

i

Ibmec

FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO E
DECISÃO DE INVESTIMENTO EM UMA
EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE
COMBUSTÍVEL NO MERCADO
BRASILEIRO**

CLÁUDIO FRANCO DE SOUZA

ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ FLÁVIO AUTRAN
MONTEIRO GOMES

Rio de Janeiro, 19 de Fevereiro de 2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO E DECISÃO DE INVESTIMENTO EM UMA
EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS NO MERCADO BRASILEIRO**

CLAUDIO FRANCO DE SOUZA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração
Geral

ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ FLÁVIO AUTRAN MONTEIRO GOMES

Rio de Janeiro, 19 de Fevereiro de 2009

**O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO E DECISÃO DE INVESTIMENTO EM UMA
EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS NO MERCADO BRASILEIRO**

CLAUDIO FRANCO DE SOUZA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração
Geral

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

PROF. DR. LUIZ FLÁVIO AUTRAN MONTEIRO GOMES (Orientador)
Instituição: Ibmec/RJ

PROF. DR. CARLOS FRANCISCO SIMÕES GOMES
Instituição: Ibmec/RJ

PROF. DR. LUIS ALBERTO DUNCAN RANGEL
Instituição: EEIMVR/UFF

Rio de Janeiro, 19 de Fevereiro de 2009.

FICHA CATALOGRÁFICA

658.152
S729

Souza, Cláudio Franco de.

O processo de negociação e decisão de investimento em uma empresa de distribuição de combustíveis no mercado brasileiro / Cláudio Franco de Souza - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2009.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração geral.

1. Decisões de investimento. 2. Mercado de combustíveis. 3. Negociação. 4. Índices financeiros.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa, Ana Paula, pelo seu amor, seu apoio, incentivo e sua infinita paciência durante esta empreitada, que consumiu grande parte do tempo que seria dedicado ao nosso convívio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha Mãe. Por tudo. Impossível traduzir em palavras sua falta, impossível agradecer uma vida de dedicação...

Agradeço à Isabella Van Oppen, por ser a pessoa que é. Sua confiança em mim e em meu trabalho viabilizaram este curso.

Agradeço à Chevron Brasil e a meus colegas de trabalho.

Ao Prof. Autran pela atenção e orientação durante o curso.

Sem Deus nada existiria.

RESUMO

O presente trabalho pretende descrever a ligação entre negociação e decisão de investimento via orçamentação de capital em postos de serviço no mercado de distribuição de combustíveis brasileiro, destacando o impacto dos vieses de comportamento no processo. Baseia-se em uma empresa distribuidora de combustíveis, que não será identificada, e tem como cenário o processo de negociação entre os representantes da Empresa e os revendedores, culminando com a decisão de investimento. Será demonstrada ainda uma ferramenta – o Gráfico de Qualidade de Decisão - cujo objetivo é avaliar a qualidade de uma decisão, mas que, neste trabalho, também terá por objetivo identificar vieses de comportamento apresentados pelos indivíduos envolvidos no processo, incluindo observações de como estes indivíduos, profissionais experimentados, reagem a experimentos feitos anteriormente com estudantes. No computo final, as observações feitas confirmaram, salvo algumas exceções que são comentadas no texto, os resultados de testes de laboratório sobre vieses de comportamento, o que sugere a necessidade de se implementar uma técnica que identifique os problemas, antes que afetem os resultados e processos das empresas, seja no que tange à análise de investimento ou ao processo de negociação. No que diz respeito à análise de investimento e ao processo de negociação, foi feita uma revisão da literatura de ambos e citados exemplos que os contextualizam no mercado em questão.

Palavras Chave: Mercado de Combustível. Negociação. Índices Financeiros.

ABSTRACT

The present dissertation aims to describe the link between negotiation and investment decisions through capital budgeting techniques in service stations in the Brazilian market of fuel distribution (downstream), highlighting the impact of cognitive biases on the process. It is based on a major oil company, which is not identified, and has as scenario the negotiations between the company representatives and its retailers with the subsequent investment decision. It will also be showed a tool – Decision Quality Spider - whose original target is to assess the quality of a decision, but in this paper has also the objective of recognizing biases that are presented by the people involved in the process including observations on how these individuals, experienced professionals, react when exposed to experiments already performed with students. These observations ultimately resulted in the confirmation of previous results, despite some deviations also commented in the text below, which suggests the need for implementation of a technique capable of identifying problems before they reach the company's results or processes, be it either in the investment analysis sector or in the negotiation process. With respect to the investment decision through capital budgeting techniques and to the negotiation process, it is also provided a review of the literature of both items and cited examples that contextualize the literature in the market under study.

Key Words: Downstream. Negotiation. Capital Budgeting.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Market-Share Sindicom	18
Figura 2- Fluxo Simplificado de Atividades	24
Figura 3- Ambiente Externo e Ambiente Interno	25
Figura 4- Influências sobre Negociadores e Analistas.....	29
Figura 5- Margem Total	34
Figura 6- Quadro Exemplo Priorização de Projetos	52
Figura 7- Modelo Analítico e Simplificado de Tomada de Decisão	67
Figura 8- Gráfico de Qualidade de Decisão	69
Figura 9- Gráfico de Qualidade de Decisão - Exemplo de Utilização.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados Gerais do Mercado Brasileiro de Combustíveis	11
Tabela 2 – Análise de Alternativas	91
Tabela 3 – Análise de Oferta Revendedor	92
Tabela 4 – Evolução das vendas de combustível por produto (2000 a 2008).....	107
Tabela 5 – Variação no Percentual de Participação de Grandes Distribuidora por produto..	108
Tabela 6 – Variação por estado e por ano e percentual por estado entre 2007 e 2006.....	109

LISTA DE ABREVIATURAS

AMD	Apoio Multicritério à Decisão ou Multiple Criteria Decision Making
ANP	Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
BATNA	Best Alternative for a Negotiated Agreement ou Melhor Alternativa para um Acordo Negociado
EVA	<i>Economic Value Added</i>
FCD	Fluxo de Caixa Descontado
KM	Quilômetro
NDM	<i>Naturalistic Decision-Making</i>
OECD	<i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i>
<i>Payback</i>	Período de Retorno de Investimento
Sindicom	Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes (www.sindicom.com.br)

TIR	Taxa Interna de Retorno
VPL	Valor Presente Líquido
WACC:	<i>Weighted Average Cost of Capital</i> ou Custo Médio Ponderado de Capital
ZOPA	<i>Zone of Possible Agreement</i> ou Zona de Possibilidade de Acordo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS	4
3	METODOLOGIA	8
4	O AMBIENTE DE NEGÓCIOS	10
4.1	Relações Contratuais	12
4.2	Análise de Mercado	14
4.2.1	Rivalidade entre os Concorrentes.....	14
4.2.2	Poder de Negociação dos Fornecedores	15
4.2.3	Ameaça de Novos Entrantes.....	15
4.2.4	Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos.....	16
4.2.5	Poder de Negociação dos Clientes.....	17
4.3	Negociação de Contratos	18
5	TOMADA DE DECISÃO, NEGOCIAÇÃO E ANÁLISE DE INVESTIMENTO	23
5.1	Tomada de Decisão e Alternativas	23
5.2	Visão Sistêmica	24
5.2.1	Fluxo de Aprovação de Projetos.....	24
5.2.2	Enfoque Sistêmico.....	25
•	Meio Ambiente	26
•	Entradas ou Insumos (recursos)	27
•	Saídas (resultados ou produtos).....	27
•	Processos, Subsistemas e Modelos.....	27
5.3	Decisões em Grupo e Correlação entre Negociação e Decisão	29
5.4	Correlação entre Negociação e Análise de Investimento	30
5.5	Negociação	31
5.5.1	Negociação por Princípios.....	31
5.5.2	Análise de Negociação	32
5.5.3	A Questão da Obtenção de Informação.....	34

5.5.4	Governança Corporativa: Questões Éticas e Negociação.....	37
5.6	Análise de Investimento	38
5.6.1	Fluxo de Caixa Descontado (FCD)	39
5.6.2	Outros Métodos de Análise de Investimento.....	48
5.7	Captura de Itens Não Financeiros	50
5.7.1	Relação de Itens Qualitativos	53
5.8	Teoria dos Jogos	57
5.9	Conexão entre Ambiente de Negócios, Negociação e Investimento	59
5.10	Satisficing	64
6	PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	66
6.1	A Ferramenta	67
6.1.1	Perspectiva Adequada	69
6.1.2	Alternativas Criativas e Exequíveis.....	70
6.1.3	Informações Significativas e Confiáveis	70
6.1.4	Valores Claros e segurança sobre o que está se abrindo mão ou trocando.....	70
6.1.5	Argumentação e lógica correta.....	70
6.1.6	Comprometimento para agir.....	71
6.2	Desconfirmando Informações	71
7	QUALIDADE DE DECISÃO E VIÉS DE COMPORTAMENTO	73
7.1	Perspectiva Adequada	74
7.2	Informações Significativas e Confiáveis.....	75
7.3	Argumentação e Lógica Correta.....	77
8	CASO “ÓLEO I”	79
8.1	Resumo da Situação	79
8.2	Análise do Caso	83
8.3	Utilizando o Gráfico De Qualidade de Decisão.....	84
8.3.1	Perspectiva Adequada	84
8.3.2	Alternativas Criativas e Exequíveis.....	84
8.3.3	Informações Significativas e Confiáveis:	85
8.3.4	Valores Claros e Segurança sobre o que se está Abrindo Mão ou Trocando:	86
8.3.5	Argumentação e Lógica Correta:.....	86
8.3.6	Comprometimento para Agir:.....	87
8.4	Revisando o Caso	89
8.5	O Novo Posto	89
8.6	Análise de Alternativas	90
9	CONCLUSÕES	94

10	RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	97
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
	ANEXO A - MERCADO BRASILEIRO DE COMBUSTÍVEIS	107
	ANEXO B - HISTÓRICO DO MERCADO DE COMBUSTÍVEIS NO BRASIL	110

1 INTRODUÇÃO

Dados os sucessivos processos de reorganização sofridos pelas empresas nos últimos anos, principalmente com a evolução da capacidade de processamento de computadores pessoais, tecnologias de comunicação e internet, as empresas acabaram por eliminar níveis funcionais diversos, e seus funcionários, principalmente os de grandes corporações, passaram a ter maior independência de suas gerências diretas e a trabalhar com áreas geograficamente maiores e mais dispersas.

Por outro lado, no mercado que serve de contexto para este trabalho, ao término de um contrato, os revendedores têm três possibilidades: (i) renová-lo com a mesma distribuidora, (ii) mudar de distribuidora, ou (iii) implementar sua própria marca.

Partindo desta condição, todas as renovações de contrato ou novos contratos conseguidos pela distribuidora demandam um processo de negociação em duas direções: (i) externo, com o cliente, e (ii) interno, para a aprovação do contrato, normalmente associado a algum investimento.

Os profissionais que negociam diretamente com os clientes têm, portanto, a capacidade de influir decisivamente na conclusão de uma negociação e, assim sendo, o objetivo desta dissertação é fazer uma ponte entre o processo de negociação, com suas técnicas, e a decisão

final de investimento. Outra consideração deste trabalho é a questão dos vieses cognitivos de comportamento, comuns ao ser humano, e, portanto ao dia a dia de qualquer organização, visto que influenciam diretamente seu resultado em virtude de seu poder sobre o processo decisório, mais especificamente sobre a qualidade do processo de decisão.

Quando uma empresa, representada por um funcionário encarregado de uma negociação, identifica uma oportunidade de renovar um contrato antigo ou de negociar um novo contrato para o qual será necessário, por exemplo, um desembolso de caixa ou aquisição de equipamentos, além das incertezas inerentes ao processo de investimento propriamente dito, ainda se fazem presentes os riscos associados ao excesso (ou falta) de cuidado na hora da negociação, excesso (ou falta) de confiança, preconceito em relação a novas idéias ou idéias pré-concebidas acerca de um determinado cliente ou ponto de vendas.

O risco proveniente de percepções, preconceitos, ou qualquer tipo de viés de comportamento apresentado por um profissional dificilmente é medido em termos quantitativos, tornando subjetiva qualquer avaliação (DAMODARAN, 2003).

Considerando que o fluxo de aprovação de um projeto se origine na identificação de uma oportunidade que pode estar distante de qualquer um dos atores da decisão (GOMES, GOMES & ALMEIDA, 2006) e prossegue através de uma negociação entre as partes envolvidas, conforme destacado acima, qualquer negociador tem o poder, independente de seu nível hierárquico ou até de sua intenção racional, de recusar ou perder um projeto na sua raiz ou durante os primeiros estágios de negociação, antes mesmo de percorrido o caminho necessário até a pessoa com poder efetivo de aprová-lo ou recusá-lo.

Tais oportunidades são parte crítica do planejamento e do sucesso de qualquer empresa à medida que garantem a correta aplicação de seus fluxos de caixa, e, portanto, suas expectativas futuras de receita.

A identificação destes vieses e a subsequente colocação deste assunto na pauta da empresa podem contribuir para:

- Gerar políticas internas, como, por exemplo, de treinamento intenso em negociação e análise de negociação;
- O desenvolvimento de uma fórmula (filtros e/ou processos) que permita aos funcionários “desconfirmar” situações (RUSSO, SCHOEMAKER & HITTLEMAN, 2002);
- Conscientizar os funcionários do risco que Simon (1997) denomina “*satisficing*”, que seria o ato de procurarem um curso de ação que seja satisfatório ou bom o suficiente (SIMON, 1997), e se satisfazerem com uma solução rápida e cômoda, mas não necessariamente a melhor para a empresa em situações complexas como, por exemplo, impasses surgidos no decorrer de negociações.

3 METODOLOGIA

As questões acima foram respondidas através da observação de como um ou mais grupos de indivíduos que têm como atividade profissional o desafio de negociar em bases diárias condições comerciais e, periodicamente, de investimento com os clientes da Empresa estudada reagem quando expostos a alguns problemas, como os de número cinco e seis que Tversky e Kahneman (1986) montaram em seus estudos.

As seguintes ações foram tomadas para essas observações:

1. Os participantes foram divididos em grupos, variando de 10 a 15 pessoas, por critério de equipe (por exemplo: funcionários baseados na Região Norte do Brasil);
2. Os participantes foram informados no começo das apresentações que por vezes o nosso cérebro nos confunde e nos leva a erros não racionais, e que não se trataria de qualquer tipo de avaliação deles como profissionais;
3. A exposição dos problemas foi feita em voz alta para o grupo com o apoio de *slides* com a projeção do problema e as respostas, por sua vez, também foram

dadas em voz alta, sem qualquer seqüência de indivíduos especialmente selecionada.

Certamente o formato apresenta uma limitação e, de antemão, foi visualizada a possibilidade de efeito de pensamento de grupo, ou seja, uma resposta influenciar a próxima. Entretanto, dadas às limitações enfrentadas pelo autor, este foi o formato adotado. Portanto, mesmo com algum impacto do viés já citado (pensamento de grupo) foi observado também até que ponto um indivíduo é capaz de influenciar o grupo, já que na prática são colegas de trabalho.

4 O AMBIENTE DE NEGÓCIOS

De acordo com Porter (1999), as principais forças que atuam nos mercados são:

- Poder de negociação dos fornecedores;
- Poder de negociação dos clientes;
- Ameaça de novos entrantes;
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- Rivalidade entre os Concorrentes.

Mas o foco deste trabalho é nas relações entre as empresas distribuidoras de combustível e os revendedores, que são os proprietários ou arrendatários de postos de combustível, representando o ambiente externo, e a decisão de investimento, que é um aspecto interno da empresa.

No que tange às distribuidoras de combustível, as empresas associadas ao Sindicom - Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes representam 46% da quantidade de postos de combustível, mas seu volume de vendas é de

aproximadamente 78% do volume vendido no Brasil (SINDICOM A, 2008), o que representa uma enorme penetração de mercado, aliada, ou mais provavelmente, gerada pela eficiência na escolha dos postos que elas mantêm sob contrato. Os principais números do mercado estão resumidos na tabela 1.

A Empresa cujos funcionários foram observados e que não será identificada está entre as associadas ao Sindicom.

Mercado	Fato
Nº Distribuidoras	230
Nº Postos	35.017
Sindicom	7 Empresas*
Postos Sindicom	16.322
Bandeira Branca	15.089
Outras Bandeiras	3.606
Vendas Totais	97.785.715M ³
Sindicom Volume	78%
Sindicom Nº Postos	46%
* Shell, Esso, Texaco, Alesat, Ipiranga, BR e Repsol	

Tabela 1 – Dados Gerais do Mercado Brasileiro de Combustíveis

Fonte: Sindicom A, 2008 e ANP, 2008

O restante dos postos, aproximadamente 54% da rede de postos de abastecimento no território nacional, está dividido entre 224 pequenas distribuidoras e postos bandeira branca, que são definidos pela Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP, 2008) como aqueles que “optaram por não ter a marca comercial de qualquer distribuidor”, embora devam “identificar, de forma destacada e de fácil visualização pelos consumidores, em cada bomba abastecedora, o distribuidor fornecedor do respectivo combustível.”

4.1 RELAÇÕES CONTRATUAIS

As distribuidoras não são autorizadas a operar postos de combustíveis diretamente (AMARAL & DELGADO, 2005), e, então, os tipos de contratos entre distribuidoras de combustível e revendedores giram em função da propriedade do imóvel e do tipo de comprometimento que as partes desejam.

Deve ser destacado que, uma vez firmado contrato com uma distribuidora, o revendedor deverá comprar combustível desta com exclusividade (ANP, 2008). Entretanto, um revendedor pode ter um contrato com uma empresa em um posto e com outra empresa em outro posto, não havendo restrições com respeito a isso previstas em lei.

Em relação às modalidades de contrato, Amaral e Delgado (2005, p. 4), em uma análise jurídica sobre a legalidade dos contratos entre distribuidores e revendedores, comentam que há “obrigações de várias naturezas (compra e venda, comodato, financiamento, uso de marca).” Isto é equivalente a dizer que seria possível haver um dos contratos abaixo, todos ou alguma combinação, dependendo da negociação feita entre revendedor e distribuidora:

- Compra e venda de combustíveis;
- Comodato de equipamentos pertencentes à distribuidora;
- Financiamento – Um empréstimo para o Revendedor fazer o investimento necessário no posto de combustível;

Mas, também há a questão da propriedade do imóvel, que não invalida os contratos acima, mas pode incluir mais algumas variações:

- Imóvel de propriedade da distribuidora.

Neste caso, assina-se um contrato de locação com o revendedor. O revendedor, em geral, paga aluguel ou equivalente e compra desta distribuidora o combustível que revenderá.

- Imóvel de propriedade do revendedor.

Neste caso, assina-se um contrato com a distribuidora no qual o revendedor se compromete a comprar, por um determinado período, daquela distribuidora, cuja marca caracterizará o posto.

Existem diversas possibilidades de modalidades de investimento, variando de uma simples pintura no imóvel até contratos de longo prazo - os contratos podem chegar a 10, 15 ou até mesmo 20 anos, embora atualmente estes prazos estejam se reduzindo - envolvendo valores expressivos, seja via empréstimo de recursos financeiros, compra e instalação de equipamentos no posto, benfeitorias no imóvel ou mesmo investimento à fundo perdido, ou seja, um investimento em dinheiro a ser utilizado pelo revendedor no negócio, seja como capital de giro ou em obras no posto (por exemplo: obras de adequação às normas de meio-ambiente podem ter um custo expressivo) com a contrapartida, legal inclusive, da compra exclusiva de combustíveis pela duração do contrato.

- O imóvel pode pertencer a um terceiro, ou seja, não pertencer nem a distribuidora, nem ao revendedor. Neste caso, a distribuidora ou o revendedor pode assinar um contrato com o proprietário do imóvel. Havendo também a possibilidade de se fazer ou não algum tipo de investimento, nos moldes descritos anteriormente.

4.2 ANÁLISE DE MERCADO

Apesar do foco deste trabalho não ser a análise do mercado de combustíveis, mas sim o processo de negociação e de investimento, entende-se como necessário comentar os principais movimentos do mercado e fazer uma análise, ainda que superficial, das forças que atuam sobre ele. Esta análise será feita sob a ótica de Porter (2008).

4.2.1 Rivalidade entre os Concorrentes

O problema mais grave para a indústria é a questão das práticas ilegais, notadamente clonagem de postos (que é a reprodução dos principais elementos de uma marca conhecida com uma diferença mínima, que não é perceptível aos olhos do consumidor), adulteração de combustível, e/ou sonegação de impostos, que dão uma vantagem competitiva brutal, porém ilegal, a quem as pratica.

No que se refere à competição dentro da legalidade, ou seja, sem adoção de práticas ilícitas, deve ser estabelecida uma distinção entre a rivalidade na revenda para o consumidor final e a rivalidade entre as distribuidoras.

No que tange à revenda, deve ser ressaltado que o preço de venda ao consumidor final é livre e de responsabilidade do revendedor, sendo infrações a este aspecto reguladas pela lei de formação de cartéis e/ou pelos órgãos de defesa do consumidor.

Entre as distribuidoras, os contratos são respeitados, mas há competição acirrada por participação de mercado que inclui qualidade de serviços, lançamento de produtos, treinamento de funcionários, programas de qualidade de combustível e campanhas de marketing.

4.2.2 Poder de Negociação dos Fornecedores

Ao falar-se em fornecedores neste mercado, fala-se de Petrobras, a principal força do mercado. Conforme seu próprio sítio na internet (www.petrobras.com.br – dentro do tópico: perfil, área de atuação, abastecimento) diz:

“A Petrobras abastece quase toda a demanda do mercado brasileiro por derivados de petróleo - cerca de 1.847 mil barris por dia - bpd de petróleo e LGN 370 mil barris de gás natural”

Por esta afirmação pode-se ver que a Petrobras domina o mercado, deixando espaço apenas para usinas produtoras de álcool (um não derivado de petróleo), que podem negociar contratos e vendas de álcool hidratado direto com as distribuidoras.

4.2.3 Ameaça de Novos Entrantes

Em 2007 e 2008, o mercado presenciou um forte movimento de concentração com a entrada do Grupo Ultra e do Grupo Cosan através de grandes aquisições (vide anexo), além da compra da rede de postos Repsol pela empresa AleSat Combustíveis (Ale, 2008).

Estas aquisições alteraram o perfil do mercado, já que passou a existir um grande competidor a menos, pois em 3 anos a marca Texaco será substituída pela marca Ipiranga no sul e sudeste

do país e, em 5 anos, nas demais regiões, conforme o acordo entre a empresa Chevron (proprietária da marca Texaco) e o Grupo Ultra (IPIRANGA, 2008).

Neste novo contexto, a Petrobras Distribuidora passou a ter um rival mais próximo, representado pelo Grupo Ultra quando computada a sua aquisição da rede de postos Texaco em 2008, somada à parte adquirida da Ipiranga em 2007.

O Grupo Cosan, que adquiriu a rede de postos Esso em 2008 (Cosan, 2008) e é um grupo produtor de álcool, mais precisamente o segundo maior do mundo, com produção de 1,57 bilhão de litros (Cosan, 2008), poderá ter uma vantagem competitiva por ter se verticalizado e produzir um dos produtos que venderá a seus revendedores – álcool.

Ao final do ano de 2008, a empresa AleSat Combustíveis anunciou a aquisição da rede de 327 postos da Repsol, cuja marca será substituída até 2010 (ALESAT, 2009), o que reforça o processo de consolidação do setor, embora sem o impacto das outras transações.

Dado que estas operações ocorreram em 2007 e 2008 quando, provavelmente, as empresas ainda estejam se estruturando e aprendendo a lidar com suas novas realidades, deve-se esperar o ano de 2009 que será crucial para se melhor entender quais serão os passos destas empresas em termos de estratégia ou posicionamento de mercado.

4.2.4 Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

Deve ser esclarecido que o “produto” em questão aqui não é o combustível vendido, mas sim os postos de abastecimento. Neste sentido, não há ainda um produto, ou mais apropriadamente, serviço substituto para a distribuição, ou para postos de combustíveis, em

que pese testes com carros elétricos ou movidos a hidrogênio, os quais caso se efetivem como realidade, podem, mas não necessariamente farão alterações no local de abastecimento.

4.2.5 Poder de Negociação dos Clientes

Com exceção de situações específicas como a que será vista no capítulo 5, as principais distribuidoras têm poder na sua relação com os revendedores, haja vista que estes são inúmeros e pulverizados

No entanto, o posto não é obrigado a se associar a uma bandeira e pode buscar a melhor condição comercial (por exemplo: preço e prazo) possível no mercado. Sua única obrigação legal é identificar devidamente nas bombas de abastecimento, de acordo com as disposições da ANP, a origem, ou seja, qual é o fornecedor daquele combustível (ANP, 2008).

Dado o último ponto acima, Porter (1999, p. 37) em seus comentários sobre “ações estratégicas”, diz que “uma empresa pode melhorar sua postura estratégica encontrando fornecedores ou compradores que possuam o menor poder para influenciá-la de forma adversa”. E prossegue dizendo que “o mais comum é a empresa escolher para quem vai vender - em outras palavras, seleção de comprador”.

Essa situação se repete no mercado em estudo, pois apesar de, por um lado, não haver uma variedade efetiva de fornecedores dada à onipresença da Petrobras, por outro lado, a escolha de compradores, ou seja, revendedores/postos de combustível é crítica. E o que se observa é uma escolha criteriosa de parceiros feita pelas grandes empresas associadas ao Sindicom, sendo isso comprovado pelo índice de participação combinada de mercado que é de 78%.

Considerando apenas o mercado formado por estas empresas, o chamado “mercado sindicom”, a participação relativa de cada uma delas em 2007 é ilustrada pela figura 1 abaixo, extraída do sitio do Sindicom na internet (SINDICOM A, 2008).

Certamente, os dados consolidados de 2008 apresentarão uma distribuição diferente.

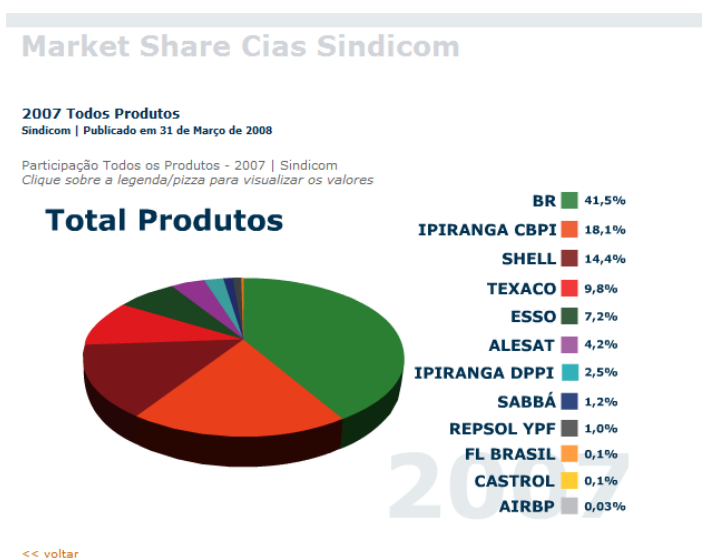


Figura 1- Market-Share Sindicom

Fonte: Sindicom A, 2008

4.3 NEGOCIAÇÃO DE CONTRATOS

Para atingir a participação de 78% citada anteriormente, faz-se necessário negociar. No mercado de distribuição de combustíveis, os funcionários (conhecidos como, por exemplo, vendedores, assessores ou representantes de vendas e aqui neste estudo chamados de negociadores) das empresas distribuidoras de combustível e os revendedores interagem em bases diárias para negociar condições comerciais (preços, reajuste de preços, prazos) e também periodicamente quando do vencimento dos contratos.

Este quadro se refere ao que Raiffa, Richardson e Metcalfe (2007, p. 90) denominam de *repetitive game*, pois as partes negociam frequentemente, o que gera preocupação com a reputação para negociações futuras, e, portanto, barganhas são feitas de forma mais cooperativa (e honesta) que negociações com pessoas com as quais não se terá mais contato.

De acordo com a Teoria dos Jogos, as negociações de novos contratos ou renovações de contratos seriam classificadas como “jogos finitos”, visto que se encerram com a decisão de investimento ou assinatura do contrato, e as negociações diárias sobre condições comerciais seriam classificados como “jogos infinitos”.

O momento que este trabalho busca analisar é o da negociação ou renegociação dos contratos, pois nesta ocasião o revendedor tem a possibilidade de receber um investimento da empresa à qual está ligado ou com a qual está negociando. Estes investimentos envolvem, ou podem envolver:

- Fundos a serem investidos no negócio;
- Compra de equipamentos específicos para atender a necessidade daquele posto;
- Reformas completas ou reformas em maior/menor grau a serem arcadas pela distribuidora em troca de um período, também negociável, de contrato.

Ainda neste momento, os concorrentes (outras distribuidoras, pequenas ou grandes) podem procurar o revendedor com algum tipo de proposta, mas há ainda outra possibilidade, que seria a de um posto bandeira branca iniciar uma negociação com alguma empresa ou várias ao mesmo tempo.

Observando-se o anexo A, pode ser notado que há variações negativas no *market-share* das distribuidoras e, em função destas variações, não seria exagero dizer-se que a vasta maioria dos funcionários encarregados de negociação ou vendas neste mercado têm como objetivo principal o aumento de volume de vendas, que é a principal medida de desempenho de um posto, sendo que em algumas situações a própria manutenção dos níveis correntes já se revelaria um desafio.

Por outro lado, grandes empresas em geral e, especificamente a estudada, têm seus limites de investimento estabelecidos por níveis de autoridade, políticas internas e, principalmente, ganhos mínimos, independente da forma como sejam medidos. Isso gera um limite de investimento de, no mínimo, o seu custo de capital, mas que pode variar de acordo com o volume envolvido, ou com a localização do ponto de vendas, já que algumas áreas geográficas apresentam mais oportunidades de crescimento que outras – vide anexo A para informações detalhadas sobre variações de volume entre estados, produtos e distribuidoras.

4.3.1 Comunicação entre Distribuidora e Revendedor

Considerando-se as dimensões continentais do Brasil, e levando-se em conta que as principais empresas têm atuação nacional, devemos também tecer considerações sobre a questão da comunicação entre empresa e cliente.

Na introdução deste estudo foram destacadas as atuais facilidades de comunicação e tecnologia, fato este que nos remete a outro ponto que é a pluralidade de canais de comunicação utilizados no contato entre as partes, visto que pode haver uma distância física considerável entre eles. Isso se dá devido à dispersão dos postos e seus revendedores por um lado e, por outro, a base onde estão localizados os negociadores pelo lado da distribuidora, o

que pode, ocasionalmente, acarretar em poucas visitas presenciais, ou em um espaço de tempo considerável entre as visitas.

Esses vazios devem necessariamente ser compensados com outro tipo de contato, e para tanto, pode-se dispor de chamadas telefônicas, trocas de e-mail, e até de mensagens de texto via telefone celular, levando-nos a concluir que, intencionalmente ou não, os canais de comunicação também podem ser considerados canais de negociação. Seja via uma página na internet, e-mail, telefone fixo ou celular, o fato é que cada vez mais os assuntos são discutidos e informações são trocadas sem contato visual.

Morris *et al* (2000) abordam a questão da comunicação durante o processo de negociação. De acordo com esses autores, se por um lado o e-mail tem a vantagem de colocar ofertas detalhadas de maneira direta e pensada, por outro, as pessoas ou destinatários podem ler apenas partes do texto e ignorar pontos importantes, ou palavras chaves, ou ainda, se sentirem insultadas com algum ponto.

Mas, talvez, o maior problema seja a falta de interação pessoal, ou como dizem, a “conversa fiada”. Tem-se como exemplo a discussão sobre o jogo de futebol do dia anterior, ou seja, *icebreakers* antes de se iniciar a negociação propriamente dita, que se não afetam diretamente o resultado das negociações ao menos melhoram o convívio, o que torna as reuniões mais naturais.

Em comunicações telefônicas, esse tipo de interação até pode ocorrer, porém, por telefone, perde-se a capacidade de se interpretar a linguagem corporal da outra parte envolvida, o que é uma das vantagens da interação presencial. No caso do e-mail existe também a possibilidade

de se manter a comunicação sem interferências e dada à praticidade, à facilidade e à rapidez deste meio, ele é utilizado pesadamente.

5 TOMADA DE DECISÃO, NEGOCIAÇÃO E ANÁLISE DE INVESTIMENTO

5.1 TOMADA DE DECISÃO E ALTERNATIVAS

Gomes, Gomes e Almeida (2006, p. 1) dizem que, “em sua dimensão mais básica, um processo de tomada de decisão pode conceber-se como a eleição por parte de um centro decisor (um indivíduo ou um grupo de indivíduos) da melhor alternativa entre as possíveis.”

No caso em estudo, em princípio não há propriamente uma escolha de alternativas no sentido de projetos mutuamente excludentes, ou seja, o investimento em um posto não significa automaticamente excluir investimento em outro, mas sim alternativas entre aceitar-se ou não um projeto por seus próprios méritos e a decisão de partir para uma renegociação, ou ainda de aprovar a proposta tal como foi recebida.

No entanto, analisando-se por uma perspectiva mais ampla, há sim uma escolha entre projetos, à medida que os recursos são finitos e, nesse sentido, todos os projetos disputam uma verba limitada.

Contudo, o processo de negociação, aprovação, assinatura de contratos, levantamento de documentos e afins é relativamente longo, possibilitando à Empresa tempo para equacionar suas prioridades.

5.2 VISÃO SISTÊMICA

Neste item será construída uma visão sistêmica dos processos tratados neste trabalho. A construção desta visão sistêmica será gradativa e começará com a descrição do fluxo de aprovação de projetos, prosseguindo com o enfoque sistêmico e os cinco elementos que compõem um sistema, e culminará com um diagrama de influência que retrata as pressões externas e internas sofridas por negociadores e analistas ao longo do processo.

5.2.1 Fluxo de Aprovação de Projetos

Considera-se neste estudo que o processo de tomada de decisão se inicia pela definição e divulgação de políticas por parte da alta gerência (também o centro decisor) que visam balizar e criar os parâmetros para as atividades propriamente ditas, que são as (re) negociações de contrato, seguidas pela análise do investimento proposto, com suas interações com a área de negócio e culminando com a aprovação (ou não) do projeto, gerando o fluxo de atividades descrito na figura 2.

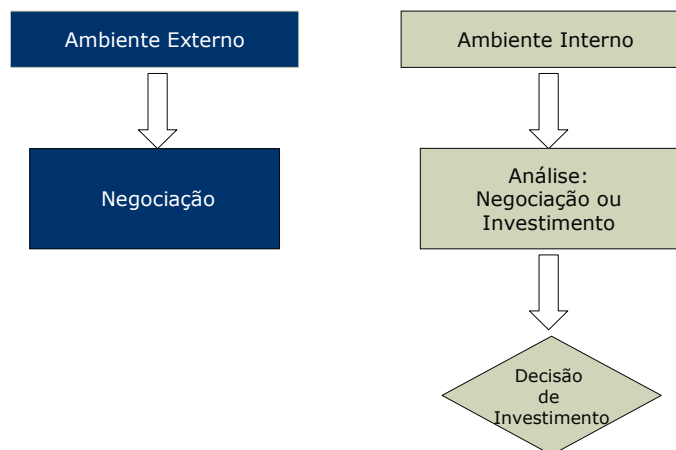


Figura 2- Fluxo Simplificado de Atividades

Analisando-se a figura 2, pode ser observado que a área de análise de investimento está colocada em paralelo à área de negociação, com uma seta para os dois lados, sugerindo assim uma interação entre as áreas. Isso representa uma diferença em relação a uma parte da literatura, especialmente alguns exemplos de casos da área financeira, que tendem a ignorar aspectos negociais quando da análise de um investimento. A conexão com a fase seguinte, que é a submissão do projeto para aprovação pelo centro decisor, é feita somente após as áreas concordarem em fazê-lo.

5.2.2 Enfoque Sistêmico

A análise da figura 2 é a introdução para o delineamento de uma visão sistêmica do processo de negociação e decisão de investimento tratado neste trabalho. O enfoque sistêmico se faz necessário, pois o fluxo de aprovação de projetos representa uma seqüência de atividades com elementos internos e externos (ver figura 3).



This job requires more memory than is available in this printer.

Try one or more of the following, and then print again:

For the output format, choose Optimize For Portability.

In the Device Settings page, make sure the Available PostScript Memory is accurate.

Reduce the number of fonts in the document.

Print the document in parts.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)