que a sequência ou a importância de cada ponto no negócio está ligado diretamente ao mercado em que o posto de combustíveis está inserido levando-se em conta também aspectos mercadológicos e culturais locais. Este estudo serve como uma bússola para guiar os revendedores e orientar na busca por uma gestão eficiente e eficaz e buscar a superação junto a seus concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, P. H. (2018). Perspectivas para a gestão do conhecimento no contexto da indústria 4.0. *South American Development Society Journal*, 126-145.

Aires, R. W., Moreira, F. K., & Freire, P. d. (2018). Indústria 4.0: desafios e tendências para a gestão do conhecimento. *E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial*, 67 - 87.

Apolinário, P. (21 de julho de 2019). *Revide*. Acesso em 2020 de julho de 26, disponível em *Revide*: <https://www.revide.com.br/noticias/economia/donos-de-postos-de-combustivel-falam-em-crise-no-setor-em-ribeirao-preto/>

Araújo, I. P., Ferreira, L. B., Lisboa, E. d., & Gagliardi, M. (2017). *A GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS VAREJISTA: um estudo de múltiplos casos com empresários MPES de São Paulo*. São Paulo: FEAUSP.

Arruda, D. (6 de junho de 2016). *Correio do Estado*. Acesso em 26 de julho de 2020, disponível em *Correio do Estado*: <https://correiodoestado.com.br/economia/crise-derruba-consumo-e-15-postos-fecham-as-portas-em-campo-grande/280859/>

Camfield, C. E., Polacinski, É., Godoy, L. P., Benitti, D., Godoy, T. P., & Siluk, J. C. (2012). Gerenciamento de marketing para micro e pequenas empresas. *Revista Espacios*, 1-16.

Carvalho, S. (21 de novembro de 2019). <https://www.brasilpostos.com.br/>. Fonte: Brasil postos: <https://www.brasilpostos.com.br/noticias/bandeira-branca/novo-espaco-no-mercado-para-postos-bandeira-branca/>

Cavalcante, C. G., & Almeida, T. D. (2018). Os benefícios da Indústria 4.0 no gerenciamento das empresas. *JOURNAL OF LEAN SYSTEMS*, 125-152.

Contreras-Pacheco, O. E. (2018). Gerenciando o conhecimento dos trabalhadores do conhecimento: uma exploração de seu comprometimento afetivo. *Revista Espacios*, 1 -14.

Couto, C. A. (2018). *Integração entre os sistemas balanced scorecard e enterprise resource planning na industria atual e na industria 4.0*. São Paulo: Universidade Paulista.

DATHEIN, R. (2003). *Inovação e Revoluções Industriais: uma apresentação das mudanças tecnológicas determinantes nos séculos XVIII e XIX*. Porto alegre: DECON/UFRGS.

Dicionário Online de Português. (21 de novembro de 2019). *dicio.com.br*. Fonte: Dicio, Dicionário Online de Português: <https://www.dicio.com.br/bodegueiro/>

D'Oliveira, R. B. (2017). *QUAIS SÃO OS DETERMINANTES DO PREÇO DE REVENDA DO COMBUSTÍVEL GASOLINA NO MERCADO BRASILEIRO?* São Paulo: Dissertação (mestrado profissional) - Escola de Economia de São Paulo.

Elias, D. A., & Camargo Júnior, A. S. (6 de Setembro de 2008). Segmentação, Localização e Área de Influência de Lojas no Varejo. *XXXII Encontro da ANPAD*, pp. 1 - 16.

Filho, N. C., & Barbosa, M. A. (2019). Gestão por competências e industria 4.0 em uma empresa alagoana. *Cadernos de gestão e empreendedorismo*, 56-69.

Fundação Instituto de Administração. (21 de novembro de 2019). <https://fia.com.br/>. Fonte: FIA Fundação Instituto de Administração: <https://fia.com.br/blog/industria-4-0/>

Gazeta do Povo. (30 de Julho de 2018). Fonte: Gazeta do Povo: <https://www.gazetadopovo.com.br/opiniao/editoriais/a-politica-de-precos-da-petrobras-4bnlar7tv9b7z2k74kajdxmaz/>

Gonçalves, D. (25 de abril de 2019). *CIO FROM IDG*. Acesso em 4 de julho de 2020, disponível em [cio.com.br](https://cio.com.br/gestao-4-0-o-que-todo-gestor-precisa-saber/#:~:text=Essas%20habilidades%20no%20entanto%20n%C3%A3o,tomar%20decis%C3%B5es%20em%20tempo%20real): [https://cio.com.br/gestao-4-0-o-que-todo-gestor-precisa-saber/#:~:text=Essas habilidades%2C no entanto%2C não,tomar decisões em tempo real](https://cio.com.br/gestao-4-0-o-que-todo-gestor-precisa-saber/#:~:text=Essas%20habilidades%20no%20entanto%20n%C3%A3o,tomar%20decis%C3%B5es%20em%20tempo%20real)

Guillen, F. (27 de março de 2020). *Gmc on line*. Acesso em 26 de julho de 2020, disponível em [Gmc on line](https://gmconline.com.br/noticias/cidade/postos-de-combustiveis-fecham-as-portas-por-falta-de-clientes/): <https://gmconline.com.br/noticias/cidade/postos-de-combustiveis-fecham-as-portas-por-falta-de-clientes/>

IPB. (16 de março de 2018). *IPB.ORG.BR*. Fonte: INSTITUTO DE PETRÓLEO GÁS E BIOCOMBUSTÍVEIS BRASILEIRO: <https://www.ibp.org.br/noticias/industria-4-0-tem-papel-central-no-setor-de-petroleo-e-gas-dizem-especialistas/>

Klein, J. (5 de novembro de 2018). *Jornal do Comercio*. Acesso em 26 de julho de 2020, disponível em [Jornal do comercio: o jornal de economia e negócios do RS](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/economia/2018/11/655378-em-um-ano-120-postos-gauchos-fecham-as-portas.html): https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/economia/2018/11/655378-em-um-ano-120-postos-gauchos-fecham-as-portas.html

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro: Sextante.

Magalhães, R., & Vendramini, A. (2018). OS IMPACTOS DA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL. *GVEXECUTIVO*, 41 - 43.

Osvaldo Jr. (30 de novembro de 2017). *Campo grande news*. Acesso em 26 de julho de 2020, disponível em Campo grande news: <https://www.campograndenews.com.br/economia/com-consumo-em-queda-tres-postos-fecham-as-portas-por-mes-em-ms>

Paula, R. d. (10 de novembro de 2019). *Jcnet.com.br*. Acesso em 26 de julho de 2020, disponível em Jcnet: <https://www.jcnet.com.br/noticias/geral/2019/10/701777-em-1-ano--8-postos-fecham-em-bauru.html>

Polito, R. (15 de fevereiro de 2019). *VALOR ECONÔMICO*. Fonte: Valor econômico: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/02/15/petrobras-estudaficar-com-50-do-mercado-de-refino-diz-presidente.ghtml>

Porter, M. E. (1992). *Estratégia: Em busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Siemens. (21 de novembro de 2019). <https://new.siemens.com>. Fonte: siemens engenhosidade para a vida: <https://new.siemens.com/br/pt/empresa/stories/industria-4-0/ai-in-industries.html>

Slatter, G., & Nogueira, M. (21 de novembro de 2019). *br.reuters.com*. Fonte: Reuters: <https://br.reuters.com/article/topNews/idBRKCN1SD1ML-OB RTP>

Uninter. (21 de novembro de 2019). <http://pg1com.com/>. Fonte: Pag1 comunicação: <http://pg1com.com/black-friday-2019-deve-revelar-equilibrio-inedito-entre-as-compras-on-e-off-line/>