

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Sérgio Augusto Pereira Bastos

**A Influência dos Fatores Macro Ambientais no
Desempenho de Concessões de Serviços Públicos:
Estudo de Caso da CEG e da CEG RIO**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre pelo
Departamento de Administração de Empresas da
PUC-Rio.

Orientador: Prof^a. T. Diana L. van Aduard de Macedo-Soares

Rio de Janeiro
Junho de 2006



Sérgio Augusto Pereira Bastos

**A Influência dos Fatores Macro Ambientais no
Desempenho de Concessões de Serviços Públicos:
Estudo de Caso da CEG e da CEG RIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre pelo
Departamento de Administração de Empresas da
PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora
abaixo assinada:

Prof^a. T. Diana L. van Aduard de Macedo-Soares
Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. José Roberto Gomes da Silva
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Deborah Moraes Zouain
Escola de Administração Pública e de Empresas - FGV

Prof. João Pontes Nogueira
Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 08 de junho de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Sérgio Augusto Pereira Bastos

Graduou-se em Engenharia Mecânica na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1985. Atuou por 15 anos em consultoria de gestão de empresas e por 5 anos como gestor nas áreas de planejamento e controle.

Ficha Catalográfica

Bastos, Sérgio Augusto Pereira

A influência dos fatores macro ambientais no desempenho de concessões de serviços públicos: estudo de casos da CEG e da CEG RIO / Sérgio Augusto Pereira Bastos ; orientadora: Diana L. van Aduard de Macedo-Soares. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2006.

272 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Gestão estratégica. 3. Concessão. 4. Distribuição de gás canalizado. 5. Fatores macro ambientais. 6. Alianças estratégicas. I. Macedo-Soares, Diana L. van Aduard de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para João Pedro e Maria Fernanda,
minhas obras-primas.

Agradecimentos

À minha orientadora, Prof. T. Diana L. v. A de Macedo-Soares, brilhante, rigorosa e amável.

Aos professores que compuseram a Comissão Examinadora, por sua disposição e contribuição.

Aos profissionais da CEG, que tornaram essa pesquisa uma realidade, particularmente aos Srs. Daniel Lopez Jordá, Aurelio Diez e Aloysio Vasconcelos Filho.

Aos meus pais, Célio e Solange, que me proporcionaram a melhor educação formal e que são exemplos de caráter, boa vontade e energia de trabalho, dando-me todo o amor e apoio a que um ser humano possa almejar.

À minha mulher, Adriana, um amor infinito.

Resumo

Bastos, Sérgio Augusto Pereira; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. **A influência dos fatores macro ambientais no desempenho de concessões de serviços públicos: estudo de caso da CEG e da CEG RIO.** Rio de Janeiro, 2006. 272p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universitária Católica do Rio de Janeiro.

Um amplo rearranjo institucional e de mercado decorreu das privatizações de concessões de serviços públicos no Brasil em diversos setores econômicos. Tornou-se evidente, assim, uma crescente necessidade de estabelecer ações de gestão que produzam o desempenho esperado dessas concessões. Inseridos num ambiente de incertezas, setores regulados, como o de distribuição de gás canalizado, têm sido pouco investigados por pesquisadores no âmbito da gestão estratégica. A presente pesquisa procurou, sob as óticas integrativa e relacional, estudar o efeito dos fatores macro ambientais no desempenho da CEG e da CEG RIO, distribuidoras de gás canalizado do Estado do Rio de Janeiro privatizadas em julho de 1997. De acordo com a metodologia de estudo de caso de Yin, foi adotada a estratégia de triangulação dos métodos. Os dados foram coletados por meio de investigação documental/telematizada, pesquisa de percepções tipo *survey* via questionário predominantemente estruturado e entrevistas complementares. A interpretação e a análise dos dados foram realizadas com base no referencial teórico apropriado e com o auxílio dos modelos genérico integrativo e relacional de Macedo-Soares. Os resultados evidenciaram a adequação estratégica das empresas, embora os fatores macro ambientais pudessem ser mais estrategicamente orientados. Ainda que o estabelecimento de alianças não seja uma prática estratégica, a análise relacional agrega valor à análise tradicional, contribuindo com novos *insights* para a tomada de decisão estratégica da CEG e da CEG RIO. O estudo também trouxe contribuições aos referidos modelos de análise estratégica e à gestão de concessões de serviços públicos.

Palavras-chave

Gestão estratégica, concessão, distribuição de gás canalizado, fatores macro ambientais, alianças estratégicas.

Abstract

Bastos, Sérgio Augusto Pereira; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **The influence of the environmental factors to the performance of public services concessions: case study on CEG and CEG RIO**. Rio de Janeiro, 2006. 272p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universitária Católica do Rio de Janeiro.

A wide institutional and market reorganization derived from the privatizations of public services concessions in Brazil in economic sectors. It became evident an increasing need to establish business management actions in order to produce the expected performance from those concessions. Embedded in uncertainties, regulated sectors like piped gas distribution have been underestimated by researchers in respect of strategic management issues. The present research focused, under integrative and relational perspectives, the effect of the environmental factors to the performance of CEG and CEG RIO - gas distribution companies in Rio de Janeiro State, privatized in July, 1997. According to Yin's case study methodology, a triangulation of methods was adopted. Therefore, data was collected through documental/telematized investigation, *survey* of management perceptions using a mostly structured questionnaire and complementary interviews. The interpretation and analysis of data were based on the appropriate theoretical reference aided by the generic integrative and the relational models from Macedo-Soares (2000 e 2002). The results highlighted a strategic fit by the companies, although environmental factors could be more strategically oriented. Despite the establishment of alliances not being a strategic practice, the relational perspective added value to the traditional perspective, contributing with new insights to the companies' strategic decision making processes. The study also brought contributions to the mentioned strategy analysis models and to the management of public services concessions.

Keywords

Strategic management, concession, piped gas distribution, environmental factors, strategic alliances.

Sumário

1.	Introdução	15
1.1.	O problema	15
1.2.	Objetivos	18
1.2.1.	Objetivo da pesquisa maior	18
1.2.2.	Objetivo final	18
1.2.3.	Objetivos intermediários	18
1.3.	Relevância do estudo	19
1.4.	Delimitação do estudo	22
1.5.	Estrutura da dissertação	23
2.	Revisão de Literatura	24
3.	Referencial Teórico	39
3.1.	Tipologias e conceitos centrais	39
3.2.	Pressupostos	51
3.3.	Metodologia de análise estratégica	52
3.4.	Variáveis, construtos e indicadores do estudo	57
4.	Metodologia	69
4.1.	Tipo de pesquisa	69
4.2.	Seleção das empresas	73
4.3.	Seleção dos sujeitos	74
4.4.	Revisão de literatura e pesquisa bibliográfica	76
4.5.	Coleta de dados	77
4.5.1.	Investigação documental / telematizada	78
4.5.2.	Levantamento de percepções tipo <i>survey</i>	79
4.5.2.	Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas	80
4.6.	Tratamento dos dados	80
4.7.	Limitações dos métodos	86
5.	Resultados do Estudo	89
5.1.	Histórico do setor de distribuição de gás canalizado	89
5.2.	Arcabouço regulatório	100
5.3.	Perfil da CEG e da CEG RIO	112
5.4.	Caracterização da estratégia	117
5.5.	Rede de valor	127
5.6.	Implicações estratégicas dos fatores organizacionais	136
5.7.	Implicações estratégicas dos fatores macro ambientais	147
5.8.	Desempenho da CEG e da CEG RIO	163
5.9.	Implicações estratégicas das alianças e redes	171

6.	Discussão e Considerações Finais	182
6.1.	Discussão	182
6.2.	Recomendações e considerações finais	192
7.	Referências Bibliográficas	197
8.	Anexo I – Questionário de Pesquisa	204
9.	Anexo II – Tabulação dos Questionários	242
10.	Anexo III – Roteiro das Entrevistas Complementares	271

Lista de Figuras

Figura 1 – Grupos de interesse do setor de distribuição de gás canalizado	16
Figura 2 – Dimensões para caracterização da estratégia	41
Figura 3 – Arcabouço de análise ambiental (Austin, 1990)	43
Figura 4 – Tendências políticas e vantagem dinâmica (Bailey, 1997)	44
Figura 5 – Teoria da contestabilidade e <i>unbundling</i> da indústria (Bailey, 1997)	45
Figura 6 – Quadro de influências políticas, baseado em Oster (1990) (Bailey, 1997)	46
Figura 7 – Estratégias durante as “janelas políticas” (Bailey, 1997)	47
Figura 8 – Modelo GI (Macedo-Soares, 2000)	53
Figura 9 – Modelo SNA (Macedo-Soares, 2002)	55
Figura 10 – Triangulação dos métodos utilizada na pesquisa, conforme Yin (1994)	70
Figura 11 – Fases e etapas para realização da pesquisa	71
Figura 12 – Formas de ocorrência do gás natural. Fonte: Portal Gás Energia – www.gasenergia.com.br , acessado em 06/02/2006	92
Figura 13 – Gasodutos do Brasil. Fonte: ABEGÁS – www.abegas.org.br , acessado em 06/02/2006	95
Figura 14 – Indústria do gás no Brasil. Fonte: Portal Gás Energia – www.gasenergia.com.br , acessado em 06/02/2006	97
Figura 15 – Indústria do gás no Brasil. Fonte: ABEGÁS – www.abegas.org.br , acessado em 06/02/2006	98

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Descrição dos tipos de alianças estratégicas em função do grau de intensidade para distribuidoras de gás canalizado (adaptação de Macedo-Soares & Tauhata, 2002)	50
Tabela 2 – Atributos necessários / desejáveis para cada variável principal independente, para gestão estratégica voltada ao cliente, adaptados para o setor de distribuição de gás canalizado	59
Tabela 3 – Atributos necessários / desejáveis para cada variável principal dependente, para gestão estratégica voltada ao cliente, adaptados para o setor de distribuição de gás canalizado	61
Tabela 4 – Construtos para análise relacional – nível da indústria (Macedo-Soares, 2002; Tauhata, 2002)	62
Tabela 5 – Construtos para análise relacional – nível corporativo da empresa (Macedo-Soares, 2002; Tauhata, 2002)	63
Tabela 6 – Construtos para análise relacional - nível da indústria – para distribuidoras de gás canalizado	67
Tabela 7 – Construtos para análise relacional - nível corporativo da empresa focal – para distribuidoras de gás canalizado	67
Tabela 8 – Composição dos indicadores de desempenho econômico-financeiros utilizados para avaliar empresas do setor de distribuição de gás canalizado	68
Tabela 9 – Amostra intencional	75
Tabela 10 – Perfil dos respondentes	76
Tabela 11 – Resumo dos métodos utilizados	82
Tabela 12 – Oferta interna de energia preliminar do Brasil em 2005. Fonte: MME – www.mme.gov.br , acessado em 30/03/2006	96
Tabela 13 – Indicadores de emissão de CO ₂ em 2002. Fonte: Balanço Energético Brasileiro - MME - www.mme.gov.br , acessado em 30/03/2006	96
Tabela 14 – Balanço de gás natural no Brasil (milhões de m ³). Fonte: ANP — www.anp.gov.br , acessado em 07/04/2006	100
Tabela 15 – Conversão dos tipos de gás por m ³ . Fonte: portal.gasnatural.com , acessado em 25/03/2006	113
Tabela 16 – Evolução do mercado da CEG. Fonte: Relatórios Anuais da CEG	115
Tabela 17 – Evolução do mercado da CEG. Fonte: Relatórios Anuais da CEG RIO	116
Tabela 18 – Evolução da rede de gás da CEG e da CEG RIO. Fonte: Relatórios Anuais da CEG e da CEG RIO e Portal Gás Energia – www.gasenergia.com.br , acessado em 06/02/2006	116
Tabela 19 – Atores estratégicos / parceiros por papel genérico	127
Tabela 20 – Tipos de alianças da CEG e da CEG RIO com os atores estratégicos / parceiros por papel genérico	128
Tabela 21 – Implicações estratégicas dos atores / parceiros da CEG e da CEG RIO	129
Tabela 22 – Perguntas por variável organizacional	137
Tabela 23 – Condições atuais dos fatores organizacionais CEG e da CEG RIO	138

Tabela 24 – Implicações estratégicas dos fatores organizacionais da CEG e da CEG RIO	141
Tabela 25 – Perguntas por variável macro ambiental	147
Tabela 26 – Grau de importância dos fatores macro ambientais da CEG e da CEG RIO	148
Tabela 27 – Condições atuais e perspectivas dos fatores macro ambientais da CEG e da CEG RIO	149
Tabela 28 – Indicadores macro econômicos. Fontes: ¹ BACEN; ² IBGE; ³ CIDE; e ⁴ FIRJAN	152
Tabela 29 – Implicações estratégicas dos fatores macro ambientais da CEG e da CEG RIO	153
Tabela 30 – Indicadores de desempenho operacional da CEG. Fonte: Relatórios Anuais	163
Tabela 31 – Indicadores de desempenho econômico-financeiros da CEG	165
Tabela 32 – Indicadores de desempenho econômico-financeiros da CEG RIO	167
Tabela 33 – Comparação de desempenho econômico-financeiro entre CEG, CEG RIO e COMGÁS	170
Tabela 34 – Implicações estratégicas das alianças e redes da CEG e da CEG RIO no nível da indústria	176
Tabela 35 – Implicações estratégicas das alianças e redes da CEG e da CEG RIO no nível da empresa	178

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Composição Acionária da CEG. Fonte: portal.gasnatural.com , acessado em 25/02/2006	91
Gráfico 2 – Composição Acionária da CEG RIO. Fonte: portal.gasnatural.com , acessado em 25/02/2006	91
Gráfico 3 – Matriz energética preliminar do Brasil em 2005. Fonte: MME – www.mme.gov.br , acessado em 30/03/2006	96
Gráfico 4 – Evolução da produção brasileira de gás natural. Fonte: ANP - Boletim Mensal de Produção submetido à ANP – www.anp.gov.br , acessado em 07/04/2006	99
Gráfico 5 – Quantidade de deliberações emitidas pela ASEP-RJ e pela AGENERSA. Fonte: ANP – www.asep.rj.gov.br e www.agenersa.rj.gov.br , acessados em 12/04/2006	106
Gráfico 6 – Classificação das deliberações da ASEP-RJ e da AGENERSA entre 29/9/1998 e 12/04/2006	106
Gráfico 7 – Respostas à pergunta 141	171
Gráfico 8 – Respostas à pergunta 142	171
Gráfico 9 – Respostas à pergunta 143	172
Gráfico 10 – Respostas à pergunta 152a	173
Gráfico 11 – Respostas à pergunta 152b	174
Gráfico 12 – Respostas à pergunta 152c	174

Lista de Siglas

RBV	<i>Resource Based View</i>
SCP	<i>Structure Conduct Performance</i>
MME	Ministério das Minas e Energia
ASEP-RJ	Agência Reguladora de Serviço Públicos Concedidos do Estado do Rio de Janeiro
AGENERSA	Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro
ANP	Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
PED	Programa Estadual de Desestatização
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
GNC	Gás Natural Comprimido
GNL	Gás Natural Liquefeito
ABEGÁS	Associação Brasileira das Empresas Distribuidoras de Gás Canalizado
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
CNPE	Conselho Nacional de Política Energética
PPT	Programa Prioritário de Termelétricas
EPE	Empresa de Pesquisas Energéticas
GNV	Gás Natural Veicular
TBG	Transportadora Gasoduto Brasil-Bolívia
GN SP Sul	Gás Natural São Paulo Sul
IBP	Instituto Brasileiro de Petróleo

1 Introdução

1.1 O problema

Grandes mudanças ocorreram no setor de infra-estrutura no Brasil a partir de 1995. Em função da necessidade de transferir para a iniciativa privada a responsabilidade e o ônus pelo investimento em infra-estrutura do país e substituir o Estado no papel de investidor, a administração do Presidente Fernando Henrique Cardoso patrocinou um amplo processo de privatização, e paralela mudança nos aspectos institucionais para suportar uma nova lógica de mercado concorrencial, no lugar do monopólio estatal em diversos setores da economia brasileira. Os setores siderúrgico, bancário e de concessões de serviços públicos (telecomunicações, energia elétrica, distribuição de gás, etc.) foram os mais afetados.

A União, com base no art. 25, § 2º e no art. 175 da Constituição da República, promoveu ampla desestatização em que se fundiram a alienação do controle acionário de empresas estatais (inclusive estaduais) e a simultânea outorga de concessões dos serviços públicos. O setor de distribuição de gás canalizado no Estado do Rio de Janeiro insere-se nesse contexto.

Foram dois os pilares que sustentaram a passagem do controle de concessões de serviços públicos à iniciativa privada: 1) um arcabouço legal, compreendido por uma nova e forte legislação; e 2) um arcabouço regulatório, descentralizado da administração pública direta, com a criação das agências reguladoras, caracterizadas como administração pública indireta.

Como conseqüências do processo de desestatização, foram celebrados contratos de concessão, regidos pelas Leis Federais nºs 8.987, de 13 de fevereiro de 1995 e 9.074, de 7 de julho de 1995, da Lei Estadual nº 1.481, de 21 de junho de 1989, da Lei Estadual nº 2.685, de 13 de fevereiro de 1997, da Lei Estadual nº 2.752, de 2 de julho de 1997, e demais legislações pertinentes.

Rocha (2003) lembra que, “a partir do momento em que o Estado delega a terceiros a exploração da atividade econômica, em lugar de desempenhá-la diretamente, tornou-se necessária a criação ou o reforço de aparato institucional

responsável especificamente por assegurar, no interesse da sociedade, a adequada prestação dos serviços públicos.” (p.223)

Três grandes grupos de interesse atuam no setor de infra-estrutura e, particularmente, nos serviços públicos concedidos, com características de monopólio natural, como é o caso da distribuição de gás canalizado: o poder concedente, o conjunto de investidores/gestores das concessionárias e os consumidores. Com o papel de preservar o equilíbrio entre esses grupos, evitando o benefício de um agente em detrimento dos demais, dentro de um ambiente regulatório derivado da legislação em vigor, faz-se necessária a figura de um agente regulador competente para lhe dar os contornos. Em muitos países, esse poder e suas funções decorrentes, é exercido por órgão no âmbito do próprio poder concedente. No Brasil, como em outros países, foi criada a instituição de agentes reguladores, no âmbito dos governos federal, estadual ou municipal para a gestão das atividades regulatórias. A Figura 1 ilustra a inter-relação dos referidos grupos de interesse.

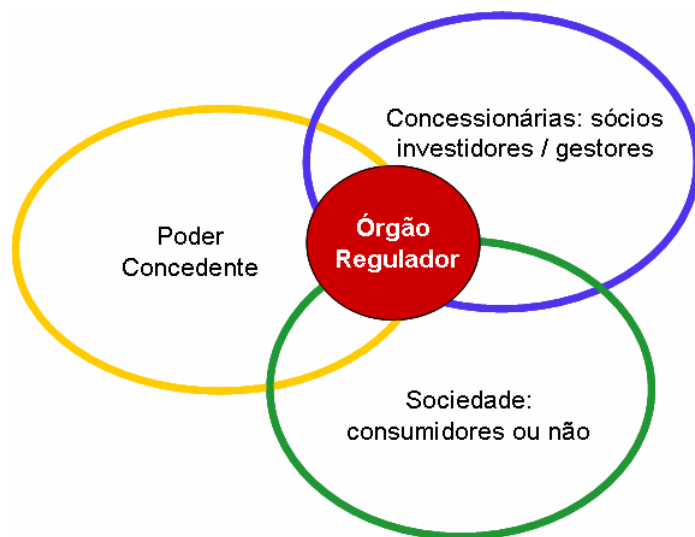


Figura 1 – Grupos de interesse do setor de distribuição de gás canalizado

Em função de dispor de mercado cativo, uma concessionária de distribuição de gás canalizado tem uma situação clara de poder, o que não ocorre na mesma intensidade com a sociedade, da qual não emerge o mesmo poder de mobilização. Talvez, por isso, o regulador tenda a priorizar os interesses da sociedade em suas decisões. Cabe destacar a relação, nem sempre independente, do regulador com o

poder concedente. De qualquer forma, este é um equilíbrio mais que delicado.

Por diversas razões que serão discutidas ao longo deste estudo, o agente regulador tem capacidade de construir um ambiente regulatório que exerce forte influência nas decisões estratégicas, nas ações de gestão e, conseqüentemente, no desempenho das empresas sob sua influência. Além disso, é fato que, no Brasil, há um histórico de passagem do controle de empresas concessionárias de serviços públicos ao setor privado, sem que o marco regulatório estivesse totalmente estabelecido. Com regras claras, a atuação dos gestores das concessionárias de serviços públicos não é um desafio trivial. Em um ambiente em formação e incerto, tal atuação reveste-se de maior complexidade.

Fatores políticos (institucionais / regulatórios) guardam um relacionamento íntimo com os fatores econômicos no que tange às concessões públicas. Essa relação é ainda mais forte quando as empresas concessionárias são estatais. No entanto, não há como desprezá-las num contexto de controle privado.

Presencia-se no mundo uma consolidação do processo de globalização da economia. Isso é constatado, por exemplo, pelo fato de grupos multinacionais terem adquirido o controle de diversos ativos no processo de privatização brasileiro. É um mundo de acirrada concorrência por mercados e recursos, em constante transformação. Mesmo quando a competição por mercados não é evidente, caso dos supostos monopólios naturais, há muitas implicações, como por exemplo, na decisão de alocação de investimentos. Nesse contexto, modelos de estratégia tradicionais, tipicamente estáticos e formais, cercam-se de limitações.

Face a um ambiente turbulento e complexo, as empresas buscam, de forma crescente, estabelecer alianças que maximizem as oportunidades, e minimizem as ameaças geradas por fatores macro ambientais e pelos atores estratégicos com as quais interagem.

Então, o problema que se coloca nessa pesquisa é: quais são as implicações das alianças e redes de relacionamento mais significativas para a administração de uma empresa concessionária de serviços públicos, de distribuição de gás canalizado – a Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro (CEG) e a CEG RIO S.A., de modo a minimizar as ameaças e potencializar as oportunidades de um ambiente que influencia de forma muito intensa essa administração e o conseqüente desempenho empresarial?

1.2 Objetivos

Este trabalho contempla dois objetivos principais e uma série de objetivos intermediários descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo da pesquisa maior

Cabe salientar que o estudo em questão integra uma pesquisa maior que enfoca questões relativas à gestão estratégica de empresas (Macedo-Soares, 2001). Além disso, tem como objetivo aprimorar e complementar modelos de análise estratégica tradicionais ou desenvolver novos modelos que levem em conta os relacionamentos estratégicos e as alianças e redes que as empresas estabelecem, de modo a oferecer uma ferramenta mais eficaz para: (i) explicar de modo mais estruturado e completo a conduta e o desempenho das empresas que atuam em alianças e redes estratégicas; (ii) apontar caminhos para a gestão estratégica que conduzam à vantagem competitiva sustentada das empresas.

1.2.2 Objetivo final

O objetivo final dessa pesquisa é avaliar as implicações das alianças e redes de relacionamento mais significativas para a conduta e o desempenho de duas empresas brasileiras de distribuição de gás canalizado, a Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro (CEG) e a CEG RIO S.A., considerando as oportunidades e ameaças dos fatores macro ambientais que atuam sobre as mesmas. Com isso, espera-se contribuir para o aprimoramento da tomada de decisão estratégica e, como consequência, do desempenho tanto das referidas empresas quanto, de uma forma geral, das empresas concessionárias de serviços públicos brasileiras.

1.2.3 Objetivos intermediários

Como forma de direcionar a pesquisa, de modo a reunir os subsídios necessários para responder à sua questão central, foram estabelecidos os seguintes

objetivos intermediários:

1. Quais são as posturas estratégicas utilizadas pelas empresas estudadas?
2. Quais são os atores / parceiros dessas empresas e quais são as principais alianças que constituem sua rede de valor?
3. Quais são os fatores organizacionais que afetam as decisões estratégicas e, conseqüentemente, o desempenho das empresas estudadas?
4. Quais são os fatores macro ambientais que afetam as decisões estratégicas e, conseqüentemente, o desempenho das empresas estudadas?
5. Qual é o desempenho das empresas estudadas?
6. As estratégias adotadas têm a capacidade de alavancar as forças e minimizar as fraquezas relacionadas aos fatores organizacionais?
7. As estratégias adotadas têm a capacidade de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças relacionadas aos fatores macro ambientais?
8. As estratégias adotadas têm a capacidade de alavancar as forças e reduzir as fraquezas constituídas pela rede egocêntrica das empresas?
9. As estratégias adotadas têm a capacidade de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças constituídas pela rede egocêntrica das empresas?
10. As estratégias adotadas direcionam e potencializam os fatores organizacionais, alavancando forças e reduzindo fraquezas, com vistas a explorar as oportunidades e reduzir as ameaças dos fatores macro ambientais e da rede egocêntrica em benefício da melhoria do desempenho?

1.3 Relevância do estudo

Os fatores macro ambientais podem criar e ajudar a criar vantagem competitiva para as firmas, assim como podem fazer deteriorar e destruir eventuais vantagens. Dentre os fatores macro ambientais, os fatores políticos são de grande importância em indústrias que passaram por processos de reorganização a partir de mudanças estruturais. Os movimentos de desregulamentação e de aumento de pressões sociais e ambientais têm provocado significativas transformações em várias indústrias como as de energia, telecomunicações e

transportes aéreos. Usualmente, os gestores de firmas nessa situação não têm dado atenção significativa a tais pressões no nível estratégico.

No contexto particular das concessões de serviços públicos, em setores de infra-estrutura da economia brasileira, onde os rearranjos institucional e concorrencial (com troca de controle) se deram antes que um marco regulatório estivesse estabelecido e estabilizado, é particularmente importante compreender os impactos dos fatores macro ambientais no seu desempenho. Há enorme dependência na capacidade de investimento dessas empresas para a expansão da economia do país. Com relação ao objeto específico dessa pesquisa, destaque-se que, passados mais de oito anos da privatização das distribuidoras de gás canalizado do Rio de Janeiro, o ambiente regulatório não está totalmente estruturado.

A dimensão das políticas públicas é de importância substancial para o segmento de distribuição de gás canalizado. Bailey (1997) afirma que, no caso de indústrias como as de transporte aéreo, telecomunicações e *utilities*, são as políticas públicas que definem a arena competitiva. Apesar disso, são muitas as firmas que não consideram as implicações das variáveis do macro ambiente político como parte do processo de análise e formulação de suas estratégias competitivas. Mudanças políticas podem criar oportunidades e ameaças. Bailey (1997) procura responder a algumas indagações de extrema relevância para setores tais como o de distribuição de gás canalizado: i) as firmas devem ser ativas ou passivas com relação às mudanças nas políticas públicas? ii) devem adotar posturas individuais ou coletivas? e iii) como influenciar as agendas governamentais ou de ativistas sociais? Ela defende a integração das tendências políticas com a busca por uma vantagem dinâmica, apontando a relevância do tema num cenário de redução da regulação econômica e de aumento da regulação social e do meio ambiente.

A decisão de investimento em uma empresa de serviços públicos concedidos está fortemente relacionada ao risco institucional / regulatório. Por isso, a compreensão dos impactos que o ambiente institucional / regulatório provoca nas decisões estratégicas e, conseqüentemente, no desempenho dessas empresas é bastante relevante. De fato, tal avaliação embasará os pressupostos usados na avaliação do negócio, impactará na determinação do valor presente líquido dos

projetos e, conseqüentemente, influenciará a decisão de realizar ou não os investimentos em análise.

Esse é um momento particularmente importante para o setor de gás no Brasil. Tramitam no Congresso Nacional três projetos de lei que procuram estabelecer um avanço no marco regulatório do setor: PL 226/05, PL 6.666/06 e PL 6.673/06. Até então o gás natural era considerado um apêndice da indústria do petróleo, que teve seu marco estabelecido com a Lei Federal nº 9.478/97, a chamada “Lei do Petróleo”. A recente mudança da razão social da ANP para Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, no âmbito da Lei Federal nº 11.097/05, demonstra a importância crescente do gás natural.

A participação do gás natural na oferta interna de energia brasileira foi projetada para 14,7% no ano de 2010 e para 20,2% no ano de 2022 (fonte: Plano de Longo Prazo: Projeção da Matriz - 2022, do Departamento Nacional de Política Energética do Ministério das Minas e Energia - MME). Por si só, isso demonstra a relevância de qualquer estudo que diga respeito às formas mais eficientes de administrar os serviços de gás canalizado no Brasil. Ressalte-se que o estudo do MME não considerou o impacto da descoberta de campos de gás natural na Bacia de Santos e das recentes elevações no preço internacional de petróleo.

Outro fator de destaque no contexto da indústria de óleo e gás brasileira é que, a despeito da tão aclamada e recente auto-suficiência no petróleo, o país continua dependente do suprimento de gás natural da Bolívia, portanto à mercê de pressões político-ideológicas na mais perfeita tradição latino-americana. Instrumentos legais estabelecidos não são necessariamente garantias de um ambiente menos incerto no que se refere à confiabilidade de fornecimento e à estabilidade e à previsibilidade de preços.

Dessa forma, espera-se que os investidores nacionais e internacionais possam beneficiar-se das lições trazidas por esse estudo, no sentido de auxiliar suas decisões de avaliação de investimentos. Espera-se, também, que os controladores e gestores de empresas do setor de distribuição de gás canalizado, em especial os da CEG e da CEG RIO, possam se beneficiar delas ao avaliar suas decisões estratégicas e o impacto no seu desempenho. Em relação ao poder concedente e ao regulador, espera-se que possam utilizá-las como instrumento de reflexão com vistas ao aprimoramento de um marco regulatório que equilibre o

setor de distribuição de gás canalizado e reduza seu nível de risco institucional. Por fim, mas não menos importante, que os consumidores possam beneficiar-se da qualidade dos serviços e da modicidade tarifária, decorrentes dos efeitos de toda e qualquer ação que se proponha a melhorar o desempenho das relações existentes no ambiente institucional / regulatório e da gestão das concessionárias.

1.4 Delimitação do estudo

Foi realizado um estudo de caso com diversas limitações. O setor estudado foi o de distribuição de gás canalizado, parte de uma indústria de óleo e gás, por sua vez parte de uma indústria maior de energia. Esse setor é de grande relevância, pois, a despeito de ser parte de uma cadeia produtiva que envolve a exploração, produção, distribuição e comercialização de derivados de petróleo, é visto de fato como o principal prestador do serviço de fornecimento de energia a partir do gás, para diversas finalidades específicas, para uma grande gama de consumidores. O contato de toda a cadeia produtiva do gás com os consumidores finais e a sociedade como um todo se dá através das empresas distribuidoras.

A delimitação geográfica foi o estado do Rio de Janeiro, portanto, o estudo cobriu as duas empresas que distribuem gás canalizado no estado: a Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro (CEG) e a CEG RIO S.A. Como será detalhado ao longo do estudo, embora sejam duas as áreas de concessão e duas as entidades jurídicas que detêm as concessões, com estrutura societária diversa, há uma unidade administrativa entre essas empresas, quer seja por terem o mesmo controlador, quer seja por terem a mesma estrutura de gestão. Portanto, nesse estudo será feita, eventualmente, referência à CEG apenas, e isso deve ser interpretado como o conjunto das empresas CEG e CEG RIO.

O período do estudo foi de 1997 a 2005, ou seja, posterior à privatização da CEG e da CEG RIO, e, conseqüentemente, sujeito às transformações do arcabouço institucional / regulatório. Para fins de análise do desempenho das empresas utilizou-se o período de 1998 a 2005. O ano de 1998 foi o primeiro ano completo da nova administração das empresas, enquanto o ano de 2005 foi o último a ter dados públicos completos disponíveis para análise.

A partir do paradigma integrativo sistêmico, foi estudado o efeito da

formulação e execução estratégica para o conseqüente desempenho da CEG e da CEG RIO com ênfase às implicações estratégicas dos fatores macro ambientais. Secundariamente em termos de profundidade, foram estudadas as forças e as fraquezas derivadas dos fatores organizacionais das empresas em estudo que são alavancadas ou minimizadas, respectivamente, pelas suas estratégias, de modo a aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças dos fatores macro ambientais.

1.5 Estrutura da dissertação

Neste primeiro capítulo, foram apresentados: o contexto do tema estudado, a definição do problema, os objetivos final e intermediários, as questões que serão respondidas ao concluir o estudo, a sua relevância e a delimitação do estudo.

Os Capítulos 2 e 3 abrangem, respectivamente, os resultados mais pertinentes da revisão de literatura e o referencial teórico do estudo, que inclui as tipologias e os conceitos centrais, a metodologia de análise estratégica, o modelo de análise dos dados, o conjunto de variáveis, os construtos e os indicadores pertinentes à análise. No Capítulo 4, é descrita a metodologia de pesquisa: a linha epistemológica, o tipo de pesquisa, a seleção dos sujeitos pesquisados, as fontes da revisão de literatura, a coleta e o tratamento dos dados, bem como as limitações dos métodos. No Capítulo 5 são apresentados e interpretados os resultados obtidos e no Capítulo 6, embasados pelo referencial teórico e à luz das limitações dos métodos adotados, são discutidos os resultados do estudo e feitas as recomendações, de modo a contribuir para a gestão da CEG e da CEG RIO. Também são apresentadas conclusões e recomendações para futuras pesquisas na área de gestão estratégica, principalmente para as concessões de serviços públicos, e as contribuições aos modelos de análise estratégica adotados.

Nos Anexos I, II e III, respectivamente, encontram-se o questionário de levantamento de percepções aplicado nas empresas estudadas, os resultados da tabulação das respostas do mesmo e o roteiro das entrevistas complementares realizadas.

2 Revisão da Literatura

De modo a definir um referencial teórico adequado para o desenvolvimento da dissertação, alinhado aos seus objetivos, foi necessário fazer uma varredura da literatura existente na área de gestão estratégica, desde suas origens, para entender a evolução do conhecimento e do ferramental, até chegar ao objeto principal da revisão: a literatura pertinente a redes e alianças estratégicas. Um segundo direcionador da revisão de literatura foi buscar por estudos de gestão estratégica em setores de serviços públicos concedidos, portanto regulados. O último direcionador buscou trabalhos publicados sobre o setor de distribuição de gás canalizado brasileiro, com ênfase nos que envolvessem questões de gestão estratégica.

As pesquisas na área de gestão estratégica, freqüentemente, procuraram explicar por que indústrias, setores e empresas têm desempenho superior em relação a seus pares e/ou concorrentes. Em conseqüência, estão sendo desenvolvidos ferramentais que permitem tanto explicar esse fenômeno, como auxiliar as empresas na busca por um desempenho superior. Considerando que desempenho é condição *sine qua non* para a sobrevivência de qualquer empresa, estratégia e gestão estratégica são suas gêneses.

De meados do século XX até os dias de hoje, estratégia é um dos temas inerentes à administração de empresas mais debatidos, pesquisados e praticados, tanto na academia quanto nas organizações. Pode-se afirmar que estratégia é um termo utilizado sem parcimônia, hoje em dia, em livros, jornais, revistas, palestras, entrevistas, processos de negócio, pelos corredores das organizações e mesmo no cotidiano de cidadãos comuns. A freqüência de emprego do termo estratégia é impressionante, assim como o é a intimidade que as pessoas parecem ter com o tema, tanto em suas vidas privadas quanto nos ambientes organizacionais em que interagem. Há, na prática, uma explosão do discurso estratégico. Parece que nada pode ter um bom termo se não for “concebido, desenvolvido e realizado estrategicamente”, leia-se, previamente e racionalmente planejado. Mas será que as pessoas entendem do que estão falando? Essa “estratégia”, entidade onipresente, é realmente alguma coisa palpável, ao alcance

da atuação de um grupo tão vasto de “estrategistas”? Ou há uma distorção de entendimento e uso na direção da operacionalização, passando pela noção positivista de ordem intrínseca ao planejamento? É curioso que tal “explosão de consumo” do tema se dê quando pensar e realizar ações estratégicas estejam cada vez mais difíceis nos ambientes de negócios em função da crescente complexidade e amplitude dos fatores que atuam nesses mesmos ambientes.

Estratégias concebidas num instante, no momento seguinte podem ter sido inviabilizadas por mudanças externas ou internas às organizações. O processo de mudança nas organizações, cada vez mais acelerado, é na verdade um processo de sucessivas rupturas, como destacado por Camillus (1997). Conceber, manter e corrigir um direcionamento estratégico, seja ele qual for, é um exercício de adaptação e rapidez, em que caminhos são reconstruídos a cada ruptura do estado de coisas.

Segundo Camillus (1997), estratégia de negócios e gestão estratégica têm sido vistas por muito tempo como o conceito e o processo que ligam as organizações a seus ambientes (*environments*).

É, portanto, por si só um paradoxo que a grande e crescente popularização do tema ocorra em um contexto em que seu significado e formas de operacionalização suscitem tantas dificuldades e dúvidas.

De uma forma geral, formular estratégias é antever e construir caminhos que levem a um futuro melhor, onde objetivos estabelecidos tornem-se realidade. Entenda-se, de forma simplificada, como futuro melhor, aquele em que a organização preserve sua existência, com a lucratividade esperada. Essa visão pode ser extrapolada para organizações sem fins lucrativos, que não terão como meta a lucratividade, mas certamente metas sociais ou políticas. Implícito nessa idéia está que, para ser um estrategista ou formular estratégias, é preciso ter uma capacidade de predição e de análise e decisão para a escolha do melhor caminho a seguir.

Alinhada a esse pensamento está a alusão de Hinterhuber e Popp (1992) às principais características que fizeram de Moltke, um famoso general prussiano do século XIX, um dos grandes estrategistas da história contemporânea: i) a capacidade inata de entender a significância dos eventos; e ii) a rapidez de decisão e coragem. Ainda, segundo Hinterhuber e Popp (1992), esse perfil estrategista

valeria para gerentes de organizações modernas. Eles desenvolveram um teste que procura identificar se gerentes são bons estrategistas. As 10 perguntas formuladas por eles, no entanto, parecem dar uma grande ênfase ao empreendedorismo e ao individualismo. Cabe então a pergunta: ter um significativo grupo de estrategistas ou empreendedores garante a capacidade de pensar e formular estratégias em uma organização? Ou seria mais provável tornar essa organização um caos ou uma estrutura anárquica formada por um grupo de sonhadores? Nem uma coisa, nem outra, a questão é como atingir o equilíbrio.

Uma outra visão de estratégia é proposta por Liedka e Roseblum (1996), que entendem o ato de fazer estratégia como o processo de gestão das mudanças a que estão submetidas as organizações. Segundo eles, o processo de formular estratégias é o componente cognitivo do processo de mudança. Além disso, eles entendem que o futuro das organizações depende da capacidade de seus membros, em todos os níveis, de pensar juntos. Para tanto, seria necessário desenvolver e exercitar conversações estratégicas nas organizações. Ou seja, a intenção estratégica deve permear as organizações, sendo suportada por processos de aprendizado e colaboração, em um ambiente de mudança contínua.

As visões citadas remetem ao tema de quem faz estratégia nas organizações. Dos primórdios do pensamento estratégico até os dias de hoje houve uma imensa ampliação das pretensões dos modelos estratégicos, e, paralelamente a isso, houve uma ampliação dos profissionais envolvidos no planejamento estratégico. Se no passado fazer estratégia era prerrogativa dos líderes, hoje se pretende que cada colaborador de uma organização pense estrategicamente. Isso seria muito bom se houvesse forma de organizar essa ebulição criativa. Mas o fato é que é bastante difícil garantir a convergência de idéias em um foco comum. Inevitavelmente, seriam criadas estratégias particulares, conflitantes com os interesses da organização como um todo, e que, em última instância, arriscariam a sua sobrevivência. Capturar toda a criatividade, poder de análise e decisão que cada componente da organização é capaz de produzir é muito útil para o todo, mas há que filtrá-la, e isso tende a ser feito por um grupo limitado de pessoas determinadas para esse fim na organização.

O fantasma que paira sobre as estratégias é a incerteza com relação ao futuro. Aliás, se o ser humano tivesse o poder de antever o futuro, sequer haveria

necessidade de traçar estratégias para melhor estreitar e acelerar o caminho rumo a esse futuro. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) afirmam que qualquer discussão sobre estratégia termina, inevitavelmente, sob o fio da navalha. O que está por vir é sempre uma surpresa, o que não deve impedir as organizações de pensar estrategicamente. As organizações, então, foram desenvolvendo ferramentas para minimizar a subjetividade e a incerteza na gestão estratégica. Cuidado adicional há que ser tomado para não cercear a criatividade exigida dos estrategistas.

Camillus (1997) entende que, de Fayol até Mintzberg, passando por Anthony, Ansoff, Andrews, Shendel, Hofer, dentre outros, a gestão estratégica evoluiu de um modelo limitado, unidimensional e simplista, para uma impossibilidade. É evidente que formular, desenvolver e acompanhar estratégias é imprescindível às organizações, mas é igualmente certo que se tem tornado um desafio cada vez maior.

Apesar de o conceito de estratégia estar baseado na estabilidade, grande parte do estudo de estratégia focaliza mudanças (Mintzberg et al., op. cit.). Com relação à estratégia, a questão mais fundamental de todas é o lugar da análise, não só nas organizações, mas também no processo cognitivo dos seres humanos, como destaca Mintzberg (1994). Segundo ele, confundir análise com “racionalidade” – chamando-a de “sistemática”, “objetiva”, “lógica” e outras coisas – estreitou a visão de mundo do ser humano, levando, algumas vezes, a conseqüências desastrosas.

A evolução qualitativa e quantitativa da produção literária sobre gestão estratégica cresce a cada dia, como destacado por Mintzberg et al. (op. cit.). Os autores complementam que tal produção não vem necessariamente do campo da administração, havendo contribuições de outros campos do conhecimento para a compreensão do processo de formulação da estratégia.

Como disciplina acadêmica a gestão estratégica é recente e sua literatura é, generalizadamente, considerada como tendo marco inicial nos anos de 1960. Mintzberg et al. (op. cit.) destacam que isso poderia ter acontecido um pouco antes, em 1951, com um artigo de Willam Newman. Mas o fato é que desde Sun Tzu, no século IV a.C. encontram-se escritos sobre estratégia. Estratégia, como sua própria origem etimológica confirma, sempre esteve ligada a ações militares.

Mintzberg et al. (op. cit.) apontam 10 escolas de pensamento em estratégia, agrupando-as em:

- Prescritivas: escolas de *design*, de planejamento e de posicionamento;
- Com foco no processo de formulação: escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental; e
- Combinação das anteriores ou transformacionais: escola da configuração.

Essa classificação, por priorizar o processo de formulação estratégica, embora não negue, também não explicita o grande embate das duas maiores correntes de pensamento estratégico atuais, em termos de conteúdo: a SCP (*structure conduct performance*) e a RBV (*resource based view*).

A escola de *design* influencia a academia e a prática organizacional até os dias de hoje. A sua concepção básica é a de que a formulação estratégica é um processo informal, tipicamente na mente consciente de um líder, segundo Mintzberg (1994). Muitas vezes confunde-se com sua maior contribuição em termos de ferramenta - a análise SWOT, que vem a ser uma forma estruturada de avaliar a adequação entre as capacidades internas das organizações e as possibilidades e limitações de seu ambiente. Isso é feito pela análise das forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) da organização, contrapostas às oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) de seu macro ambiente.

A escola de planejamento segue a linha da escola de *design*, exceto por dois aspectos: o processo de formulação estratégica passa a ser formal e o ator principal não é mais apenas o principal executivo, mas também o grupo de planejadores (Mintzberg, 1994). A rigidez do processo de planejamento estratégico, ancorada numa crença na previsibilidade ou predeterminação, foi o ponto central das críticas a essa escola ao longo do tempo.

A escola de posicionamento foca no conteúdo da estratégia, e não no processo de formulação de estratégia, como as escolas de *design* e de planejamento. Segundo Mintzberg (1994), a escola de posicionamento extrapola as mensagens da escola de planejamento ao domínio do conteúdo estratégico real.

Portanto, não se contrapõe, mas avança em relação às escolas de *design* e planejamento. O grande expoente dessa escola é Michael Porter.

Porter (1980) traz duas contribuições centrais ao estudo da estratégia: a análise estrutural das indústrias e uma tipologia de estratégias competitivas genéricas. Porter (1980) destaca a estratégia competitiva, que visa a estabelecer uma posição de lucratividade sustentável em uma determinada indústria, que vem a ser a arena competitiva onde forças distintas atuam. O seu Modelo das 5 Forças é inspirado na corrente da organização industrial, das ciências econômicas, e na premissa de que a estrutura (da indústria) define a conduta para otimizar a performance (SCP – *structure conduct performance*). Com isso, ele pretende explicitar as forças que atuam sobre as firmas. Ao desempenhar seus respectivos papéis, os atores da arena competitiva exercem tais forças, quais sejam:

1. O poder de barganha dos **fornecedores**;
2. O poder de negociação dos **compradores** (clientes);
3. A ameaça de **novos entrantes**;
4. A ameaça de serviços ou produtos **substitutos**; e
5. A rivalidade entre os **concorrentes** da indústria.

Porter (1989) resume suas idéias sobre a importância da análise estrutural da indústria, mas também sobre as limitações dessa visão, ao afirmar:

“Se as cinco forças competitivas e seus determinantes estruturais fossem exclusivamente uma função de características intrínsecas da indústria, então a estratégia competitiva dependeria muito da escolha da indústria certa e da compreensão das cinco forças de uma forma melhor do que os concorrentes. Mas embora estas sejam certamente tarefas importantes para qualquer empresa, constituindo a essência da estratégia competitiva em algumas indústrias, em geral uma empresa não é prisioneira da estrutura de sua indústria. As empresas, através de suas estratégias, podem influenciar as cinco forças. Se uma empresa pode modelar a estrutura, ela pode modificar fundamentalmente a atratividade de uma indústria para melhor ou para pior. Muitas estratégias de sucesso modificaram as regras da concorrência dessa forma.” (p.6)

A segunda contribuição fundamental de Porter (1980) ao tema da estratégia competitiva diz respeito ao posicionamento, que seria o fator determinante da rentabilidade de uma empresa. Para fazer frente às forças de determinada

indústria, as empresas devem se posicionar em uma entre duas vantagens competitivas: liderança de custo ou diferenciação. Ambas podem ser combinadas com o escopo competitivo: alvo amplo ou alvo estreito. Dessa combinação nascem as três abordagens de estratégias genéricas de Porter: liderança no custo, diferenciação e enfoque. O preço pago pelas empresas não posicionadas segundo uma dessas estratégias genéricas é o desempenho abaixo da média da indústria; são aquelas chamadas *stuck-in-the-middle*.

Numa evolução natural de seus estudos, e de certa forma demonstrando uma preocupação maior com aspectos internos da organização, Porter propõe o conceito de cadeia de valor. As atividades que a compõe “podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades primárias e atividades de apoio” (Porter, 1989, p.34). A boa gestão dessas atividades leva a empresa à sua margem, e o segredo para uma margem positiva está em identificar claramente todas as atividades da empresa, e garantir que somente atividades de valor persistam.

Como se vê, a escola de posicionamento, ancorada nas idéias de Porter, não contradiz as escolas de design e de planejamento, mas dá a elas um olhar voltado para fora da empresa, para sua indústria.

Porter (1996) defende também que a efetividade operacional deriva da estratégia, mas que as organizações muitas vezes falham em realizar essa transição e que, freqüentemente, as ferramentas de gestão se sobrepõem à estratégia. Segundo ele, a efetividade operacional, normalmente relacionada a esse ferramental, permite realizar melhor as atividades das organizações, mas o que as faz realizar atividades diferentes é a estratégia. Nessa combinação é que reside o sucesso.

Pode-se entender que no ato de formulação é que se faz verdadeiramente a estratégia; o desenvolvimento e o acompanhamento seriam de fato as atividades que levam à efetividade operacional vinculada à estratégia formulada. Porter (1996) é claramente prescritivo no que concerne à formulação estratégica, ao relacionar como bases para o posicionamento estratégico as necessidades dos clientes, a acessibilidade dos clientes e a variedade de produtos e serviços.

As sete escolas restantes, segundo a classificação de Mintzberg, não são tão claramente difundidas, talvez por sua natureza descritiva, não totalmente alinhada

com o paradigma funcionalista vigente. Mintzberg (1994, pp.3 e 4) as resume do seguinte modo:

“A “escola cognitiva” considera o que acontece na cabeça humana, que tenta lidar com a estratégia; a “escola empreendedora” detalha o fazer estratégia como um processo visionário de um líder forte; a “escola do aprendizado” entende que a estratégia emerge de um processo de aprendizado coletivo; a “escola do poder” ou política foca no conflito e na exploração do poder no processo; a “escola cultural” considera a dimensão coletiva, cooperativa do processo; a “escola ambiental” vê a formulação estratégica como uma resposta passiva às forças externas; e a “escola da configuração” procura colocar as demais escolas em contextos de episódios específicos do processo.”

Mintzberg et al. (op. cit., p.201), discorrendo sobre a escola cultural, fazem um aparte, “deixando o lado social intangível da cultura em favor de questões econômicas mais tangíveis.” Tais questões formam a cultura material, quando os recursos tangíveis interagem com os membros de uma organização. Nesse contexto, admitem a visão dos recursos como vantagem competitiva.

Wernerfelt (1984) afirma que o olhar sobre as firmas, como um conjunto de recursos, remete ao trabalho seminal de Penrose (1959), que, no entanto, teria recebido pouca atenção formal. A obra de Penrose (1959) examina a razão pela qual as firmas se diversificam, concluindo que a imperfeição dos mercados é que confere vantagens às mesmas, e que a busca por produtos únicos acaba por desenvolver capacidades únicas (recursos). Wernerfelt (1984) destaca que o conceito tradicional de estratégia, como expresso por Andrews (1971), desenvolve-se em termos da qualificação dos recursos da firma (forças e fraquezas), enquanto a maior parte das ferramentas econômicas formais opera em termos da visão produto-mercado. Em outras palavras, apresenta o embate entre dois pontos de vista: i) o daqueles que entendem que, dados os produtos, busquem-se os recursos necessários para viabilizá-los; e ii) o daqueles que, dados os recursos disponíveis, buscam os melhores produtos de possível viabilização. Sua preocupação, portanto, era com a análise dos recursos da firma, e das opções estratégicas derivadas dessa análise, o que consiste na essência da visão baseada nos recursos (*resource based view*).

As principais proposições de Wernerfelt (1984) são:

1. A análise dos recursos de uma firma leva a perspectivas diferentes da tradicional perspectiva do produto.
2. Podem ser identificados recursos que levam a maior lucro.
3. Estratégia envolve balancear a exploração de recursos existentes com o desenvolvimento de novos.
4. Aquisições podem ser encaradas como compras de recursos.

Mintzberg et al. (op. cit.) afirmam que Wernerfelt foi o primeiro na área de estratégia a desenvolver a idéia de Penrose, a partir do que foi cunhado o nome *resource based view* – RBV. Acrescentam que o próprio Wernerfelt considera que suas idéias somente decolaram após 1990, quando Prahalad e Hamel popularizaram-nas com o conceito de capacidades dinâmicas.

Destaque-se que Mintzberg et al. (op. cit.) consideram Prahalad e Hamel inseridos nas escola do empreendedorismo, pois sua ênfase está em desenvolver intencionalmente um processo visionário por parte de um líder forte, no qual dá-se importância às competências da empresa e à criação de novas competências. Portanto, é pré-requisito para a constante evolução das competências uma cultura empreendedora.

Barney (1991), num esforço agregador, desenvolveu uma teoria completa da RBV e, quanto às definições de estratégia e gestão estratégica, afirma:

“Embora não exista uma concordância generalizada sobre definições desses dois conceitos, isso não significa que definições competidoras são contraditórias. Na realidade, se cada definição enfatiza uma diferente faceta da estratégia como existente nas organizações, então diferentes definições são mais prováveis em serem complementares do que contraditórias.” (p.10)

Ainda com relação às origens da RBV, Wernerfelt (1984) define recurso como “qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada firma.” (p.172) Além disso, considera que, “mais formalmente, os recursos de uma firma num dado momento poderiam ser definidos como os ativos (tangíveis ou intangíveis) que estão ligados à firma semi-permanentemente.” (p.172) Os exemplos de recursos fornecidos por Wernerfelt são: marca, conhecimento tecnológico em casa (*in-house*), emprego de pessoal capacitado, contatos comerciais, máquinas, procedimentos eficientes, capital, etc. Wernerfelt

desenvolveu um modelo de gestão dinâmica de recursos, que indica que “o crescimento ótimo da firma envolve um equilíbrio entre recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos.” (p.178)

A RBV, em sua forma mais pura, equipara ativos tangíveis, como equipamentos, recursos financeiros, marcas e patentes, aos ativos intangíveis como as *organizational capabilities*. Traduzida fielmente, essa expressão significa habilidades ou capacidades organizacionais. Cabe um destaque aos chamados recursos humanos, que são mais importantes por suas qualidades intangíveis, como o conhecimento e a capacidade de aprendizagem, do que por suas qualidades tangíveis, como a capacidade de executar tarefas. As *organizational capabilities*, segundo Winter (2003) *apud* Winter (2000), “são rotinas de alto-nível (ou coleção de rotinas) que, junto aos fluxos de entrada, conferem à gestão das organizações um conjunto de opções de decisão para produzir saídas significativas de um tipo particular.” (p.991) Está claro nesse conceito que as habilidades e/ou capacitações organizacionais estão incorporadas nos processos organizacionais a partir da utilização em quantidade, intensidade, forma e ordem particulares dos ativos tangíveis e intangíveis. Ou seja, capacitação organizacional é aquela própria de uma organização, e somente dela. Como tal, é fonte de sua vantagem competitiva. Proença (2003) conceitua capacitações organizacionais:

“As capacitações expressam um saber-fazer coletivo, intrinsecamente organizacional, e são essenciais na constituição da empresa e de seu sucesso competitivo. São, insista-se, um recurso e, nesse sentido, podem ser consideradas conceitualmente objeto da RBV. São, entretanto, um tipo especial de recurso: um ativo intangível de natureza coletiva, associado ao modo de ativação de diferentes estoques de ativos disponíveis na empresa.” (p.4)

O entendimento dos termos capacidade e habilidade evoluiu no âmbito dos estudiosos da RBV para o conceito de competência. Prahalad & Hamel (1991) entendem que a competitividade das empresas pode advir, no curto prazo, de estratégias de preços e atributos de produtos, porém, no longo prazo, ancora-se na capacidade de construir de forma mais barata e rápida as competências que permitirão desenvolver os produtos inesperados. Segundo eles, competências essenciais (*core competencies*) são resultado do processo coletivo de aprendizado, especialmente no que diz respeito ao melhor uso dos recursos disponíveis. As *core*

competencies não se deterioram com o uso, ao contrário dos ativos tangíveis; competências evoluem com o uso e o compartilhamento. Eles destacam também que “é irônico que a alta administração devote tanta atenção ao processo de orçamento de capital, embora tipicamente não possua um mecanismo de alocação das habilidades humanas que incorporem competências essenciais.”

Vollmann (1996) propôs uma hierarquia que expressa a relação entre competências, capacidades, processos e sub-processos. Ou seja, ele define uma competência como composta de várias capacidades, que por sua vez são executadas por meio de vários processos, que subdividem-se em vários sub-processos (e atividades, passos, tarefas, etc.).

Dessa forma, voltando-se ao termo recursos, como usado nos primórdios da RBV, pode-se ampliá-lo para recursos / competências. Vollmann (op. cit.) entende que as competências, assim como as capacidades que as suportam, permitem às organizações realizar determinadas coisas e não outras. Além disso, afirma que o conjunto das competências de uma organização é crítico para a realização de sua missão e de seus objetivos.

Definições explicitam o sentido dado às idéias e aos conceitos, de acordo com pressupostos e pontos de vista. Dessa forma, necessitam de contornos bem claros, eventualmente de restrições. Portanto, pode-se admitir que estratégia e gestão estratégica são mais complexas, integrativas e abrangentes que as definições que suas diversas escolas de pensamento estabelecem. Visões como a da escola de posicionamento ou da RBV, embora inequivocamente corretas, são apenas extratos de um todo. A percepção de que novos caminhos precisavam ser trilhados nas pesquisas, modelos e teorias relativas à estratégia começaram a tomar vulto na década de 1990, embora já existissem demonstrações anteriores nesse sentido.

Mintzberg & Lampel (1999) afirmam que quaisquer escolas de estratégia são, fundamentalmente, diferentes processos de fazer estratégia da mesma forma, que são partes do mesmo processo. Lembram também que diversas abordagens para a formulação estratégica possuem interseção com mais de uma escola em “caminhos ecléticos e interessantes”. O que se observa, hoje, é que os processos estratégicos se apresentam como sínteses de aspectos das diversas escolas.

Na busca por um entendimento do fazer estratégia em indústrias reguladas, encontra-se em Mintzberg & Lampel (op. cit.) referência à Teoria Institucional e às escolas de poder e ambiental, ditas preocupadas com as pressões institucionais com as quais se defrontam as organizações.

North (1990) aponta as instituições como componentes da regra do jogo numa sociedade, constituindo restrições à ação humana. Assim como as instituições, as organizações direcionam a interação humana. As instituições, como as organizações, afetam o desempenho da economia por seu efeito nos custos de trocas / transações e produção. Embora supostamente uma fonte de redução de incerteza, as instituições também sofrem mudanças, tipicamente de forma incremental, mas também de forma descontínua. “Instituições, juntamente com restrições padrão da teoria econômica, determinam oportunidades numa sociedade” (North, 1990, p.7). Nesse contexto, as organizações podem e devem considerar as vantagens competitivas originadas das instituições e de suas mudanças e evoluções. Essa é uma dimensão importante na formulação estratégica das organizações, particularmente em setores de serviços concedidos com alto grau de regulação decorrente de sua estrutura de mercados cativos.

Há excessos e distorções quanto aos estudos e usos do termo estratégia hoje em dia, principalmente comparando-se às épocas em que estratégia era um campo do conhecimento restrito às questões militares. Como grande parte dos movimentos da história da humanidade, o pensamento estratégico parece sofrer de períodos de afirmação e negação, dialeticamente evoluindo no tempo. Não é tudo que pode ser pensado estrategicamente, o tempo todo, nem todos podem estar envolvidos com formulações estratégicas nas organizações. Isso não significa que não seja imprescindível que cada ser humano e, principalmente, cada organização pense, cada vez mais, estrategicamente. Afinal, como consequência da estratégia é esperado um desempenho superior, prioritariamente ou consequentemente econômico-financeiro, decorrente da visão funcionalista de mundo que se sobrepõe nas organizações.

No entanto, a análise das principais escolas de pensamento estratégico aponta caminhos de convergência, e não de conflitos ou negações. Há uma clara complementaridade, que começou a vir à tona ainda nos anos de 1980 com o desenvolvimento das visões integrativa e, posteriormente, relacional.

A revisão de literatura realizada sobre o tema de alianças e redes estratégicas identificou como principais autores, utilizados no referencial teórico desse estudo: Doz & Hamel (1998), Gulati (1998, 1999), Gomes-Casseres (1994, 1996), Gulati, Nohria & Zaheer (2000), Knocke (2001) e Macedo-Soares (2000, 2001, 2002, 2003, 2004).

Gulati (1998) afirmou que alianças estratégicas entre firmas seriam fenômenos presentes em toda parte. Alerta, entretanto, que as pesquisas em alianças priorizam as competências ou a falta destas como os fatores que motivam as firmas a procurar novas alianças, em detrimento das condições que determinam o conjunto de oportunidades que a firma vier a identificar. Nesse argumento, remete-se a Andrews (1971). De certa forma, o embate entre SCP e RBV ecoa no campo das alianças e redes estratégicas.

Dessa rápida passagem sobre a evolução do conhecimento em estratégia apreende-se que há uma convergência para modelos de formulação e acompanhamento das estratégias que representem uma visão mais abrangente, multifacetada, holística, integrativa e dinâmica das organizações. A matriz SWOT permanece como ponto central do tema, mas com uma complexidade de implicações muito maior.

Na varredura da literatura a respeito de estratégia nos setores de serviços públicos concedidos e, particularmente, na distribuição de gás canalizado, percebe-se a pouca expressão de estudos com tal escopo. Foram encontradas, no entanto, alguns estudos interessantes.

Ghobad (2003) estudou a administração estratégica nas organizações num estudo de caso em uma empresa monopsônica (única compradora) do Paraná – a COPAGÁS. Algumas de suas conclusões são que: “empresas monopsônicas demonstram que aspectos políticos são influentes na estratégia”, exigem-se “estratégias que demonstrem cuidados com custos”, a capacidade de negociação é competência chave, “esse tipo de empresa possivelmente estará mais voltada para estratégias internas, pelo fato de serem mais fáceis nas suas fases de formulação, implementação e controle”, “a empresa fica mais voltada para dentro” e “estratégias externas são mais difíceis de serem implementadas, apesar de importantes.”

A questão do ambiente regulatório apresenta uma quantidade maior de estudos recentes, como, por exemplo, os trabalhos de Queiróz (2001), Frajttag (2002) e Santa Catarina (2002) sobre agências reguladoras. A questão da autonomia das agências é central nesses estudos, assim como a constatação do estágio apenas inicial que o mecanismo da regulação encontra-se no Brasil.

Corrêa (2004) apresenta uma proposta de modelo de sistema de gestão para o bom desempenho organizacional, para aplicação pelas companhias distribuidoras de gás natural canalizado de pequeno porte do país. As dimensões utilizadas foram: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

Outros setores com características similares, como o setor elétrico, foram objeto de maior produção acadêmica. Ainda assim, há poucos voltados ao campo da estratégia. Figueira (2003) teve por objetivo apresentar um arcabouço analítico com os recursos / competências necessários / desejáveis à exploração da energia nucleoeletrica no Brasil. Os resultados a que chegou evidenciaram inconsistências entre os objetivos estratégicos explicitados pela empresa estudada (Eletronuclear), sua capacidade financeira e as implicações dos fatores macroambientais políticos e dos atores estratégicos. Oliveira (2004) estudou os impactos da desregulamentação no novo ambiente de competição, nas estratégias e nos desempenhos das concessionárias distribuidoras de energia elétrica no mercado brasileiro à luz da tipologia de Porter.

Souza (2002) estudou a evolução da indústria de energia elétrica brasileira sob mudanças no ambiente de negócios com um enfoque institucionalista, destacando que, ao longo do tempo, também houve várias perturbações no ambiente financeiro, externo e interno, que foram modulando a solução institucional básica dada pela indústria de energia elétrica brasileira. Por outro lado, ressalva que as soluções institucionais dadas foram influenciadas também pela escolha da alternativa tecnológica, no caso as usinas hidrelétricas. No atual momento de introdução da competição, ele conclui que as mudanças no comportamento estratégico dos agentes na indústria decorrem basicamente da mudança dos próprios atores, em função das mudanças de controle das empresas.

De fato, o que se encontra com maior fartura na literatura sobre o gás natural são trabalhos que abordam questões de gestão mas com uma tônica em

tecnologias ligadas aos processos produtivos, de transporte e de distribuição, assim como ligadas às soluções inovadoras de uso do gás natural. Alonso (2004) é um bom exemplo, com sua pesquisa sobre as estratégias corporativas aplicadas ao desenvolvimento do mercado de bens e serviços para a indústria de gás natural no Brasil. As estratégias e ações sugeridas por ele são apresentadas sob a forma de dois modelos: um voltado ao desenvolvimento de equipamentos e outro à multiplicação da oferta de serviços via capacitação do capital humano, assistência técnica e desenvolvimento de projetos de pesquisa aplicada.

Dessa forma, pode-se concluir esse capítulo com a consideração de que a suposta explosão do discurso estratégico não se reflete na produção acadêmica relacionada à estratégia no setor de distribuição de gás, que se isere em setores mais abrangentes como o de óleo e gás e o de energia. A sua condição de setor originado de concessão de serviços públicos, mas privado, e com interesses de capital globalizado, ao menos no cenário do Brasil, não conferem maior motivação à produção acadêmica. Guardadas as suas limitações, contribuir para a redução dessa lacuna, é o que pretende essa pesquisa.

3 Referencial Teórico

Neste capítulo, serão apresentados as tipologias, os conceitos centrais, os pressupostos do estudo e a metodologia de análise estratégica, além dos modelos conceituais, as variáveis, os construtos e os indicadores adotados na pesquisa.

3.1 Tipologias e conceitos centrais

Para os propósitos desse estudo, são adotados os conceitos e definições de Grant (1998) sobre **estratégia**:

- “Estratégia diz respeito a vencer” (p.3)
- “Embora seu propósito primário seja o de guiar decisões gerenciais em busca de uma performance superior pelo estabelecimento de uma estratégia competitiva, estratégia também age como veículo para comunicação e coordenação dentro de uma organização” (p.4)
- “Quatro são os fatores-chaves para o sucesso das estratégias: i) metas simples, consistentes e de longo prazo; ii) profundo entendimento do ambiente competitivo; iii) utilização objetiva dos recursos; e iv) efetiva implantação”. (p.9 a 11)

Baseando-se em Grant (1998), Macedo-Soares (2000) ampliou o conceito de estratégia, dizendo tratar-se de “um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os recursos/competências necessários para melhorar e sustentar sua performance de acordo com a visão e objetivos da organização, tendo em vista as condições do ambiente interno e externo.”

O objetivo deste estudo remete também ao conceito de *strategic fit* ou **adequação estratégica** (Hofer e Schendel, 1978; Grant, 1999). Estar em conformidade com esse conceito significa que todos os fatores que afetam a estratégia, tanto internos ou organizacionais, quanto externos ou macro ambientais, devem guardar uma consistência entre intenção e realização.

Os fatores internos dizem respeito aos recursos / competências da organização de uma forma ampla, ou seja, vistos de um ponto de vista hierárquico, como proposto por Vollmann (op. cit.) e compreendem as competências, as capacidades (*capabilities*), os processos e sub-processos, com suas derivações (atividades, passos, tarefas). Competências, para fins dessa pesquisa, podem ser consideradas tanto recursos, desde que baseados em conhecimento, numa releitura das origens da RBV, quanto capacidades distintivas, como a “cola que mantém os ativos juntos e permite sua utilização de forma vantajosa.” (Day et. al., 1997, p.58) Dessa forma, foram adotadas nesse estudo as seguintes definições:

– Competências:

“Uma empresa pode também ser vista em termos de suas competências e capacidades coletivas. Estas possibilitam a empresa – e a restringem – tanto em termos das atividades nas quais pode se engajar, quanto na extensão do que pode ser atingido a partir de uma intenção estratégica.” (Vollmann, 1996, p.47)

“Conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, exercitados por meio de processos organizacionais que permitem que uma empresa coordene atividades, utilize seus ativos e, continuamente, aprenda e se aperfeiçoe.” (Day et. al., 1997, p.58)

– Processos:

“A infra-estrutura da empresa consiste largamente de vários processos e sistemas que tornam possíveis as capacitações e competências. Processos, por definição, podem ser claramente identificados, representados em formato de fluxogramas, avaliados, comparados a outros (*benchmarked*) e redesenhados (*reengineered*).” (Vollmann, 1996, p.47)

Para a **caracterização da estratégia**, explícita ou não, foram utilizados os construtos de Fahey e Randall (1998), que propõem que o conteúdo de qualquer estratégia de uma organização deva confrontar e resolver três conjuntos de escolhas elementares:

- Escopo estratégico;
- Diferenciação competitiva ou postura; e
- Metas.

Evidentemente, o conteúdo estratégico é consequência de um processo de elaboração, análise e acompanhamento da estratégia sendo, portanto, uma dimensão intrínseca à sua caracterização. O escopo estratégico subdivide-se em: produto/serviço, cliente, geografia, grau de verticalização e *stakeholders* (partes interessadas). A postura é definida como “a forma com a qual uma organização diferencia-se de seus atuais e futuros rivais, aos olhos de seus clientes e demais stakeholders” (Fahey & Randall, 1998, p.25). Por metas (*goals*), eles (1998) compreendem a visão, a missão, os objetivos (intenções), os valores e as metas (físicas e financeiras) propriamente ditas.

Dessa forma, são oito as dimensões adotadas na caracterização da estratégia de uma empresa, expressas na Figura 2.

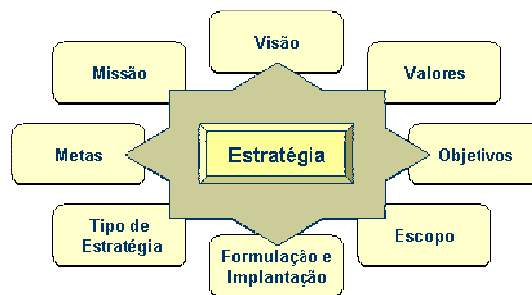


Figura 2 – Dimensões para caracterização da estratégia

Para classificar a postura estratégica, utilizou-se a tipologia de estratégias genéricas de Mintzberg (1988), divididas em cinco grupos:

1. Localização do negócio principal.
2. Distinção do negócio principal.
3. Elaboração do negócio principal.
4. Extensão do negócio principal.
5. Reconceitualização do negócio principal.

Considerando que esse estudo se limita a empresas distribuidoras de gás canalizado que são ativos controlados por um grande grupo internacional presente em diversos segmentos de negócios afins, o entendimento da postura estratégica limitou-se à distinção do negócio principal.

O grupo de estratégias de distinção do negócio principal, por sua vez, é subdividido em três subgrupos: funcionais, de diferenciação e de escopo. Coerente

com o argumento anterior, e considerando as limitações do estudo, foram utilizadas, para caracterização das estratégias das empresas distribuidoras de gás canalizado estudadas, as estratégias genéricas de diferenciação propostas por Mintzberg (1988):

- **Diferenciação por qualidade** – Quando a diferenciação se dá pelo oferecimento de um produto ou serviço que, comparado a concorrentes ou substitutos, não seja fundamentalmente diferente, mas seja melhor. Decorre dos atributos do produto ou serviço em si, normalmente considerando três dimensões: maior confiabilidade, maior durabilidade e desempenho superior.
- **Diferenciação por design** - Quando a diferenciação se dá por meio de características distintas dos produtos ou serviços concorrentes. Também chamada de diferenciação por projeto, busca algo diferente, não necessariamente melhor. Está intimamente relacionada à inovação.
- **Diferenciação por suporte** – Sem alterar os atributos intrínsecos ao produto ou serviço, a diferenciação se dá pelo oferecimento de algo a mais, normalmente uma ampliação do nível de serviços agregados (formas e prazos de entrega, formas e prazos de financiamento e assistência técnica, por exemplo) ou produtos complementares (equipamentos periféricos, por exemplo).
- **Diferenciação por imagem** - Considerando que os atributos de produtos ou serviços são as diversas formas como os consumidores os percebem, comparativamente aos produtos ou serviços concorrentes ou substitutos, um meio de diferenciá-los é a imagem, usualmente criada através da propaganda e de técnicas de promoção.
- **Diferenciação por tarifa / preço** – Quando os atributos entre produtos ou serviços concorrentes ou substitutos forem similares, uma forma de diferenciá-los pode ser o preço.
- **Não diferenciação** – Quando nenhuma estratégia clara de diferenciação é adotada.

Considerando as características de monopólio natural, com a presença de quantidade significativa de clientes cativos e de competição direta com os substitutos nos segmentos de grandes clientes (comerciais, industriais e de geração e co-geração elétrica) e de clientes automotivos, poderia existir uma ênfase de cada estratégia de diferenciação por segmento de clientes.

Como a gestão estratégica frente aos fatores macro ambientais e seu impacto no desempenho das empresas é objetivo central desse estudo, foi feito um aprofundamento nesse sentido no referencial teórico. Para caracterizar o macro ambiente foram usados os construtos de Austin (1990), desenvolvidos em função de sua percepção da influência crônica dos fatores macro ambientais na efetiva gestão de empresas em países em desenvolvimento. Segundo ele, o gestor confronta-se com duas questões básicas: o que analisar no macro ambiente e como qualificar sua relevância para a estratégia da firma. Esta visão parece muito pertinente ao contexto do setor de distribuição de gás canalizado brasileiro desde o início do processo de privatizações e de mudança do contorno institucional, além de todos os demais fatores externos às firmas igualmente em grande variação nesse período. A Figura 3 reflete o arcabouço de análise ambiental proposto por Austin (1990).

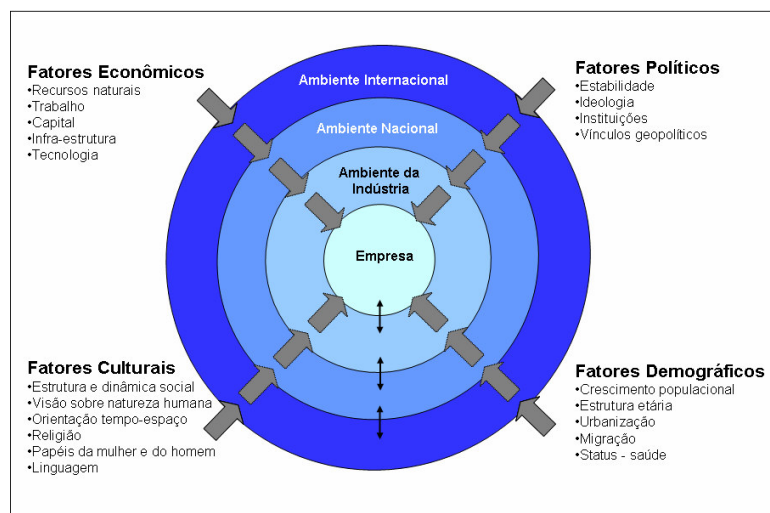


Figura 3 – Arcabouço de análise ambiental (Austin, 1990)

De acordo com Austin, são quatro os grupos de fatores ambientais que influenciam a gestão, e conseqüentemente o desempenho, das empresas:

econômicos, culturais, demográficos e políticos. É questão fundamental também compreender os caminhos que levam a essa influência. Por isso, cabe entender como eles interagem e evoluem nos níveis agregadores do ambiente - internacional, nacional e da indústria – até chegar à empresa.

Os fatores macro ambientais, particularmente aqueles relacionados às políticas do setor público, podem criar ou dilapidar vantagens competitivas. Bailey (1997) aponta “janelas políticas” onde as firmas podem aproveitar-se das mudanças políticas em benefício da criação de vantagens competitivas. Para tal, são propostas quatro estratégias de desenvolvimento de vantagens dinâmicas.

Essa abordagem estabelece um elo bastante interessante entre a importância dos fatores macro ambientais e as estratégias de diferenciação possíveis no segmento de distribuição de gás canalizado.

Bailey (1997) aponta também uma inter-relação entre as mudanças políticas e os recursos / competências da firma, de um lado, e a arena competitiva da indústria, do outro lado. A Figura 4 ilustra essas relações. Fica explícita a idéia de que as firmas podem influenciar novas iniciativas políticas.

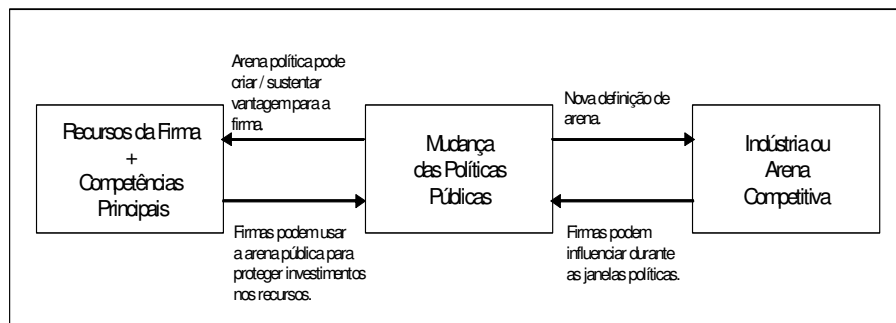


Figura 4 – Tendências políticas e vantagem dinâmica (Bailey, 1997)

Segundo Bailey, a literatura tradicional sobre estratégia não focaliza explicitamente nas interações entre política e estratégia. Entenda-se como componente da estratégia a capacidade dos gestores de entenderem os padrões de comportamento das mudanças políticas, mesmo os seus “caprichos”. Tais tendências, nas últimas duas décadas, podem ser classificadas entre dois caminhos em sentido contrário: o movimento de reforma regulatória econômica, incluindo desregulamentação e privatização; e o movimento de incremento no ativismo social e ambiental. Ambos os movimentos têm implicado mudanças significativas

na legislação, que busca prioritariamente o bem-estar dos consumidores e cidadãos de uma forma geral. Mas, em seu bojo, trazem aumento de custos para as firmas. A regulação, portanto, a despeito de eventuais movimentos de desregulamentação, torna-se crescentemente mais detalhada e complexa, e sua interação com o nível político, muito mais imprevisível. O dilema que surge é que os legisladores e políticos “agora reconhecem que a intervenção regulatória é imperfeita tanto quanto o mercado o é.” (p.81)

A base das reformas nos setores de concessões públicas, anteriormente totalmente regulados, foi a teoria da contestabilidade, que sustenta a segmentação de tais indústrias em vários mercados. Para cada um deles, procura determinar o nível correto de competição. No setor elétrico brasileiro, a segmentação nas atividades distintas de geração, transmissão, distribuição e comercialização é uma realidade, sendo retrato da teoria da contestabilidade. Já no setor de gás brasileiro, as atividades equivalentes de produção, transporte, distribuição e comercialização não se refletem da mesma forma na estrutura da indústria; há basicamente dois segmentos: produção / transporte e distribuição (comercialização inclusa). A Figura 5 apresenta uma visão geral da teoria da contestabilidade, e a conseqüente divisão de uma indústria (*unbundling*), segundo Bailey (1997).

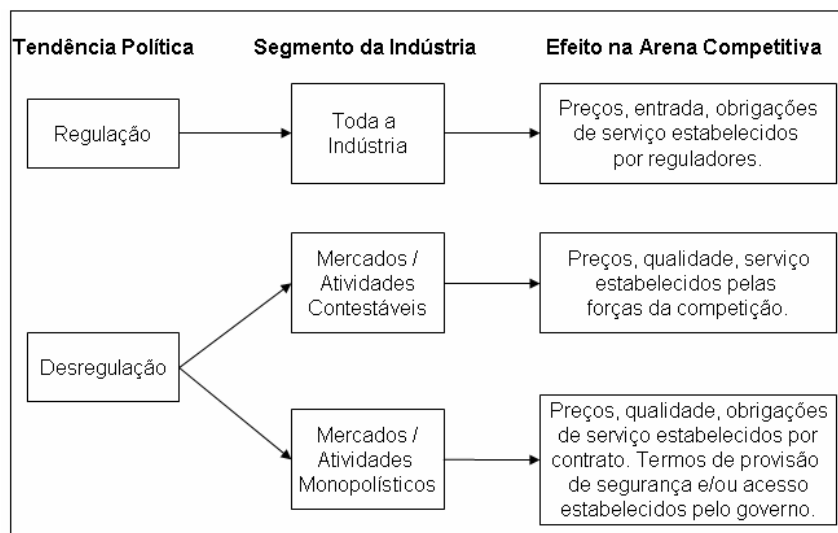


Figura 5 – Teoria da contestabilidade e *unbundling* da indústria (Bailey, 1997)

A divisão da indústria pode ser vertical, como no caso das atividades exemplificadas dos setores elétrico e de gás, ou horizontal, quando feita por

geografia ou tipo de serviço. O processo de análise busca definir um grau ótimo de monopólio para aquele mercado / atividade. Em atividades monopolísticas, como a distribuição de energia elétrica e de gás canalizado, a competição resta pelos possíveis substitutos.

Bailey alerta para a falta de conhecimento, por parte dos gestores, da teoria da contestabilidade, embora seja esta a base do seu ambiente competitivo. Muitos teriam ao menos conhecimento das tendências regulatórias, mas ainda assim falham em incorporá-las ao processo de formulação estratégica. O conceito de estratégia integrada é apontado como essencial em ambientes de forte interferência política e regulatória. A Figura 6 expressa essas relações dinâmicas.

A partir da legislação estabelecida por representantes eleitos com tal poder, os agentes executivos e regulatórios interpretam as leis e as detalham em regras. A indústria e o público em geral, consumidores inclusos, permanentemente interagem com os legisladores e os órgãos executivos e regulatórios, defendendo seus pontos de vista e interesses. Cabe destacar, a dinâmica das relações entre a indústria e o público em geral.

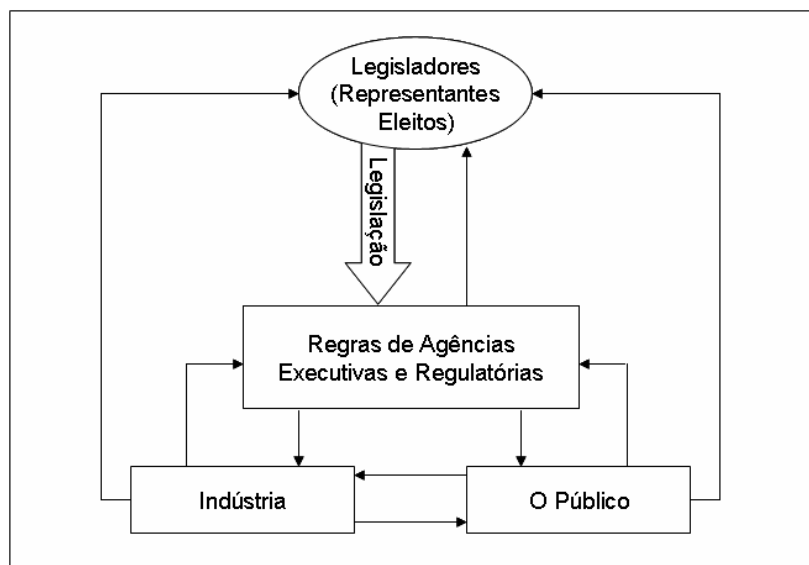


Figura 6 – Quadro de influências políticas, baseado em Oster (1990) (Bailey, 1997)

Dessas influências dinâmicas surge o que Bailey chama de “janelas políticas”, que nada mais são que momentos e movimentos de mudança do equilíbrio entre os agentes. Nessas “janelas” surgem as oportunidades para ações,

em iniciativas dos diversos agentes interessados. Com relação especificamente às firmas, são nesses momentos que os gestores podem procurar trabalhar oportunidades e ameaças, em linha com suas forças e fraquezas. Portanto, é necessário que a formulação estratégica dos negócios seja brindada com a dimensão política. Bailey sugere então quatro estratégias a serem adotadas durante as “janelas políticas”, combinando duas dimensões: o grau de regulação e o incentivo prescritivo. A Figura 7 ilustra essa tipologia.

		Incentivo Prescritivo	
		Efeito Desigual Desejo de uma firma em posicionar-se à parte de seus competidores.	Efeito Equivalente Necessidade de uma firma em juntar-se a outros para aumentar seu poder de barganha.
Regulação Econômica Decrescente		Melhorar a Vantagem Relativa	Melhorar a Vantagem Coletiva
	Regulação Social e Ambiental Crescente	Mitigar a Desvantagem Relativa	Mitigar a Desvantagem Coletiva

Figura 7 – Estratégias durante as “janelas políticas” (Bailey, 1997)

O grau de regulação é avaliado em dois extremos que refletem a tendência dos fatores macro ambientais políticos e demográficos. Uma redução da regulação, no âmbito econômico, mesmo naqueles setores por natureza monopolísticos, ocupa um extremo. Enquanto isso, no outro extremo, está um aumento da regulação, no âmbito social e ambiental. Estes construtos representam incremento e retirada de restrições regulatórias. A outra dimensão da matriz representa o incentivo dos gestores à tomada de decisões, chamadas prescritivas, que resultam em iniciativas conjuntas ou à parte de seus competidores. No caso de setores monopolísticos, com mercado cativo, pode-se considerar em determinadas situações os competidores como pares, aliados.

Da combinação dessas dimensões surgem as quatro estratégias genéricas que foram adotadas nesse estudo, com o objetivo de identificar a postura específica das empresas distribuidoras de gás canalizado frente aos fatores macro ambientais políticos, quando oportunidades e ameaças se apresentam a partir das “janelas

políticas”:

- Busca de vantagem relativa frente aos demais agentes da indústria em função das oportunidades do macro ambiente;
- Busca de vantagem coletiva frente às oportunidades do macro ambiente;
- Busca de mitigação de desvantagem relativa frente aos demais agentes da indústria frente às ameaças do macro ambiente; e
- Busca de mitigação de desvantagem coletiva frente às ameaças do macro ambiente.

Para fins desse estudo, foram adotadas as seguintes definições relativas ao tema de alianças e redes estratégicas:

- **Alianças** - “Arranjos voluntários entre firmas envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Podem ocorrer como resultado de uma larga gama de motivos e metas, tomar uma variedade de formas e ocorrer transpassando fronteiras verticais e horizontais.” (Gulati, 1998)
- **Aliança estratégica** - “Aliança que contribui diretamente para a vantagem competitiva da empresa.” (Macedo-Soares, 2000)
- **Redes** – “Construções sociais que surgem de transações contínuas e atividades conjuntas entre participantes num sistema social, definida como uma pluralidade de atores interagindo com base num sistema de símbolos compartilhados. Os atores participantes de uma rede podem ser designados em vários níveis de análise: indivíduos, pequenos grupos, organizações, coalizões ou nações.” (Knoke, 2001)
- **Redes estratégicas** – “Conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças estratégicas classificadas em função do tipo ou intensidade de relacionamento.” (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000)

- **Redes sociais** – “Conjunto de relacionamentos sociais informais, instrumentais e expressivos que existem entre indivíduos que são agentes de diferentes organizações, incluindo relacionamentos inter-organizacionais e interpessoais.” (Galaskiewicz & Zaheer, 1999)
- **Rede de valor** – “É o conjunto de jogadores no jogo dos negócios. Mapa representando todos os jogadores e as relações entre eles. Na dimensão vertical estão os clientes e fornecedores. Na dimensão horizontal estão os competidores e os *complementors*.” (Bradenburger & Nalebuff, 1997)
- **Rede egocêntrica** – “Rede que apresenta apenas os laços diretos de cada ator.” (Knoke, 2001)

Existem muitas classificações para as alianças estratégicas. Para fins desse estudo, foi adotada como referência a classificação de Macedo-Soares e Tauhata (2002), que se baseou em Contractor & Lorange (1988), Parise (2000) e Nohria & Garcia-Pont (1991).

Para esse estudo, essa classificação foi modificada com o intuito de representar as relações e intensidades existentes na indústria de distribuição de gás canalizado. Alguns itens foram acrescentados (contrato de concessão, contrato de fornecimento de energia e acordo / contrato de fornecimento de energia *spot* ou de curto prazo), outro retirado (franquia) e ainda outro sofreu ajuste (acordo / contrato de fornecimento de outros insumos e materiais), além de terem sido revistas as posições em relação à intensidade.

Também as descrições de cada tipo de aliança foram adaptadas para refletir as condições do setor de distribuição de gás canalizado. A Tabela 1 reflete os tipos adotados.

#	Tipo	Descrição
1	Fusão / Aquisição	Um parceiro adquire uma participação no controle acionário de outro, ou adquire completamente o outro parceiro (nesse caso a aliança mantém-se, dado que por razões legais as empresas têm que se manter independentes).
2	<i>Joint-venture</i>	Entidade independente é criada pelos parceiros, com propósito específico.
3	Participação acionária cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro.
4	Investimento acionário minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro.
5	Contrato de concessão	Um parceiro, detentor dos direitos legais sobre determinada atividade econômica, concede a outro parceiro a sua exploração com prazo e condições pré-estabelecidas.
6	Contrato de fornecimento gás	Um ou mais participantes supre de gás outro participante que, por sua vez, o distribui.
7	P&D em conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos / serviços e/ou processos em conjunto. Isso vale para tecnologias de segurança, prevenção de perdas, eficiência do consumo de gás, etc.
8	Desenvolvimento / Co-produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos e/ou serviços em conjunto.
9	Comercialização / Marketing em conjunto	Parceiros concordam em promover ou comercializar produtos e/ou serviços em conjunto.
10	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	Uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> permite a outra utilizá-lo em troca de uma taxa <i>up-front</i> , seguido por <i>royalties</i> , usualmente baseada em vendas futuras.
11	Transferência de tecnologia	Arranjo informal no qual parceiros compartilham tecnologia. Pode ser acompanhado por acordos formais como pactos de licenciamento ou P&D. Pode ser aplicado, por exemplo, no caso de empresas globais que possuam ativos locais, ou seja, entre empresas do mesmo grupo.
12	Acordo / Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos / serviços e/ou processos.
13	Acordo / Contrato de fornecimento de outros insumos e materiais	Um ou mais participantes supre material (is) a outro participante que, por sua vez, usa esse (s) material (is) para elaborar um produto acabado e/ou serviço. Pode ser aplicado, por exemplo, a todos os ativos da atividade principal de distribuição.
14	Acordo / Contrato de distribuição	Um parceiro distribui o produto e/ou serviço de outro parceiro, usando sua rede de distribuição.
15	Acordo / Contrato de comercialização	Um parceiro comercializa o produto e/ou serviço de outro parceiro, usando sua própria marca. Pode ser aplicado, por exemplo, a serviços técnicos (manutenção corretiva e preventiva) ou comerciais.
16	Acordo / Contrato de prestação de serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de assessoria, consultoria, treinamento, assistência técnica, etc. Nessa categoria inserem-se, por exemplo, os órgãos de representação, setoriais e de classe.
17	Acordo / Contrato de fornecimento de gás spot ou de curto prazo	Um ou mais participantes supre de gás outro participante que, por sua vez, a distribui, regularizando demanda de curto prazo, a descoberto dos contratos de fornecimento de longo prazo.
18	Acordo / Contrato de financiamento <i>spot</i> ou de curto prazo	Um ou mais participantes supre recursos financeiros a outro participante que, por sua vez, usa-os para elaborar um produto acabado e/ou serviço em curto prazo (igual ou inferior a um ano).

Tabela 1 - Descrição dos tipos de alianças estratégicas em função do grau de intensidade para distribuidoras de gás canalizado (adaptação de Macedo-Soares & Tauhata, 2002)

OBS. Em negrito as contribuições relativas ao setor de gás canalizado.

Com relação às características específicas do setor de distribuição de gás canalizado, para fins desse estudo, foram adotadas as seguintes definições:

– **Concessão de serviço público:**

“A delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para o seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo indeterminado.” (Lei Federal nº 8.987 de 13 de fevereiro de 1995)

“A delegação contratual, pelo poder concedente, da prestação de serviços públicos ou de utilidade pública, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para o seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado, com ou sem a realização de obras públicas correlatas.” (Lei Estadual nº 2.831 de 13 de novembro de 1995)

– **Monopólio natural:** “Constituem o caso especial em que a concorrência não é preferível à intervenção pública.” (Possas, 2002, p.59)

– **Regulação:** “A regulação, originalmente, veio para substituir o mercado em determinadas funções e para produzir os efeitos que ele, em determinadas circunstâncias, ao funcionar livremente, não seria capaz de alcançar.” (Possas, 2002, p.59)

3.2 Pressupostos

O referencial teórico apresentado traz com ele, de forma implícita, uma série de pressupostos que estão contidos nesse estudo. Com o objetivo de apontá-los mais claramente, são relacionados a seguir os principais:

1. No caso de empresas inseridas em indústrias com alto grau de regulação econômica e com mercados cativos, decorrentes de monopólios naturais, como o setor de distribuição de gás canalizado, os modelos tradicionais de análise estratégica são insuficientes para o entendimento do desempenho a partir da conduta estratégica, assim como para a formulação e a execução da mesma. Isso porque a dinâmica de redes, quase uma imposição dessa indústria, não é considerada.

2. Na análise estratégica, a adoção de perspectivas integrativas sistêmicas e relacionais permite captar interações entre os diversos fatores atuantes sobre a empresa, o que influencia o desempenho. Essas perspectivas podem alterar o entendimento das forças e fraquezas das empresas, assim como das oportunidades e ameaças do macro ambiente, tanto as reais quanto as potenciais.
3. A avaliação da adequação estratégica permite explicar o desempenho superior de uma empresa.
4. A identificação das implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento é necessária na avaliação da adequação estratégica, no caso de empresas que atuam em alianças e redes estratégicas.
5. Conceitos, teorias, modelos e estruturas devem ser utilizados no processo de gestão estratégica para evitar que a explosão do discurso estratégico e a popularização e banalização do significado de estratégia levem a uma descrença na sua efetividade para o atingimento de desempenhos superiores das empresas.
6. A consideração de alianças e redes na gestão estratégica de empresas distribuidoras de gás canalizado pode contribuir para o sucesso de estratégias, tanto aquelas voltadas aos clientes, quanto as voltadas aos fatores macro ambientais e aos fatores organizacionais (recursos / competências internas das empresas).

3.3 Metodologia de análise estratégica

A análise relacional proposta nesse estudo foi realizada tendo por base o modelo SNA – Strategic Network Analysis, desenvolvido por Macedo-Soares (2002). Esse modelo permite mapear as principais alianças e características relacionais da rede de valor da empresa, ou seja, da rede formada pela empresa focal e pelos demais atores estratégicos que com ela se relacionam, destacando suas alianças estratégicas principais e os tipos de laços que os unem.

O modelo SNA é uma evolução natural do modelo genérico-integrativo (GI) desenvolvido por Macedo-Soares (2000) a partir de construtos de Porter (1980), Austin (1990) e Bradenburger & Nalebuff (1997). A Figura 8 ilustra o modelo GI.

Os 5 atores estratégicos de Porter (1980) estão representados, interagindo com os *complementors*. Estes últimos correspondem não somente aos parceiros potenciais, no conceito desenvolvido por Bradenburger & Nalebuff (1997), mas também aos próprios parceiros quando da proposição da rede de valor. Austin (1990) está presente com sua contribuição de agregar uma sexta mega-força - governo - às cinco forças de Porter (1980). O entendimento do macro ambiente, segundo tipologia de Austin (1990), é objetivo central desse estudo.

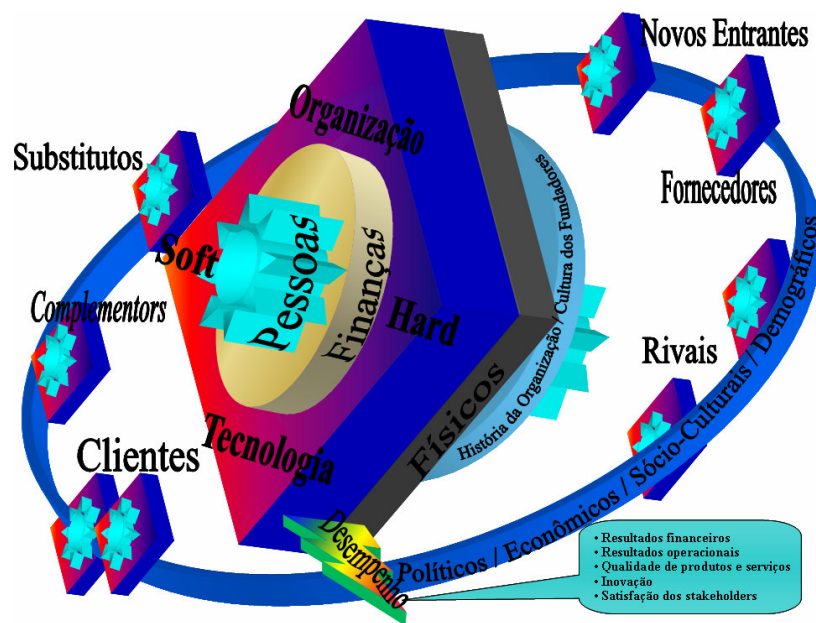


Figura 8 – Modelo GI (Macedo-Soares, 2000)

O modelo GI possui uma perspectiva integrativa, ou seja, baseada na análise dos recursos / competências da organização e sua interação com os fatores macro ambientais. Além dos construtos diretamente agregados ao modelo, um aprofundamento da análise dos fatores internos das empresas pode dispor dos construtos de Barney (1996) e Vollmann (1996). Embora não fosse o foco principal desse estudo, adotou-se a hierarquia composta de quatro níveis de competências de Vollman (op. cit.):

- **Distintiva** (*distinctive*) – Dificilmente copiável pela concorrência, fornecendo uma vantagem competitiva que pode ser transformada em

- margem adicional;
- **Essencial** (*core*) – Comum aos concorrentes, mas necessária ao setor em que a empresa está inserida;
 - **Rotineira** (*routine*) – Comum à maior parte das organizações, independente do setor a que pertencem;
 - **Terceirizável** (*outsource*) – Praticamente *commodity*, possui vantagem de custos se terceirizada.

Um modelo integrativo faz-se essencial para fins de um entendimento básico das condições de formulação e desenvolvimento das estratégias das empresas no que tange à boa utilização dos recursos / competências, de modo a explorar as oportunidades e atenuar as ameaças dos fatores internos.

O modelo GI analisa dois agrupamentos de fatores ou variáveis que afetam a conduta e o desempenho das organizações: principais e secundárias. As variáveis principais são aquelas internas à organização, ou seja, dizem respeito aos recursos / competências. São cinco as categorias de variáveis internas: 1) pessoas; 2) financeiras; 3) organizacionais; 4) tecnológicas; e 5) físicas. Não por acaso são representadas graficamente tendo “pessoas” ao centro e sobre as “camadas” das finanças e dos fatores físicos. Tecnologia e organização suportam-nos.

De modo a permitir um aprofundamento que passa por análises quantitativas e qualitativas, tais categorias de variáveis são classificadas adicionalmente em “*hard*” e “*soft*”. Implícitos nessa classificação estão: a objetividade de variáveis como os processos, a estrutura organizacional e os sistemas de informação, e a subjetividade dos valores, crenças e cultura organizacionais.

As variáveis secundárias são aquelas originadas do ambiente externo. Para tal o modelo GI utiliza-se dos construtos de Austin (1990), e procura entender como as variáveis primárias e as secundárias interagem. A consequência esperada dessa interação e, portanto, da gestão estratégica integrativa é levar à maximização das forças e à minimização das fraquezas das variáveis primárias, de modo a explorar as oportunidades e reduzir as ameaças das variáveis secundárias (ambientais), de modo a alcançar o desempenho superior.

A configuração do desempenho dá-se pela apuração de indicadores categorizados em qualitativos e quantitativos. Esses últimos geralmente priorizam

a dimensão econômico-financeira, embora possam ser estendidos a uma série de quantitativos físicos de mercado, processos internos, conhecimento e aprendizagem, etc.

Para suprir as necessidades de aprofundamento das relações entre participantes da rede de valor da empresa, o modelo SNA, evolução do modelo GI, utiliza-se de construtos específicos para esse fim. O modelo SNA preserva as características genérico integrativas do modelo GI, ampliando-as para uma perspectiva relacional. A Figura 9 ilustra o modelo SNA.

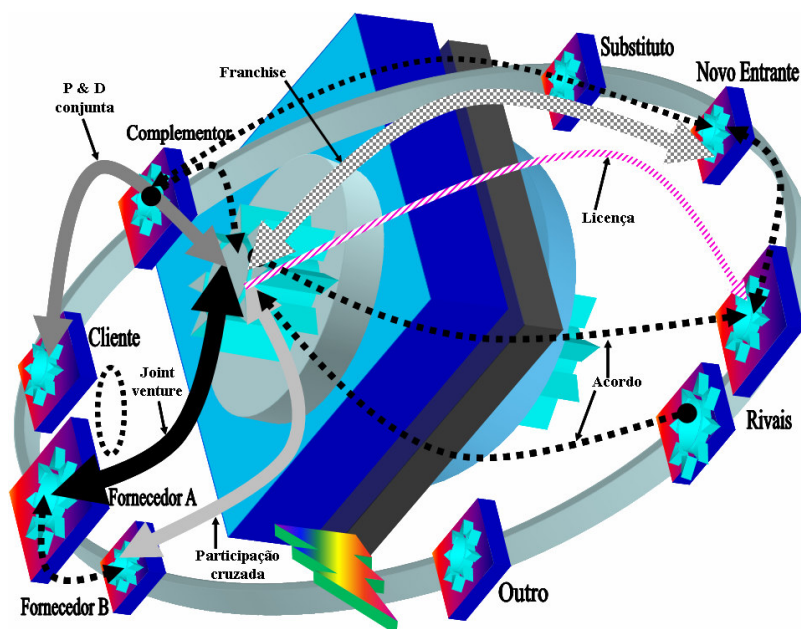


Figura 9 – Modelo SNA (Macedo-Soares, 2002)

No modelo SNA, o que está em evidência é a rede formada a partir de uma empresa focal (rede egocêntrica). As ligações entre os atores estratégicos se dão por meio de alianças de diferentes tipos e o entendimento dos laços entre os parceiros leva ao entendimento da empresa focal e sua participação numa rede mais ampla.

Dessa forma, tendo por base os modelos GI e SNA, a análise estratégica na presente pesquisa envolveu os seguintes passos, conforme proposto por Macedo-Soares (2000, 2002):

1. Caracterização da estratégia corrente explícita ou implícita das empresas. Para tal foram usados os construtos de Fahey e Randall

(1998), e as estratégias genéricas de diferenciação de Mintzberg (1988) e as estratégias genéricas para enfrentar as “janelas políticas” de Bailey (1997).

2. Identificação dos fatores ambientais e dos atores estratégicos chaves da rede de valor das empresas e avaliação de suas implicações estratégicas no sentido de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais. Para tal foram usados os construtos de Porter (1980) e Austin (1990), complementados por Bradenburger & Nalebuff (1997).
3. Identificação dos fatores organizacionais das empresas e de suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais. Para tal foram utilizados os construtos do modelo GI de Macedo-Soares (2000) e de Vollmann (1996).
4. Identificação e classificação das alianças estratégicas e laços significativos entre os participantes das redes de valor das empresas, segundo tipologia adaptada de Macedo-Soares & Tauhata (2002).
5. Identificação das características relacionais da rede egocêntrica das empresas segundo os construtos do modelo SNA de Macedo-Soares (2002);
6. Avaliação do desempenho das empresas;
7. Avaliação da adequação estratégica, ou seja, verificação, à luz dos indicadores de desempenho das empresas, da capacidade de suas estratégias atuais, declaradas ou não, de maximizar as forças e de minimizar as fraquezas, a fim de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelo macro ambiente, pelos atores estratégicos e pelos fatores organizacionais;
8. Sugestão, com base nos resultados da avaliação estratégica, de ajustes na estratégia das empresas de modo a maximizar o desempenho em função das condições de contorno e dos recursos / competências disponíveis, de modo a sustentar a vantagem competitiva das empresas.

3.4

Variáveis, construtos e indicadores do estudo

Como expresso no Item 1.4, em função da intenção de desenhar um

panorama setorial, esse estudo não pretendeu aprofundar as implicações estratégicas das forças e fraquezas das empresas em estudo. No entanto, essas implicações não podem ser deixadas de lado, sob pena de empobrecer a avaliação da adequação estratégica considerando as implicações estratégicas das oportunidades e ameaças do macro ambiente. Assim, foram utilizados construtos simplificados no âmbito do modelo GI, inspirados em Macedo-Soares & Lucas (1996), Macedo-Soares & Ratton (1999), Macedo-Soares (2000), Coutinho & Macedo-Soares (2001) e Figueira & Macedo-Soares (2004). As Tabelas 2 e 3 explicitam os construtos e as variáveis dependentes e independentes utilizados para fins desse estudo adaptados para o setor de distribuição de gás canalizado.

Uma coletânea de construtos utilizados para operacionalizar a análise estratégica relacional foi apresentada por Macedo-Soares (2002) e Tahuata (2002), baseando-se em diversos trabalhos dos quais se destacam Galaskiewicz & Zaheer (1999), Gulati et al. (2000), Kale, Singh e Perlmutter (2000) e Knocke (2001). As Tabelas 4 e 5 consolidam as listas de referência de construtos de Macedo-Soares (2002) e de Tahuata (2002). A partir destas, foram utilizados nesse estudo os construtos evidenciados nas Tabelas 6 e 7, respectivamente para os níveis corporativo da empresa focal e da indústria na qual ela se insere.

Foram adotadas três categorias de construtos relacionais no nível da indústria e da empresa, além de um quarto construto no nível da empresa, quais sejam:

- **Estrutura da rede** – Compreende o padrão dos relacionamentos no qual a empresa focal ou a indústria focal estão inseridas. Os construtos associados são: densidade; escopo; posição e centralidade; orifícios estruturais; tipo de laço; equivalência estrutural; e padrão dos laços.
- **Composição da rede** – Expressa as características dos membros da rede, ou seja, dos atores da rede de valor da empresa focal ou da indústria focal. Os construtos associados são: identidade, status e acesso aos recursos da empresa focal e da indústria focal.
- **Modalidade da rede** – É o conjunto de regras e normas institucionalizadas que direcionam o comportamento apropriado dos atores na rede. Os construtos associados refletem a força das conexões e a natureza dos laços.

- **Gerenciamento da rede** – Diz respeito aos fatores sob os quais a rede é administrada. Construtos para sua expressão são: o uso de mecanismos de governança; o desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações inter-firmas; os investimentos em relacionamentos específicos; o desenvolvimento de processos de gestão da mudança no âmbito da rede; a experiência em múltiplas alianças; e os processos e competências para a gestão da adequação dinâmica dos múltiplos parceiros.

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis
1 - Organização <i>Hard</i>	1.1 - Estrutura organizacional	Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder.
	1.2 - Sistemas de medição de desempenho	Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia.
	1.3 - Equipes	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> .
	1.4 - Processos	Documentados e interfuncionais.
	1.5 - Sistemas de reconhecimento e recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos empregados e remuneração integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa.
	1.6 - Sistemas educacionais (treinamento)	De educação continuada dos gestores e demais empregados, para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e, para aquisição de habilidades específicas do pessoal operacional. Em função da relevância, a qualificação e a capacitação da força de trabalho terceirizada deve ser garantida, assim como a absorção de <i>know how</i> do exterior.
	1.7 - Sistemas gerenciais	Integrados através dos processos interfuncionais, com uma perspectiva de orientação para os clientes e outros <i>stakeholders</i> . Em função da relevância, devem existir sistemas de informação específicos para controle dos serviços técnicos terceirizados e do relacionamento com os clientes.
2 - Organização <i>Soft</i>	2.1 - Cultura organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e demais <i>stakeholders</i> . Em função da relevância, o bom relacionamento com o poder concedente e o órgão regulador devem ser cultivados.
	2.2 - Estilo de liderança	Visível comprometimento da gerência com a estratégia da organização, no sentido de alocar os necessários recursos no dia-a-dia, inclusive tempo, com práticas chave para o sucesso da estratégia.
	2.3 - Comunicação informal	Ampla e interfuncional, favorecendo constante <i>feedback</i> sobre as metas, planos de ação e medidas de desempenho.
3 - Tecnologia <i>Hard</i>	3.1 - Tecnologia de informação	Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados (<i>hardware</i> e <i>software</i>), com acesso amplo a todos os níveis decisórios, abrangendo: relacionamento com clientes, monitoramento / controle da rede e processos administrativos.

(continua)

(continuação)

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis
4 - Tecnologia <i>Soft</i>	4.1 - Metodologias e técnicas específicas	Metodologias de treinamento, programas e incentivo ao desenvolvimento de novas soluções com vistas ao aprimoramento dos processos organizacionais. Metodologias e técnicas de medição do desempenho global, setorial e individual, que incluem dimensões quantitativas e qualitativas de forma balanceada.
	4.2 - Inovação	Desenvolvimento de novas medições para indicadores de grandezas intangíveis, tais como a qualidade dos serviços, a percepção do nível justo das tarifas, a segurança do sistema de distribuição, etc.
5 - Físicos	5.1 - Infra-estrutura	Instalações, equipamentos e sistemas de controle que permitam a distribuição dentro dos padrões de segurança e confiabilidade estabelecidos pelas agências de fiscalização.
		Processos e sistemas de atendimento ao cliente: reclamações técnicas e comerciais; processo de conversão e emergências.
		Equipamentos, processos e sistemas de controle da distribuição de modo a garantir o controle de perdas na distribuição.
6 - Pessoas	6.1 - Talentos e capacidades	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para aplicação de novas metodologias e práticas, que incluem solução de problemas, melhoria de processos e sistemas de medição balanceados, com ênfase para a absorção de <i>know how</i> do exterior.
7 - Financeiros	7.1 - Fluxo de caixa	Fluxo de caixa originado das operações (tarifas) e de capital de terceiros suficiente para garantir liquidez aos acionistas, mantendo recursos internos para financiar a manutenção das atividades e o crescimento sustentado (planos de investimento na expansão da rede de distribuição).
	7.2 - Rentabilidade	Retorno adequado sobre ativos, capital empregado e capital investido pelos acionistas, de modo a preservar a atratividade dos investimentos de longo prazo.
	7.3 - Estrutura de capital	Estrutura de capital que assegure um nível de alavancagem financeira ótimo para obtenção de recursos de longo prazo a custos mais baixos, de modo a financiar as ampliações de capacidade, conforme demanda.

Tabela 2 – Atributos necessários / desejáveis para cada variável principal independente, para gestão estratégica voltada ao cliente adaptados para o setor de distribuição de gás canalizado

OBS. Em negrito, os atributos específicos para o setor de distribuição de gás canalizado.

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis
8 - Desempenho	8.1 - Dimensões quantitativas	Financeiras: alta geração de caixa, alta liquidez, alto retorno para os acionistas e rentabilidade acima da média do setor.
		Operacionais: perdas decrescentes e abaixo da média do setor, altos e crescentes consumos por cliente e por área, aumento do índice de satisfação do consumidor.
	8.2 - Dimensões qualitativas	Satisfação dos <i>stakeholders</i> .
		Reputação quanto à responsabilidade social. Atendimento aos padrões de conduta ética quanto à segurança, respeito ao meio ambiente e às obrigações regulatórias.

Tabela 3 – Atributos necessários / desejáveis para cada variável principal dependente, para gestão estratégica voltada ao cliente adaptados para o setor de distribuição de gás canalizado

OBS. Em negrito, os atributos específicos para o setor de distribuição de gás canalizado.

Categorias	Construtos	Indicadores	Implicações Estratégicas	Referências
1 - Estrutura da Rede	1.1 - Densidade	Alta / Baixa	Oportunidade: correlação entre alta densidade de laços e altos retornos e baixa taxa de entrada.	Scherer & Ross (1990); Eccles & Crane (1988); Podolny (1993); Baker & Falkner (1991) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).
	1.2 - Escopo	Ampla / Restrita	Oportunidade: escopo amplo permite acesso mais fácil a informações e recursos de valor de outras indústrias.	Gulati et al. (2000).
	1.3 - Posição e centralidade	Central / Periférica	Oportunidade: posição central permite acesso mais fácil a informações e recursos de valor de outras indústrias.	Gulati et al. (2000).
	1.4 - Orifícios estruturais	Existência / Inexistência	Oportunidade: indústrias que ocupam orifícios estruturais apresentam maiores retornos por serem capazes de se apropriar de parcela maior de recursos que transitam por elas.	Burt (1992) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).
Oportunidade / ameaça: a existência ou não-existência de orifícios estruturais numa rede cliente / fornecedor pode influenciar positivamente ou negativamente o poder de controle e, conseqüentemente, a lucratividade.			Burt (1992) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).	
2 - Composição da Rede	2.1 - Identidade dos parceiros da indústria focal	Forte / Fraca	Oportunidade: potencial aumento de lucratividade decorrente do relacionamento com outras indústrias fortes.	Gulati et al. (2000).
			Oportunidade / ameaça: a identidade forte ou fraca dos parceiros pode influenciar na lucratividade da indústria focal.	Gulati et al. (2000).
	2.2 - Status dos parceiros da indústria focal	Sucesso / Fracasso	Oportunidade: potencial aumento de lucratividade decorrente do relacionamento com outras indústrias de sucesso.	Gulati et al. (2000).
			Oportunidade / ameaça: o sucesso ou fracasso dos parceiros pode influenciar na lucratividade da indústria focal.	Gulati et al. (2000).
	2.3 - Acesso a recursos da indústria focal	Fácil / Difícil	Oportunidade: o fácil acesso a informações e recursos de valor de outras indústrias podem permitir auferir ganhos adicionais de lucratividade.	Gulati et al. (2000).
			Oportunidade: dificuldade de acesso aos recursos da indústria focal pode ser uma oportunidade quando a bloqueia a novos entrantes.	Gulati et al. (2000).
3 - Modalidade dos Laços	3.1 - Força das conexões	Forte / Fraca	Oportunidade / ameaça: laços fortes ou fracos favorecem / não favorecem coordenação oligopolística.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Oportunidade: fortes laços relacionais com fornecedores contribuem para a lucratividade de uma indústria.	Casumano (1985) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).
	3.2 - Natureza dos laços	Colaborativa / Oportunística	Oportunidade: laços colaborativos entre indústrias podem reduzir custos de transação.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).

Tabela 4 – Construtos para análise relacional – nível da indústria (Macedo-Soares, 2002; Tauhata, 2002)

Categories	Constructs	Indicators	Strategic Implications	References
1 - Estrutura da Rede	1.1 - Densidade	Alta / Baixa	Força: alta densidade proporciona recursos informacionais extras aos membros.	Gulati (1999); Knoke (2001).
			Fraqueza: alta densidade pode "aprisionar" a empresa com laços de recursos indesejáveis.	Gulati (1999); Knoke (2001).
	1.2 - Escopo	Local / Regional / Global ; Amplo / Estreito; Pleno / Limitado	Força: laços plenos com vasto escopo geográfico melhoram o estado de alerta (prontidão) da empresa, que combinado com a capacidade de resposta se traduz em desempenho superior.	Zaher & Zaher (1997).
	1.3 - Posição e centralidade na rede	Central / Periférica	Força: alta centralidade melhora o estado de alerta (prontidão) da empresa, que combinado com a capacidade de resposta se traduz em desempenho superior.	Zaher & Zaher (1997).
			Fraqueza: posição equivalente a outros atores em redes amplas constitui fraqueza potencial devido a maior competitividade.	Gulati et al. (2000).
			Força: alta centralidade da empresa na sua rede pode ter influência significativa no desempenho.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Força: uma empresa altamente central pode ser capaz de "aprisionar" clientes-chaves, fornecedores e parceiros em alianças, mantendo competidores afastados e aumentando seu próprios poder.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Força: a possibilidade de empresas centrais em acumular recursos, tais como informações sobre um grande número de nós, constitui importante vantagem.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
Força: em indústrias onde padrões são importantes, como na de tecnologia, empresas centrais estabelecem relacionamentos com <i>clusters</i> de empresas satélites e agem como <i>brokers</i> de um padrão tecnológico.			Galaskiewicz & Zaheer (1999).	

(continua)

(continuação)

Categorias	Construtos	Indicadores	Implicações Estratégicas	Referências
	1.4 - Orifícios estruturais	Existência / Inexistência; Muitos / Poucos	Força: um ator central adquire vantagens competitivas adicionais se aqueles com quem possui relacionamentos diretos e indiretos não possuem relacionamentos uns com os outros, isto é, sua rede é rica em orifícios estruturais.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Força: uma rede na qual uma empresa se aproveita de muitos orifícios pode proporcionar informações não redundantes, acesso e referências para a empresa focal.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Força: uma empresa pode otimizar sua rede aproveitando-se de oportunidades por meio da criação e manutenção de uma rede rica em orifícios estruturais.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Fraqueza: empresas cuja rede tenha poucos orifícios estruturais tende a adquirir menos competências competitivas.	McEvily & Zaheer (1999)
	1.5 - Tipo de laço	Invisíveis (privados) / Visíveis	Força: laços privados / invisíveis podem proporcionar informações inimitáveis, criando potencial força.	Zaheer & Zaheer (1997).
	1.6 - Equivalência estrutural	Equivalência / Não equivalência	Força: benefício na identificação de nichos de mercado quando laços entre agentes de relacionamentos equivalentes ajudam a proporcionar informações estratégicas a empresas que em caso contrário não teriam acesso a tais informações.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
	1.7 - Padrão dos laços	Diretos / Indiretos	Força: muitos laços diretos e indiretos com outras organizações podem aumentar a vantagem competitiva da empresa focal por colocá-la na confluência de múltiplos recursos.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Força: benefício tanto de laços diretos quanto indiretos com força potencial num relacionamento de dois níveis, ou seja, dos laços aos quais os atores estão conectados (laços indiretos).	Gulati & Gargiulo (1999).
			Fraqueza: intenção limitada do contato de segundo nível pode implicar laços indiretos com potencial fraqueza.	Gulati & Gargiulo (1999).
			Força: o padrão estrutural do relacionamento de uma empresa é único, com potencial para contribuir para a vantagem competitiva caso constitua um recurso inimitável.	Gulati et al. (2000).
			Fraqueza: o padrão estrutural do relacionamento de uma empresa pode "aprisioná-la" a situações estratégicas indesejáveis.	Gulati et al. (2000).

(continua)

(continuação)

Categorias	Construtos	Indicadores	Implicações Estratégicas	Referências
2 - Composição da Rede	2.1 - Identidade da empresa focal	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável; Rica / Pobre	Força: valor da identidade da empresa focal implica vantagem competitiva.	Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al. (2000)
	2.2 - Status da empresa focal	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável; Rica / Pobre	Força: valor do status da empresa focal implica vantagem competitiva.	Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al. (2000)
	2.3 - Identidade (papel genérico) dos parceiros	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável; Rica / Pobre	Força: valor da identidade dos parceiros implica vantagem competitiva.	Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al. (2000)
	2.4 - Status dos parceiros	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável; Rica / Pobre	Força: valor do status dos parceiros implica vantagem competitiva.	Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al. (2000)
	2.5 - Acesso aos recursos da empresa focal	Difícil / Fácil	Fraqueza: difícil acesso aos recursos da empresa focal pode prejudicar ações conjuntas com parceiros contra rivais.	Gulati (1999)
			Força: difícil acesso aos recursos da empresa focal permite agilidade e vantagem competitiva frente aos rivais.	Gulati (1999)
Força: difícil acesso aos recursos da empresa focal inibe novos entrantes.			Westney (1993) <i>apud</i> Gulati et al. (2000)	
2.6 - Acesso aos recursos dos parceiros	Difícil / Fácil	Fraqueza: difícil acesso aos recursos dos parceiros pode prejudicar ações conjuntas contra rivais.	Gulati (1999)	
		Força: difícil acesso aos recursos dos parceiros inibe novos entrantes.	Westney (1993) <i>apud</i> Gulati et al. (2000)	
3 - Modalidade dos Laços	3.1 - Força das conexões	Forte / Fraca	Força / Fraqueza: dependendo do produto fornecido por meio do laço - produtivo ou improdutivo, conexões fortes podem ser forças ou fraquezas.	Dyer & Nobeoka (2000)
			Força: conexões fortes podem contribuir para a inimitabilidade de características relacionais positivas, e como consequência para a vantagem competitiva.	Dyer & Nobeoka (2000)
	3.2 - Natureza dos laços	Colaborativa / Oportunística	Força: a confiança, inerente aos laços colaborativos, reduzem custos de transação.	Gulati & Lawrence (1999)

(continua)

(continuação)

Categories	Constructs	Indicators	Strategic Implications	References
4 - Gestão da Rede	4.1 - Uso de mecanismos de governança	Existência / Inexistência; Apropriado / Não apropriado	Força: a formação de capacitações em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.	Dyer & Singh (1998)
			Força / Fraqueza: mecanismos formais de governança podem ser fraquezas enquanto outros informais e decorrentes do auto-esforço de cada gestor podem ser forças.	Kale et al. (2000)
	4.2 - Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações inter-firmas	Alto estágio de desenvolvimento / Baixo estágio de desenvolvimento	Força: a formação de capacitações em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.	Dyer & Singh (1998)
	4.3 - Investimentos em relacionamentos específicos	Nível adequado / Nível inadequado	Força: a formação de capacitações em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.	Dyer & Singh (1998)
	4.4 - Desenvolvimento de processo de gestão da mudança da rede	Alto estágio de desenvolvimento / Baixo estágio de desenvolvimento	Força: a formação de capacitações em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.	Dyer & Singh (1998)
	4.5 - Experiência com múltiplas alianças	Existência / Inexistência; Extensa / Não extensa; Com qualidade / Sem qualidade	Força: com a experiência as empresas são capazes de extrair maiores benefícios das alianças.	Anand & Khanna (2000)
	4.6 - Processos e competências para gestão de conflitos entre múltiplos parceiros	Integrativo / Unilateral ou perde-ganha	Fraqueza: o uso de técnicas destrutivas de resolução de conflitos (dominação, coerção) é contraproducente.	Deutsch (1969) <i>apud</i> Kale et al. (2000)
Força: resolução conjunta (integrada) de problemas contribui para a criação de um capital relacional e informacional.			Kale et al. (2000)	
4.7 - Processos e competências para gestão de adequação dinâmica de múltiplos parceiros	Alta compatibilidade / Baixa compatibilidade; Alta complementaridade / Baixa complementaridade	Força: compatibilidade está associada ao sucesso das alianças.	Geringer (1988) <i>apud</i> Kale et al. (2000)	
		Força: complementaridade aumenta as chances do sucesso das alianças.	Harrigan (1988) <i>apud</i> Kale et al. (2000)	

Tabela 5 – Construtos para análise relacional – nível corporativo da empresa focal (Macedo-Soares, 2002; Tauhata, 2002)

Categories	Constructs	Indicators
1 - Estrutura da Rede	1.1 - Densidade	Alta / Baixa
	1.2 - Escopo	Ampla / Restrita
	1.3 - Posição e centralidade	Central / Intermediária / Periférica
	1.4 - Orifícios estruturais	Existência / Inexistência
2 - Composição da Rede	2.1 - Identidade dos parceiros da indústria focal	Forte / Fraca
	2.2 - Status dos parceiros da indústria focal	Sucesso / Fracasso
	2.3 - Acesso a recursos da indústria focal	Fácil / Difícil
3 - Modalidade dos Laços	3.1 - Força das conexões	Forte / Fraca
	3.2 - Natureza dos laços	Colaborativa / Oportunística

Tabela 6 – Construtos para análise relacional – nível da indústria – para distribuidoras de gás canalizado.

OBS. Em negrito os construtos que implicam oportunidades.

Categories	Constructs	Indicators
1 - Estrutura da Rede	1.1 - Densidade	Alta / Baixa
	1.2 - Escopo	Área de Concessão / Multi-Regional / País / Global
	1.3 - Posição e centralidade na rede	Central / Intermediária / Periférica
	1.4 - Orifícios estruturais	Existência / Inexistência; Muitos / Poucos
	1.5 - Tipo de laço	Invisíveis (privados) / Visíveis
	1.6 - Equivalência estrutural	Equivalência / Não equivalência
	1.7 - Padrão dos laços	Diretos / Indiretos
2 - Composição da Rede	2.1 - Identidade da empresa focal	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável
	2.2 - Status da empresa focal	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável
3 - Modalidade dos Laços	3.1 - Força das conexões	Forte / Fraca
	3.2 - Natureza dos laços	Colaborativa / Oportunística
4 - Gestão da Rede	4.1 - Uso de mecanismos de governança	Apropriado / Não apropriado
	4.2 - Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações inter-firmas	Alto estágio de desenvolvimento / Baixo estágio de desenvolvimento
	4.3 - Experiência com múltiplas alianças	Extensa / Não extensa
	4.4 - Alinhamento de interesses entre os parceiros	Nível adequado / Nível inadequado
	4.5 - Sistemas de medição de desempenho rede	Apropriado / Não apropriado

Tabela 7 – Construtos para análise relacional – nível corporativo da empresa focal – para distribuidoras de gás canalizado.

OBS. Em negrito os construtos que implicam oportunidades.

Para a análise do desempenho das empresas foram usados indicadores listados, com suas respectivas composições, na Tabela 8, assim como variações dos mesmos como, por exemplo, EBIT sobre receita líquida.

Indicador de Desempenho	Composição
Retorno Sobre Ativo – ROA (%)	(Lucro Líquido + Despesa de Juros, Abatida da Economia de Imposto de Renda) / Ativo Total Médio
Retorno Sobre Patrimônio Líquido – ROE (%)	(Lucro Líquido + Despesa de Juros, Abatida da Economia de Imposto de Renda) / Patrimônio Líquido Médio
Retorno Sobre Capital Empregado – ROCE (%)	(Lucro Líquido + Despesa de Juros, Abatida da Economia de Imposto de Renda) / (Ativo Circulante Médio – Passivo Circulante Médio + Ativo Imobilizado Médio)
Rotação do Ativo Total	Venda Líquida / Ativo Total Médio
Rotação de Contas a Receber	Venda Líquida / Contas a Receber Médio
Rotação do Ativo Imobilizado	Venda Líquida / Ativo Imobilizado Médio
Alavancagem Financeira	Ativo Total Médio / Patrimônio Líquido Médio
Estrutura de Capital 1	Empréstimos de Longo Prazo Médios / (Empréstimos de Longo Prazo Médios + Patrimônio Líquido Médio)
Estrutura de Capital 2	(Passivo Circulante Médio + Passivo Exigível a Longo Prazo Médio) / Passivo Total Médio
Liquidez Corrente	Ativo Circulante Médio / Passivo Circulante Médio
Liquidez Seca	Disponibilidades Médias / Passivo Circulante Médio
Liquidez Geral	(Ativo Circulante Médio + Ativo Realizável a Longo Prazo Médio) / Passivo Total Médio
Índice de Cobertura de Juros	Resultado Antes de IR e CSLL / Despesas Financeiras
EBIT (R\$ mil)	Ganhos Antes do Resultado Financeiro e Impostos
EBITDA (R\$ mil)	Ganhos Antes do Resultado Financeiro, Impostos, Depreciação e Amortização

Tabela 8 – Composição dos indicadores de desempenho econômico-financeiros utilizados para avaliar empresas do setor de distribuição de gás canalizado

4 Metodologia

Esse capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos do estudo. Serão abordados o tipo de pesquisa e suas etapas, os sujeitos, as formas de coleta e tratamento de dados e as limitações do método utilizado.

4.1 Tipo de pesquisa

Segundo Vergara (1998), a corrente epistemológica denominada positivismo “vê o mundo como existindo, independentemente da apreciação que alguém faça dele, independentemente do olho do observador.” (pp.12 e 13) Seus instrumentos de coleta e de tratamento de dados têm natureza quantitativa. Considerando que a presente pesquisa buscou percepções e outras contribuições de cunho qualitativo, para complementar a análise de dados e fatos tratados de forma técnica e quantitativa, pode-se classificá-la como tendo linha epistemológica neo-positivista.

Quanto aos objetivos ou fins, essa pesquisa pode ser classificada como descritiva porque expõe características de determinado fenômeno. No caso, trata-se do fenômeno do desempenho da CEG e da CEG RIO, em função de suas posturas e realizações estratégicas para lidar com as ameaças e as oportunidades decorrentes dos fatores macro ambientais. De forma secundária, encontram-se neste estudo traços de uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (1989), pesquisas desse tipo têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Complementarmente, segundo Vergara (1998), a pesquisa exploratória é realizada em área de pouco conhecimento acumulado e sistematizado, que é o caso da gestão estratégica em concessões de serviços públicos no Brasil.

Quanto aos procedimentos ou meios utilizados, a pesquisa foi um estudo de caso. Segundo Yin (1994), esse método é adequado quando envolve um fenômeno contemporâneo (a conduta estratégica corrente da CEG e da CEG RIO e seu conseqüente desempenho), dentro de seu contexto real, especialmente quando as

fronteiras entre o fenômeno e seu contexto – o macro ambiente – não são claramente estabelecidas. Ainda conforme Yin (1994), no estudo de caso foram utilizadas múltiplas fontes de evidência - investigação documental / telematizada e levantamento de percepções por meio de questionário predominantemente estruturado (vide Anexo I) e de entrevistas com roteiro (vide Anexo III) – numa triangulação que permitiu a convergência dos dados. A Figura 10 ilustra a triangulação de métodos.

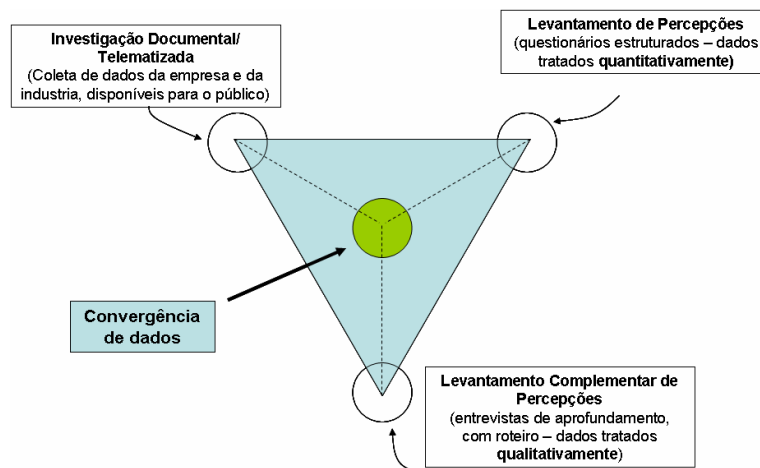


Figura 10 – Triangulação de métodos utilizada na pesquisa, conforme Yin (1994)

Embora o presente estudo enfoque duas empresas (CEG e CEG RIO), pode ser considerado um estudo de caso simples, tal a integração e unicidade administrativa das empresas. Essas características são mais exploradas no Item 4.2.

A partir das fases sugeridas por Tauhata (2002) e tendo como referências os roteiros genéricos de Gil (1989) e Yin (1994), chega-se à seqüência usada para o desenvolvimento deste estudo de caso, que é apresentada na Figura 11.

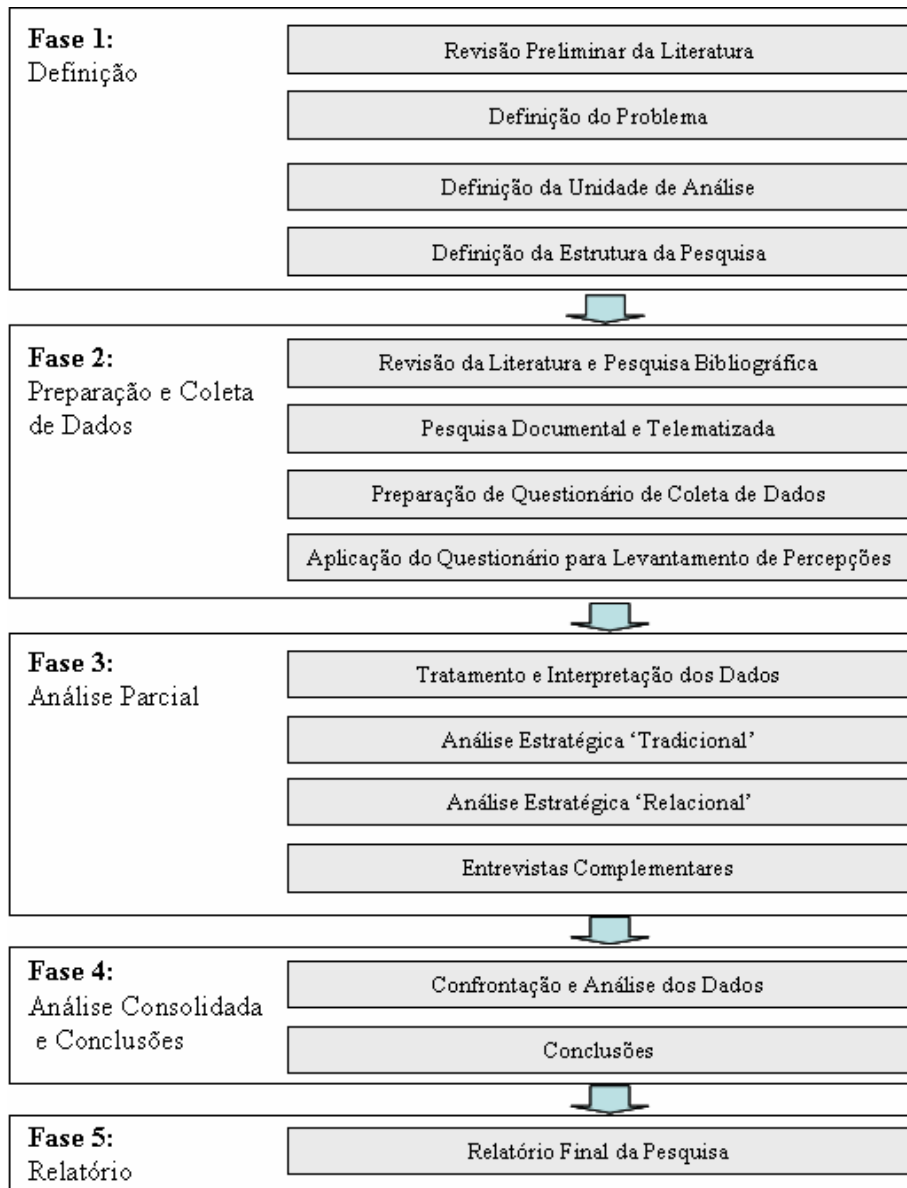


Figura 11 – Fases e etapas para realização da pesquisa

Fase 1: Definição

- Revisão preliminar da literatura: criação, amadurecimento e desenvolvimento de idéias sobre o objeto da pesquisa, por meio de uma varredura preliminar da literatura na área de estratégia e da indústria de energia e utilidades de uma forma geral, e do setor de distribuição de gás canalizado de forma específica.
- Definição do problema: delimitação da problemática a investigar, a partir de uma análise de relevância, através do enunciado da questão central da

pesquisa e das questões secundárias que ajudam a responder a questão central.

- Definição da unidade de análise: delimitação da unidade estudada, ou seja, a CEG e a CEG RIO.
- Definição da estrutura da pesquisa: detalhamento do método, o tipo de pesquisa, os meios de coleta e análise de dados, as fontes e demais detalhes estruturais para o desenvolvimento da pesquisa.

Fase 2: Preparação e Coleta de Dados

- Revisão da literatura e pesquisa bibliográfica: busca de conhecimento prévio sobre estratégia e sobre o contexto do problema estabelecido, apontando os construtos e os indicadores usados como referencial teórico da pesquisa.
- Pesquisa documental e telematizada: busca de conhecimento prévio sobre a indústria e sobre a unidade de análise, alinhado aos construtos e os indicadores a serem pesquisados.
- Preparação de questionário estruturado para o levantamento de percepções tipo *survey*: concepção, construção e teste do instrumento de coleta de dados primários aplicado aos sujeitos fornecedores das percepções, considerando os construtos e indicadores estabelecidos.
- Aplicação do questionário estruturado: distribuição, controle e recolhimento do instrumento de coleta de dados.

Fase 3: Análise Parcial

- Tratamento e interpretação dos dados: avaliação do conteúdo dos questionários, tabulação dos dados e interpretação dos resultados.
- Análise estratégica “tradicional”: realização de análise estratégica da CEG e da CEG RIO à luz do referencial teórico tradicional.
- Análise estratégica “relacional”: realização de análise estratégica da CEG e da CEG RIO sob a ótica relacional.
- Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas: aprofundamento, esclarecimento e complementação das percepções

resultantes dos questionários preenchidos, através de entrevistas individuais com executivos da CEG e da CEG RIO.

Fase 4: Análise Consolidada e Conclusões

- Confrontação e análise dos dados: consolidação da análise dos dados, confrontando a análise tradicional com a análise que incorpora a dimensão relacional, para avaliar, usando a percepção de executivos, gestores e técnicos das empresas em estudo, o impacto do macro ambiente no desempenho da mesma. As questões central e intermediárias foram resgatadas, verificando-se se as respostas foram satisfatórias a partir dos dados coletados e se o estudo, considerando as limitações do método empregado, atingiu seus objetivos.
- Conclusões: sintetização dos resultados obtidos contrapondo-os ao problema, destacando o quanto do objetivo foi atingido, suas contribuições e suas limitações, recomendando sugestões para os tomadores de decisão da empresa estudada e para futuros pesquisadores.

Fase 5: Relatório

- Elaboração do relatório de pesquisa, sob a forma de dissertação de mestrado, discorrendo sobre todas as fases e etapas da pesquisa, seus resultados, conclusões e discussões.

4.2

Seleção das empresas

O estudo cobriu as duas distribuidoras de gás canalizado do Estado do Rio de Janeiro – CEG e CEG RIO. Embora sejam duas concessões separadas, com naturezas jurídicas próprias e composições acionárias distintas, o controlador e o operador técnico são os mesmos e há um total alinhamento estratégico e operacional entre as empresas. De fato, atuam como uma única empresa. Para exemplificar essa unicidade, pode-se citar a existência de um contrato de prestação de serviços da CEG para a CEG RIO, de modo que a CEG RIO não possui qualquer estrutura administrativa, sendo todos os processos de negócios (fins e de suporte) realizados pela estrutura da CEG. Por esses serviços a CEG

RIO remunera a CEG.

Dessa forma, no âmbito desse estudo, qualquer menção à CEG deve ser entendida como abrangente à CEG RIO.

4.3 Seleção dos sujeitos

Na medida em que sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecem os dados capazes de suportar os objetivos da pesquisa, procurou-se avaliar a relevância da contribuição potencial de cada funcionário da CEG ao estudo, restringindo-se esse número ao mínimo indispensável.

A pesquisa de campo se desenvolveu em duas etapas. A primeira, tipo *survey*, compreendeu a aplicação de um questionário estruturado para identificar as percepções dos funcionários nos seguintes temas:

1. Caracterização da estratégia;
2. Validação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais;
3. Validação das implicações estratégicas dos fatores macro ambientais; e
4. Validação das implicações estratégicas das alianças e redes.

A pesquisa tipo *survey* foi encaminhada a funcionários em nível executivo, gerencial e técnico com atuação direta ou indireta na formulação e/ou execução da estratégia da empresa, possuindo o que se julgou ser uma capacidade crítica para agregar valor ao estudo.

Na segunda etapa, foi feito levantamento complementar com a realização de entrevistas individuais com um grupo de executivos, para aprofundar e validar as percepções apuradas nos questionários.

A amostra intencional da população da CEG foi estabelecida a partir do levantamento documental. Em 2005 a empresa contou com um quadro médio de cerca de 500 funcionários, com pequenas flutuações a mais ou a menos em função de *turnover*. Este patamar está de acordo com o quadro declarado de 508 funcionários em dezembro de 2004 e de 502 funcionários em dezembro de 2003.

Através de uma análise qualitativa realizada com o auxílio de um gestor da área de planejamento, selecionou-se uma amostra de 54 funcionários para a

aplicação do questionário, que corresponde àqueles envolvidos ou responsáveis em decisões estratégicas. A composição da amostra intencional está apresentada na Tabela 9.

ÁREA	POPULAÇÃO			
	Executivos	Gerentes	Chefes de Serviço e Técnicos	Total
Presidência	1	1	0	2
Planejamento	1	3	3	7
Técnica	1	3	12	16
Comercial	1	7	2	10
Regulatória	1	2	1	4
Recursos Humanos	1	4	3	8
Econômico-Financeira	1	3	3	7
Total	7	23	24	54

Tabela 9 – Amostra intencional

A taxa de resposta foi calculada a partir da fórmula para determinação do tamanho da amostra para variáveis de escala de intervalo em populações pequenas de Rea & Parker (2000):

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot s^2}{C_i^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot s^2 / N - 1}$$

onde:

Z_{α} = transformada Z para o nível de confiança desejado

s = desvio padrão da população

C_i = intervalo de confiança em termos de escala de intervalos

N = tamanho da população

Admitiu-se, simplificadamente, que a população é homogênea, em termos de percepção, não existindo disparidades nem em função da área a que cada pessoa pertence, nem em função de seu nível hierárquico. Para a seleção dos sujeitos admitiu-se o intervalo de confiança de 95% ($Z = 1,96$) e um erro de 0,3, considerando-se as escalas de intervalo igual a 1. Com relação ao desvio padrão da população, estimou-se em 0,833, a partir de 5 intervalos de escala e seis desvios padrão para a distribuição de toda a população. A escala Likert de intervalo 1 a 5

não foi a única utilizada, mas é a mais representativa.

Com isso, tem-se que o número mínimo de respostas deveria ser de 19 pessoas. Como foram recebidos 26 questionários preenchidos (48% de taxa de resposta), o intervalo de confiança e o erro máximo desejados foram atingidos. As partes 2, 3 e 4 do questionário foram plenamente preenchidas por todos os respondentes. Já a parte 5, por sua dificuldade e ineditismo para os respondentes, implicou respostas parciais e conflitantes. Dessa forma, houve necessidade de desconsiderar 7 dos questionários preenchidos, no que tange à parte 5. Ainda assim, o intervalo de confiança e o erro máximo foram respeitados.

A Tabela 10 apresenta o perfil dos respondentes ao questionário de percepções.

ÁREA	RESPONDENTES			
	Executivos	Gerentes	Chefes de Serviço e Técnicos	Total
Presidência	0	0	0	0
Planejamento	1	2	3	6
Técnica	1	1	6	8
Comercial	0	3	1	4
Regulatória	0	0	0	0
Recursos Humanos	0	2	1	3
Econômico-Financeira	0	3	2	5
Total	2	11	13	26

Tabela 10 – Perfil dos respondentes da pesquisa.

4.4 Revisão de literatura e pesquisa bibliográfica

Foi feita uma varredura em livros, estudos, dicionários, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações e artigos científicos que pudesse oferecer subsídios ao presente estudo. Quanto ao estado atual da pesquisa na área de estratégia e do setor estudado, foi realizada busca em teses e dissertações das principais universidades do país no campo da administração – PUC, UFRJ, FGV, USP, UNICAMP, UFSC – no período de 2000 a 2005.

Dados complementares à revisão de literatura e pesquisa bibliográfica em meios tradicionais também foram obtidos de diversos *websites*, através de

download de arquivos eletrônicos, destacando-se como principais os listados a seguir:

- ANPAD – www.anpad.org.br
- Digital Libray of MIT Theses – thesis.mit.edu
- Divisão de Bibliotecas e Documentação – PUC-Rio – www.dbd.puc-rio.br
- NCSU Libraries – www.lib.ncsu.edu
- Network Digital Library of Theses and Dissertations – NDLTD – www.theses.org
- Projeto Maxwell – PUC-Rio – www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br
- Strategy Research – www.strategy-research.com
- UMI – ProQuest Digital Dissertations – wwwlib.umi.com/dissertations/gateway/main
- Núcleo de Computação – Instituto de Economia – UFRJ – www.nuca.ie.ufrj.br
- Johnson School at Cornell University – www.johnson.cornell.edu/publications/asq
- UFSC – Banco de Teses e Dissertações – teses.eps.ufsc.br/index.asp
- USP – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – www.theses.usp.br
- CAPES – Banco de Teses – servicos.capes.gov.br/capesdw/ e www1.capes.gov.br/bdteses/

4.5 Coleta dos dados

Os dados foram coletados por meio de:

- Investigação documental / telematizada.
- Levantamento de percepções por meio de questionário predominantemente estruturado, respondido por executivos, gestores e técnicos da empresa capazes de fornecer contribuição ao tema do estudo.
- Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas individuais com os executivos das empresas, tendo por base um roteiro de perguntas abertas.

4.5.1 Investigação documental / telematizada

Dados sobre as empresas estudadas e a indústria em que está inserida foram obtidos em diversos documentos de domínio público, destacando-se como principais os listados a seguir:

- Relatórios Anuais da CEG e da CEG RIO de 1998 a 2005.
- Contratos de Concessão da CEG e da CEG RIO, assinados em 21 de julho de 1997 e aditivos, assinados em 14/07/2004.
- Plano de Gás Natural do Estado do Rio de Janeiro: 1998/2008 (março/2002).
- Cinco Anos de Gestão: 1997 – 2002 (CEG).
- Apresentações para analistas financeiros disponibilizadas publicamente pelo Grupo Gas Natural.
- Documentação pública das revisões tarifárias da CEG e da CEG RIO.

Dados sobre as empresas estudadas e a indústria em que está inserida foram obtidos de diversos *websites*, destacando-se como principais os listados a seguir:

- Portal Gas Natural – portal.gasnatural.com
- ASEP-RJ – Agência Reguladora de Serviços Públicos Concedidos do Estado do Rio de Janeiro – www.asep.rj.gov.br
- AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro – www.agenersa.rj.gov.br
- ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – www.anp.gov.br
- FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – www.firjan.org.br
- PETROBRAS – www2.petrobras.com.br/portugues/index.asp
- CNI – Confederação Nacional da Indústria – www.cni.orgbr
- ABRADÉE – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica – www.abradee.org.br
- CT-PETRO da FINEP – Fundo Setorial de Petróleo e Gás Natural –

www.finep.gov.br

- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – www.bndes.gov.br
- ALGNV – Asociación Latinoamericana del Gas Natural Vehicular – www.algnv.com.br
- ABRACE – Associação Brasileira de Concessionárias de Energia Elétrica – www.abrace.org.br
- ABGNV – Associação Brasileira de Gás Natural Veicular – www.abgnv.org.br
- ABESCO – Associação Brasileira das Empresas de Serviços de Conservação de Energia – www.abesco.com.br
- ABAR – Associação Brasileira de Agências de Regulação – www.abar.org.br
- CONPET – Programa Nacional de Racionalização do Uso de Derivados de Petróleo – www.conpet.gov.br
- CTGÁS - Centro de Tecnologia do Gás – www.ctgas.com.br
- Portal Gás Energia – www.gasenergia.com.br
- ONIP – Organização Nacional da Indústria do Petróleo – www.onip.org.br
- IBP – Instituto Brasileiro de Petróleo – www.ibp.org.br
- ABEGÁS – Associação Brasileira das Empresas Distribuidoras de Gás Canalizado – www.abegas.org.br
- CVM – Comissão de Valores Mobiliários – www.cvm.gov.br
- ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica – www.aneel.gov.br
- CONAMA – Conselho Nacional de Meio Ambiente – www.conama.gov.br

4.5.2

Levantamento de percepções tipo *survey*

Um questionário predominantemente estruturado foi construído para captar as percepções dos profissionais da empresa. Grande parte das perguntas seguiu a Escala Likert 1-5. O questionário refletiu os construtos e indicadores do

referencial teórico, sendo dividido nas seguintes partes: 1) identificação do respondente; 2) caracterização da estratégia; 3) validação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais; 4) validação das implicações estratégicas dos fatores macro ambientais; e 5) validação das implicações estratégicas das alianças e redes.

Uma versão preliminar do questionário foi submetida a um gestor e a um executivo da empresa para assegurar a coerência, pertinência, confiabilidade, fidedignidade, viabilidade e validade do mesmo. A versão final, acompanhada de detalhadas instruções foi encaminhada por *e-mail* para os potenciais respondentes, que tiveram a oportunidade de preenchê-lo em meio eletrônico. A formatação do questionário como formulário eletrônico auxiliou o seu preenchimento. De fato, apenas 3 dos questionários respondidos foram devolvidos impressos. Os demais foram retornados por *e-mail*.

O questionário completo encontra-se no Anexo I e a tabulação das respostas encontra-se no Anexo II.

4.5.3

Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas

A partir da análise das respostas ao questionário, coerente com a metodologia de triangulação de métodos, foi feito levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas individuais com executivos da CEG. As entrevistas seguiram um roteiro de perguntas abertas que buscavam aprofundar a compreensão das percepções capturadas no primeiro levantamento tipo *survey*, testando a consistência das repostas e esclarecendo dúvidas, além de complementar a coleta de dados.

O roteiro das entrevistas encontra-se no Anexo III.

4.6

Tratamento dos dados

Grande parte da análise estratégica tradicional foi baseada na pesquisa documental e telematizada, e no levantamento em publicações especializadas, buscando, quando necessário, confirmação a partir das percepções levantadas com

o questionário. Os dados foram verificados em termos de sua integridade e coerência com o referencial teórico, de modo que possibilitassem contribuir para a compreensão do problema, fornecendo uma descrição completa, detalhada, coerente e rica. Segundo Morse (op. cit.), a teoria obtida da literatura, e apresentada no referencial teórico, deve ser usada como um padrão de comparação para distinguir o que é novo do que é conhecido, bem como para classificar os dados de acordo com os construtos adotados.

A análise tradicional e a relacional foram fortemente baseadas em pesquisa primária, precisamente no levantamento com o questionário predominantemente estruturado. Foi feita uma verificação se as respostas estavam completas e coerentes, eliminando do conjunto as respostas não satisfatórias. As perguntas do questionário foram codificadas e reagrupadas de acordo com os construtos e indicadores que se desejou estudar e as respostas foram transformadas em símbolos para facilitar a tabulação e apresentadas de forma estruturada para análise. Essa base de dados foi tabulada e interpretada. As respostas às perguntas abertas foram também agrupadas e interpretadas para que se pudesse aprimorar a compreensão das respostas às perguntas estruturadas, aprofundar os construtos e indicadores utilizados, identificar novos fatores, novas reflexões e contribuições ao modelo de análise.

A Tabela 11 mostra, para cada questão / etapa intermediária da pesquisa, os métodos utilizados. Adotou-se a forma de representação utilizada por Neves (2000), Tauhata (2002), Figueira (2004) e Leite (2004), dentre outros.

Questão ou Etapa Intermediária	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento dos Dados
1 - Quais são as posturas estratégicas utilizadas pelas empresas estudadas?	Descritiva	Qualitativo e quantitativo	Colher dados que permitam caracterizar a estratégia da CEG e da CEG RIO.	1 - Investigação documental / telematizada. 2 – Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado. 3 – Levantamento de percepções por meio de entrevistas complementares.	1 - Análise de conteúdo em relação aos construtos das tipologias estabelecidas no referencial teórico. 2 – Análise quantitativa a partir dos dados classificados, ajustados e tabulados. 3 - Análise de conteúdo das entrevistas em relação aos construtos das tipologias estabelecidas no referencial teórico e ao questionário. 4 – Análise de conteúdo e triangulação dos métodos de coleta de dados.
2 - Quais são os atores / parceiros dessas empresas e as principais alianças que constituem sua rede de valor?	Descritiva	Qualitativo e quantitativo	Identificar as implicações estratégicas das alianças que formam a rede de valor e a rede egocêntrica da CEG e da CEG RIO.	1 - Investigação documental / telematizada. 2 – Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado. 3 – Levantamento de percepções por meio de entrevistas complementares.	1 - Análise de conteúdo em relação aos construtos das tipologias estabelecidas no referencial teórico. 2 – Análise quantitativa a partir dos dados classificados, ajustados e tabulados. 3 - Análise de conteúdo das entrevistas em relação aos construtos das tipologias estabelecidas no referencial teórico e ao questionário. 4 – Análise de conteúdo e triangulação dos métodos de coleta de dados.

(continua)

(continuação)

Questão ou Etapa Intermediária	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento dos Dados
3 - Quais são os fatores organizacionais que afetam as decisões estratégicas e, conseqüentemente, o desempenho das empresas estudadas?	Descritiva	Qualitativo e quantitativo	Identificar as implicações estratégicas dos fatores organizacionais da CEG e da CEG RIO.	1 - Investigação documental / telematizada. 2 - Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado. 3 - Levantamento de percepções por meio de entrevistas complementares.	1 - Análise de conteúdo em relação aos construtos das tipologias estabelecidas no referencial teórico. 2 - Análise quantitativa a partir dos dados classificados, ajustados e tabulados. 3 - Análise de conteúdo das entrevistas em relação aos construtos das tipologias estabelecidas no referencial teórico e ao questionário. 4 - Análise de conteúdo e triangulação dos métodos de coleta de dados.
4 - Quais são os fatores macro ambientais que afetam as decisões estratégicas e, conseqüentemente, o desempenho das empresas estudadas?	Descritiva	Qualitativo e quantitativo	Identificar as implicações estratégicas dos fatores macro ambientais da CEG e da CEG RIO.	1 - Investigação documental / telematizada. 2 - Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado. 3 - Levantamento de percepções por meio de entrevistas complementares.	1 - Análise de conteúdo em relação aos construtos das tipologias estabelecidas no referencial teórico. 2 - Análise quantitativa a partir dos dados classificados, ajustados e tabulados. 3 - Análise de conteúdo das entrevistas em relação aos construtos das tipologias estabelecidas no referencial teórico e ao questionário. 4 - Análise de conteúdo e triangulação dos métodos de coleta de dados.

(continua)

(continuação)

Questão ou Etapa Intermediária	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento dos Dados
5 - Qual é o desempenho das empresas estudadas?	Descritiva	Quantitativo	Avaliar o desempenho da CEG e da CEG RIO numa série de 8 anos pós-privatização, comparando-o com os indicadores de desempenho da COMGÁS.	1 – Investigação documental / telematizada. 2 – Levantamento de percepções por meio de entrevistas.	1.1 - Tabulação de dados operacionais e econômico-financeiros da CEG, CEG RIO e COMGÁS. 1.2 - Apuração de indicadores operacionais e econômico-financeiros de desempenho da CEG, CEG RIO e COMGÁS. 1.3 – Análise comparativa da série histórica. 2 – Análise de conteúdo pela confrontação dos dados e resultados quantitativos com as percepções dos executivos.
6 - As estratégias adotadas têm a capacidade alavancar as forças e minimizar as fraquezas relacionadas aos fatores organizacionais?	Descritiva e exploratória	Qualitativo	Verificar a efetividade das estratégias para potencializar forças e minimizar fraquezas dos fatores organizacionais da CEG e da CEG RIO, sob o ponto de vista tradicional.		Análise de conteúdo pela confrontação dos dados e resultados qualitativos e quantitativos.
7 - As estratégias adotadas têm a capacidade de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças relacionadas aos fatores macro ambientais?	Descritiva e exploratória	Qualitativo	Verificar a efetividade das estratégias para potencializar oportunidades e minimizar ameaças dos fatores organizacionais da CEG e da CEG RIO, sob o ponto de vista tradicional.		Análise de conteúdo pela confrontação dos dados e resultados qualitativos e quantitativos.
8 - As estratégias adotadas têm a capacidade de alavancar as forças e minimizar as fraquezas constituídas pela rede egocêntrica das empresas?	Descritiva e exploratória	Qualitativo	Verificar se a incorporação da dimensão relacional permite identificar novas implicações estratégicas e se são efetivas para potencializar forças e minimizar fraquezas decorrentes da rede de relacionamentos da CEG e da CEG RIO.		Análise de conteúdo pela confrontação dos dados e resultados qualitativos e quantitativos.

(continua)

(continuação)

Questão ou Etapa Intermediária	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento dos Dados
9 - As estratégias adotadas têm a capacidade de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças constituídas pela rede egocêntrica das empresas?	Descritiva e exploratória	Qualitativo	Verificar se a incorporação da dimensão relacional permite identificar novas implicações estratégicas e se são efetivas para potencializar oportunidades e minimizar ameaças decorrentes da rede de relacionamentos da CEG e da CEG RIO.		Confrontação dos dados e resultados da análise tradicional com a análise relacional.
10 - As estratégias adotadas direcionam e potencializam os fatores organizacionais, alavancando forças e reduzindo fraquezas, com vistas a explorar as oportunidades e reduzir as ameaças dos fatores macro ambientais e da rede egocêntrica em benefício da melhoria do desempenho?	Exploratória e explicativa	Qualitativo	Identificar relações de causa e efeito entre a conduta estratégica e o desempenho da CEG e da CEG RIO.		Confrontação dos dados e resultados da análise tradicional, da análise relacional e do desempenho.

Tabela 11 – Resumo dos métodos utilizados.

4.7 Limitações dos métodos

Estudos de caso, como a presente pesquisa, possuem naturalmente a limitação de não permitir a generalização para outras empresas do setor, no caso o setor de distribuição de gás canalizado no Brasil, ou para outros setores de negócios como, por exemplo, outras concessões de serviços públicos. No entanto, por serem concessões estaduais, únicas em suas áreas, pode-se generalizar a presente pesquisa como representativa do segmento de distribuição de gás canalizado no Rio de Janeiro.

Quanto à coleta e ao tratamento dos dados, também há limitações decorrentes dos métodos. No entanto, a triangulação dos métodos, com a utilização de vários instrumentos para coleta de dados, permitiu superar grande parte das limitações de cada método individual utilizado. Yin (1994) defende que a vantagem mais importante da triangulação é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, de modo que qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso, provavelmente, será muito mais convincente e acurada quando se basear em várias fontes distintas de informação.

O levantamento de percepções por meio de questionário predominantemente estruturado apresentou limitações quanto ao público-alvo. Seria impossível pesquisar todos os funcionários devido ao tempo reduzido, ao tamanho das empresas e da contribuição marginal que cada um desses funcionários traria ao objeto da pesquisa. Para evitar que isto prejudicasse a coleta de dados primários, a amostra intencional foi escolhida de forma a representar adequadamente o conjunto de gestores e técnicos que possuem atuação sobre a estratégia das empresas, buscando uma taxa de resposta para um nível de confiança adequado, o que foi atingido.

A limitação do levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas a um grupo de principais executivos das empresas deveu-se ao fato de que estes não representam a totalidade das percepções da empresa. Contudo, também em função do tempo disponível e do acesso limitado aos demais gestores e técnicos, uma maior abrangência mostrou-se inviável. Como há uma grande centralização na formulação estratégica e nas decisões de cunho estratégico das empresas no grupo de executivos entrevistados, a limitação foi minimizada e o

objetivo de esclarecer e acrescentar percepções foi atingido.

O direcionamento estratégico das empresas é fortemente ancorado no direcionamento estratégico do Grupo Gas Natural. No entanto, o levantamento de percepções, tanto através da aplicação de pesquisa tipo *survey* quanto através de entrevistas complementares, não foi estendido aos executivos do Grupo Gas Natural, o que constituiu limitação do estudo. O fato de funcionários do Grupo Gas Natural comporem a administração da CEG e da CEG RIO, e de terem suas percepções capturadas no questionário e nas entrevistas, minimizou essa limitação.

Com relação às entrevistas e à parte não estruturada do questionário aplicado, existe um risco quanto ao caráter subjetivo das respostas, que sendo percepções pessoais podem apresentar algum viés de caráter político. Visto que as variáveis macro ambientais estudadas revestem-se de forte caráter político, é possível a existência de um viés por parte dos sujeitos pesquisados. A subjetividade das respostas também se deve à posição na hierarquia, aos erros de interpretação, à inferência e à dificuldade de identificação de aspectos relevantes, dentre outros. No entanto, as percepções pessoais dos executivos foram consideradas perfeitamente válidas para o objetivo da pesquisa, pois são elas que subsidiam em grande parte a tomada de decisão estratégica nas empresas estudadas. Pode acontecer também dos sujeitos pesquisados fornecerem respostas falsas, que não traduzam suas verdadeiras opiniões, consciente ou inconscientemente (por exemplo, para projetarem uma imagem positiva da empresa).

Quanto à investigação documental, pode ter havido limitações quanto à abrangência, assim como existido restrições por impedimento quanto à divulgação de informações confidenciais. No entanto, como uma das empresas pesquisada (CEG) é uma sociedade anônima de capital aberto, com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e a outra (CEG RIO) divulga amplamente seus balanços, seu nível de transparência para com o mercado pode ser considerado suficiente para que as informações públicas sejam satisfatórias para esta pesquisa. Além disso, ambas são empresas controladas por grupo internacional (Grupo Gas Natural), com ações negociadas nos principais mercados internacionais, que também prima e obriga-se pela transparência de informações.

Em suma, a metodologia escolhida apresentou limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados, embora tenha sido suficiente para suportar o objetivo principal e os objetivos secundários da pesquisa.

Por fim, por maior que seja o rigor dos métodos empregados, a neutralidade do pesquisador é uma utopia. Por conta de um histórico de atuação como consultor nas empresas estudadas, o que trouxe a esse estudo subsídios de uma observação participativa, houve uma grande preocupação em perseguir continuamente a minimização de qualquer viés inconsciente, tanto na seleção quanto na interpretação dos dados.

5 Resultados do Estudo

5.1 Histórico do setor de distribuição de gás canalizado

Em 1851, Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá, assinou um contrato para iluminação a gás no Rio de Janeiro que determinava a construção de uma fábrica de gás no centro da cidade e a instalação de canalizações em perímetros determinados. Em 1854 surge a CEG, com o nome de Companhia de Iluminação a Gás. Três anos mais tarde, a Companhia iluminava a cidade através de 3.027 lampiões públicos, 3.200 residências e três teatros. Inicia-se assim a história da distribuição de gás canalizado no Brasil (fonte: portal.gasnatural.com, acessado em 25/03/2006).

Após diversas mudanças de nome e controle, a então empresa estatal foi privatizada em 1997 iniciando nova fase do setor, no Rio de Janeiro e no Brasil.

O Estado do Rio de Janeiro, no âmbito do Programa Estadual de Desestatização, privatizou a Companhia Estadual de Gás do Rio de Janeiro (CEG) e a Riogás S.A. (Riogás), através da alienação de 65,41% das ações ordinárias da CEG e 83,67% das ações ordinárias e 70,66% das ações preferenciais da Riogás perfazendo um total de 75% do capital desta última empresa. A Riogás foi criada em janeiro de 1997, através da Lei Estadual nº 2.367, com o objetivo de distribuir gás canalizado a 65 municípios do interior do Estado do Rio de Janeiro. Portanto, quando privatizada era uma empresa praticamente sem operação, tendo nascido com a incorporação de alguns ativos de distribuição já existentes e 8 clientes da Petrobras.

Os controles acionários da CEG e da Riogás foram vendidos no mesmo leilão de privatização. Através da minuta do Edital de Venda, disponibilizada em 14/05/97, os potenciais investidores puderam obter informações detalhadas das regras e procedimentos que regularam o processo, incluindo um período determinado para a realização de uma *due diligence*, após satisfeitos os critérios de pré-identificação técnica.

Os potenciais investidores na CEG e na Riogás puderam apresentar no leilão de privatização um envelope contendo proposta conjunta para a CEG e para a

Riogás. Foi permitido, também, apresentar outros envelopes contendo propostas para uma ou para as duas empresas em separado. A melhor oferta para a Riogás e a melhor oferta para a CEG seriam somadas e confrontadas com a melhor oferta conjunta para as empresas. A opção que maximizasse o valor para os então controladores seria a vencedora. As ofertas teriam de ser superiores aos preços mínimos publicados no Edital.

A oferta pela Riogás teria de conter pelo menos ofertas de três pessoas jurídicas distintas para cada um dos três grupos de 25% das ações colocadas à venda. Além disso, deveria ser apontado um operador técnico pré-identificado para cada empresa. Na CEG o operador teria que deter 15% das ações, por um período de no mínimo 10 anos e na Riogás 25%, por um período de no mínimo 5 anos.

Todas as ações de propriedade do Estado do Rio de Janeiro, exceto 9% das ações da CEG ofertadas aos empregados, foram alienadas no leilão de privatização.

Na prática, a possibilidade de dois controladores diferentes para as empresas não se confirmou. O Grupo Gas Natural, da Espanha, liderou ambos os consórcios vencedores e, embora sem deter o controle das empresas naquele momento, por ser o sócio operador das duas empresas, passou a administrá-las de forma conjunta. O leilão de privatização ocorreu em 14 de julho de 1997 e, com a liquidação financeira em 21 de julho de 1997, foram assinados contratos de concessão entre o poder concedente e os novos controladores das empresas.

As composições acionárias iniciais sofreram alterações até chegar às atuais apresentadas nos Gráficos 1 e 2. O Grupo Gas Natural passou a ser não só o sócio operador, como também o controlador das empresas. As razões sociais das empresas CEG e Riogás também sofreram alterações para as atuais Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro (CEG) e CEG RIO S.A., respectivamente.

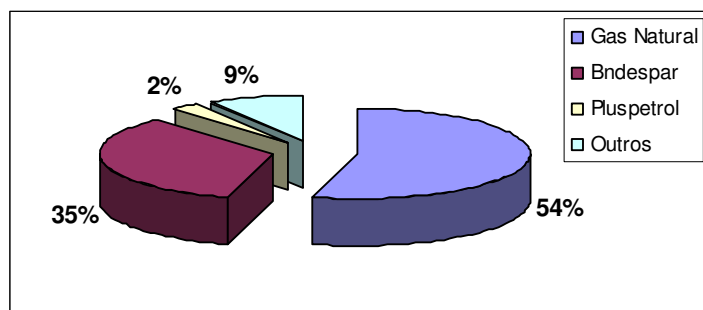


Gráfico 1 – Composição acionária da CEG. Fonte: portal.gasnatural.com, acessado em 25/02/2006

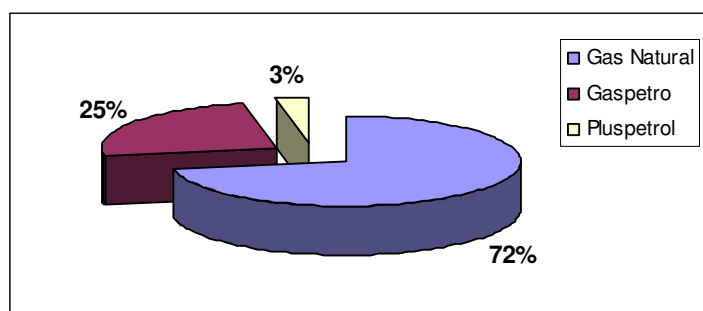


Gráfico 2 – Composição acionária da CEG RIO. Fonte: portal.gasnatural.com, acessado em 25/02/2006

Originalmente, o gás distribuído pela CEG era produzido a partir do carvão e, posteriormente, a partir de derivados do petróleo, como a nafta. Este gás, produto de um processo fabril, é conhecido como gás manufacturado.

O uso do gás natural no Brasil começou na década de 1940 com as descobertas de óleo e gás na Bahia, sendo usado nas indústrias do Recôncavo Baiano. As descobertas evoluíram dessa região para as bacias de Sergipe e Alagoas e o gás produzido servia predominantemente para a fabricação de insumos industriais e combustíveis para a refinaria Landulfo Alves e o Pólo Petroquímico de Camaçari, na Bahia. (fonte: www.gasenergia.com.br, acessado em 06/02/2006)

O ponto de partida da utilização do gás natural, no Rio de Janeiro e pela CEG, ocorreu com a exploração da Bacia de Campos na década de 1980, viabilizando o uso comercial dessa matéria-prima. Posteriormente, com a construção do Gasoduto Brasil-Bolívia, com capacidade de transporte máximo diário de 30 milhões de m³, a oferta de gás para o restante do país cresceu

significativamente. (fonte: www.gasenergia.com.br, acessado em 06/02/2006)

O gás natural é uma energia de origem fóssil, mistura de hidrocarbonetos leves entre os quais se destaca o metano (CH_4), que se localiza no subsolo da terra e é procedente da decomposição da matéria orgânica do tempo pré-histórico soterrada em grandes profundidades devido ao processo de acomodação da crosta terrestre. Por isso, encontra-se espalhado entre os extratos rochosos. (fontes: portal.gasnatural.com e www.gasenergia.com.br, acessados em 06/02/2006)

O gás natural pode ou não estar associado ao petróleo. O primeiro caso é aquele em que o gás, no reservatório, está dissolvido no óleo ou sob a forma de capa de gás. Assim, a produção de gás é determinada diretamente pela produção do óleo. Caso não haja condições econômicas para a extração, o gás natural é re-injetado na jazida ou queimado, a fim de evitar o acúmulo de gases combustíveis próximos aos poços de petróleo. O gás natural não associado é mais interessante do ponto de vista econômico, devido ao grande acúmulo de propano e de hidrocarbonetos mais pesados. O segundo caso é aquele em que o gás, no reservatório, está livre ou junto a pequenas quantidades de óleo. Assim, se justifica comercialmente produzir o gás. As maiores ocorrências de gás natural no mundo são de gás não associado. A Figura 12 ilustra as duas situações. (fontes: portal.gasnatural.com e www.gasenergia.com.br, acessados em 06/02/2006)

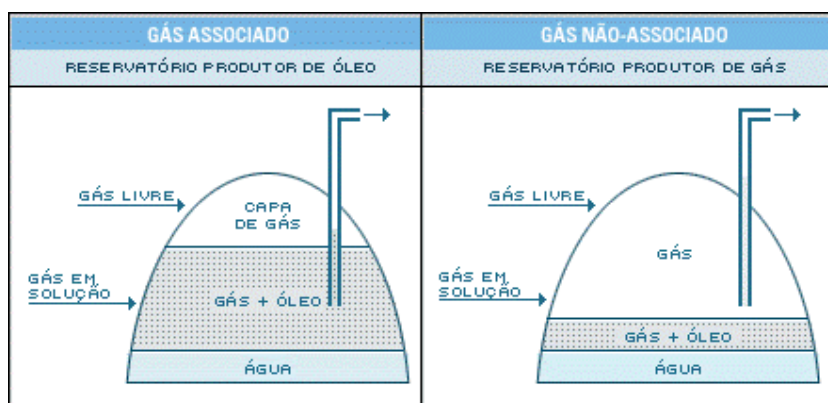


Figura 12 - Formas de ocorrência do gás natural. Fonte: Portal Gás Energia - www.gasenergia.com.br, acessado em 06/02/2006

Tal e como é extraído das jazidas, é um produto incolor e inodoro. Por isso, por questões de segurança, o gás natural comercializado é odorizado com enxofre. O gás natural é uma energia que apresenta baixos teores de contaminantes como o

nitrogênio e o enxofre. Sua combustão é completa, liberando dióxido de carbono (CO₂) e vapor de água, sendo os dois componentes não tóxicos, o que faz do gás natural uma energia ecológica e não poluente. (fontes: portal.gasnatural.com e www.gasenergia.com.br, acessados em 06/02/2006)

Sendo mais leve que o ar, o gás natural dissipa-se com facilidade na atmosfera em caso de vazamento. É inflamável quando submetido a temperatura superior a 620°C. Comparativamente, o álcool inflama-se a 200°C e a gasolina a 300°C. (fontes: portal.gasnatural.com e www.gasenergia.com.br, acessados em 06/02/2006)

O transporte, desde as jazidas até as zonas de consumo, é realizado através de tubulações de grande diâmetro, denominadas gasodutos. Quando o transporte é feito por mar e não é possível construir gasodutos submarinos, o gás é carregado em navios. Nestes casos o gás é liquefeito a 160°C negativos, reduzindo seu volume em 600 vezes para poder ser transportado. No porto receptor, o gás é descarregado em plantas ou terminais de armazenamento e regaseificação. (fontes: portal.gasnatural.com e www.gasenergia.com.br, acessados em 06/02/2006)

O gás permanece armazenado em grandes depósitos na pressão atmosférica e é injetado depois na rede de gasodutos para ser transportado aos pontos de consumo. Todas estas instalações são construídas preservando o meio ambiente, sendo em grande parte subterrâneas, favorecendo a possível restituição da paisagem. (fontes: portal.gasnatural.com e www.gasenergia.com.br, acessados em 06/02/2006)

O contrato de concessão da CEG exigia a total conversão do gás manufacturado para o gás natural, prevendo, originalmente, o prazo de noventa meses para que toda a cidade do Rio de Janeiro estivesse atendida pelo gás natural. No caso da CEG RIO, o abastecimento de sua futura rede já seria com o gás natural.

Logo após a privatização, a CEG iniciou o projeto de conversão do gás manufacturado para gás natural. Para garantia de total segurança nesta operação, as instalações e aparelhos a gás são revisados. Após a revisão, começa a conversão propriamente dita, quando fogões, fornos, aquecedores e *boilers* são adaptados gratuitamente pela CEG para receber o novo gás.

Acidentes ocorridos no início do projeto de conversão fizeram com que

sofresse atrasos, o que fez com que o prazo final para conversão completa da rede de gás manufacturado fosse reprogramado para 2006.

O projeto de conversão foi uma fonte de desgaste da CEG junto ao órgão regulador (AGENERSA, antes ASEP-RJ), o poder concedente, os clientes e a opinião pública de uma forma geral. Segundo a empresa (fonte: portal.gasnatural.com), os problemas existentes nos primeiros anos de conversão deveram-se à inexistência de cultura de gás pelos consumidores. Isso parece conflitante com uma história de mais de 150 anos de existência da empresa e do consumo de gás na cidade do Rio de Janeiro, mas o entendimento da empresa é de que havia um total desconhecimento por parte dos consumidores em relação às normas de segurança, o que levava a um estado bastante ruim de conservação dos equipamentos movidos a gás, razão principal para as dificuldades no processo de conversão. É fato reconhecido, também, pela empresa que havia falta de mão-de-obra especializada para os serviços de conversão, e que toda a experiência prévia do Grupo Gas Natural em outras partes do mundo não foi suficiente para lidar no curto prazo com essa carência. O desgaste da imagem da empresa precisou ser revertido tanto através de amplo processo de comunicação, quanto de melhoria na eficiência do processo de conversão. Após interrupções entre 2000 e 2001, o processo de conversão foi retomado.

A rede de gasodutos do Brasil, que tem viabilizado o atendimento a um número crescente de consumidores, é apresentada na Figura 13.

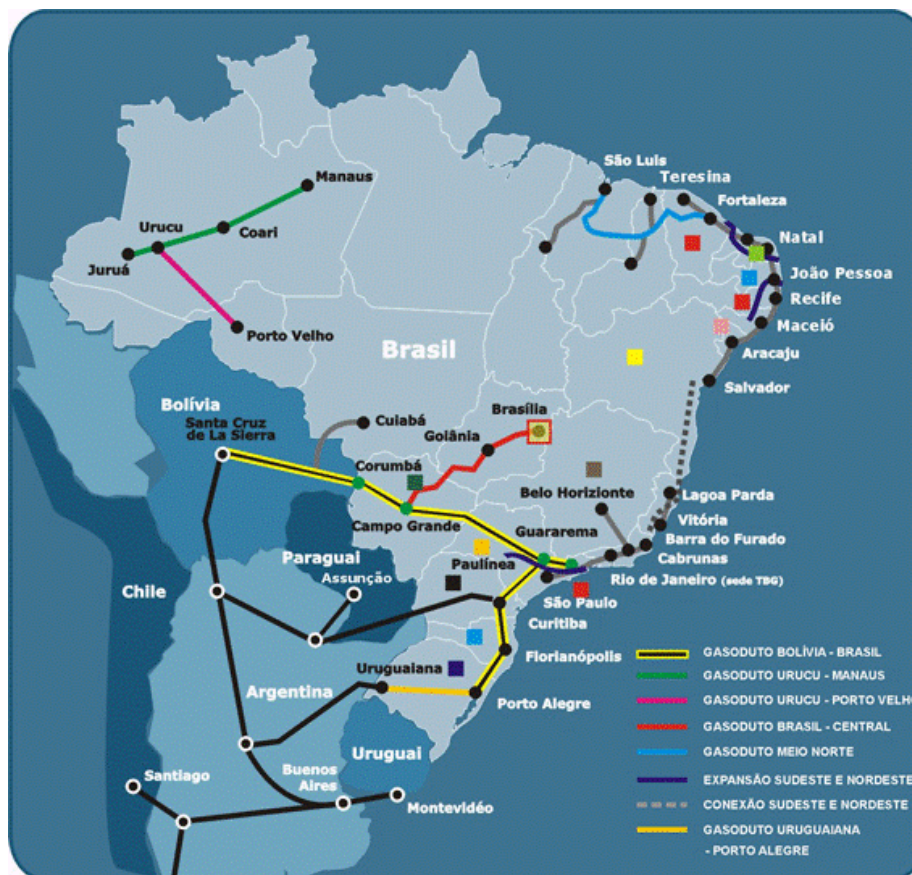


Figura 13 - Gasodutos do Brasil. Fonte: ABEGÁS - www.abegas.org.br, acessado em 06/02/2006

O Gráfico 3 e a Tabela 12 mostram a posição preliminar de 2005 e a evolução de 2004 para 2005 da participação do gás natural na matriz energética brasileira, comprovando sua importância. De acordo com o Balanço Energético Brasileiro de 2005, emitido pelo Ministério das Minas e Energia (www.mne.gov.br, acessado em 30/03/2006), a participação do gás natural na oferta de energia interna evoluiu da seguinte forma: 0,3% em 1970, 1,0% em 1980, 3,1% em 1990, 5,4% em 2000, 8,9% em 2004 e 9,3% em 2005 (dato preliminar).

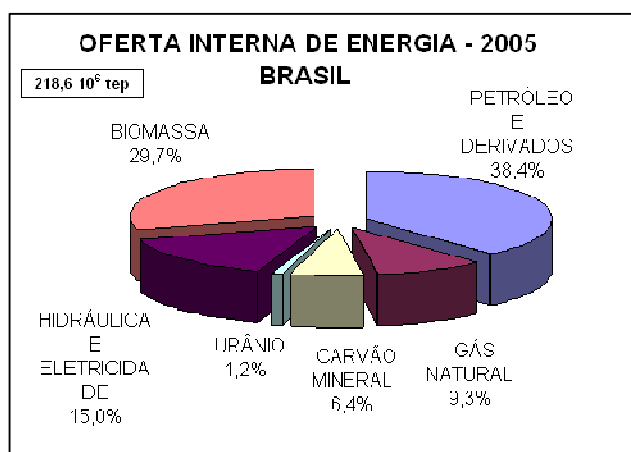


Gráfico 3 – Matriz energética preliminar do Brasil em 2005. Fonte: MME - www.mme.gov.br, acessado em 30/03/2006

FONTES	2004	2005	05/04 %
NÃO RENOVÁVEL	119.768	120.953	0,99
PETRÓLEO	83.391	84.020	0,75
GÁS NATURAL	18.982	20.393	7,43
CARVÃO MINERAL	14.225	13.940	-2,00
URÂNIO (U3O8)	3.170	2.600	-17,97
RENOVÁVEL	93.613	97.695	4,36
ENERGIA HIDRÁULICA	30.804	32.691	6,13
LENHA	28.193	28.560	1,30
PRODUTOS DA CANA-DE-AÇÚCAR	28.756	30.441	5,86
OUTRAS RENOVÁVEIS	5.860	6.002	2,43
TOTAL	213.381	218.648	2,47

Valores em mil tep (tonelada equivalente de petróleo).

Tabela 12 – Oferta interna de energia preliminar do Brasil em 2005. Fonte: MME - www.mme.gov.br, acessado em 30/03/2006

O gás natural contribui para que a energia consumida no Brasil seja pouco poluente. A Tabela 13 apresenta algumas comparações de níveis de emissão de CO₂ entre regiões do mundo e o Brasil.

ESPECIFICAÇÃO	Brasil	USA	Japão	América Latina	Mundo
t CO ₂ / habitante	1,77	19,66	9,47	1,98	3,89
t CO ₂ / tep de oferta interna de energia	1,62	2,47	2,33	1,86	2,32
t CO ₂ / 10 ³ US\$(95) de PIB	0,27	0,61	0,40	0,33	0,56
t CO ₂ / km ² de superfície	36	615	3198	46	119

Tabela 13 – Indicadores de emissão de CO₂ em 2002. Fonte: Balanço Energético Brasileiro - MME - www.mme.gov.br, acessado em 30/03/2006

A indústria do gás natural no Brasil está estruturada, simplificada, como mostra a Figura 14. As atividades de produção, importação, transporte e

comercialização estão sob a regulação da ANP, enquanto a atividade de distribuição encontra-se sob a regulação das agências estaduais. Algumas das interações entre os agentes da indústria são puramente comerciais, enquanto outras envolvem o fluxo do gás.

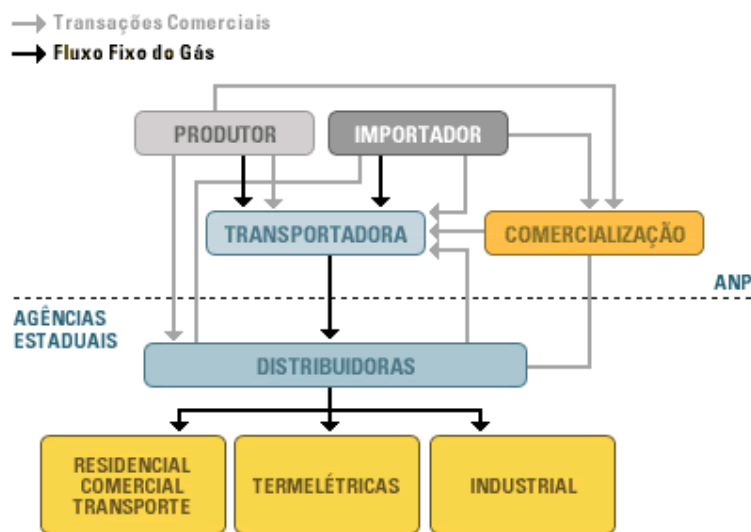


Figura 14 – Indústria do gás no Brasil. Fonte:Portal Gás Energia - www.gasenergia.com.br, acessado em 06/02/2006

Cabe esclarecer as fronteiras entre as atividades de transporte e de distribuição. O transporte é feito por gasodutos e pode envolver etapas de compressão até a forma criogênica (gás natural liquefeito). Em países frios, de grande consumo residencial e comercial para aquecimento, pode existir no verão uma atividade de armazenamento aliada à atividade de transporte. Isso não existe no Brasil. O transporte diz respeito a grandes volumes, dos locais de produção até os *city-gates*¹. Já a atividade de distribuição faz chegar o gás aos consumidores finais, através de uma rede de distribuição de alta, média e baixa pressão. Em muitos países, a atividade de distribuição é segmentada entre a distribuição propriamente dita e a comercialização. Nessa última dá-se a transação comercial e todo o contato com os clientes. O comercializador não possui ativos de distribuição, mas utiliza-se deles, e para tal os clientes pagam uma tarifa de distribuição. No Brasil, no setor de gás natural canalizado, não existe tal distinção

¹ “Portas de entrada” na rede de distribuição, a partir do transporte do gás pelos gasodutos.

e a atividade de distribuição engloba a comercialização. Tampouco há perspectivas de curto e médio prazos para que tal reordenação do setor aconteça.

A atividade de distribuição de gás canalizado tipicamente envolve monopólio natural, já que não há viabilidade econômica na concorrência de mais de uma rede de dutos numa mesma área geográfica. Como cabe aos Estados da Federação a exploração dos serviços locais de gás canalizado (art. 25, § 2º da Constituição da República), foram criadas empresas de âmbito estadual, correspondentes a uma área de concessão cada, para executar essa atividade econômica. As exceções são o estado de São Paulo, dividido em três áreas de concessão e o estado do Rio de Janeiro, com duas áreas de concessão. Na prática, somente Rio de Janeiro e São Paulo têm redes significativas de gás canalizado. A Figura 15 apresenta as distribuidoras de gás canalizado no Brasil.



Figura 15 – Indústria do gás no Brasil. Fonte: ABEGÁS - www.abegas.org.br, acessado em 06/02/2006

Segundo dados do CTGÁS (www.ctgas.com.br, acessado em 06/02/2006), no ano de 2005, com dados acumulados até novembro de 2005, a distribuição das vendas brasileiras de gás natural por segmento de mercado foram:

- Industrial – 57,54%
- Automotivo – 13,20%
- Residencial – 1,52%

- Comercial – 1,24%
- Co-geração – 4,90%
- Geração elétrica – 21,60%

Ainda segundo dados do CTGÁS (www.ctgas.com.br, acessado em 06/02/2006), no ano de 2005, com dados acumulados até novembro de 2005, a participação nas vendas brasileiras de gás natural pela CEG respondia por 13,2% e pela CEG RIO por 11,4% do mercado. Para fins de comparação, a COMGÁS respondia por 29,9% do mercado, enquanto a Gás Natural SP Sul, outro ativo controlado pelo Grupo Gas Natural, respondia por 2,4% do mercado.

No ano de 2005, o estado do Rio de Janeiro respondeu por 45,01% do total de gás natural produzido no Brasil, sendo totalmente *offshore* (produzido no mar). O Gráfico 4 apresenta a evolução da produção brasileira de gás natural, crescente entre 2000 e 2005, chegando a 17.699.201 Mm3 (milhões de metros cúbicos).

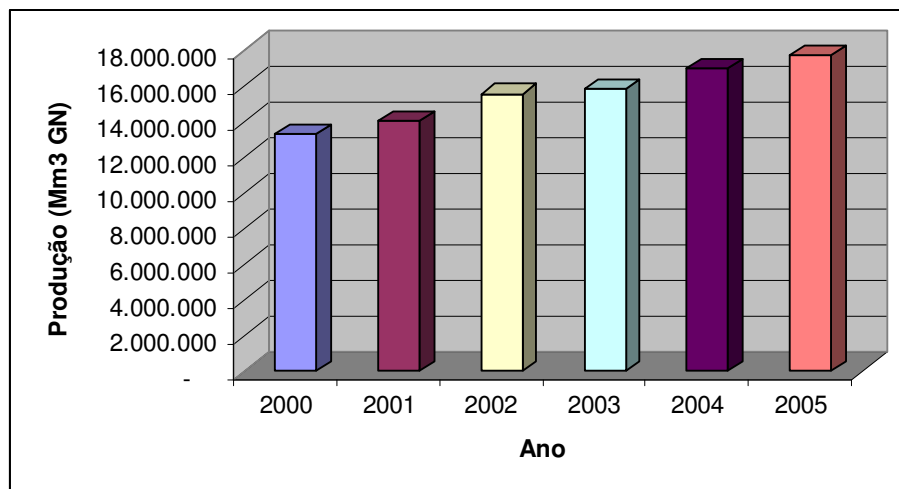


Gráfico 4 – Evolução da produção brasileira de gás natural. Fonte: ANP - Boletim Mensal de Produção submetido à ANP – www.anp.gov.br, acessado em 07/04/2006

A partir de dados da ANP (www.anp.gov.br, acessado em 07/04/2006), percebe-se como o balanço de gás brasileiro sofreu singificativas alterações nos últimos anos com a importação de gás boliviano a partir de 1999 e do gás argentino a partir de 1990. No ano de 2004 a participação do gás importado já era de 32,3% no balanço do gás natural, sendo 94,4% de gás boliviano. A Tabela 14

mostra o balanço de gás brasileiro de 1995 a 2004, onde se destaca a evolução crescente das vendas, atendida por um crescimento de produção nacional em ritmo inferior.

Especificação	Balanço do gás natural no Brasil (milhões m ³)					
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Importação	400	2.211	4.603	5.269	5.947	8.086
Produção	11.855	13.283	13.999	15.525	15.792	16.971
Reinjeção ¹	1.600	2.729	3.027	3.383	3.291	3.616
Queima e perda	2.276	2.371	2.621	2.136	1.626	1.469
Consumo próprio total	2.333	2.931	3.032	3.219	3.539	4.019
Produção ²	1.514	1.738	1.734	1.876	2.048	2.215
Refino, UPGNs e movimentação ³	819	1.193	1.297	1.343	1.491	1.804
LGN ⁴	431	579	584	622	681	675
Vendas ⁵	5.349	6.583	9.088	11.100	12.488	14.997
Ajustes	267	302	251	334	114	281

Tabela 14 – Balanço de gás natural no Brasil (milhões de m³). Fonte: ANP -- www.anp.gov.br, acessado em 07/04/2006

OBS. ¹Todo o gás seco produzido em Urucu é reinjetado; ²Refere-se ao consumo próprio da Petrobras nas áreas de produção e nas UPGNs Urucu I e II, Guamaré I e II, Atalaia, Carmópolis, Candeias, Catu e Lagoa Parda; ³Refere-se ao consumo próprio da Petrobras nas áreas de refino e de movimentação de gás e nas UPGNs Lubnor, Cabiúnas I, II e III, e RPBC; ⁴Volume no estado gasoso; e ⁵Inclui o consumo das Fábricas de Fertilizantes Nitrogenados (FAFEN) pertencentes à Petrobras.

5.2 Arcabouço regulatório

Os dispositivos que se tornaram a pedra fundamental do grande processo de reestruturação de diversos segmentos da economia brasileira, especialmente os serviços públicos de infra-estrutura do país, foram os supracitados artigo 25, § 2º e artigo 175 da Constituição da República. No que tange à distribuição de gás canalizado foi estabelecido que:

“Art. 25.

§ 2º - Cabe aos Estados explorar diretamente, ou mediante concessão, os serviços locais de gás canalizado, na forma da lei, vedada a edição de medida provisória para a sua regulamentação.

.....

(Constituição da República Federativa do Brasil, de 05/10/1989)

“Art. 175. Incumbe ao poder público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

I – o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;

II – os direitos dos usuários;

III – política tarifária;

IV – a obrigação de manter serviço adequado.”

(Constituição da República Federativa do Brasil, de 05/10/1988)

Após a promulgação da Constituição da República em 1988, os Estados também fizeram alterações legislativas. A Constituição do Estado do Rio de Janeiro foi promulgada em 05/10/1989 com as seguintes determinações relativas ao gás canalizado:

“Art. 72. O Estado exerce todas as competências que não lhe sejam vedadas pela Constituição da República.

.....

§ 2º - Cabe ao Estado explorar, diretamente ou mediante concessão, a empresa estatal em que o Poder Público estadual detenha a maioria do capital com direito a voto, com exclusividade de distribuição, os serviços de gás canalizado em todo o seu território, incluindo o fornecimento direto, a partir de gasodutos de transporte, a todos os segmentos de mercado, de forma que sejam atendidas as necessidades dos setores industrial, comercial, domiciliar, automotivo e outros.

§ 3º - Na construção de novos gasodutos para transporte de gás combustível deverão ser executadas derivações, as quais possibilitem o atendimento aos Municípios que tenham seu território cortado por esses gasodutos, em locais a serem definidos pelas autoridades municipais em acordo com a concessionária dos serviços de distribuição de gás.”

(Constituição do Estado do Rio de Janeiro, de 05/10/1989)

“Art. 229 -

§ 1º - As funções sociais da cidade são compreendidas como o direito de todo o cidadão de acesso a moradia, transporte público, saneamento básico, energia elétrica, gás canalizado, abastecimento, iluminação pública, saúde, educação, cultura, creche, lazer, água potável, coleta de lixo, drenagem das vias de circulação, contenção de encostas, segurança e preservação do patrimônio ambiental e cultural.

.....”

(Constituição do Estado do Rio de Janeiro, de 05/10/1989)

“Art. 246 – O gás produzido na Bacia de Campos, e que, nos termos do § 2º do artigo 25 da Constituição da República, é de distribuição exclusiva do Estado, terá prioritária comercialização, de até 50% (cinquenta por cento), na própria região norte / nordeste fluminense.”

(Constituição do Estado do Rio de Janeiro, de 05/10/1989)

Cabe destacar que no referido artigo 229 o direito ao acesso ao gás

canalizado é considerado função social com vistas à garantia da qualidade de vida da população, perfilado com direitos como saúde e educação. Já o artigo 246 estabelece a prioridade de distribuição no próprio estado do Rio de Janeiro do gás produzido no Estado evidenciando a importância dada a esse energético.

Como consequência dos dispositivos constitucionais, foi estabelecida legislação a amparar o processo de desestatização que culminou na celebração de contratos de concessão entre o poder concedente e os novos controladores das empresas permissionárias de serviços públicos. De forma resumida, relacionam-se a seguir os principais marcos legais que dizem respeito ao setor de distribuição de gás canalizado e à CEG e à CEG RIO em particular:

- Lei Federal nº 8.987 / 95, de 13/02/1995 – Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal.
- Lei Federal nº 9.074 / 95, de 07/07/1995 – Estabelece normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos.
- Lei Estadual nº 2.470 / 95, de 01/12/1995 – Institui o programa estadual de desestatização.
- Lei Estadual nº 2.552 / 96, de 10/02/1996 – Altera a Lei 2.470 / 95.
- Lei Estadual nº 2.686 / 97, de 14/02/1997 – Cria, estrutura, dispõe sobre o funcionamento da ASEP (Agência Reguladora de Serviços Públicos Concedidos do Estado do Rio de Janeiro), e dá outras providências.
- Lei Estadual nº 2.752 / 97, de 04/07/1997 – Dispõe sobre critérios de fixação e revisão das tarifas do serviço público concedido de gás canalizado.
- Contrato de Concessão da CEG, de 21/07/1997.
- Contrato de Concessão da Riogás, atual CEG RIO, de 21/07/1997.
- Lei Federal nº 9.478 / 97, de 06/08/1997 – 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.
- Lei Estadual nº 2.831 / 97, de 09/10/1997 – Dispõe sobre o regime de concessão de serviços e de obras públicas e de permissão da prestação de

serviços públicos previsto no art. 70 da Constituição do Estado do Rio de Janeiro.

- Lei Federal nº 9.784, de 01/02/1999 – Regula o processo administrativo no âmbito da administração pública federal.
- Lei Estadual nº 3.739 / 2001, de 21/12/2001 – Cria o quadro de pessoal efetivo da Agência Reguladora de Serviços Públicos Concedidos do Estado do Rio de Janeiro – ASEP-RJ e dá outras providências.
- Decreto Estadual nº 31.896, de 20/09/2002 – Dispõe sobre a uniformização dos atos oficiais, estabelece normas sobre a categoria dos documentos oficiais, regula o processo administrativo no âmbito da administração pública do Estado do Rio de Janeiro, e dá outras providências.
- Lei Estadual nº 3.986 / 02, de 23/10/2002 – Torna obrigatória a divulgação de telefone da respectiva agência reguladora pública pelas concessionárias de serviços públicos.
- Lei Estadual nº 4.023 / 02, de 06/12/2002 – Proíbe às concessionárias de serviços públicos a suspensão da prestação de seus serviços aos órgãos da administração pública, na forma mencionada.
- Aditivo ao Contrato de Concessão da CEG, de 14/07/2004 – Dispõe sobre o desenvolvimento de projetos existentes, implantação de novos gasodutos e instalações de estações de transferência de gás natural.
- Aditivo ao Contrato de Concessão da CEG RIO, de 14/07/2004 – Dispõe sobre o desenvolvimento de projetos existentes, implantação de novos gasodutos e instalações de estações de transferência de gás natural.
- Lei Estadual nº 4.556 / 05, de 06/06/2005 – Cria, estrutura, dispõe sobre o funcionamento da Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro – AGENERSA, e dá outras providências.
- Resolução ANP nº 27, de 14/10/2005 – Regulamenta o uso das instalações de transporte dutoviário de gás natural, mediante remuneração adequada do transportador.
- Resolução ANP nº 28, de 14/10/2005 – Regulamenta a cessão de

capacidade contratada de transporte dutoviário de gás natural.

- Resolução ANP nº 29, de 14/10/2005 – Estabelece os critérios para o cálculo de tarifas de transporte dutoviário de gás natural.
- Regulamento AGENERSA, de 09/12/2005 – Regulamenta e fixa a estrutura administrativa, atribuições e normas de funcionamento da AGENERSA, conforme caput do artigo 1º da Lei Estadual 4.556 / 05.
- Decreto Estadual nº 38.971, de 13/03/2006 – Prorroga por 90 (noventa) dias o prazo para a publicação do regimento interno da AGETRANSP e da AGENERSA.

Como se percebe, pelo simples acompanhamento cronológico dos marcos legais apresentados, o arcabouço regulatório do serviço público de distribuição de gás canalizado não estava estabelecido anteriormente ao evento da privatização e conseqüente celebração dos contratos de concessão da CEG e da CEG RIO. Isso não é um caso particular desse setor no estado do Rio de Janeiro. De fato, generalizadamente, as agências reguladoras, nos âmbitos federal, estadual e municipal, foram criadas a reboque das privatizações, não tomando parte do processo de contratação das concessões desde o início, enquanto órgão estruturado, embora seus membros possam, de alguma forma, ter estado envolvidos no setor e nas privatizações. À Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro - AGENERSA, anteriormente Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado do Rio de Janeiro - ASEP-RJ, foi atribuída a fiscalização de contratos de cuja formatação não havia participado.

No *website* da AGENERSA (www.agenersa.rj.gov.br, acessado em 30/03/2006), autarquia especial que tem a finalidade de exercer o poder regulatório, acompanhando, controlando e fiscalizando os atuais contratos de concessão dos serviços públicos concedidos da CEG e da CEG RIO, são expressos seus objetivos:

- “Garantir à população a eficiência, a qualidade e a segurança no serviços prestados;
- Estimular o desenvolvimento, a universalização e a modernização dos serviços;
- Fiscalizar o cumprimento das normas, prazos, deveres e direitos estabelecidos

- nos contratos;
- Zelar pelo equilíbrio econômico-financeiro dos contratos de concessão;
 - Corrigir falhas ou problemas na prestação dos serviços;
 - Mediar divergências entre os usuários e concessionárias;
 - Defender os direitos dos usuários frente às concessionárias; e
 - Preservar a modicidade das tarifas.”

Não cabe, no âmbito desse estudo, discorrer sobre o processo de privatização da CEG e da CEG RIO, mas cabe destacar que o mesmo foi objeto de polêmicas e discussões, o que pode ser exemplificado pelos trabalhos da Comissão Especial instituída conforme Decreto Estadual nº 26.314, de 28/05/1999, para proceder à auditoria dos processos abrangidos pelo Programa Estadual de Desestatização - PED - e de grande material público disponível após a privatização das empresas. Os contratos de concessão celebrados entre o poder concedente e os controladores das empresas têm sido alvos constantes, até os dias de hoje, de questionamentos. Dois temas críticos recorrentes, que têm um efeito direto na administração das empresas, devem ser destacados: os investimentos / expansão dos serviços e as tarifas.

Quanto aos investimentos e à expansão dos serviços de distribuição de gás canalizado, objeto da cláusula sexta dos supracitados contratos, a maior crítica que se faz é que não são estabelecidas metas para a expansão do fornecimento de gás canalizado no Estado. Na realidade, os contratos não obrigam as concessionárias a realizarem investimentos, a não ser aqueles necessários para a conversão da rede de gás manufacturado da CEG ao gás natural. Isso é contraditório com a alegada motivação das privatizações do setor de infra-estrutura em transferir para a iniciativa privada o ônus (risco) e bônus (retorno de capital) de investimentos cujo volume requerido excedia a capacidade do Estado. Melhoria da qualidade dos serviços e garantia de universalização dos serviços são conseqüências esperadas desses investimentos.

Somente em 2004, através de aditivos aos contratos de concessão, foram estabelecidas metas de expansão, abrangendo municípios a serem atendidos e prazos para seu cumprimento. Quanto à qualidade dos serviços, não há qualquer rotina estruturada identificada nas fontes públicas que remeta ao papel do órgão regulador em garantir, através de fiscalização, tal qualidade aos consumidores. Ações nesse sentido, quando muito, podem ser classificadas como inconstantes.

Com base em dados disponíveis nos *websites* da ASEP-RJ e da AGENERSA (www.asep.rj.gov.br e www.agenersa.rj.gov.br, acessados em 12/04/2006), identificaram-se, de 1998 a 2006, 219 deliberações relacionadas à CEG e à CEG RIO. Destaque-se que nos anos de 1999 e 2000 foram editadas uma e quatro deliberações, respectivamente. Além disso, de janeiro a setembro de 2003 não houve qualquer deliberação em função da falta de quórum de conselheiros (três dos cinco cargos estavam vagos). O Gráfico 5 dá um panorama da produção de deliberações da ASEP-RJ e da AGENERSA no referido período.

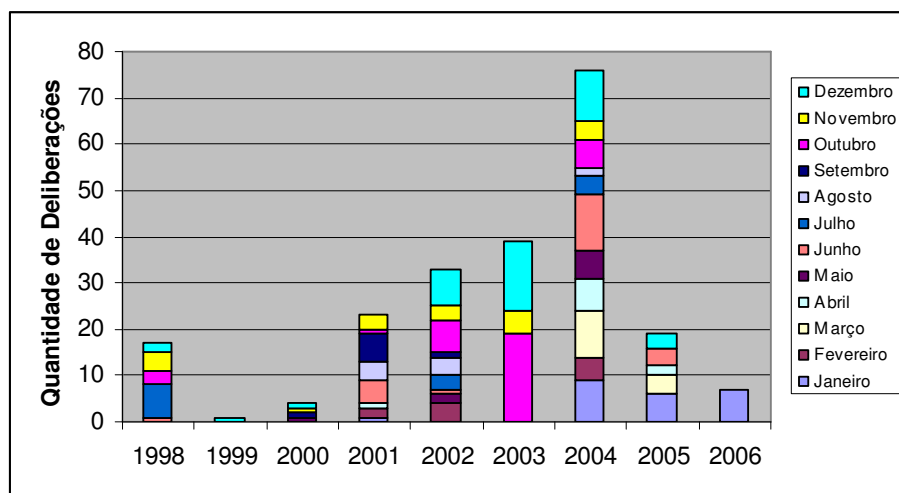


Gráfico 5 – Quantidade de deliberações emitidas pela ASEP-RJ e pela AGENERSA. Fonte: ANP — www.asep.rj.gov.br e www.agenersa.rj.gov.br, acessados em 12/04/2006

Com base nos objetivos expressos pelo regulador, chegou-se a uma classificação para as deliberações emitidas entre 29 de junho de 1998 e 12 de abril de 2006: 1) eficiência, qualidade e segurança; 2) universalização e modernização; 3) tarifas; 4) falhas ou problemas nos serviços; e 5) mediação de divergências (recursos, embargos, etc.). As quantidades de deliberações por natureza das mesmas estão relacionadas no Gráfico 6.

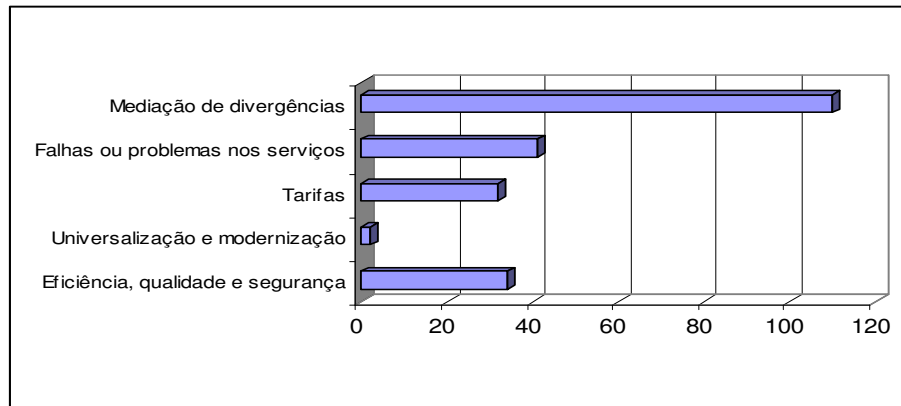


Gráfico 6 – Classificação das deliberações da ASEP-RJ e da AGENERSA entre 29/9/1998 e 12/04/2006

A frequência e os tipos de deliberações revelam que a maior parte das decisões do regulador abrangeram a mediação de divergências, predominantemente julgamentos de aceitação ou recusa de revisões de deliberações anteriores, o que indica duas possibilidades: 1) que as deliberações originais continham, consistentemente, imperfeições; ou 2) que as partes atingidas pelas mesmas, mesmo sem razão, interpõem recursos e questionamentos. Percebe-se um quadro de constante divergência entre o órgão regulador e as concessionárias que agrega pouco valor técnico ao marco regulatório.

O tema das tarifas tem sido objeto de muitas deliberações do órgão regulador, embora a grande parte diga respeito a reajustes tarifários, previstos nos contratos de concessão, e que são nada mais que aplicações de procedimentos e fórmulas matemáticas. Já a questão da revisão tarifária impõe maior complexidade de atuação.

A remuneração dos serviços públicos de distribuição de gás canalizado, ponto central na relação entre órgão regulador e concessionárias, se dá por meio de tarifas, a serem determinadas por lei, já que constituem a política tarifária, citada inciso III do parágrafo único do referido art. 175 da Constituição.

O regime tarifário é o denominado serviço pelo preço - *price cap*, isto é, nos termos do caput do art. 9º da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, o serviço será remunerado pela tarifa inicial, prevista quando do leilão que promoveu as simultâneas alienações do controle acionário de empresas e outorga de concessões e, concluído o processo licitatório, incorporada ao contrato de concessão. Tal tarifa inicial somente seria alterada para o fim de, “mantidas as condições efetivas

da proposta” (art. 37, inciso XXI, da Constituição da República), assegurar a preservação do equilíbrio econômico-financeiro do contrato de concessão sob a forma do respeito à equação econômica inicial do referido contrato. Para assegurar tal equilíbrio, em face de novas circunstâncias verificadas ao longo da execução do reajuste tarifário, previa a Lei nº 8.987, de 1995, regras de revisão a serem complementadas pelo edital de alienação da participação estatal e pelo contrato de concessão.

Nos termos do § 2º do art. 9º da referida Lei nº 8.987/95, “os contratos poderão prever mecanismos de revisão das tarifas, a fim de manter-se o equilíbrio econômico-financeiro”. Ao lado do reajuste tarifário (cláusula sétima, § 17º), previram ainda os contratos de concessão da CEG e da CEG RIO o mecanismo da revisão tarifária (cláusula sétima, § 2º). Além disso, fiéis à determinação legal, os contratos de concessão da CEG e da CEG RIO garantiam revisões imediatas em duas situações: “ocorrência de variações nos custos de aquisição do gás”, na cláusula sétima, § 14º e “ocorrência de acréscimo ou redução de tributos, salvo impostos incidentes sobre a renda” na cláusula sétima, § 16º.

Assim, de modo consistente com o regime tarifário do serviço pelo preço, a lei e os contratos indicam a revisão tarifária, expressamente, com o objetivo da preservação do equilíbrio econômico-financeiro dos contratos de concessão. Dessa forma a equação econômico-financeira inicial estaria assegurada. Nem a legislação nem os contratos de concessão são prescritivos no que tange à definição desse equilíbrio econômico-financeiro, mas pode-se admitir de experiências internacionais e em outros setores regulados no Brasil que tal equilíbrio seria aquele que garantiria que os custos operacionais eficientes e a remuneração dos investimentos prudentes seriam integralmente cobertos pelas receitas oriundas das tarifas.

Não haveria, portanto, qualquer possibilidade de discricionariedade pelo órgão regulador, sendo obrigatório que se fizesse cumprir a metodologia de revisão tarifária que garantisse tal equilíbrio, tendo como balizadoras as determinações dos contratos de concessão, que não são completos a esse respeito, embora estabeleçam princípios claros. Evidentemente, esta é uma interpretação da cláusula contratual que estabelece a revisão tarifária.

Na prática, o processo da primeira revisão tarifária quinquenal da CEG e da

CEG RIO que deveria ter ocorrido ao longo do segundo semestre de 2002, para estabelecimento de tarifas com vigência a partir de 01/01/2003, prolongou-se por 2 anos, tendo as tarifas revistas entrado em vigor em 01/01/2005.

Os contratos de concessão em sua cláusula sétima, § 4º, estabelecem que:

“A estrutura tarifária e o limite máximo das tarifas propostos por espécie e quantidade de gás serão elaboradas considerando os custos referentes ao quarto ano de cada quinquênio, devidamente atualizados (com base no IGP-M, publicado pela Fundação Getúlio Vargas) para o último mês daquele ano, que serão alocados por cada tipo de consumidor, ou, no caso de custos em que não foi possível tal alocação, serão rateados, segundo critério a ser devidamente justificado pela Concessionária.”

Com isso o ano de 2001 seria o ano-base, a análise da revisão tarifária transcorreria ao longo de 2002, e a vigência seria 01/01/2003.

Não cabe nesse estudo, por conta de seus objetivos e da extensão do tema, discorrer amplamente sobre a questão tarifária das empresas, e particularmente ao processo de revisão tarifária. No entanto, como esse é o ponto central de interseção da relação do órgão regulador com as concessionárias, o que impacta diretamente o desempenho econômico-financeiro das mesmas, há necessidade de estabelecer um mínimo referencial.

Pelas palavras do Presidente da CEG e da CEG RIO, no Relatório Anual de 2004 da CEG “foi somente em dezembro de 2004, com quase dois anos de atraso, que a agência reguladora ASEP-RJ aprovou as novas tarifas das CEG, que entraram em vigor a partir de 01 de janeiro de 2005.” O resultado da revisão foi uma redução de 0,7% em relação às tarifas-limites vigentes em dezembro de 2004. No caso da CEG RIO, a decisão do regulador só foi formalizada em 2005, com vigência retroativa a 01/01/2005, implicando redução de 0,5% das tarifas-limites vigentes em dezembro de 2004.

Lembrou também o Presidente das empresas no Relatório Anual de 2004 da CEG que “a Companhia enfrentou esse cenário de incertezas e encerrou o exercício com números que merecem ser comemorados.” De fato, em termos econômico-financeiros a revisão tarifária implicou em redução de receitas para as empresas. Além da redução nas tarifas-limites, houve perda do reajuste pelo IGP-M relativo ao segundo semestre de 2004. No entanto, o mais significativo em termos de incertezas regulatórias foi a opção do órgão regulador pela adoção de

uma metodologia para as revisões tarifárias (fluxo de caixa livre descontado projetado para o quinquênio subsequente) diversa daquela prevista nos contratos de concessão. O órgão regulador usou, para embasar sua deliberação quanto à revisão tarifária, um estudo técnico contratado junto à Universidade Federal Fluminense. A opção por uma mudança metodológica em relação aos contratos de concessão agregou risco à mesma, criando um precedente de questionamento dos contratos de concessão, inclusive pelas vias legais.

A dimensão do meio ambiente também compõe com destaque o arcabouço regulatório que envolve as empresas em estudo. Isso não se dá apenas pelo fato do gás natural ser uma fonte de energia pouco poluente, mas, principalmente, pelo impacto ambiental potencial de eventuais acidentes na rede de distribuição, tanto na fase de construção da rede, quanto na sua manutenção e uso regular. Dessa forma, faz-se a seguir uma breve recapitulação dos principais eventos do ambiente regulatório relativo ao meio ambiente.

- Art. 225, do Capítulo VI – Do Meio Ambiente, da Constituição da República do Brasil, de 05/10/1988.
- Lei Federal nº 9.985, de 18/07/2000 - Regulamenta o art. 225, § 1º, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências.
- Lei Federal nº 9.966, de 28/04/1990 - Dispõe sobre a prevenção, o controle e a fiscalização da poluição causada por lançamento de óleo e outras substâncias nocivas ou perigosas em águas sob jurisdição nacional e dá outras providências.
- Lei Federal nº 9.605, de 12/02/1998 - Lei dos Crimes Ambientais - Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências.
- Decreto nº 3.179, de 21/09/1999 - Regulamenta a Lei nº 9.605/98 (Crimes Ambientais), dispõe sobre a especificação das sanções aplicáveis às condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências.
- Regimento Interno Portaria nº 168, de 10/06/2005 - Regimento Interno do Conselho Nacional do Meio Ambiente.

- Portaria nº 220, de 12/05/2003 - Institui o Comitê de Integração de Políticas Ambientais – CIPAM.
- Diversas resoluções, moções, proposições e recomendações do CONAMA.

O Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA - tem papel central na questão do meio ambiente no Brasil, sendo o órgão consultivo e deliberativo do Sistema Nacional do Meio Ambiente - SISNAMA. Foi instituído pela Lei nº 6.938/81, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, regulamentada pelo Decreto nº 99.274/90. O CONAMA é composto por Plenário, CIPAM, Câmaras Técnicas, Grupos de Trabalho e Grupos Assesores. O Conselho é presidido pelo Ministro do Meio Ambiente e sua Secretaria Executiva é exercida pelo Secretário-Executivo do MMA.

É da competência do CONAMA, como relacionado no seu *website* (www.conama.mma.gov.br, acessado em 03/04/2006):

- “Estabelecer, mediante proposta do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA, dos demais órgãos integrantes do SISNAMA e de Conselheiros do CONAMA, normas e critérios para o licenciamento de atividades efetiva ou potencialmente poluidoras, a ser concedido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal e Municípios e supervisionado pelo referido Instituto;
- determinar, quando julgar necessário, a realização de estudos das alternativas e das possíveis conseqüências ambientais de projetos públicos ou privados, requisitando aos órgãos federais, estaduais e municipais, bem como às entidades privadas, informações, notadamente as indispensáveis à apreciação de Estudos Prévios de Impacto Ambiental e respectivos Relatórios, no caso de obras ou atividades de significativa degradação ambiental, em especial nas áreas consideradas patrimônio nacional;
- decidir, após o parecer do Comitê de Integração de Políticas Ambientais, em última instância administrativa, em grau de recurso, mediante depósito prévio, sobre as multas e outras penalidades impostas pelo IBAMA;
- determinar, mediante representação do IBAMA, a perda ou restrição de benefícios fiscais concedidos pelo Poder Público, em caráter geral ou condicional, e a perda ou suspensão de participação em linhas de financiamento em estabelecimentos oficiais de crédito;
- estabelecer, privativamente, normas e padrões nacionais de controle da poluição causada por veículos automotores, aeronaves e embarcações, mediante audiência dos Ministérios competentes;
- estabelecer normas, critérios e padrões relativos ao controle e à manutenção da qualidade do meio ambiente, com vistas ao uso racional dos recursos ambientais, principalmente os hídricos;
- estabelecer os critérios técnicos para a declaração de áreas críticas, saturadas ou

- em vias de saturação;
- acompanhar a implementação do Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza - SNUC conforme disposto no inciso I do art. 6º da Lei 9.985, de 18 de julho de 2000;
- estabelecer sistemática de monitoramento, avaliação e cumprimento das normas ambientais;
- incentivar a criação, a estruturação e o fortalecimento institucional dos Conselhos Estaduais e Municipais de Meio Ambiente e gestão de recursos ambientais e dos Comitês de Bacia Hidrográfica;
- avaliar regularmente a implementação e a execução da política e normas ambientais do País, estabelecendo sistemas de indicadores;
- recomendar ao órgão ambiental competente a elaboração do Relatório de Qualidade Ambiental, previsto no inciso X do art. 9º da Lei nº 6.938, de 1981;
- estabelecer sistema de divulgação de seus trabalhos;
- promover a integração dos órgãos colegiados de meio ambiente;
- elaborar, aprovar e acompanhar a implementação da Agenda Nacional do Meio Ambiente, a ser proposta aos órgãos e às entidades do SISNAMA, sob a forma de recomendação;
- deliberar, sob a forma de resoluções, proposições, recomendações e moções, visando o cumprimento dos objetivos da Política Nacional de Meio Ambiente;
- elaborar o seu regimento interno.”

Constata-se que o arcabouço legal relativo à proteção ao meio ambiente tem evoluído substancialmente no Brasil, o que implica importantes fatores macro ambientais atuando nas empresas em estudo.

Cabe a ressalva de que esse estudo não tem pretensão nem competência de dissecar questões legais, mas sim de jogar luz ao macro ambiente econômico e político em que estão inseridas a CEG e a CEG RIO, de modo a entender as implicações estratégicas para a gestão das empresas.

5.3

Perfil da CEG e da CEG RIO

São três os gases distribuídos pelas empresas: gás manufacturado, gás natural e GLP. No Item 5.1, ao discorrer-se sobre a origem das empresas, abordou-se a migração do fornecimento do gás manufacturado para o gás natural na CEG e do foco da CEG RIO no gás natural. Além destes, há distribuição do GLP (gás liquefeito de petróleo) pela CEG em áreas ainda não abastecidas pelo gás natural, e onde no passado também não havia distribuição de gás manufacturado. Esse tipo de fornecimento também tende a acabar. De forma resumida, os três tipos de gases distribuídos pelas empresas são (fonte: portal.gasnatural.com, acessado em 25/03/2006):

“Natural – O gás natural é a energia do século XXI. É o mais adequado na luta contra a poluição atmosférica, especialmente por não conter enxofre. Além disso, tem inúmeras aplicações na indústria, em veículos, nos comércios, em residências e pode substituir com vantagem combustíveis como a lenha, que degrada a natureza.”

“Manufaturado – É fabricado a partir do gás natural ou da nafta. São poucos os países que ainda utilizam o gás manufaturado. Com a conversão, a CEG vai poder desativar os gasômetros de produção de gás manufaturado, pois o gás natural não necessita de armazenamento.”

“GLP – É produzido a partir do petróleo. Em alguns conjuntos de prédios localizados distantes da rede da CEG, a Companhia instala centrais de GLP para distribuição desse gás através de canalizações.”

Estes gases têm propriedades físico-químicas diferentes, de modo que se usa em uma unidade de medida comum para somar volumes entre eles: GNE, ou gás natural equivalente. A Tabela 15 mostra os índices de conversão para GNE.

Tipo		Para		
		Natural	Manufaturado	GLP
De	Natural	1,00	2,41	0,37
	Manufaturado	0,41	1,00	0,15
	GLP	2,72	6,55	1,00

Tabela 15 – Conversão dos tipos de gás por m³. Fonte: portal.gasnatural.com, acessado em 25/03/2006

Em função da baixa relevância, considerações de cunho estratégico sobre o GLP, seu mercado e suas características de distribuição foram desprezados no âmbito desse estudo.

No período analisado, de 1998 a 2005, o mercado da CEG e da CEG RIO sofreu profundas mudanças. As Tabelas 16 e 17 apresentam a evolução das vendas, em milhões de metros cúbicos GNE, da quantidade de clientes e do consumo médio em metros cúbicos por cliente. Os fatos de destaque na CEG são:

- Houve grande crescimento do número de clientes residenciais - 23,8% entre 1998 e 2005, embora o consumo médio tenha caído – de 173 m³ / cliente em 1998 para 155 m³ / cliente em 2005. A redução de perdas foi um dos fatores que impactou esse resultado.
- A quantidade de clientes comerciais teve pequeno incremento (3,9%), mas o consumo médio por cliente tem crescido significativamente

(64,0% entre 1998 e 2005). A incorporação de novas soluções (equipamentos) a gás em clientes existentes justifica esse incremento.

- Houve redução do número de clientes industriais, mas significativo crescimento de consumo médio no período 1998-2005.
- Houve aumento de 1.020% nas vendas de GNV² e de 1.304% no número de clientes automotivos no período 1998-2005.
- O consumo para geração elétrica é inconstante, dependendo da demanda de despacho do sistema integrado de energia elétrica pela geração termelétrica.
- A participação do mercado residencial (mercado cativo) no total das vendas da empresa, que era de 13,2% em 1998, caiu para 5,6% em 2005.
- A expansão do mercado foi consistente e crescente no período 1998 – 2005.

Os fatos de destaque na CEG RIO foram:

- O mercado residencial e comercial ainda é incipiente.
- Houve aumento no número de clientes industriais (462% entre 1998 e 2005) com redução de consumo médio, mas com expansão do volume vendido (90,6% entre 1998 e 2005).
- O mercado automotivo, inexistente em 1998, respondeu por 6,3% das vendas em 2005.
- O consumo para geração elétrica foi inconstante, dependendo da demanda de despacho para o sistema integrado de energia elétrica pela geração termelétrica.
- A expansão do mercado foi consistente no período 1998 – 2005, chegando em 2005 a representar 86,1% da CEG em termos de volume de vendas.

² Gás Natural Veicular – É exatamente o mesmo gás utilizado pelas demais classes de cliente, portanto é apenas um “nome de batismo”. O GNV é vendido com tarifa específica pela Petrobras.

Classe de Cliente	Ano	Vendas (Mm ³ GNE)	Qtd. Clientes	Consumo Médio (m ³ /cliente)
Residencial	1998	96,8	560.711	173
	1999	94,8	566.033	167
	2000	100,5	578.061	174
	2001	95,1	584.309	163
	2002	97,2	597.014	163
	2003	101,1	624.414	162
	2004	108,1	656.963	165
	2005	107,9	694.196	155
Comercial	1998	37,4	10.278	3.640
	1999	39,2	10.037	3.906
	2000	43,9	9.906	4.432
	2001	46,3	10.169	4.553
	2002	54,7	10.055	5.440
	2003	57,0	10.359	5.502
	2004	59,6	10.370	5.747
	2005	63,8	10.680	5.970
Industrial	1998	489,2	433	1.129.792
	1999	519,1	400	1.297.750
	2000	547,8	370	1.480.541
	2001	591,1	381	1.551.444
	2002	630,6	403	1.564.764
	2003	647,3	417	1.552.278
	2004	657,6	395	1.664.810
	2005	734,1	419	1.751.981
Automotivo	1998	58,7	24	2.445.000
	1999	90,7	29	3.127.586
	2000	168,3	63	2.671.429
	2001	282,5	96	2.942.708
	2002	388,8	127	3.061.417
	2003	475,3	205	2.318.537
	2004	546,3	291	1.877.320
	2005	657,4	337	1.950.712
Geração elétrica	1998	51,3	1	51.340.000
	1999	74,4	1	74.400.000
	2000	76,4	1	76.400.000
	2001	201,9	2	100.950.000
	2002	150,5	2	75.250.000
	2003	62,1	2	31.050.000
	2004	394,7	3	131.566.667
	2005	379,5	3	126.510.000

Tabela 16 – Evolução do mercado da CEG. Fonte: Relatórios Anuais da CEG

Classe de Cliente	Ano	Vendas (Mm ³ GNE)	Qtd. Clientes	Consumo Médio (m ³ /cliente)
Residencial / Comercial	1998	0,0	0	0
	1999	0,0	0	0
	2000	0,1	87	1.264
	2001	0,2	882	170
	2002	0,3	1.585	183
	2003	0,5	4.224	111
	2004	1,0	8.302	119
	2005	2,0	16.647	121
Industrial	1998	424,1	13	32.623.077
	1999	450,0	18	25.000.000
	2000	624,3	42	14.864.286
	2001	744,4	45	16.542.222
	2002	686,0	49	14.000.000
	2003	707,2	54	13.096.481
	2004	777,0	62	12.532.742
	2005	808,3	73	11.072.055
Automotivo	1998	0,0	0	0
	1999	0,0	0	0
	2000	0,9	3	310.000
	2001	13,0	5	2.600.000
	2002	29,7	17	1.747.059
	2003	49,5	36	1.375.556
	2004	73,4	50	1.468.800
	2005	105,4	66	1.597.576
Geração elétrica	1998	5,2	1	5.200.000
	1999	30,3	1	30.300.000
	2000	74,4	1	74.400.000
	2001	101,7	2	50.850.000
	2002	676,4	2	338.200.000
	2003	523,0	2	261.510.000
	2004	567,4	3	189.140.000
	2005	756,8	3	252.263.333

Tabela 17 – Evolução do mercado da CEG RIO. Fonte: Relatórios Anuais da CEG RIO

A rede de gás da CEG cresceu 51,9% de 1998 a 2005, enquanto a da CEG RIO cresceu 119,7% entre 1998 e 2005, conforme evolução apresentada na Tabela 18.

Ano	Extensão da Rede (Km)	
	CEG	CEG RIO
1998	2.246	304
1999	2.261	339
2000	2.278	351
2001	2.344	353
2002	2.431	387
2003	2.704	434
2004	3.068	549
2005	3.412	668
Varição	51,9%	119,7%

Tabela 18 – Evolução da rede de gás da CEG e da CEG RIO. Fonte: Relatórios Anuais da CEG e da CEG RIO e Portal Gás Energia - www.gasenergia.com.br, acessado em 06/02/2006

A forte ampliação da rede de distribuição está alinhada com a estratégia de

expansão das empresas, em termos de municípios a serem atendidos. Já a evolução da quantidade de clientes indica a busca pelo aumento do índice de penetração nas áreas geográficas já gaseificadas, além da captação de novos clientes nas áreas recém gaseificadas.

5.4 Caracterização da estratégia

O objetivo deste item é responder à primeira pergunta intermediária apresentada no Item 1.2.3: quais são as posturas estratégicas utilizadas pelas empresas estudadas? Como expresso no Item 3.1, para caracterização da estratégia foram utilizados os construtos de Fahey e Randall (1998), quais sejam: a) missão; b) visão; c) valores; d) objetivos; e) metas; f) escopo; g) tipo de estratégia; e h) formulação e implantação. Alguns desses construtos puderam ser identificados de forma explícita e outros tiveram de ser apurados pela triangulação de métodos empregada.

A missão, a visão e os valores que direcionam a CEG e a CEG RIO são os mesmos de sua controladora, o Grupo Gas Natural, da Espanha, e estão expressos no *website* do Grupo (portal.gasnatural.com, acessado em 25/03/2006). O enunciado da missão do Grupo Gas Natural é o seguinte:

“Nossa missão é atender às necessidades energéticas da sociedade, proporcionando a nossos clientes serviços e produtos de qualidade respeitosos com o meio ambiente, a nossos acionistas uma rentabilidade crescente e sustentável e a nossos empregados a possibilidade de desenvolver suas competências profissionais.”

A visão do Grupo é:

“Ser um grupo energético e de serviços líder e em contínuo crescimento com presença multinacional, que se distingue por proporcionar uma qualidade de serviços excelente a nossos clientes, uma rentabilidade sustentável a nossos acionistas, uma ampliação de oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal a nossos empregados e uma contribuição positiva à sociedade, atuando com um compromisso de cidadania global.”

Os valores que guiam as ações do Grupo Gas Natural são os seguintes:

- “Orientação ao cliente: Dedicamos nossos esforços em conhecer e satisfazer as necessidades de nossos clientes. Queremos proporcionar-lhes um excelente serviço e ser capazes de dar-lhes uma resposta imediata e eficaz.”
- “Compromisso com os resultados: Elaboramos planos, fixamos objetivos coletivos e individuais e tomamos decisões em função de seu impacto na consecução dos objetivos de nossa visão, assegurando o cumprimento dos compromissos adquiridos.”
- “Sustentabilidade: Desenvolvemos nossos negócios com um horizonte estratégico que transcende os interesses econômicos imediatos, contribuindo para o desenvolvimento econômico social e do meio ambiente, tanto no curto como no longo prazo.”
- “Interesse pelas pessoas: Promovemos um ambiente de trabalho respeitoso para nossos empregados e comprometido com sua formação e desenvolvimento profissional. Propiciamos a diversidade de opiniões, perspectivas, culturas, idades e gêneros nas nossas organizações.”
- “Responsabilidade social: Aceitamos nossa responsabilidade social corporativa, aportando à sociedade nossos conhecimentos, capacidade de gestão e criatividade. Dedicamos parte de nossos benefícios à ação social, mantendo o diálogo permanente com a sociedade para conhecer suas necessidades e procurar sua satisfação, de tal forma que incremente a credibilidade e o prestígio de nosso Grupo.”
- “Integridade: Todas as pessoas do Grupo devem comportar-se com honestidade, retidão, dignidade e ética, contribuindo assim para o aumento da confiança da sociedade em relação à nossa empresa. A direção do Grupo atuará com transparência e responsabilidade ante todas as partes interessadas.”

Além dos valores, no Relatório da Administração da CEG, componente das DFP -Demonstrações Financeiras Padronizadas (www.cvm.gov.br, acessado em 28/03/06), são estabelecidos os princípios de atuação:

“Com clientes:

- Construimos relações de confiança através de um tratamento próximo e acessível.
- Escutamos suas opiniões para podermos antecipar suas necessidades
- Cumprimos os compromissos adquiridos atuando com integridade em qualquer circunstância.
- Trabalhamos para melhorar continuamente a qualidade e segurança de nossos produtos e serviços.”

“Com acionistas:

- Criamos valor sustentável para nossos acionistas, dedicando especial atenção em cuidar da relação com os acionistas minoritários.
- Trabalhamos para obter uma rentabilidade superior ao custo do capital, adequada às expectativas do mercado.
- Aplicamos critérios de transparência informativa em todas as

nossas interações com o mercado e com os agentes com interesses no Grupo, a fim de construir e manter uma reputação que gere confiança.”

“Com os empregados:

- Proporcionamos a nossos empregados oportunidades de desenvolvimento profissional adequadas às suas competências.
- Promovemos um entorno de trabalho motivador, no qual seja assegurado o respeito ao empregado e à contribuição responsável de suas iniciativas.
- Fomentamos a clareza dos objetivos, uma liderança eficaz, compensações justas e o reconhecimento das conquistas.
- Impulsionamos organizações eficientes e flexíveis, capazes de se adaptar com agilidade às mudanças do entorno e orientadas permanentemente ao cliente, à qualidade, à rentabilidade e ao crescimento.
- Todos os empregados devem atuar com ética, honestidade e integridade, respeitando os valores, princípios e códigos de conduta profissional aos quais o Grupo se declara aderido.”

“Com a sociedade:

- Respeitamos o meio ambiente em todas as nossas ações, executando iniciativas de conservação do mesmo.
- Nos integramos de forma positiva na sociedade dos países nos quais desenvolvemos nossa atividade, respeitando sua cultura, suas normas e entorno.
- Agregamos valor através de nossa ação social, especialmente naqueles países onde o Grupo esteja presente.
- Declaramos nossa adesão aos princípios do pacto Mundial das Empresas, organizado pela ONU, assim como os do Código de Governo para a empresa sustentável.”

Cabe o destaque de que, embora estruturados por grupo de interesse (*stakeholder*), os princípios de atuação não apresentam foco no poder concedente e nos órgãos reguladores. Aparentemente, do ponto de vista do Grupo Gas Natural e do mercado espanhol, não há uma problemática relevante quanto a esses *stakeholders*.

Evidencia-se dos enunciados da missão, da visão, dos valores e dos princípios uma preocupação com a qualidade dos produtos e serviços e o respeito ao meio ambiente. Quanto a este último, o Grupo Gas Natural elaborou uma Política de Gestão Ambiental transcrita a seguir, e que pode ser encontrada em quadros nas paredes das dependências da CEG:

“A preservação do meio ambiente é um dos princípios do Grupo Gas Natural. Consequentemente, as suas atividades se desenvolvem de forma a contribuir positivamente para o comportamento relacionado com o meio

ambiente associado aos seus processos, instalações e serviços, prestando especial atenção à proteção do ambiente, dos seus clientes e da sociedade em geral.

O Grupo Gas Natural manifesta e assume, portanto, os seguintes compromissos em relação ao meio ambiente:

- Melhorar o impacto derivado das suas atividades, instalações, processos e serviços, procurando uma utilização eficiente dos mesmos.
- Prevenir a contaminação e avaliar riscos potenciais.
- Colaborar com administrações públicas na pesquisa de soluções para os problemas ambientais derivados do exercício da sua atividade.
- Incorporar os critérios ambientais na gestão do negócio.
- Transmitir aos fornecedores os procedimentos e requisitos ambientais aplicáveis e assegurar o seu cumprimento.
- Facilitar a comunicação ambiental interna e externa com critérios de transparência.
- Promover a formação ambiental das pessoas envolvidas na gestão e operação das instalações.
- Aplicar soluções que melhorem a eficiência energética nos processos que o Grupo Gas Natural desenvolve e nas instalações que utiliza.
- Impulsionar a melhoria contínua através da avaliação sistemática e periódica do Sistema de Gestão Ambiental de cada uma das empresas do Grupo Gas Natural.”

No documento “Cinco Anos de Gestão: 1997 – 2002”, publicado pela CEG e pela CEG RIO, encontra-se a seguinte afirmativa do presidente das empresas:

“Temos três desafios: o primeiro é completar a conversão do gás natural manufaturado para o gás natural; o segundo é aumentar o número de clientes, o que exigirá investimentos na expansão da rede de gasodutos e na interiorização da companhia; o terceiro desafio é buscar excelência no atendimento ao cliente, aumentando a conectividade.”

No contexto do plano estratégico, em diversos documentos públicos do Grupo Gas Natural, os objetivos que dizem respeito aos ativos na América Latina e no Brasil são:

- Presença internacional, consolidando posição na América Latina com ativos no Brasil, Argentina, Colômbia, México e Porto Rico.
- Expansão equilibrada e vegetativa em mercados maduros na América Latina, mantendo a liderança na região.
- Crescimento no Brasil: grande potencial de gaseificação, desenvolvimento do gás natural veicular e expansão das térmicas.
- Financiamento em moeda local.

Especificamente, com relação à CEG, foram identificados os seguintes objetivos:

- Universalização dos serviços de gás canalizado na área de concessão.
- Busca de eficiência e redução de custos.
- Parte dos recursos para investimentos originados das tarifas.
- Nível de endividamento situando-se na faixa de 50-60% do capital.
- Conclusão da conversão do gás manufacturado para o gás natural.

Com o intuito de caracterizar o escopo estratégico da CEG e da CEG RIO, foram identificados: produtos/serviços, tipos de cliente, atuação geográfica, grau de verticalização e *stakeholders* (partes interessadas).

O gás distribuído de forma canalizada - manufacturado, natural ou GLP, conforme definido anteriormente, é utilizado como combustível em: fornos, fogões, aquecedores, lavadoras de roupa, lavadoras de louça, radiadores murais, lareiras, churrasqueiras, co-geradores de calor / energia elétrica, centrais térmicas convencionais e de ciclo combinado, veículos motores, dentre outros.

Os tipos de consumidores / clientes são: i) residenciais; ii) comerciais: padarias, restaurantes, hotéis, escolas de natação, clubes, etc.; iii) industriais: cerâmicas, vidraçarias, fornos em geral, fundições, tratamentos térmicos, etc.; iv) geração e co-geração: fábricas, centros de saúde, hotéis, grandes complexos urbanísticos, etc.; v) termelétricas; e vi) veículos. O mercado chamado convencional é aquele que compreende a totalidade dos clientes, exceto as termelétricas. Por seguinte, estes últimos clientes compõem o chamado mercado não-convencional.

A concessão da CEG, conforme expresso na Cláusula Primeira, § 1º, do Contrato de Concessão, de 21/07/1997, compreende:

- a distribuição de gás natural ou de gás manufacturado (este último obtido do processamento de gás natural ou de nafta), através de canalizações; e
- o desempenho de atividades correlatas, compatíveis com a natureza do serviço referido no item anterior.

No caso da CEG RIO, o objeto da concessão é o mesmo, exceto pela menção ao gás manufacturado, igualmente expresso na Cláusula Primeira, § 1º, do

Contrato de Concessão, de 21/07/1997.

As atividades correlatas, previstas nos contratos de concessão, sendo executadas pelas empresas (fontes: portal.gasnatural.com e www.asep.rj.gov.br e www.agenersa.rj.gov.br) são:

- revenda de chuveirinhos, aquecedores, equipamentos de climatização e outros materiais;
- vistorias, transformações de aparelhos, construção de instalações internas, construção de ramais internos, serviços de adequação, testes de estanqueidade, instalação de aquecedores, religações, serviços de compressão, religações, adequação de ambientes para conversão, etc.;
- venda de gás natural veicular ao consumidor final (postos próprios).

A área de concessão da CEG compreende os seguintes municípios: Rio de Janeiro, Belford Roxo, Duque de Caxias, Guapimirim, Itaboraí, Itaguaí, Japeri, Magé, Mangaratiba, Maricá, Nilópolis, Niterói, Nova Iguaçu, Paracambi, Queimados, São Gonçalo, Tanguá, Seropédica e São João de Meriti. A área de concessão da CEG RIO compreende: norte e noroeste fluminense, baixada litorânea, médio Paraíba, região serrana, centro sul e baía da Iha Grande.

Evidencia-se dos enunciados da missão, da visão, dos valores e dos princípios de atuação, assim como dos objetivos explicitados pelas empresas, uma preocupação com os seguintes grupos de interesse (*stakeholders*): sociedade, clientes, acionistas e empregados. Embora sendo importantes *stakeholders*, dado serem concessões de serviços públicos, não há menção explícita ao poder concedente (Estado do Rio de Janeiro) e aos órgãos reguladores – AGENERSA e ANP.

A pesquisa de percepções apontou os acionistas como o *stakeholder* mais privilegiado (42,3%), seguido pelos clientes (26,9%) e nenhum *stakeholder* em particular (15,4%). Isso se confirma pelas demais fontes pesquisadas, destacando-se o fato de não ter sido identificada na caracterização da estratégia das empresas qualquer evidência explícita de privilégios ao regulador ou ao poder concedente. Destaque-se que na pesquisa de percepções o regulador foi o único grupo a não receber qualquer menção.

No entanto, na prática, vê-se o esforço das empresas em comunicar à

sociedade, em conjunto com o Governo do Estado do Rio de Janeiro, os planos e as realizações de expansão na oferta de gás canalizado. O que pode indicar uma priorização do poder concedente, ainda que de forma indireta.

Depreende-se das fontes pesquisadas que a postura estratégica das empresas é ancorada em três pontos: crescimento (expansão da rede e da base de clientes), rentabilidade e qualidade. O levantamento de percepções apontou a estratégia de diferenciação pela qualidade orientada ao cliente como aquela adotada pelas empresas (73,1% das respostas), embora houvesse menções à diferenciação por suporte (11,5%) e tarifa / preço (15,4%).

Não pôde ser confirmada a postura estratégica quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente, conforme tipologia de Bailey (1997). As respostas ao questionário de percepções indicam que 70,8% dos pesquisados entendem que as obrigações regulatórias econômicas tendem a crescer nos próximos cinco anos, enquanto 100% dos pesquisados acreditam na mesma tendência quanto às obrigações regulatórias sociais e ambientais. Ainda assim, não há evidências de uma postura explícita frente ao ambiente regulatório, em evolução e incerto. É fato que as empresas possuem uma área específica para lidar com as relações formais com o Regulador, a Diretoria de Relações Institucionais e com Investidores. Essa área centraliza todo o contato com a AGENERSA, tanto no que diz respeito à distribuição interna de solicitações do Regulador, quanto na formatação e controle de todas as informações que saem para o mesmo. No entanto, a postura é reativa, ou seja, a cada requisito da AGENERSA, são estruturadas ações para contra-argumentação, questionamento ou, simplesmente, atendimento. O relacionamento com o regulador é totalmente formal. Não foi identificada qualquer ação recente proativa de natureza negociadora com vistas à melhoria do marco regulatório.

As empresas têm procurado posicionar-se, através de órgãos de representação, principalmente da ABEGÁS, nos assuntos regulatórios no âmbito regional e nacional. Mas não foi constatada uma intenção estratégica como a apontada na pesquisa de percepções. Quanto à estratégia para o tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional, 31,8% dos pesquisados entendem que a empresa não elabora estratégias específicas, atuando caso a caso. Apenas 9,0% entendem que a empresa busca mitigar desvantagens, coletivas ou

relativas, frente aos demais agentes da indústria. Já 59,2% entendem que a empresa busca vantagens relativas frente aos demais agentes da indústria (41,0%) e frente às oportunidades do macro ambiente (18,2%).

Observou-se, nas entrevistas realizadas, entendimentos divergentes quanto à natureza da arena competitiva das empresas e, conseqüentemente, de suas estratégias. De um lado está a o entendimento de que, sendo uma atividade de monopólio natural, não cabem estratégias competitivas à CEG e à CEG RIO, mas sim estratégias orientadas aos clientes e centradas na qualidade dos serviços e na universalização. De outro lado está o entendimento de que o mercado de atuação da CEG e da CEG RIO, embora seja em parte cativo, é extremamente competitivo no que tange à ameaça de energéticos substitutos.

Constatou-se que a arena de negócios da CEG e da CEG RIO é bastante competitiva. O mercado residencial e comercial, que pode ser considerado cativo, representou apenas 4,8% do volume de vendas da CEG e da CEG RIO em 2005. Esse mercado representou 99,9% da quantidade de clientes no mesmo período.

A competitividade do gás natural frente aos energéticos substitutos é corroborada pelas seguintes características:

- É uma energia limpa (“selo verde”) possuindo apelo ecológico frente a outros energéticos;
- Há novas e diversas aplicações para o gás natural (ex.: veículos);
- As tarifas são reguladas, o que representa uma vantagem do ponto de vista dos clientes, já que não flutuam livremente ao sabor do mercado, das pressões macroeconômicas ou de discricionariedades das empresas;
- Há significativo potencial de redução de custos para os clientes na aplicação do gás natural;
- Permitem-se serviços agregados (técnicos e comerciais); e
- Há disponibilidade de financiamentos para conversões de outros energéticos para o gás natural.

Como não foi possível ter acesso a documentação relativa aos processos de formulação e implantação da estratégia, na investigação documental / telematizada, buscou-se suprir essa lacuna através das entrevistas com os executivos das empresas. O processo de planejamento estratégico da CEG e da

CEG RIO guarda relação com o da GN SP SUL, o outro ativo do Grupo Gas Natural no Brasil. Isso porque é realizado a partir das diretrizes, objetivos, metas e premissas encaminhadas pela matriz do Grupo. Nas palavras de um executivo das empresas entrevistado, a despeito do processo de planejamento estratégico local, “parte de uma proposta clara do Grupo Gas Natural de crescimento da base de clientes.”

A partir das metas do Grupo, metas e premissas locais são detalhadas, negociadas, aprovadas e perseguidas. É prerrogativa das diretorias funcionais detalhar seus planos de negócio – comercial; operação, manutenção e expansão de rede; financeiro; despesas operacionais; tecnologia da informação; etc. As propostas são processadas centralizadamente na área de planejamento, que prepara as projeções das demonstrações financeiras das empresas e confrontam-nas com as diretrizes, objetivos e metas originais. Após rodadas de ajustes, aprova-se o plano estratégico para o quinquênio seguinte. Em resumo, é um ciclo de planejamento estruturado e típico que como consequência servirá de referência para a elaboração do orçamento anual detalhado.

Em resumo, as características principais observadas do ciclo de planejamento estratégico da CEG e da CEG RIO são:

- É um processo centralizado e restrito a um pequeno grupo de executivos na formulação das diretrizes, objetivos, metas e premissas, e é fortemente influenciado e limitado ao referencial estabelecido no planejamento estratégico do Grupo Gas Natural. Nas palavras de um executivo “é mais um processo de cúpula”;
- Envolve todas as áreas da empresa no detalhamento de metas operacionais;
- Tem foco econômico-financeiro, sendo realizadas projeções quinquenais das demonstrações financeiras;
- Há uma ampla divulgação das metas comerciais e de expansão da rede de distribuição.

A orientação estratégica da CEG e da CEG RIO é fortemente voltada à expansão da base de clientes e do aumento de volume de vendas, com foco na qualidade dos serviços (confiabilidade e segurança, principalmente). O plano de

investimentos, cujos principais alavancadores são o plano de conversão do gás manufacturado para o gás natural e o plano de universalização, é a peça-chave do planeamento estratégico.

5.5 Rede de valor

Quanto à rede de valor de uma empresa distribuidora de gás canalizado, com base na investigação documental / telematizada pertinente ao setor em referência, foram identificados, para fins desse estudo, os diversos papéis genéricos. Em seguida, com relação à rede de valor da CEG e da CEG RIO buscou-se identificar os principais atores estratégicos / parceiros. Com isso pretendeu-se responder à segunda pergunta apresentada no Item 1.2.3: quais são os atores / parceiros dessas empresas e quais são as principais alianças que constituem sua rede egocêntrica. Quanto aos atores / parceiros, o resultado encontra-se na Tabela 19. As principais fontes utilizadas foram o Portal Gas Natural (portal.gasnatural.com) e o Portal Gás Energia (www.gasenergia.com.br).

Papel Genérico	Atores Estratégicos / Parceiros
Clientes	Residências, comércio (padarias, restaurantes, hotéis, escolas de natação, clubes, etc.), indústrias (cerâmicas, fundições, tratamentos térmicos, etc.), geração e co-geração (fábricas, centros de saúde, hotéis, grandes complexos urbanísticos, etc.), termelétricas e veículos.
Fornecedores	Petrobras (gás natural, nafta), fabricantes de equipamentos de rede (tubulações e acessórios), serviços de construção e manutenção de rede, serviços de instalação e manutenção de equipamentos internos dos clientes, serviços administrativos (auditoria, consultoria, segurança, serviços gerais, etc.).
Substitutos	Energéticos substitutos: energia elétrica, gasolina, álcool, diesel, óleo combustível, GLP (gás liquefeito de petróleo), GNC (gás natural comprimido) e GNL (gás natural líquido).
Concorrentes	Distribuidores / comercializadores de energéticos substitutos (Light, Ampla, Shell, Ipiranga, Petrobras, etc.).
Novos Entrantes	Não identificado.
Complementors	Serviços adicionais de projeto e suporte técnico relacionados, por exemplo, aos distribuidores de combustíveis (postos de gás natural veicular), aos fabricantes de equipamentos movidos a gás (fornos, fogões, aquecedores, lavadoras de roupa, lavadoras de louça, radiadores murais, lareiras, churrasqueiras, co-geradores de calor / energia elétrica, centrais térmicas convencionais e de ciclo combinado e combustível para veículos motores) e às construtoras de imóveis com uso do gás natural canalizado.

(continua)

(continuação)

Papel Genérico	Atores Estratégicos / Parceiros
Órgãos Governamentais / Reguladores / Outros Órgãos e Associações	Poder concedente (Estado do Rio de Janeiro), agências reguladoras (AGENERSA, de forma direta; e ANP e ANEEL, de forma indireta), órgãos governamentais diversos (ex.: Secretaria de Estado de Energia, Indústria Naval e do Petróleo do Estado do Rio de Janeiro), associações de classe e representação (ex.: ABEGÁS).
Empresas com Interesse Acionário	Grupo Gas Natural, empresas com participação societária do Grupo Gas Natural (Serviços e GN São Paulo Sul) e Petrobras.

Tabela 19 – Atores estratégicos / parceiros por papel genérico

O relacionamento das empresas com esses atores / parceiros possui características próprias que influenciam suas implicações estratégicas. Em função do estágio atual e das perspectivas dos relacionamentos, as implicações estratégicas constituem oportunidades ou ameaças, potenciais ou reais. Na Tabela 20 é apresentado o resumo dessa análise. Já os tipos de alianças que regem essas relações são apresentados na Tabela 21, apontados a partir da investigação documental / telematizada, notadamente o *website* das empresas (portal.gasnatural.com) e das respostas à questão 148 do questionário de percepções.

Papel Genérico	Tipos de Alianças com os Atores Estratégicos / Parceiros
Cientes	Contrato de fornecimento de gás e acordo / contrato de prestação de serviços.
Fornecedores	Acordo / contrato de suprimento de produtos e acordo / contrato de prestação de serviços.
Substitutos	Não identificado.
Concorrentes	Não identificado.
Novos Entrantes	Não identificado.
Complementors	Acordos de comercialização / marketing em conjunto e acordo / contrato de prestação de serviços.
Órgãos Governamentais / Reguladores / Outros Órgãos e Associações	Contrato de concessão e acordos / contratos de cooperação.
Empresas com Interesse Acionário	Acordos de comercialização / marketing em conjunto, acordos / contratos de transferência de tecnologia, acordos / contratos de prestação de serviços e participações societárias.

Tabela 20 – Tipos de alianças da CEG e da CEG RIO com os atores estratégicos / parceiros por papel genérico

Atores / Papéis	Características	Implicação estratégica	Ameaça		Oportunidade	
			Potencial	Real	Potencial	Real
Cientes						
Residenciais	O gás canalizado é única opção para aplicações residenciais em fogões, dependendo da região geográfica. O uso do GLP, o chamado “gás de cozinha”, em outras regiões, é culturalmente arraigado, constituindo-se em desafio nas áreas a serem gaseificadas.	Possibilidade de manutenção de boas margens, em função das características de mercado cativo. Há necessidade de investimento em áreas não gaseificadas, mas com bom potencial de vendas. É grande a quantidade de clientes, com custo de atendimento elevado.				X
Comerciais	A conversão ou mudança de equipamentos para uso do gás se faz necessária em parte dos potenciais clientes, mas há possibilidade de ampliação do uso em clientes já existentes. Para novos clientes, a existência de novas aplicações para uso do gás aliada a uma avaliação de custo benefício são os fatores de captação de clientes. Apesar de não poder ser considerado um mercado cativo, há barreiras à mudança, após a conquista dos clientes.	Perspectivas de boa lucratividade e volumes crescentes, desde que mantida a competitividade do gás. Há necessidade de uma venda mais técnica, após o que se torna um segmento praticamente cativo.				X
Industriais	Existe avaliação constante do custo x benefício da utilização dos energéticos nos grandes clientes com estrutura e poder econômico. São poucos clientes que consomem grandes volumes.	Grandes volumes de vendas por cliente, sendo necessários investimentos significativos em rede para atendimento individual a novos clientes. A possibilidade de mobilidade dos clientes para outros energéticos é risco em função da confiabilidade de fornecimento e da competitividade de outros energéticos.	X			

(continua)

(continuação)

Atores / Papéis	Características	Implicação estratégica	Ameaça		Oportunidade	
			Potencial	Real	Potencial	Real
Geração e co-geração	Existe avaliação constante do custo x benefício da utilização dos energéticos. São poucos os clientes que consomem grandes volumes. Apesar de não poder ser considerado um mercado cativo, há barreiras à mudança, após a conquista dos clientes.	Grandes volumes de vendas por cliente, sendo necessários investimentos em conversão de equipamentos para atendimento individual a novos clientes. A possibilidade de mobilidade dos clientes para outros energéticos é um risco limitado. Há mercado a ser explorado.			X	
Postos de revenda de GNV	Avaliação custo x benefício favorável em função dos preços elevados dos energéticos alternativos, a despeito do custo de conversão (ótimo <i>payback</i>). A ausência de carros saídos de fábrica com a opção de combustível a gás é uma barreira. Os clientes das distribuidoras são os postos de revenda de combustíveis, que também necessitam adaptar-se para fornecer o GNV.	As margens poderiam ser mais altas, em função da competitividade do GNV frente aos energéticos substitutos. Há uma crescente aceitação pelo mercado enquanto o <i>payback</i> da conversão for baixo.				X
Termelétricas	Os contratos <i>take or pay</i> ³ garantem remuneração mínima, mas o volume é imprevisível.	Dependência das necessidades de despacho para o sistema elétrico interligado. Há risco de limitação na disponibilidade do gás para outros segmentos de cliente em função dos altos volumes requeridos pelas térmicas.	X			

(continua)

³ Contratos entre as distribuidoras e as termelétricas, que estabelecem valores mínimos de pagamento ainda que não haja consumo de gás.

(continuação)

Atores / Papéis	Características	Implicação estratégica	Ameaça		Oportunidade	
			Potencial	Real	Potencial	Real
Fornecedores						
Petrobras (gás natural, nafta)	É o principal fornecedor das empresas, sem o qual não há possibilidade de prestação dos serviços de distribuição, já que é monopolista nas etapas produção e transporte da cadeia produtiva do gás.	A dependência de um único fornecedor (monopsônio) exigiria contratos de garantia de fornecimento para a totalidade da demanda presente e das projeções de aumento de demanda, o que na prática não ocorre.	X			
Fabricantes de equipamentos de rede (tubulações, válvulas, etc.)	Oferta variada atendendo aos requisitos técnicos e comerciais das empresas.	Foco na celebração de contratos de fornecimento de longo prazo com perspectivas de ganhos de qualidade e custos.				X
Serviços técnicos (construção e manutenção de rede, instalação e manutenção de equipamentos e de ramais internos, etc.)	Quantidade reduzida, após consolidação dos muitos fornecedores que se apresentaram pós-privatização com a decisão de terceirização de atividades técnicas. Há necessidade constante de monitoramento da qualidade e investimento na capacitação de terceiros. O cliente enxerga a CEG e a CEG RIO, quando atendido por terceiros. É crítico no processo de conversão do gás manufaturado ao gás natural.	Grandes investimentos em capacitação da mão-de-obra de terceiros, manutenção de um sistema de controle de qualidade dos serviços de terceiros, assim com de controle de perfis e capacidades dos terceiros. Custos são otimizados com o uso de fornecedores para serviços técnicos.				X
Serviços de natureza administrativa (auditoria, consultoria, segurança, serviços gerais, etc.)	Oferta variada atendendo aos requisitos técnicos e comerciais das empresas.	Foco na celebração de contratos de fornecimento de longo prazo com perspectivas de ganhos de qualidade e custos.				X

(continua)

(continuação)

Atores / Papéis	Características	Implicação estratégica	Ameaça		Oportunidade	
			Potencial	Real	Potencial	Real
Substitutos						
Energéticos substitutos (energia elétrica, álcool, diesel, óleo combustível, GNC, GNL)	São cíclicos os períodos de vantagem e desvantagem do gás frente aos energéticos substitutos, por classe de cliente.	Necessidade de constante avaliação da competitividade dos energéticos, seguida de ações comerciais imediatas para manutenção e captação de clientes.		X		
Concorrentes						
Distribuidores / comercializadores de energéticos substitutos (Petrobras, Ipiranga, Shell, Light, Ampla, etc.)	São todas as entidades que comercializam energéticos substitutos nas áreas de concessão. A situação mais crítica é relativa a postos de distribuição de combustíveis, que oferecem todas as opções para veículos, além do GNV. A Petrobras se enquadra em determinadas situações e mercados como concorrente.	Necessidade de constante avaliação da competitividade dos energéticos, seguida de ações comerciais imediatas para manutenção e captação de clientes.		X		
Novos Entrantes						
Não identificável.	Por ser uma concessão pública em regime de monopólio natural, não há possibilidade de novos entrantes. O risco seria de perda da concessão em caso de descumprimento de contrato de concessão, o que ainda assim não permite admitir a possibilidade de um novo entrante.	Por ser uma concessão de 30 anos, com direito a renovação por outros 20 anos, permitem-se planejamentos de longo prazo e com horizonte perfeitamente definido, em busca da otimização da relação crescimento x lucratividade.				X

(continua)

(continuação)

Atores / Papéis	Características	Implicação estratégica	Ameaça		Oportunidade	
			Potencial	Real	Potencial	Real
Complementors						
Serviços adicionais de projeto e suporte técnico relacionados com o serviço principal de distribuição e comercialização do gás canalizado.	Desenvolvimento de serviços a serem prestados aos clientes, adicionais às atividades principais de comercialização e distribuição de gás natural.	Custos adicionais de serviços de suporte que podem levar à fidelização, ao aumento de consumo e a ganhos de imagem do gás natural e das concessionárias.				X
Poder Concedente / Órgãos Governamentais						
Governo do Estado do Rio de Janeiro	Embora o contrato de concessão seja o elo formal entre o poder concedente e as Concessionárias, em função dos interesses e da importância da distribuição de gás para a economia do estado do Rio de Janeiro, há um relacionamento constante entre os mesmos.	Há necessidade de equilibrar os interesses sociais, políticos e econômicos públicos com os interesses e necessidades de uma empresa privada com fins lucrativos, e manter o equilíbrio econômico-financeiro da concessão. A relação com o poder concedente é importante para a preservação da imagem das Empresas e para a gestão de riscos da concessão.			X	
Secretaria de Estado de Energia, Indústria Naval e do Petróleo do Estado do RJ e outros órgãos governamentais	É responsável pelas políticas públicas do setor de gás, a partir da atribuição constitucional do estado do Rio de Janeiro. Há constante intercâmbio entre a secretaria, assim como outros órgãos governamentais, e as Empresas.	Extensão, em maior profundidade e detalhe técnico, das implicações do relacionamento com o poder concedente.			X	

(continua)

(continuação)

Atores / Papéis	Características	Implicação estratégica	Ameaça		Oportunidade	
			Potencial	Real	Potencial	Real
Agentes Reguladores						
AGENERSA	A Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro é responsável pela regulação da atividade de distribuição de gás canalizado e pela fiscalização dos contratos de concessão, dentre outras atribuições. É sucessora da ASEP-RJ. Sua estrutura e atuação, após quase nove anos das privatizações ainda não é plena.	Necessidade de estabelecer bom relacionamento formal, nos aspectos técnicos e políticos, com o principal órgão regulador, o que nem sempre aconteceu, nos quase nove anos desde as privatizações. As decisões do regulador, e em alguns casos a ausência ou demora das mesmas, causam impacto direto na gestão e nas operações das empresas, e o conseqüente desempenho operacional e econômico-financeiro.		X		
ANP	A Agência Nacional de Petróleo, com suas decisões, pode afetar direta e indiretamente energéticos substitutos (derivados de petróleo) e o próprio gás natural, já que tem atuação sobre as etapas de produção e transporte do gás. A ausência de um marco regulatório específico para o gás natural permite discricionariedades do regulador.	Necessidade de monitoramento constante para avaliação de impactos nas empresas e seu mercado.	X			
ANEEL	A Agência Nacional de Energia Elétrica com suas decisões pode afetar direta e indiretamente um energético substituto, a energia elétrica, e as classes de cliente de geração, co-geração e termelétricas.	Necessidade de monitoramento constante para avaliação de impactos nas empresas e seu mercado.	X			

(continua)

(continuação)

Atores / Papéis	Características	Implicação estratégica	Ameaça		Oportunidade	
			Potencial	Real	Potencial	Real
Entidades de Representação e Classe						
ABEGÁS	Confluência de discussão de questões e problemas do setor de distribuição do gás em nível nacional, de modo a permitir ações integradas e consolidadas junto a <i>stakeholders</i> , principalmente em questões sociais, políticas e legais.	Defesa de interesses comuns a outros agentes do setor de distribuição de gás, com vistas a ganhos operacionais e econômico-financeiros e à gestão de riscos das concessões.			X	
Empresas com Interesse Acionário						
Grupo Gás Natural - Espanha	Controlador e operador da CEG e da CEG RIO, com grande capacidade financeira e larga experiência no ramo de energia de uma forma geral e da distribuição do gás de forma específica.	Transferência de tecnologia e <i>know how</i> relativo à atividade principal de distribuição de gás e também de gestão, com conseqüente otimização de processos e custos.				X
Gás Natural São Paulo Sul	Empresa controlada pelo Grupo Gas Natural, com concessão em região do Estado de São Paulo tipo <i>green field</i> (operação inexistente no início da concessão) e sob marco regulatório distinto (CSPE).	Troca de experiências e informações para otimização da gestão das empresas.				X
Gás Natural Serviços	Empresa controlada pelo Grupo Gas Natural e prestadora de serviços técnicos relativos à atividade fim de distribuição de gás canalizado.	Utilização de estrutura otimizada de serviços em termos de qualidade e custos.				X

Tabela 21 – Implicações estratégicas dos atores / parceiros da CEG e da CEG RIO

5.6 Implicações estratégicas dos fatores organizacionais

Nesse item, pretende-se responder à terceira pergunta apresentada no Item 1.2.3: quais são os fatores organizacionais que afetam as decisões estratégicas e, conseqüentemente, o desempenho das empresas estudadas?

Desde que assumiu a operação da CEG e da CEG RIO, o Grupo Gas Natural vem procedendo a adaptações na gestão dos recursos / competências organizacionais das empresas. Não foi imediatamente depois da privatização, nem sem traumas, que as empresas migraram do modelo estatal para o de empresas privadas voltadas à eficiência e à maximização da rentabilidade. Várias atividades foram terceirizadas, assim como competências do operador das empresas foram a elas incorporadas. A terceirização é um componente claro da estratégia do Grupo, enquanto o direcionamento das competências não é algo tão explícito. Com base na investigação telematizada / documental (relatórios anuais, *website* das empresas – portal.gasnatural.com – e outros documentos públicos das empresas) e no levantamento de percepções por meio de entrevistas, identificou-se a situação atual das competências das empresas, a partir da classificação de Vollman (1996):

- Competências distintivas: tecnologia de conversão da rede de gás manufaturado; administração do projeto de conversão; planejamento e operação da rede; concepção de projetos de gaseificação, como por exemplo, aquecimento de piscinas e geração / co-geração de energia elétrica; concepção de projetos de ampliação e renovação da rede; e gestão da segurança da rede.
- Competências essenciais: gestão de suprimentos, especialmente relacionamento com a Petrobras; operação da distribuição; manutenção e operação dos equipamentos de distribuição; atendimento a emergências; atendimento a clientes; manutenção e operação da fábrica; gestão do relacionamento com Poder Público e Regulador; administração de serviços de empreiteiras; tecnologia da informação: sistemas de gestão integrada, comerciais (faturamento, arrecadação), atendimento a clientes (CRM), etc.; suporte jurídico; e atividades regulatórias e administração

de tarifas.

- Competências rotineiras: administração de recursos humanos; administração de serviços gerais terceirizados; controle e gestão de ativos e passivos financeiros; administração de força de vendas; e administração de serviços adicionais com venda e instalação de aquecedores.
- Competências terceirizadas: atividades de suporte como segurança patrimonial e limpeza; serviços de construção e manutenção da rede; serviços de manutenção nos clientes; e venda de serviços e equipamentos.

Com base no referencial teórico, buscou-se validar as implicações estratégicas dos fatores organizacionais a partir da pesquisa de dados e fatos nas fontes públicas, da aplicação do questionário de percepções e da realização de entrevistas complementares. O grupo de perguntas de 5 a 54 do referido questionário buscou confirmar as condições atuais dos fatores organizacionais, conforme relação contida na Tabela 22.

Categorias	Variáveis	Perguntas
A - Organização <i>Hard</i>	A1 - Estrutura organizacional	5, 6
	A2 - Sistemas de medição de desempenho	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
	A3 - Equipes	14, 15, 16, 17
	A4 - Processos	18, 19, 20
	A5 - Sistemas de reconhecimento e recompensa	21, 22
	A6 - Sistemas educacionais (treinamento)	23, 24
	A7 - Sistemas gerenciais	25
B - Organização <i>Soft</i>	B1 - Cultura organizacional	26, 27
	B2 - Estilo de liderança	29
	B3 - Comunicação informal	28
C - Tecnologia <i>Hard</i>	C1 - Tecnologia de informação	30, 34
D - Tecnologia <i>Soft</i>	D1 - Metodologias e técnicas específicas	31, 32, 35, 36, 37, 38, 44
	D2 - Inovação	33, 39
E - Físicos	E1 - Infra-estrutura	40, 41, 42
F - Pessoas	F1 - Talentos e capacidades	43, 45, 46, 47
G - Financeiros	G1 - Fluxo de caixa	49, 51
	G2 - Rentabilidade	48, 50, 52, 53
	G3 - Estrutura de capital	54

Tabela 22 – Perguntas por variável organizacional

Os destaques do resultado da pesquisa de percepções quanto aos fatores organizacionais são apresentados na Tabela 23, em termos de percentual de respondentes às características de cada fator. A totalidade das respostas encontra-se no Anexo II.

Fator Organizacional	Percepções das Condições Atuais
A1 - Estrutura organizacional	<p>a) A estrutura organizacional não é hierarquizada – 3,8% concordam completamente; 53,8% concordam e 42,3% não discordam, nem concordam.</p> <p>b) O poder decisório é centralizado – 26,9% concordam completamente e 50,0% concordam.</p>
A2 - Sistemas de medição de desempenho	<p>a) Existem sistemas de medição no nível dos funcionários – 57,7% concordam.</p> <p>b) Existem sistemas de medição no nível das empresas – 65,4% concordam e 15,4% concordam completamente.</p> <p>c) Os indicadores de desempenho são balanceados (diversas dimensões) – 50,0% concordam e 8,3% concordam completamente.</p> <p>d) Não há percepção definida quanto aos indicadores de desempenho serem abrangentes, consistentes e adaptáveis às mudanças.</p> <p>e) Há integração dos indicadores de desempenho individuais e das empresas – 64,0% concordam e 8,0% concordam completamente.</p> <p>f) Os indicadores de desempenho estão alinhados aos objetivos explicitados na estratégia – 53,8% concordam e 15,4% concordam completamente.</p> <p>g) Os objetivos e metas decorrentes da estratégia são explicitados e do conhecimento da organização – 56,0% concordam.</p>
A3 - Equipes	<p>a) Há formação rotineira de grupos multidisciplinares e multifuncionais para resolução de problemas – 56,0% concordam e 8,0% concordam completamente.</p> <p>b) As equipes não são autogerenciáveis em sua maioria – 28,0% concordam completamente e 36,0% concordam.</p> <p>c) A estrutura departamental é mais importante e prevalece à estrutura multidisciplinar e interfuncional – 50,0% concordam e 8,3% concordam completamente.</p> <p>d) O <i>empowerment</i> é satisfatório – 44,0% concordam e 8,0% concordam completamente.</p>
A4 - Processos	<p>a) Os processos de negócios são documentados e de fácil acesso pelos funcionários - 65,2% concordam.</p> <p>b) A organização é orientada aos processos – 69,6% concordam.</p> <p>c) Os processos são horizontais à estrutura organizacional, abrangendo mais de um departamento – 72,0% concordam e 8,0% concordam completamente.</p>
A5 - Sistemas de reconhecimento e recompensa	<p>a) Não há percepção clara de que os sistemas de remuneração dos funcionários são vinculados aos sistemas de medição de desempenho das empresas</p> <p>b) A avaliação de desempenho dos funcionários não é baseada em reconhecimento e recompensa – 15,4% concordam completamente e 42,3% concordam.</p>

(continua)

(continuação)

Fator Organizacional	Percepções das Condições Atuais
A6 - Sistemas educacionais (treinamento)	a) As empresas investem em capacitação de seus profissionais - 84,6% concordam e 7,7% concordam completamente. b) Há transferência de <i>know how</i> do exterior e isso é considerado valioso ativo intelectual – 45,8% concordam e 12,5% concordam completamente.
A7 - Sistemas gerenciais	a) As empresas possuem sistema de gestão integrada suprimindo as necessidades de informação de gestão para atender às necessidades de todos os <i>stakeholders</i> – 32,0% não concordam, nem discordam; 48,0% concordam e 4,0% concordam completamente.
B1 - Cultura organizacional	a) Não há percepção clara se a cultura preserva traços de uma organização burocrática e estatal pré-privatização. b) Não há percepção clara quanto à intenção expressa de estabelecer um modelo de administração participativa.
B2 - Estilo de liderança	a) O processo de formulação de estratégias é concebido por um pequeno grupo de executivos – 50,0% concordam e 29,2% concordam completamente.
B3 - Comunicação informal	a) As empresas detêm tecnologia de comunicação ampla e interfuncional – 50,0% concordam e 8,3% concordam completamente.
C1 - Tecnologia de informação	a) O sistema de gestão integrada não garante acesso às informações a todos os níveis decisórios em tempo real - 16,7% concordam completamente e 41,7% concordam. b) O uso de tecnologia da informação está aquém das necessidade e potencialidades do negócio – 58,3% concordam.
D1 - Metodologias e técnicas específicas	a) As empresas detêm <i>know how</i> de sistemas de gerenciamento da distribuição - 48,0% concordam e 36,0% concordam completamente. b) As empresas investem em sistemas de segurança – 57,7% concordam e 19,2% concordam completamente. c) Não há percepção clara de que exista elevado grau de utilização de pesquisas de satisfação dos clientes. d) As empresas dominam a tecnologia para realizar avaliações de desempenho de forma periódica, estruturada e integrada aos objetivos estratégicos – 47,8% concordam e 17,4% não discordam, nem concordam. e) Há uma elevada prática de gestão de reclamação dos clientes – 65,4% concordam e 3,8% concordam completamente. f) As empresas utilizam tecnologias de informação para gestão de reclamações dos clientes – 53,8% concordam e 7,7% concordam completamente. g) As empresas estão engajadas em processo constante de busca de metodologias e novas práticas para solução de problemas e melhoria de processos – 56,0% concordam e 16,0% concordam completamente.
D2 - Inovação	a) Há intenção explícita em melhorar os processos de negócios com uso intensivo de tecnologia da informação – 60,0% concordam e 12,0% concordam completamente. b) Há ênfase na medição de grandezas qualitativas / indicadores intangíveis – 45,8% concordam e 25,0% não discordam, nem concordam.

(continua)

(continuação)

Fator Organizacional	Percepções das Condições Atuais
E1 - Infra-estrutura	<p>a) As empresas possuem tecnologia, recursos e planejamento para combater as perdas no curto prazo - 48,0% concordam e 20,0% não concordam, nem concordam.</p> <p>b) A CEG possui tecnologia, recursos e planejamento para conduzir o projeto de conversão segundo o cronograma previsto e os requisitos regulatórios – 53,8% concordam e 42,3% concordam completamente.</p> <p>c) A manutenção, renovação e expansão da rede de distribuição é satisfatória quanto aos aspectos técnico, comercial, de prazo, de segurança e regulatório – 65,4% concordam e 23,1% concordam completamente.</p>
F1 - Talentos e capacidades	<p>a) É inegável a capacidade técnica dos profissionais das empresas - 42,3% concordam e 42,3% concordam completamente.</p> <p>b) As empresas prezam o desenvolvimento de talentos e capacidades dos seus funcionários – 40,0% concordam e 32,0% não concordam, nem concordam.</p> <p>c) As empresas não realizam freqüentemente pesquisas de satisfação dos funcionários – 23,1% concordam completamente e 50,0% concordam.</p> <p>d) Não há percepção clara de satisfação no trabalho.</p>
G1 - Fluxo de caixa	<p>a) A geração de caixa nos últimos 5 anos foi satisfatória do ponto de vista dos acionistas - 47,6% concordam e 4,8% concordam completamente.</p> <p>b) A perspectiva de geração de caixa para os próximos 5 anos é satisfatória do ponto de vista dos acionistas – 57,9% concordam.</p> <p>c) O fluxo de caixa é satisfatório para a manutenção dos planos de investimentos – 50,0% concordam e 5,0% concordam completamente.</p>
G2 - Rentabilidade	<p>a) O resultado dos últimos 5 anos foi satisfatório do ponto de vista dos acionistas – 58,3% concordam e 8,3% nem discordam, nem concordam.</p> <p>b) A perspectiva de resultado para os próximos 5 anos é satisfatória do ponto de vista dos acionistas – 61,9% concordam.</p> <p>c) O resultado é satisfatório para a manutenção dos planos de investimentos - 50,0% concordam e 5,0% concordam completamente.</p>
G3 - Estrutura de capital	<p>a) Não há percepção clara de que a estrutura e o custo de capital sejam adequados.</p>

Tabela 23 – Condições atuais dos fatores organizacionais CEG e da CEG RIO

Na Tabela 24 faz-se a consolidação das características desses fatores, confrontando-os com os seus atributos necessários e desejáveis, de modo a apontar suas forças e fraquezas, reais e potenciais.

Fatores	Atributos Desejáveis / Necessários	Características	Fraqueza		Força	
			Potencial	Real	Potencial	Real
1 - Organização Hard						
1.1 - Estrutura organizacional	Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder.	Embora a estrutura organizacional não seja muito hierarquizada, tendo poucos níveis (três), o processo decisório é percebido como sendo claramente centralizado.	X			
1.2 - Sistemas de medição de desempenho	Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia.	Há sistemas de medição de desempenho em múltiplas dimensões, tanto no nível da empresa quanto no nível dos funcionários. Existe alinhamento entre os objetivos e metas decorrentes da estratégia divulgada das empresas e os indicadores de desempenho da empresa e dos funcionários.			X	
1.3 - Equipes	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> .	Embora haja indícios de grupos multidisciplinares para solução de problemas e / ou desenvolvimento de projetos específicos, as decisões são claramente centralizadas (limitado grau de <i>empowerment</i>). A estrutura departamental sempre prevalece sobre a estrutura multidisciplinar e interfuncional.	X			

(continua)

(continuação)

Fatores	Atributos Desejáveis / Necessários	Características	Fraqueza		Força	
			Potencial	Real	Potencial	Real
1.4 - Processos	Documentados e interfuncionais.	A organização é orientada aos processos, com farta documentação de processos, políticas, normas e procedimentos originados de padrão mundial do Grupo Gas Natural, devidamente adaptados ao cenário local.				X
1.5 - Sistemas de reconhecimento e recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos empregados e remuneração integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa.	Não foi evidenciado um vínculo indiscutível entre os critérios de avaliação de desempenho e de remuneração variável dos empregados e os sistemas e os indicadores de desempenho das empresas.		X		
1.6 - Sistemas educacionais (treinamento)	De educação continuada dos gestores e outros empregados, para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e, para aquisição de habilidades específicas do pessoal operacional.	Há um grande esforço de capacitação da mão-de-obra, não só dos funcionários como de terceiros. Há intercâmbio constante com a matriz do Grupo na Espanha, numa bem sucedida transferência de capacitação de pessoal. O volume de investimento em treinamento de funcionários e terceiros tem sido consistentemente alto desde a privatização (no ano de 2005 foram 37.192 horas para 4.194 pessoas).				X

(continua)

(continuação)

Fatores	Atributos Desejáveis / Necessários	Características	Fraqueza		Força	
			Potencial	Real	Potencial	Real
1.7 - Sistemas gerenciais	Integrados através dos processos interfuncionais, com uma perspectiva de orientação para os clientes e outros <i>stakeholders</i> .	Têm havido investimentos em sistemas de gestão (ex.: <i>upgrade</i> de versão do sistema de gestão integrada SAP, com introdução de funcionalidades de padrão mundial do Grupo; implementação de SAP SEM; adequação do sistema de telemetria e telecomando – SCADA) de modo a suportar um modelo de gestão voltado ao crescimento e aos resultados. Existe sistema de CRM para gestão de clientes.			X	
2 - Organização Soft						
2.1 - Cultura organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e outros <i>stakeholders</i> .	Embora haja esforço no sentido de desenvolver um modelo de administração participativo, ainda há traços de uma organização burocrática e pouco voltada aos <i>stakeholders</i> .		X		
2.2 - Estilo de liderança	Visível comprometimento da gerência com a estratégia da organização, no sentido de alocar os necessários recursos / competências no dia-a-dia, com práticas chave para o sucesso da estratégia.	O processo de formulação estratégica é centralizado, conduzido por um número restrito de executivos a partir de determinações do Grupo Gas Natural. As metas geradas são comunicadas aos demais gestores da organização, que as detalham, comprometendo-se com elas. No entanto, não há uma ampla compreensão da conduta estratégica.	X			

(continua)

(continuação)

Fatores	Atributos Desejáveis / Necessários	Características	Fraqueza		Força	
			Potencial	Real	Potencial	Real
2.3 - Comunicação informal	Ampla e interfuncional, favorecendo constante <i>feedback</i> sobre as metas, planos de ação e medidas de desempenho.	Existem mecanismos e tecnologia para a implementação de comunicação ampla e interfuncional, embora possam ser melhorados.			X	
3 - Tecnologia Hard						
3.1 - Tecnologia de informação	Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados (<i>hardware</i> e <i>software</i>), com acesso amplo a todos os níveis decisórios.	O uso de tecnologia da informação ainda está aquém das necessidades e potencialidades do negócio, embora haja intenção explícita da organização em aprimorar os processos de negócio com uso intensivo de tecnologia da informação.			X	
4 - Tecnologia Soft						
4.1 - Metodologias e técnicas específicas	Metodologias de treinamento, programas e incentivo ao desenvolvimento de novas soluções com vistas ao aprimoramento dos processos organizacionais. Metodologias e técnicas de medição do desempenho global, setorial e individual, que incluem dimensões quantitativas e qualitativas de forma balanceada.	A empresa demonstra estar engajada em processo constante de busca por novas e melhores metodologias e práticas específicas relacionadas ao negócio como, por exemplo, a gestão de reclamações dos clientes.				X

(continua)

(continuação)

Fatores	Atributos Desejáveis / Necessários	Características	Fraqueza		Força	
			Potencial	Real	Potencial	Real
4.2 - Inovação	Desenvolvimento de novas medições para indicadores de grandezas intangíveis, tais como a qualidade dos serviços, a percepção do nível justo das tarifas, a segurança do sistema, etc.	Não há evidência explícita de direcionamento de novas soluções de negócios com enfoque na inovação.	X			
5 – Físicos						
5.1 - Infra-estrutura	Instalações e equipamentos que permitam a distribuição dentro dos padrões de segurança e confiabilidade estabelecidos pelas agências de fiscalização. Equipamentos, processos e sistemas de controle de perdas.	Há domínio de tecnologia, recursos / competências e planejamento para a conversão, o combate às perdas, a manutenção, a renovação e a expansão da rede para atender os requisitos de segurança e qualidade exigidos do negócio.				X
6 – Pessoas						
6.1 - Talentos e capacidades	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para aplicação de novas metodologias e práticas, que incluem solução de problemas, melhoria de processos e sistemas de medição balanceados.	A capacidade técnica dos profissionais das empresas é reconhecida, existindo gestão voltada ao desenvolvimento de capacidades e talentos. Não há realização consistente de pesquisas de satisfação dos funcionários.				X

(continua)

(continuação)

Fatores	Atributos Desejáveis / Necessários	Características	Fraqueza		Força	
			Potencial	Real	Potencial	Real
7 – Financeiros						
7.1 - Fluxo de caixa	Fluxo de caixa suficiente para garantir liquidez aos acionistas, mantendo recursos internos para financiar a manutenção das atividades e o crescimento no longo prazo.	A geração de caixa passada e as perspectivas futuras são satisfatórias do ponto de vista dos acionistas e das necessidades de investimento das empresas.				X
7.2 - Rentabilidade	Retorno sobre ativos, capital empregado e capital investido pelos acionistas, de modo a preservar a atratividade dos investimentos de longo prazo.	A rentabilidade passada e as perspectivas futuras são satisfatórias para do ponto de vista do setor e das necessidades de investimento das empresas, embora os acionistas não considerem tenham o mesmo grau de satisfação em relação ao capital investido.				X
7.3 - Estrutura de capital	Estrutura de capital que assegure um nível de alavancagem financeira ótimo para obtenção de recursos de longo prazo a custos mais baixos, de modo a financiar as ampliações de capacidade conforme demanda.	A estrutura de capital é adequada às necessidades de sustentação e expansão do negócio.				X

Tabela 24 – Implicações estratégicas dos fatores organizacionais da CEG e da CEG RIO

5.7 Implicações estratégicas dos fatores macro ambientais

Nesse item, pretende-se responder à quarta pergunta apresentada no Item 1.2.3: quais são os fatores macro ambientais que afetam as decisões estratégicas e, conseqüentemente, o desempenho das empresas estudadas?

Tendo por base o referencial teórico, foram identificados nas fontes públicas os fatores macro ambientais mais relevantes atuando sobre a CEG e a CEG RIO. O questionário de percepções foi elaborado para captar as implicações estratégicas de cada variável ambiental escolhida, conforme distribuição contida na Tabela 25. A totalidade das respostas encontra-se no Anexo II.

Categorias	Variáveis	Perguntas
E - Econômicos	Recursos naturais, trabalho, capital, infra-estrutura e tecnologia.	55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118 e 119
P - Políticos	Estabilidade, ideologia, instituições e vínculos geopolíticos.	74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 120, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139 e 140
C - Culturais	Estrutura e dinâmica social, visão sobre a natureza humana, orientação tempo-espaço, religião, papéis da mulher e do homem e linguagem.	121, 122, 123, 127
D - Demográficos	Crescimento populacional, estrutura etária, urbanização, migração e status-saúde.	69, 70, 71, 72, 73, 97, 98, 99, 100, 101, 124, 125 e 126

Tabela 25 – Perguntas por variável do macro ambiente

O bloco de perguntas de 55 a 82 buscou apurar o grau de importância dos fatores macro ambientais identificados. A Tabela 26 contém o resultado encontrado, confirmando o entendimento global da importância do macro ambiente para o desempenho da CEG e da CEG RIO.

Faixa de Respostas com Classificação IMPORTANTE e MUITO IMPORTANTE	Fatores
> 90%	Disponibilidade de mão-de-obra, custo de mão-de-obra, disponibilidade de fontes externas de financiamento de longo prazo, nível de atividade econômica, taxa cambial, estabilidade econômica, poder aquisitivo dos consumidores, distribuição de renda, abundância de gás natural, disponibilidade de gás natural para distribuição, acesso a tecnologias externas, disponibilidade de uso de tecnologias externas, grau de urbanização nas áreas atendidas, legislação ambiental, legislação de proteção ao consumidor, ideologias, estabilidade das instituições, capacidade técnica das instituições e marco regulatório do setor de gás.
> 80% --- =< 90%	Inflação, legislação trabalhista e presença de capital estrangeiro na empresa.
> 70% --- =< 80%	Disponibilidade de fontes externas de financiamento de curto prazo, nível educacional da população e presença de <i>know how</i> estrangeiro na operação das empresas.
> 60% --- =< 70%	Movimentos migratórios da população e crescimento populacional.
> 50% --- =< 60%	-----
> 40% --- =< 50%	-----
=< 40%	População em áreas de difícil acesso.

Tabela 26 – Grau de importância dos fatores macro ambientais da CEG e da CEG RIO

O fato do único fator identificado como pouco importante ser a condição da população em áreas de difícil acesso, como favelas, revela o reconhecimento de que tal população não é mercado das empresas. Não parece haver pretensão de levar o gás canalizado a tais locais, portanto, considera-se um fator de pouca importância.

Identificados os fatores macro ambientais de importância reconhecida, passou-se ao entendimento das condições atuais e das perspectivas dos mesmos, de modo a serem associados a oportunidades ou ameaças às empresas. O grupo de perguntas de 83 a 111 do questionário de percepções buscou a caracterização dos fatores macro ambientais. Em conjunto com os demais métodos utilizados nesse estudo, chegou-se às condições expressas na Tabela 27.

Fator Macro Ambiental	Percepções das Condições Atuais e Perspectivas
Disponibilidade de mão-de-obra	A mão-de-obra disponível hoje no mercado para as empresas pode ser classificada como capacitada, embora seja possível que em algumas áreas específicas isso não ocorra, já que 38,5% dos respondentes consideraram-na não capacitada.
Custo de mão-de-obra	A percepção é que a mão-de-obra disponível hoje no mercado para as empresas tende a ser barata (26,9%) ou média (42,3%).
Fontes de financiamento externas de longo prazo (capital de terceiros)	Existem fontes suficientes de financiamento de longo prazo disponíveis.
Fontes de financiamento externas de curto prazo (capital de terceiros)	Existem fontes suficientes de financiamento de curto prazo disponíveis.
Atividade econômica	É esperado um crescimento moderado da economia para os próximos 3 anos (entre 2 e 5%), o que está alinhado com as perspectivas do mercado financeiro.
Inflação	Existe uma perspectiva de inflação (IPCA) declinante, em patamares inferiores a 5% a.a. nos próximos 3 anos. Com relação ao índice de reajuste anual das tarifas, o IGP-M, há expectativa de fique muito baixo em 2006 e 2007, inferior à inflação medida pelo IPCA.
Estabilidade econômica	A percepção de 69,2% dos respondentes é de que a estabilidade econômica seja média, o que indica a perspectiva de alguma turbulência pontual.
Poder aquisitivo na área de concessão	O poder aquisitivo da população na área de concessão é de médio para baixo.
Distribuição de renda na área de concessão	A distribuição de renda é ruim na área de concessão.
Abundância de gás natural	Não há tendência clara nas percepções quanto à abundância do gás natural. Dúvidas quanto ao real volume das reservas descobertas e ainda não exploradas, assim com quanto à capacidade de novas descobertas justificam essas percepções.
Disponibilidade de gás natural para distribuição	O resultado das percepções é pior do que aquele relativo à abundância do gás natural. No que se refere à disponibilidade de gás para distribuição, 88,5% dos respondentes consideraram média ou baixa. Dúvidas quanto à continuidade e à possibilidade de expansão do suprimento da Bolívia, assim como quanto à capacidade de aumento da produção pela Petrobras justificam essas percepções.
Acesso a tecnologias internacionais	Há acesso a tecnologias internacionais.
Disponibilidade de tecnologias locais	Há acesso a tecnologias locais.
Crescimento populacional na área de concessão	O crescimento populacional esperado é moderado, praticamente vegetativo.

(continua)

(continuação)

Fator Macro Ambiental	Condições Atuais e Perspectivas
Grau de urbanização na área de concessão	Há um grau de urbanização moderado nas áreas de concessão das empresas. Nesse caso não podem ser referências apenas os municípios densamente povoados como Rio de Janeiro, Duque de Caxias, Nova Iguaçu ou Niterói.
Movimento migratório na área de concessão	Não tem tendência significativa a crescer.
Presença de população em áreas de difícil acesso	Há uma alta incidência de população em áreas de difícil acesso, como favelas.
Nível educacional da população da área de concessão	O nível educacional da população é considerado médio ou baixo, para um total de 92,3% dos respondentes do questionário.
Legislação ambiental	É esperada uma legislação ambiental crescente.
Legislação de proteção ao consumidor	É esperado um crescimento por 53,8% dos respondentes, embora 46,2% considerem a legislação de proteção ao consumidor estável.
Legislação trabalhista	Há clara expectativa de estabilidade.
Ideologias	84,6% dos respondentes consideraram que há influência média ou alta de ideologias nas decisões políticas, legislativas e judiciárias que impactam as empresas.
Estabilidade institucional	65,4% dos respondentes consideram média ou alta a estabilidade institucional.
Capacidade técnica das instituições	77% dos respondentes consideram média ou baixa a capacidade técnica das instituições, como órgãos reguladores, que impactam as empresas.
Capital estrangeiro nas empresas	Há presença significativa de capital estrangeiro nas empresas.
Know how estrangeiro nas empresas	Há presença significativa de <i>know how</i> estrangeiro nas empresas.
Marco regulatório	Não existe uma tendência clara quanto ao conjunto do marco regulatório: 26,9% consideram-no satisfatório, 11,5% insatisfatório e 38,5% insatisfatório.

Tabela 27 – Condições atuais e perspectivas dos fatores macro ambientais da CEG e da CEG RIO

A contextualização das variáveis macro econômicas que atuam sobre a CEG e a CEG RIO é essencial para o entendimento do desempenho passado das empresas. Na Tabela 28 são apresentadas aquelas que se julgou relevantes. Percebe-se que a atividade econômica não favoreceu as empresas no período estudado. São destaques:

- Inconstância da evolução da atividade econômica de uma forma geral.
- Queda da renda per capita no Estado do Rio de Janeiro.
- Níveis de desemprego no Estado do Rio de Janeiro inferiores aos médios nacionais.
- Produção e vendas da indústria com grandes flutuações, em função da atividade extrativista mineral, basicamente de petróleo e derivados, como

o gás natural.

- Depreciação cambial implicando deterioração dos investimentos dos acionistas controladores em US\$.
- Altas taxas de IGP-M, índice que reajusta as tarifas, na maior parte do tempo superior ao IPCA.

Com base no exposto, então, convergiu-se para a identificação de uma série de fatores macro ambientais que por suas implicações estratégicas resultem em ameaças ou oportunidades, reais ou potenciais para as empresas. O resultado dessa consolidação encontra-se na Tabela 29.

Variável	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Produto Interno Bruto - Brasil (%) ¹	0,13	0,79	4,36	1,31	1,93	0,54	4,94	2,28
Produto Interno Bruto - Brasil (US\$ bilhões) ¹	787,9	536,6	602,2	509,8	459,4	506,8	604,0	796,3
Produto Interno Bruto Per Capita - Brasil (US\$/habitante) ¹	4.739,12	3.179,51	3.515,92	2.932,87	2.604,32	2.831,43	3.326,21	4.323,31
Taxa Cambial Média do US\$ (Real) ¹	1,160	1,815	1,829	2,351	2,930	3,071	2,925	2,433
População do Brasil (milhões de habitantes) ²	166,3	168,8	171,3	173,8	176,4	179,0	181,6	184,2
Índice Geral de Preços do Mercado - IGP-M (%) ¹	1,79	20,10	9,95	10,37	25,30	8,69	12,42	1,20
Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA (%) ¹	1,66	8,94	5,97	7,67	12,53	9,30	7,60	5,69
Taxa de Desemprego - Brasil (%) ²	7,60	7,60	7,10	6,20	9,70	12,30	11,50	9,80
Produção Física Industrial - Brasil (%) ²	-2,00	-0,60	6,60	1,60	2,70	0,10	8,30	3,10
Produto Interno Bruto - Rio de Janeiro (R\$ bilhões) ³	116,0	129,8	146,4	168,1	191,7	220,2	252,3	N/D
Produto Interno Bruto - Rio de Janeiro (US\$ bilhões)	100,01	71,52	80,06	71,51	65,43	71,71	86,27	N/D
Produto Interno Bruto Per Capita - Rio de Janeiro (R\$/habitante) ³	13.942	13.951	14.039	14.454	14.987	14.718	16.648	N/D
Produto Interno Bruto Per Capita - Rio de Janeiro (US\$/habitante)	12.019	7.687	7.676	6.148	5.115	4.793	5.692	N/D
População do Estado do Rio de Janeiro (milhões de habitantes) ³	N/D	14,3	14,5	14,7	14,8	15,0	15,2	N/D
Taxa de Desemprego - Rio de Janeiro (%) ²	5,4	5,4	5,2	4,4	8,4	9,2	9,0	7,7
Vendas na Indústria - Rio de Janeiro (%) ⁴	-6,4	4,6	13,5	14,9	13,4	-0,3	5,8	6,9
Produção Física Industrial - Rio de Janeiro (%) ²	7,2	6,1	6,6	1,6	12,4	-1,0	2,4	2,0

Tabela 28 – Indicadores macro econômicos. Fontes: ¹ BACEN; ² IBGE; ³ CIDE; e ⁴ FIRJAN

Fatores	Nível Internac.	Nível País	Nível Indústria	Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
					Potencial	Real	Potencial	Real
1 - Fatores Econômicos								
1.1 - Incertezas quanto ao atendimento da demanda de gás em função de potenciais problemas no suprimento do gás da Bacia de Campos como consequência de problemas de suprimento do gás boliviano.			X	Risco de perda de vendas e danos à imagem de confiabilidade de fornecimento do gás natural.	X			
1.2 - Incertezas quanto ao atendimento da demanda de gás em função de potencial incapacidade de investimento e realização da Petrobrás nas atividades de exploração e transporte, principalmente em relação às reservas da Bacia de Santos.			X	Perdas de vendas e impossibilidade de atingir metas de expansão e universalização.	X			
1.3 - Estrutura tarifária distorcida em função de subsídios cruzados.			X	Margens desbalanceadas, implicando altas tarifas em mercados cativos como o residencial e comercial.				X
				Margens desbalanceadas, implicando tarifas baixas em mercados com maior potencial de ganhos.		X		
1.4 - Pressões econômicas e políticas nas tarifas de suprimento da Petrobrás.		X		Falta de competitividade do gás canalizado frente a energéticos substitutos, implicando perda de mercado e lucratividade.	X			
1.5 - Oferta de energéticos substitutos, como a energia elétrica e o óleo combustível, a preços inferiores ao gás canalizado.		X		Falta de competitividade do gás canalizado frente a energéticos substitutos, como a energia elétrica e o óleo combustível, implicando perda de mercado e lucratividade.	X			

(continua)

(continuação)

Fatores	Nível Internac.	Nível País	Nível Indústria	Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
					Potencial	Real	Potencial	Real
1.6 - Instabilidade cambial, depreciando investimentos dos acionistas em moeda forte.		X		Desestímulo ao investimento na expansão e renovação da rede em função.	X			
1.7 - Inviabilidade econômica das termelétricas.		X		Perda de grandes volumes de vendas para as termelétricas.		X		
1.8 - Crise de fornecimento da energia elétrica de origem hidráulica, implicando necessidade de despacho das térmicas.		X		Grandes volumes de vendas para termelétricas, com ganhos na rentabilidade.			X	
1.9 - Atividade econômica declinante.		X		Perdas de receita e rentabilidade.	X			
1.10 - Relação custo x benefício favorável à substituição de equipamentos movidos a energia elétrica, tais como chuveiros, fornos e climatizadores, para equivalentes movidos a gás.		X		Ganho de novos mercados de a partir de potenciais conversões de equipamentos para o gás.				X
1.11 - Disponibilidade de mão-de-obra capacitada no mercado.		X		Alto desempenho técnico da mão-de-obra disponível, mas com alto investimento em capacitação, principalmente dos terceiros.				
1.12 - Disponibilidade de mão-de-obra a custo acessível no mercado.		X		Baixos custos operacionais de mão-de-obra.				X
1.13 - Disponibilidade de fontes de financiamento em moeda nacional.		X		Oferta de fontes de financiamento da expansão das operações.				X
				Alto custo de captação de capital de terceiros em moeda nacional.		X		
1.14 - Perspectiva de crescimento do PIB do Brasil.		X		Perspectivas de crescimento econômico mediano (entre 2 e 5%).	X			
1.15 - Perspectiva de crescimento do PIB do Rio de Janeiro.			X	Perspectivas de crescimento econômico mediano, abaixo da média nacional.	X			
1.16 - Perspectiva de inflação em baixa.		X		Baixa perspectiva de pressão de aumento de custos operacionais.			X	

(continua)

(continuação)

Fatores	Nível Internac.	Nível País	Nível Indústria	Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
					Potencial	Real	Potencial	Real
1.17 - Liberdade na transferência de <i>know-how</i> para os ativos no Brasil.	X			Experiência e tecnologia de ponta na atividade fim e nas atividades de suporte em função do aproveitamento de conhecimento do Grupo Gas Natural.				X
1.18 - Liberdade de participação de capital estrangeiro em ativos no Brasil.		X		Capital próprio de longo prazo e com custo mais baixo em função das empresas fazerem parte de um grande grupo internacional.				X
1.19 - Disponibilidade de fontes de financiamento externas para países emergentes.	X			Oferta de financiamento de longo prazo com custo inferior ao local para ativos de baixo risco.				X
1.20 - Interesse econômico de investimento em ativos no Brasil.	X			Interesse do Grupo Gas Natural e investir em mercados internacionais com grande capacidade de expansão e rentabilidade como a América do Sul e, especialmente, o Brasil.				X
1.21 - Mercado saturado nos país de origem, levando a investimentos em mercados emergentes.	X			Mercados emergentes como o Brasil são necessários à expansão de grupos internacionais como a Gas Natural, que possuem mercados originais com baixa capacidade de crescimento, basicamente vegetativo.				X
1.22 - É estratégico para o país aumentar a participação do gás na matriz energética.		X		O gás natural é uma fonte de energia limpa com baixa agressão ao meio ambiente e com reservas descobertas em expansão no Brasil.			X	
1.23 - Inexistência de produção de carros a gás.		X		Crescimento dos carros com tecnologia flex (gasolina e álcool), implicando manutenção de custos para conversão ao gás natural, já que não se fabricam a gás ainda no Brasil.		X		

(continua)

(continuação)

Fatores	Nível Internac.	Nível País	Nível Indústria	Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
					Potencial	Real	Potencial	Real
1.24 - Riscos de contratação de fornecimento de gás a logo prazo pelos clientes da concessionária.			X	Persiste a imagem junto a grandes clientes comerciais e industriais de que o fornecimento de gás não é confiável, impedindo decisões de conversão de equipamentos ao gás natural, a despeito de avaliação custo x benefício favorável.		X		
1.25 - Participações societárias da Petrobrás em diversas distribuidoras, dentre elas a CEG RIO.			X	Possibilidade de influência negativa da Petrobras no mercado de distribuidoras de gás canalizado em função de priorização de outros interesses da empresa. A Petrobras, através da subsidiária Gaspetro, tem participação minoritária em 20 distribuidoras de gás brasileiras (fonte: www.gasenergia.com.br , acessado em 11/04/2006).	X			
1.26 - Alto custo para extração do gás nas reservas das Bacias de Campos e Santos.		X		Há risco de postergação de investimentos da Petrobras na expansão da produção de gás natural nas novas reservas pela priorização da alocação dos recursos em outros investimentos ou do alto custo dos investimentos e da extração do gás nessas reservas.	X			
2 - Fatores Políticos								
2.1 - Instabilidade política na Bolívia implica riscos ao fornecimento de gás ao Brasil.	X			Há risco de redução do fornecimento já contratado do GASBOL, assim como dos planos de aumento de sua capacidade. Isso pode implicar redução de disponibilidade de gás da Bacia de Campos, que abastece a CEG e a CEG Rio, a despeito de dispositivos legais que garantem esse fornecimento.	X			

(continua)

(continuação)

Fatores	Nível Internac.	Nível País	Nível Indústria	Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
					Potencial	Real	Potencial	Real
2.2 - Incidentes no processo de conversão, implicando danos à imagem da empresa.			X	Manutenção da imagem de eficiência e segurança resgatada após problemas no projeto de conversão.				X
2.3 - Incidentes na operação e manutenção da rede implicando danos à imagem da empresa.			X	Investimento em sistemas de garantia de qualidade na operação e manutenção da rede e no treinamento de mão-de-obra própria e de terceiros para manter padrão de qualidade de atendimento aos clientes.				X
2.4 – Alterações na legislação ambiental.		X		Ampliações na legislação ambiental podem implicar elevação de custos e maior tempo para realização de obras de expansão da rede. Embora não haja alterações de legislação significativas em curso, há a percepção de que o efetivo cumprimento da legislação existente é crescente.		X		
2.5 – Alterações na legislação de proteção ao consumidor.		X		Ampliações na legislação de proteção ao consumidor podem implicar elevação de custos e prejuízos em ressarcimento de danos. Embora não haja alterações de legislação significativas em curso, há a percepção de que o efetivo cumprimento da legislação existente é crescente.		X		
2.6 – Alteração na legislação trabalhista.		X		A possibilidade de uma maior flexibilização na legislação trabalhista poderia reduzir custos operacionais. No entanto, não há perspectiva de que isso ocorra no curto ou médio prazo.			X	

(continua)

(continuação)

Fatores	Nível Internac.	Nível País	Nível Indústria	Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
					Potencial	Real	Potencial	Real
2.7 - Incertezas quanto à capacidade governamental de coordenação da expansão da malha de gasodutos.		X		Em função dos múltiplos interesses políticos regionais e da posição monopolista da Petrobras na produção e transporte do gás natural, há necessidade de uma coordenação governamental que leve em conta aspectos técnicos e de mercado, sob pena de inviabilizar os planos de expansão da CEG e da CEG RIO.	X			
2.8 - Interesse do poder concedente em acelerar a gaseificação do Estado do Rio de Janeiro, rumo à universalização do gás.			X	Compromissos com o poder concedente para atender a interesses mútuos rumo à universalização, como os aditivos aos contratos de concessão assinados em 14/07/2004, desde que satisfeitas condições de viabilidade técnica e econômica, mitigam riscos da concessão.				X
2.9 – Incertezas de tempo para obtenção de licenças (ambientais, de concessionárias de rodovias e algumas municipais, por exemplo) para a execução de obras de infra-estrutura de distribuição.			X	Demora na liberação de obras pode implicar custos e perdas de vendas, impactando a rentabilidade das operações.		X		
2.10 - Indefinição da metodologia de revisão tarifária.			X	Falta de definição da metodologia, prévia às revisões tarifárias, como aconteceu na primeira revisão tarifária quinquenal, agrega riscos e posterga decisões de gestão, principalmente de investimentos.		X		

(continua)

(continuação)

Fatores	Nível Internac.	Nível País	Nível Indústria	Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
					Potencial	Real	Potencial	Real
2.11 - Revisão tarifária realizada em desacordo com contrato de concessão.			X	A primeira revisão quinquenal foi baseada em metodologia em desacordo com os contratos de concessão, o que implica riscos de discricionariedade do regulador que impactem o equilíbrio econômico-financeiro da concessão.		X		
2.12 - Marco regulatório com significativas incertezas, existindo 3 projetos, abrangendo parte da cadeia do gás, tramitando no Congresso.			X	A despeito de serem projetos de lei que privilegiam o transporte de gás por gasodutos, e não a totalidade do setor de gás natural, a eventual aprovação da “Lei do Gás” impactará o setor. Ainda restam muitas incertezas nos projetos em tramitação no Congresso e outras não cobertas por marco regulatório completo.				
2.13 - Falhas técnicas no contrato de concessão.			X	Os contratos de concessão permitem interpretações, que implicam controvérsias sobre alguns pontos importantes da metodologia de revisão tarifária, assim como são omissos em determinar metas de universalização e qualidade, o que deixa margem à discricionariedade do regulador.		X		

(continua)

(continuação)

Fatores	Nível Internac.	Nível País	Nível Indústria	Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
					Potencial	Real	Potencial	Real
2.14 - Influência política do poder concedente nas ações e decisões do órgão regulador.			X	A nomeação dos cinco conselheiros da AGENERSA é uma decisão de competência do poder concedente, após indicação aprovada pela Assembléia Legislativa (art. 7º, Lei 4.556, de 06/06/2006). Se tais nomeações priorizarem aspectos políticos em detrimento dos técnicos, pode haver uma tendência ao atendimento de interesses específicos do poder concedente nas decisões do regulador. Como exemplo, pode ser citada a paralisação das decisões do regulador por quase 10 meses em 2003 pela ausência de quorum de conselheiros (três).	X			
2.15 - Viés político e ideológico nas ações e decisões do órgão regulador.			X	O órgão regulador comportou-se de maneira mais política e ideológica do que técnica nos primeiros anos pós-privatização, enquanto ASEP-RJ. Isso pode provocar riscos e afetar a rentabilidade das empresas.		X		
2.16 - Resultado insatisfatório da primeira revisão tarifária do ponto de vista econômico.			X	A primeira revisão tarifária reduziu as tarifas máximas da CEG e da CEG RIO, com base nas tarifas vigentes em dezembro de 2004, além de ter provocado a perda do reajuste pelo IGP-M relativo ao segundo semestre de 2004. Isso implicou em redução de receitas e rentabilidade.		X		

(continua)

(continuação)

Fatores	Nível Internac.	Nível País	Nível Indústria	Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
					Potencial	Real	Potencial	Real
2.17 - Resultado insatisfatório da primeira revisão tarifária do ponto de vista metodológico.			X	O fato dos cálculos finais das tarifas revisadas não guardarem total coerência com a metodologia utilizada pelo regulador, por sua vez divergente das determinações contratuais, agrega incertezas às próximas revisões tarifárias quinquenais.		X		
2.18 - Carência de estrutura técnica por parte do regulador.			X	A montagem do quadro do órgão regulador foi demorada, desde as privatizações, e há percepção de que ainda carece de maior capacitação técnica para realizar suas atribuições.				
2.19 - Estrutura tarifária remunerando de forma desequilibrada a cadeia produtiva do gás.		X		Com o marco regulatório do gás indefinido há maiores possibilidades de um desbalanceamento na remuneração da cadeia produtiva, com risco de priorização de segmentos monopolistas estatais.	X			
2.20 - Instabilidade política, elevando riscos para o capital investido na concessionária.		X		Crises políticas nas esferas federal e estadual podem afetar a confiança do capital investido (externo e interno) nas concessionárias de serviços públicos, o que se potencializa quando o marco regulatório não está estabilizado.	X			
3 - Fatores Demográficos								
3.1 - Má distribuição de renda.		X		A má distribuição de renda no estado do Rio de Janeiro impacta o mercado de gás canalizado.		X		
3.2 - Alto crescimento populacional na área de concessão.		X		O crescimento populacional no estado do Rio de Janeiro implica perspectivas de crescimento de mercado.			X	

(continua)

(continuação)

Fatores	Nível Internac.	Nível País	Nível Indústria	Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
					Potencial	Real	Potencial	Real
3.3 - Acentuada concentração urbana na área de concessão.		X		A alta concentração urbana no estado do Rio de Janeiro implica perspectivas de crescimento de mercado.				X
4 - Fatores Culturais								
4.1 - Centenária história de uso de gás canalizado na região metropolitana do Rio de Janeiro.			X	Cultura do uso do gás canalizado no Rio de Janeiro pode ser usado como fator de referência e incentivo em outros mercados sem essa cultura como, por exemplo, a cidade de Niterói, com grande potencial de vendas, mas que demandará investimentos para construção de rede e captação de clientes.			X	
4.2 - Crescente consciência ecológica da sociedade.		X		Campanhas do uso do gás natural ancoradas nas características benéficas ao meio ambiente alavancam mercados e vendas.				X
4.3 - Desconfiança dos consumidores quanto à continuidade de oferta de gás.			X	A falta de confiabilidade de fornecimento inibe a captação de novos grandes clientes comerciais e industriais.		X		
4.4 - Crescente uso de transporte multi-combustível (<i>flex fuel</i> - gasolina / álcool).		X		A popularização da fabricação e uso de veículos de multi-combustível, a despeito de não abranger ainda o gás natural, dissemina um valor cultural que poderá beneficiar ainda mais o uso do gás natural veicular.			X	
4.5 - Crescente aceitação do uso do GNV em carros particulares e outros transportes além dos táxis.			X	A conversão de carros para o gás natural é uma realidade para táxis e transporte público. No ano de 2005 foram mais de 1 milhão de conversões, sendo 53% no estado do Rio de Janeiro (fonte: DFP 2005 da CEG, citando dados do IBP)..				X

Tabela 29 – Implicações estratégicas dos fatores macro ambientais da CEG e da CEG RIO

5.8 Desempenho da CEG e da CEG RIO

Nesse Item, pretende-se responder à quinta pergunta apresentada no Item 1.2.3: qual o desempenho das empresas estudadas?

A Tabela 30 apresenta alguns indicadores operacionais da CEG que evidenciam algumas das posturas estratégicas que a empresa, em conjunto com a CEG RIO, vem adotando. Percebe-se o investimento na qualidade dos serviços pelos níveis de renovação de rede e pela substituição de ramais complementares e de válvulas de ramal. O investimento em treinamento da força de trabalho, incluindo funcionários próprios e de empresas contratadas, tem crescido ano a ano. Para fins de comparação, o quadro de funcionários da CEG é de cerca de 500 funcionários, enquanto no ano de 2005 houve 4.194 participantes em seções de treinamento.

Quanto ao projeto de conversão, fica evidente a paralisação dos anos de 2000 e 2001 pelos problemas já abordados. Ao fim de 2005, a CEG declarou ter realizado a conversão de 70,5% dos imóveis que utilizavam gás manufacturado, num total de 342.012 clientes convertidos.

Indicador	CEG							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Clientes Convertidos	5.243	39.331	-	1.848	38.833	82.775	86.838	87.144
Quantidade de Treinamento (horas)	15.314	22.234	27.432	26.906	23.630	33.706	35.151	37.982
Participantes em Treinamentos	683	1.151	1.740	2.246	2.089	5.072	4.641	4.194
Renovação da Rede (km)	26	63	108	73	37	72	64	52
Ramais Completamente Substituídos	887	3.654	7.525	4.748	1.915	2.898	2.893	1.855
Válvulas de Ramal Substituídas	-	8.849	10.450	241	1.557	N/D	7.463	8.924

Tabela 30 – Indicadores de desempenho operacionais da CEG. Fonte: Relatórios Anuais da CEG

Com base nos dados das demonstrações financeiras (www.cvm.gov.br e relatórios anuais das empresas), procurou-se analisar a lucratividade e o risco da CEG e da CEG RIO. A compreensão do desempenho econômico-financeiro passado e da posição financeira atual permite afirmar que o desempenho das empresas tem sido consistentemente positivo. Além dos indicadores citados no

Item 3.4, foram apurados alguns outros combinados, sempre partindo de informações primárias públicas das empresas, compondo um conjunto de indicadores de desempenho da CEG e da CEG RIO, apresentados nas Tabelas 31 e 32.

Indicador	CEG							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Retorno Sobre Ativo (ROA)	12,2%	8,3%	17,4%	18,9%	17,9%	18,4%	14,2%	12,9%
Retorno Sobre Patrimônio Líquido (ROE)	33,7%	21,0%	45,3%	50,8%	51,4%	60,6%	53,2%	50,9%
Retorno Sobre Capital Empregado (ROCE)	16,0%	13,5%	33,3%	36,6%	38,0%	55,0%	33,0%	23,1%
Rotação do Ativo Total	0,91	0,85	0,90	0,98	0,89	0,91	0,89	0,79
Rotação de Contas a Receber	7,96	6,16	5,87	5,46	4,87	4,64	5,05	5,52
Rotação do Ativo Imobilizado	1,16	1,23	1,33	1,44	1,37	1,54	1,54	1,33
Alavancagem Financeira	2,77	2,53	2,60	2,68	2,87	3,30	3,74	3,94
Estrutura de Capital (EFLP/EFLP + PL)	0,14	0,12	0,17	0,28	0,34	0,27	0,50	0,63
Passivo Circulante + Passivo Exigível a Longo Prazo / Passivo Total	0,64	0,60	0,62	0,63	0,65	0,70	0,73	0,75
Liquidez Corrente	0,86	0,71	0,54	0,55	0,52	0,47	0,60	0,81
Liquidez Seca	0,66	0,57	0,48	0,52	0,50	0,45	0,58	0,78
Liquidez Geral	0,21	0,28	0,27	0,27	0,27	0,30	0,29	0,24
Fluxo de Caixa Operacional / Passivo Circulante	43,3%	44,5%	61,3%	50,6%	28,5%	21,9%	27,6%	49,1%
Fluxo de Caixa Operacional / Passivo Total	7,7%	11,0%	20,1%	17,9%	10,8%	10,7%	10,3%	10,4%
Índice de Cobertura de Juros	3,91	2,75	4,60	1,95	1,62	1,74	1,79	1,90
EBIT (R\$ mil)	43.397	43.123	89.389	97.929	118.359	136.122	197.923	232.534,00
EBITDA (R\$ mil)	56.611	57.196	106.429	117.766	143.911	166.470	239.553	287.495,00
EBIT Sobre Ativo (%)	17,8%	14,1%	23,2%	19,9%	19,3%	16,5%	18,2%	17,8%
EBITDA Sobre Ativo (%)	23,3%	18,7%	27,6%	24,0%	23,5%	20,2%	22,0%	22,0%
EBIT Sobre Patrimônio Líquido (%)	49,3%	35,6%	60,2%	53,4%	55,5%	54,4%	68,0%	70,0%
EBITDA Sobre Patrimônio Líquido (%)	64,3%	47,3%	71,7%	64,3%	67,5%	66,5%	82,3%	86,6%
EBIT Sobre Receita Líquida (%)	19,5%	16,7%	25,8%	20,4%	21,6%	18,1%	20,3%	22,3%
EBITDA Sobre Receita Líquida (%)	25,4%	22,1%	30,7%	24,5%	26,3%	22,1%	24,6%	27,6%
Custo de Bens e Serviços + Despesas de Vendas e Administrativas / Receita Líquida (%)	80,7%	83,3%	74,2%	79,6%	78,7%	82,5%	79,6%	77,8%

(continua)

(continuação)

Indicador	CEG							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Custo de Bens e Serviços + Despesas de Vendas e Administrativas / Gás Vendido (R\$ / Mm3 GNE)	244.877,56	263.483,26	274.464,72	313.790,78	325.539,42	463.138,96	438.661,61	416.748,17
Receita Bruta / Gás Vendido (R\$ / Mm3 GNE)	355.733,26	375.154,00	440.971,29	462.832,61	488.070,06	674.471,25	673.462,04	663.635,94
Receita Líquida / Gás Vendido (R\$ / Mm3 GNE)	303.329,52	316.266,19	369.923,15	394.329,03	413.602,66	561.613,79	550.750,72	535.671,19
EBIT / Gás Vendido (R\$ / Mm3 GNE)	(75.564,46)	53.039,60	46.027,32	73.456,32	74.087,61	88.143,43	77.066,18	101.882,47
EBITDA / Gás Vendido (R\$ / Mm3 GNE)	77.185,59	69.904,67	113.596,97	96.775,41	108.875,02	123.972,30	135.624,19	147.990,38
Depreciação e Amortização / Ativo Imobilizado e Diferido (%)	6,7%	5,8%	5,3%	4,9%	5,2%	4,6%	4,7%	5,0%

Tabela 31 – Indicadores de desempenho econômico-financeiros da CEG

Indicador	CEG RIO							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Retorno Sobre Ativo (ROA)	7,9%	4,9%	16,3%	21,5%	26,6%	20,1%	19,8%	14,9%
Retorno Sobre Patrimônio Líquido (ROE)	11,1%	9,3%	37,2%	64,0%	98,0%	74,0%	80,5%	61,3%
Retorno Sobre Capital Empregado (ROCE)	9,7%	8,3%	36,9%	48,9%	60,4%	58,3%	46,7%	33,1%
Rotação do Ativo Total	1,59	1,60	2,40	2,55	3,79	3,29	2,51	2,18
Rotação de Contas a Receber	22,62	14,75	13,63	12,34	17,51	16,82	13,71	10,41
Rotação do Ativo Imobilizado	1,80	1,96	3,29	4,00	6,36	5,74	5,05	4,36
Alavancagem Financeira	1,41	1,91	2,28	2,97	3,68	3,69	4,07	4,11
Estrutura de Capital (EFLP/EFLP + PL)	0,08	0,08	0,00	0,28	0,42	0,28	0,48	0,53
Passivo Circulante + Passivo Exigível a Longo Prazo / Passivo Total	0,29	0,48	0,56	0,66	0,73	0,73	0,75	0,76
Liquidez Corrente	0,62	0,44	0,47	0,62	0,70	0,63	0,86	0,89
Liquidez Seca	0,53	0,35	0,37	0,51	0,53	0,45	0,62	0,64
Liquidez Geral	0,12	0,18	0,26	0,35	0,39	0,40	0,46	0,43
Fluxo de Caixa Operacional / Passivo Circulante	45,7%	3,2%	36,6%	77,9%	53,5%	21,3%	42,3%	13,0%
Fluxo de Caixa Operacional / Passivo Total	8,5%	1,3%	19,9%	40,7%	28,1%	13,2%	22,2%	6,2%
Índice de Cobertura de Juros	3,36	1,14	3,32	4,07	7,70	5,54	5,41	3,13
EBIT (R\$ mil)	2.999	3.011	11.324	21.070	39.020	40.374	56.576	57.587,00
EBITDA (R\$ mil)	3.826	4.091	12.448	22.508	41.012	42.669	59.940	62.828,00
EBIT Sobre Ativo (%)	10,2%	7,3%	21,3%	28,3%	36,6%	28,4%	25,8%	19,7%
EBITDA Sobre Ativo (%)	13,1%	9,9%	23,5%	30,3%	38,4%	30,0%	27,3%	21,5%
EBIT Sobre Patrimônio Líquido (%)	14,4%	13,9%	48,7%	84,3%	134,7%	104,6%	105,0%	80,8%
EBITDA Sobre Patrimônio Líquido (%)	18,4%	18,9%	53,6%	90,1%	141,6%	110,6%	111,3%	88,2%
EBIT Sobre Receita Líquida (%)	6,4%	4,6%	8,9%	11,1%	9,7%	8,6%	10,3%	9,0%
EBITDA Sobre Receita Líquida (%)	8,2%	6,2%	9,8%	11,9%	10,1%	9,1%	10,9%	9,8%

(continua)

(continuação)

Indicador	CEG RIO							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Custo de Bens e Serviços + Despesas de Vendas e Administrativas / Receita Líquida (%)	93,7%	95,4%	91,1%	88,9%	90,3%	91,4%	89,7%	91,0%
Custo de Bens e Serviços + Despesas de Vendas e Administrativas / Gás Vendido (R\$ / Mm3 GNE)	101.774,98	131.317,93	165.895,90	195.979,05	262.279,25	334.129,29	348.300,07	347.531,84
Receita Bruta / Gás Vendido (R\$ / Mm3 GNE)	127.854,65	163.953,78	215.154,20	257.667,73	312.693,28	405.481,09	440.335,33	432.901,05
Receita Líquida / Gás Vendido (R\$ / Mm3 GNE)	108.648,96	137.586,92	182.079,06	220.500,44	290.303,00	365.638,72	388.173,77	381.961,73
EBIT / Gás Vendido (R\$ / Mm3 GNE)	2.448,17	6.244,01	4.303,03	13.178,94	15.132,25	30.479,14	28.454,84	33.827,20
EBITDA / Gás Vendido (R\$ / Mm3 GNE)	8.912,18	8.517,59	17.789,46	26.194,94	29.454,39	33.329,43	42.244,59	37.565,32
Depreciação e Amortização / Ativo Imobilizado e Diferido (%)	2,6%	3,0%	2,7%	2,6%	2,6%	2,4%	2,3%	2,8%

Tabela 32 – Indicadores de desempenho econômico-financeiros da CEG RIO

Alguns destaques do desempenho da CEG e da CEG RIO no período 1998-2005 são:

- Altos índices de lucratividade (ROA, ROE, ROCE, EBIT e EBITDA).
- Manutenção de níveis confortáveis de liquidez, embora tenha crescido significativamente a alavancagem financeira.
- Geração de caixa crescente.
- Redução de custos relativamente às receitas.
- Significativo incremento de receita (bruta e líquida) sobre volume de gás vendido.

Outro referencial possível para avaliação do desempenho das empresas é sua comparação com empresas similares na indústria de distribuição de gás brasileira. Optou-se por usar a COMGÁS, distribuidora do Estado de São Paulo, que abrange a região metropolitana da Capital do Estado e municípios próximos, e é a que mais se assemelha, em porte e complexidade, às empresas objeto desse estudo. A Tabela 33 compara os mesmos indicadores apresentados anteriormente para a CEG e a CEG RIO com os da COMGÁS. Dessa feita, optou-se pela média do período de análise (1998 a 2005).

Tanto os indicadores de lucratividade (ROA, ROE, ROCE, EBIT, EBITDA, etc.) quanto os indicadores de risco (liquidez financeira, estrutura de capital, rotação de ativos, cobertura de juros, etc.) são claramente favoráveis à CEG e à CEG RIO. Alguns prêmios recebidos pelas empresas recentemente, cuja dimensão de avaliação primordial é a econômico-financeira, informados no *website* das empresas (portal.gasnatural.com, acessado em 04/02/2006) corroboram essa avaliação:

- CEG eleita melhor empresa de serviços especializados de 2003 pelo Jornal Valor Econômico / 1000.
- CEG RIO eleita pela Revista Exame a melhor empresa de serviços públicos do Brasil em 2003 e a melhor empresa de comércio varejista em 2002.

Perguntados se o desempenho das concessões, em termos de retorno do investimento e da geração de caixa, tanto nos últimos 5 anos quanto nas projeções

para os próximos 5 anos, pode ser classificado como satisfatório do ponto de vista dos acionistas, os respondentes do questionário de percepções concordaram com essas afirmações.

Indicador	Média 1998 - 2005		
	CEG	CEG RIO	COMGÁS
Retorno Sobre Ativo (ROA)	15,0%	16,5%	4,7%
Retorno Sobre Patrimônio Líquido (ROE)	45,9%	54,4%	10,9%
Retorno Sobre Capital Empregado (ROCE)	31,1%	37,8%	12,3%
Rotação do Ativo Total	0,89	2,49	0,58
Rotação de Contas a Receber	5,72	15,22	7,33
Rotação do Ativo Imobilizado	1,37	4,07	1,12
Alavancagem Financeira	3,05	3,02	1,75
Estrutura de Capital (EFLP/EFLP + PL)	0,31	0,27	0,22
Passivo Circulante + Passivo Exigível a Longo Prazo / Passivo Total	0,66	0,62	0,43
Liquidez Corrente	0,63	0,66	0,73
Liquidez Seca	0,57	0,50	0,43
Liquidez Geral	0,27	0,32	0,21
Fluxo de Caixa Operacional / Passivo Circulante	41,1%	36,7%	26,2%
Fluxo de Caixa Operacional / Passivo Total	12,4%	17,5%	6,8%
Índice de Cobertura de Juros	2,53	4,21	1,57
EBIT (R\$ mil)	119.847,00	28.995,13	119.212,13
EBITDA (R\$ mil)	146.928,88	31.165,25	190.883,75
EBIT Sobre Ativo (%)	18,3%	22,2%	4,9%
EBITDA Sobre Ativo (%)	22,6%	24,2%	10,0%
EBIT Sobre Patrimônio Líquido (%)	55,8%	73,3%	11,9%
EBITDA Sobre Patrimônio Líquido (%)	68,8%	79,1%	22,0%
EBIT Sobre Receita Líquida (%)	20,6%	8,6%	5,8%
EBITDA Sobre Receita Líquida (%)	25,4%	9,5%	14,2%
Custo de Bens e Serviços + Despesas de Vendas e Administrativas / Receita Líquida (%)	79,6%	91,4%	79,0%
Custo de Bens e Serviços + Despesas de Vendas e Administrativas / Gás Vendido (R\$ / Mm3 GNE)	342.588,06	235.901,04	302.184,45
Receita Bruta / Gás Vendido (R\$ / Mm3 GNE)	516.791,31	294.505,14	410.970,41
Receita Líquida / Gás Vendido (R\$ / Mm3 GNE)	430.685,78	259.361,58	347.078,48
EBIT / Gás Vendido (R\$ / Mm3 GNE)	54.767,31	16.758,45	20.336,73
EBITDA / Gás Vendido (R\$ / Mm3 GNE)	109.240,57	25.500,99	63.742,27
Depreciação e Amortização / Ativo Imobilizado e Diferido (%)	5,3%	2,6%	6,4%

Tabela 33 – Comparação de desempenho entre CEG, CEG RIO e COMGÁS

5.9 Implicações estratégicas das alianças e redes

Nesse item pretende-se apresentar os destaques dos resultados da pesquisa com relação às implicações estratégicas das alianças e redes das empresas (a totalidade das respostas encontra-se no Anexo II), e através da perspectiva relacional, agregar conteúdo à análise da adequação estratégica das empresas e do seu conseqüente desempenho.

As três primeiras perguntas da Parte 5 do questionário aplicado dão a indicação de supostas sensibilização e mobilização das empresas em relação às alianças e redes estratégicas. Os Gráficos 7, 8 e 9 apresentam o resultado da avaliação de três afirmativas.

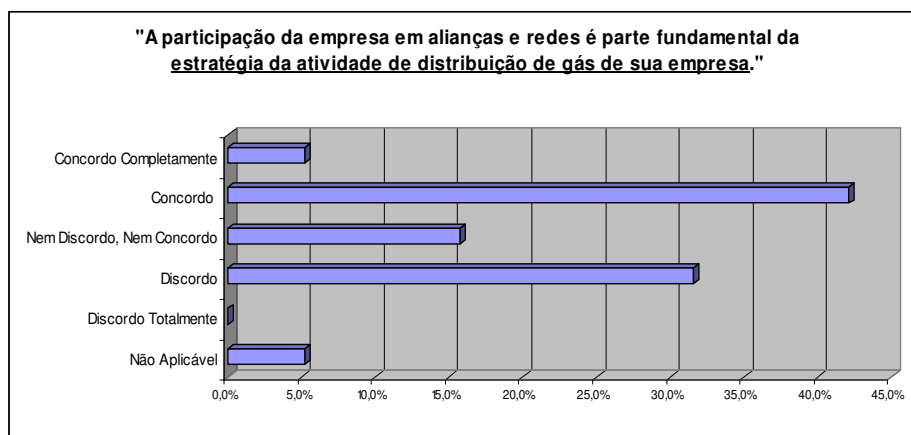


Gráfico 7 – Respostas à pergunta 141

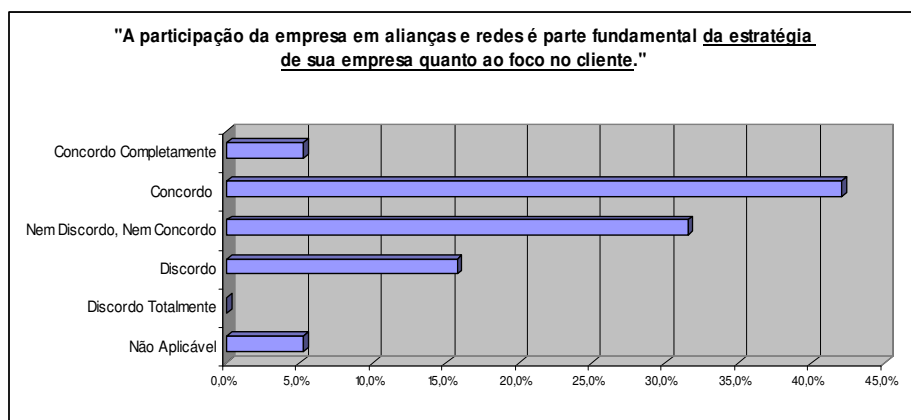


Gráfico 8 – Respostas à pergunta 142

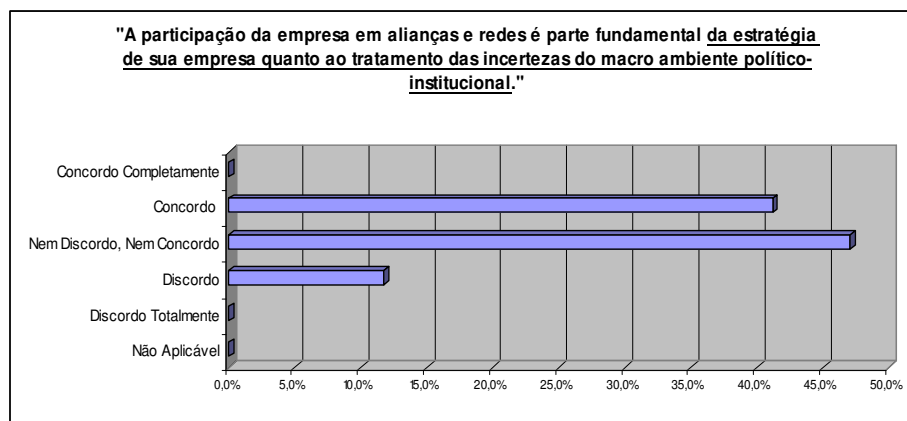


Gráfico 9 – Respostas à pergunta 143

Há um resultado conflitante na pergunta 141 (Gráfico 7), o que leva à suposição de que não há clareza na formulação estratégica para a importância das alianças. Já nas perguntas 142 e 143, ao se destacar a estratégia de foco nos clientes (Gráfico 8) e de tratamento das incertezas (Gráfico 9), a concordância com a importância de alianças e redes estratégicas é mais evidente. De uma forma geral, as entrevistas revelaram uma baixa compreensão do uso de alianças e redes estratégicas. Eles, muitas vezes mandatórios, como os contratos de concessão, são necessários na relação das concessionárias com os demais atores / parceiros. Mas a natureza estratégica da construção desses elos não foi explicitada.

Os 5 principais fatores motivadores para o estabelecimento de alianças estratégicas na CEG e na CEG RIO, pela ordem de importância, a partir das respostas à pergunta 144 são: 1) posicionamento frente a mudanças políticas e institucionais; 2) gerenciamento de incertezas; 3) compartilhamento de custos; 4) acesso ao capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos; e 5) estreitamento de relações comerciais. Isso confirma o entendimento preliminar de que as mudanças / incertezas dos fatores macro ambientais são muito importantes nesse tipo de indústria e que são os maiores motivadores de possíveis alianças estratégicas.

As diversas fontes pesquisadas indicaram que se entendem como possíveis componentes de alianças e redes estratégicas os seguintes atores / parceiros: clientes, fornecedores, órgãos governamentais / reguladores e as empresas do grupo. As respostas à pergunta 145 indicam que é essa a percepção dentro das

empresas.

Embora tenha sido respondido que as empresas participam, tipicamente, de alianças tanto bilaterais quanto multilaterais, não foi possível confirmar a percepção quanto a essas últimas. Há exemplos, que podem ser considerados exceções e não uma prática. Um deles é a construção de um centro de capacitação na área de gás e construção civil no espaço Criança Esperança, na comunidade do Cantagalo, Pavão, Pavãozinho. Trata-se do primeiro projeto da Fundação Gas Natural no Brasil e é supervisionado pela CEG. Além da formação técnica, pretende estimular a inserção social, sendo parceria que conta com a participação das empresas prestadoras de serviços, é coordenado pela ONG Viva Rio e tem o apoio da Rede Globo e da Unesco. Outro exemplo é o envolvimento mais ativo da CEG e da CEG RIO na ABEGÁS, principalmente, num momento relevante de discussão dos supracitados projetos de lei relativos ao gás natural.

Não existe clareza quanto à centralidade da CEG e da CEG RIO no setor de distribuição de gás no Brasil a partir da observação da exposição das empresas na mídia e nos documentos analisados. No entanto, ao serem perguntados sobre essa característica, os respondentes do questionário apontaram uma posição de centralidade nos níveis da rede de valor das empresas, do setor de distribuição de gás canalizado do Brasil e no setor de distribuição de gás no Brasil. Os Gráficos 10, 11 e 12 apresentam os resultados das percepções frente às afirmativas quanto a essa questão.

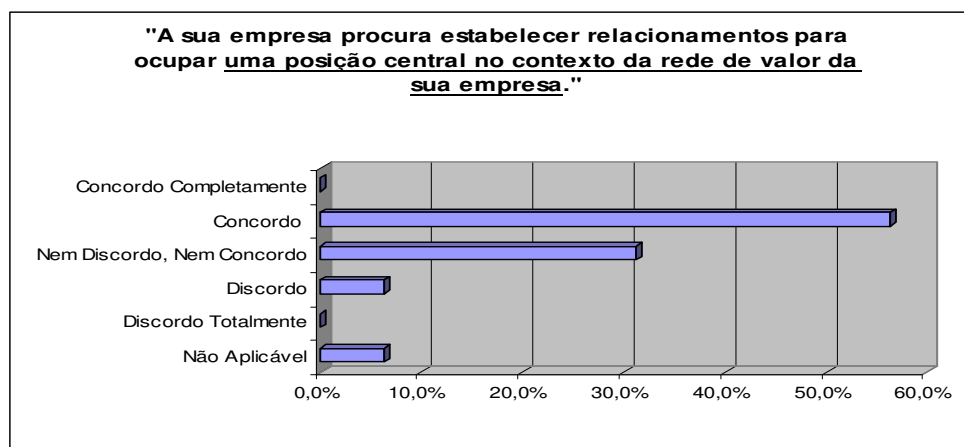


Gráfico 10 – Respostas à pergunta 152a

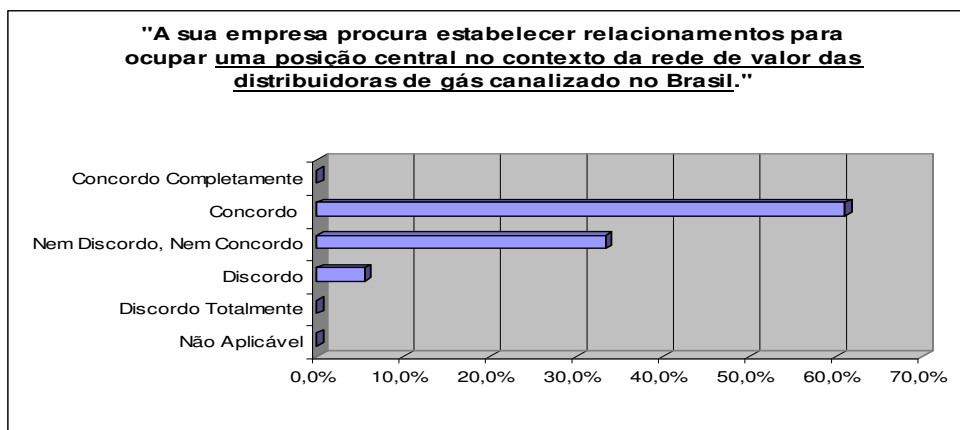


Gráfico 11 – Respostas à pergunta 152b

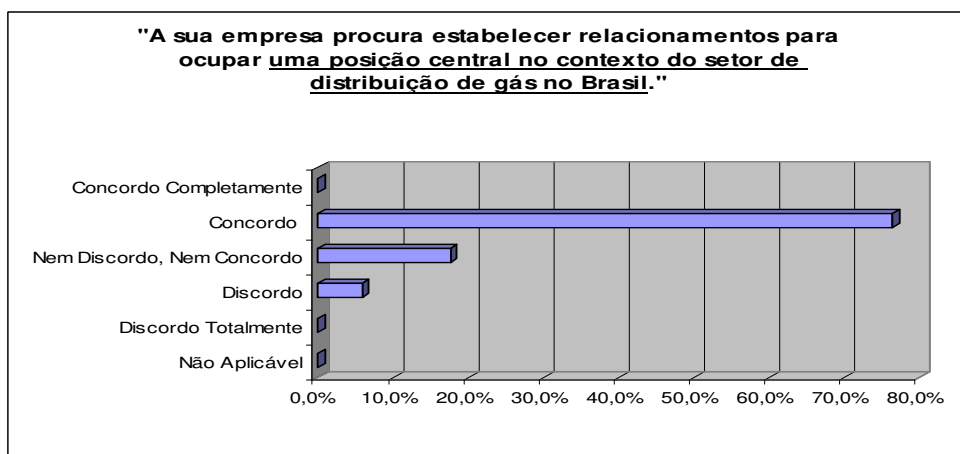


Gráfico 12 – Respostas à pergunta 152c

Não foi possível identificar orifícios, tampouco equivalências às redes das empresas. Contudo, há uma forte percepção nas empresas de que a formação de alianças / redes com indústrias / empresas equivalentes agregaria valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, com impacto positivo em relação à vantagem competitiva, à imagem, à percepção de valor, à fidelização dos clientes e ao desempenho global das empresas (pergunta 157).

Também é percebido que as alianças trazem efeitos no aumento da capacidade em lidar com fatores políticos, com fatores demográficos, com fatores culturais e com fatores econômicos. No entanto, o mesmo não foi evidenciado quanto ao aumento ou diminuição do poder de barganha dos fornecedores, do poder de barganha dos clientes, da capacidade de evitar substitutos e do grau de

rivalidade entre concorrentes (pergunta 163).

O maior volume de alianças das empresas se dá com fornecedores de serviços, e foi evidenciada a preocupação em gerir esses relacionamentos através de indicadores de qualidade e de capacitação da mão-de-obra terceirizada. Não foi identificada outra forma de gestão de alianças em termos de sistemas de apuração de indicadores de desempenho.

As Tabelas 34 e 35 resumem o resultado da análise relacional da CEG e da CEG RIO, em termos de implicações estratégicas ao nível da empresa e ao nível da indústria. Cabe destacar que é uma análise altamente qualitativa, em função da baixa prontidão formal encontrada nas empresas para a configuração de alianças com motivação realmente estratégica.

Construtos	Indicadores	Implicações Estratégicas no Nível da Indústria
1.1 - Densidade	Alta densidade	Oportunidade real – A grande quantidade de alianças implica barreira aos rivais, em segmentos de clientes cujo mercado não é cativo.
1.2 - Escopo	Restrito: área de concessão	Oportunidade real – A garantia de um mercado cativo, numa limitação geográfica (área de concessão), garante remuneração da indústria. Da mesma forma, o escopo bem definido nos mercados onde há concorrência, mas sujeito à regulação, tende a garantir a rentabilidade da indústria. No entanto, há uma limitação máxima de mercado.
1.3 - Posição e centralidade	Central em relação à área de concessão	Oportunidade real – O acesso a recursos / informações e o controle sobre as ações de gestão operacional (técnica e comercial) é grande, em função da alta centralidade na área de concessão.
	Intermediária em relação ao segmento de gás canalizado no Brasil	Oportunidade potencial – Por serem concessões estaduais, há limitações claras de atuação de cada concessionária de distribuição de gás canalizado no Brasil, impedindo que haja uma maior centralidade de umas em relação às demais. Ainda assim, a posição da CEG e da CEG RIO pode ser considerada intermediária, pois se alinha com a GN SP Sul, sob o controle de um forte grupo estrangeiro.
	Periférica em relação à cadeia total do gás no Brasil	Ameaça potencial – Com relação à cadeia do gás, a centralidade das empresas é baixa, em função da posição de dominância da Petrobras, com seus múltiplos papéis e atuação em segmentos monopolistas.
1.4 - Orifícios estruturais	Inexistentes	Ameaça potencial – Não foram identificados orifícios que permitissem influenciar positivamente a rentabilidade da indústria e das empresas estudadas.
2.1 - Identidade dos parceiros da indústria focal	Forte	Oportunidade real – A identidade do poder concedente (Estado do Rio de Janeiro) é forte, o que tem impactado favoravelmente os planos de expansão e rentabilidade das empresas.
	Forte	Oportunidade potencial – A identidade forte de grandes clientes pode ser mais explorada em prol da rentabilidade da indústria.
	Fraca	Ameaça potencial – Os fornecedores têm identidade fraca, o que não contribui para o aumento de lucratividade da indústria de distribuição de gás canalizado.
	Fraca	Oportunidade potencial – O regulador estadual (AGENERSA) possui identidade fraca, o que gera menores pressões à rentabilidade da indústria.

(continua)

(continuação)

Construtos	Indicadores	Implicações Estratégicas no Nível da Indústria
2.2 - Status dos parceiros da indústria focal	Sucesso	Oportunidade real – Os principais parceiros têm obtido sucesso no relacionamento com as empresas no nível da indústria, o que constitui uma oportunidade real para alavancar rentabilidade, crescimento e influência nos fatores políticos que pressionam o setor.
2.3 - Acesso a recursos da indústria focal	Difícil	Ameaça potencial – Embora sejam concessões, cuja ação regulatória deveria buscar reduzir a assimetria de informações, isso na prática não ocorre.
3.1 - Força das conexões	Fortes	Oportunidade real – Laços duradouros regidos por instrumentos formais (contratos) são regras, num ambiente regulado, o que traz benefícios à gestão da indústria e impactam positivamente a rentabilidade.
3.2 - Natureza dos laços	Colaborativos	Oportunidade real – Os laços com empresas do grupo, clientes, fornecedores e o poder concedente são, em via de regra, colaborativos.
	Oportunísticos	Ameaça real – Os laços com o regulador estadual ocorrem caso a caso, e generalizadamente com tensão latente, o que implica ameaça real à indústria.

Tabela 34 – Implicações estratégicas das alianças e redes da CEG e da CEG RIO no nível da indústria

Construtos	Indicadores	Implicações Estratégicas no Nível da Empresa
1.1 - Densidade	Alta	Força real – A grande quantidade de clientes permite às empresas deter um grande volume de informações que pode ser usada no relacionamento com os mesmos e na alavancagem de serviços adicionais.
		Fraqueza real – A obrigatoriedade de atender clientes pouco rentáveis gera custos de atendimento indesejáveis, mas obrigatórios.
1.2 - Escopo	Restrito: área de concessão	Fraqueza potencial – A restrição à atuação em uma área de concessão limitada e a conseqüente capacidade de crescimento limitada pode levar à acomodação na gestão, provocando no longo prazo um desempenho inferior.
	Amplo: laços globais	Força real – Os laços com outros ativos nacionais, no âmbito da América do Sul e em outras regiões mundiais, como parte de um grande grupo multinacional, são forças reais das empresas quer seja em termos de alocação de recursos, quer seja em termos de tecnologia e <i>know how</i> de gestão, contribuindo para um desempenho superior.
1.3 - Posição e centralidade na rede	Central no âmbito da área de concessão	Força real – O acesso a recursos / informações e o controle sobre as ações de gestão operacional (técnica e comercial) são grandes, em função da alta centralidade na área de concessão. Isso permite acumular informações, conhecimento de processos e desenvolvimento de capacidades que contribuem para o desempenho das empresas.
	Intermediária no âmbito do setor de distribuição de gás canalizado no Brasil.	Força potencial – Como concessões estaduais, há limitações de atuação de cada concessionária de distribuição de gás canalizado no Brasil, impedindo que haja uma maior centralidade de umas em relação às demais. A posição da CEG e da CEG RIO pode ser considerada intermediária, pois se alinha com a GN SP Sul num bloco sob o controle de um forte grupo estrangeiro. Isso permite acumular informações e experiências que levam à eficiência na gestão de recursos / competências.
	Periférica no âmbito do setor de gás no Brasil.	Fraqueza potencial – Com relação à cadeia do gás, a centralidade das empresas é baixa, em função da posição de dominância da Petrobras, com seus múltiplos papéis e atuação em segmentos monopolistas. As empresas ficam em posição de desvantagem nas negociações com a Petrobras e na capacidade de competição com energéticos substitutos.

(continua)

(continuação)

Construtos	Indicadores	Implicações Estratégicas no Nível da Empresa
	Central no setor de gás mundial	Força potencial – A posição do Grupo Gas Natural, central em relação ao setor mundial de energia, e particularmente o de gás, permite à CEG e à CEG RIO otimizar a alocação de recursos / competências, a absorção de tecnologias específicas da distribuição de gás e a utilização de <i>know how</i> de gestão, contribuindo para um desempenho superior.
1.4 - Orifícios estruturais	Inexistentes	Fraqueza potencial – A inexistência de orifícios inibe o desenvolvimento de competências distintas.
1.5 - Tipo de laços	Visíveis	Fraqueza potencial - Os principais laços com empresas do grupo, clientes, fornecedores, poder concedente e AGENERSA são, via de regra, visíveis por conta das características de serviço público concedido, o que pode diminuir vantagens competitivas informacionais das empresas, frente a concorrentes (energéticos substitutos).
1.6 - Equivalência estrutural	Não equivalência	Fraqueza potencial – A inexistência de agentes de relacionamento equivalente com os clientes não potencializa alianças que proporcionem informações estratégicas às empresas.
1.7 - Padrão dos laços	Diretos e indiretos	Força real – Há benefícios para as empresas em função dos laços diretos (clientes, fornecedores, regulador) e indiretos (poder concedente, outras distribuidoras de gás) múltiplos, permitindo conhecimento e atuação únicos, implicando vantagem competitiva frente a provedores de energéticos substitutos e no relacionamento com o mercado cativo.
2.1 - Identidade da empresa focal	Forte e favorável	Força real – As empresas têm identidade forte e favorável na economia do estado como um todo, em função da participação do gás na matriz energética e da história centenária, o que implica vantagem competitiva.
2.2 - Status da empresa focal	Forte e favorável	Força potencial – As empresas têm status forte e favorável no segmento e na economia do estado como um todo, o que permite desenvolver competências políticas, regulatórias e institucionais que impliquem em maior desempenho.
3.1 – Força das conexões	Fortes	Força real – Laços duradouros regidos por instrumentos formais (contratos) são regras num ambiente regulado, o que traz benefícios à gestão das empresas e impactam positivamente a rentabilidade.

(continua)

(continuação)

Construtos	Indicadores	Implicações Estratégicas no Nível da Empresa
3.2 - Natureza dos laços	Colaborativa	Força real – Os laços com empresas do grupo, clientes, fornecedores e o poder concedente são, em via de regra, colaborativos, permitindo o desenvolvimento de ações de gestão que agreguem vantagens competitivas.
	Oportunística	Fraqueza real – Os laços com o regulador estadual ocorrem caso a caso, e generalizadamente com tensão latente, num claro caso de desperdício de esforços e recursos / competências.
4.1 - Uso de mecanismos de governança	Não apropriado	Fraqueza real – De uma forma geral não há mecanismos formais de governança das alianças desenvolvidas pelas empresas.
	Apropriado	Força real – Com relação aos prestadores de serviços, consolidam-se mecanismos de controle de capacidades e controle de qualidade.
4.2 - Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações inter-firmas	Baixo estágio de desenvolvimento	Fraqueza real – A prontidão para o desenvolvimento de rotinas de troca de informações inter-firmas é baixa, com exceção dos prestadores de serviços terceirizados de construção e manutenção da rede e de serviços internos nos clientes.
4.3 - Experiência com múltiplas alianças	Extensa	Força potencial – No âmbito global, o Grupo Gas Natural tem extensas experiências com alianças que podem reverter mais diretamente em benefício do desempenho da CEG e da CEG RIO.
4.4 - Alinhamento de interesses entre os parceiros	Nível inadequado	Fraqueza real – Não há visível alinhamento de interesses entre o regulador estadual e as concessionárias, o que implica fraqueza real para as empresas. Quanto à Petrobras, também se percebe uma divergência de interesses, a despeito da participação societária na CEG RIO.
	Nível adequado	Força real – Há alinhamento de interesses com o poder concedente, configurando-se uma força real.
4.5 - Sistemas de medição de desempenho rede	Não apropriado	Fraqueza real – Com exceção de indicadores de controle de qualidade de prestadores de serviços técnicos, não há sistemas de medição de desempenho de alianças.

Tabela 35 – Implicações estratégicas das alianças e redes da CEG e da CEG RIO no nível da empresa

A análise relacional expõe de forma mais evidente a complexidade dos relacionamentos das empresas com a Petrobras, em seus múltiplos papéis e posição predominante na cadeia do gás brasileira. Igualmente, evidencia-se a relevância dos relacionamentos com parceiros fornecedores de serviços técnicos terceirizados. O poder concedente e o órgão regulador também aparecem com

clareza como atores estratégicos na rede de valor da CEG e da CEG RIO, surgindo inúmeras oportunidades e ameaças no seu relacionamento.

6 Discussão e Considerações Finais

6.1 Discussão

São dois os objetivos desse item: i) discutir a adequação estratégica das empresas sob estudo; e ii) comparar os resultados da análise “tradicional” aos da análise “relacional”, visando contribuições ao aprimoramento da formulação e execução das estratégias das empresas. Com isso, espera-se responder à questão central desse estudo.

Quanto ao primeiro objetivo, busca-se entender se as estratégias adotadas direcionam e potencializam os fatores organizacionais, alavancando forças e reduzindo fraquezas, de modo a aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças dos fatores ambientais e dos atores estratégicos no desempenho de seus papéis em benefício da melhoria de desempenho, o que foi objeto de 5 das perguntas intermediárias apresentadas no Item 1.2.3:

- As estratégias adotadas têm a capacidade de alavancar as forças e minimizar as fraquezas relacionadas aos fatores organizacionais?
- As estratégias adotadas têm a capacidade de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças relacionadas aos fatores macro ambientais?
- As estratégias adotadas têm a capacidade de alavancar as forças e minimizar as fraquezas constituídas pela rede egocêntrica das empresas?
- As estratégias adotadas têm a capacidade de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças constituídas pela rede egocêntrica das empresas?
- As estratégias adotadas direcionam e potencializam os fatores organizacionais, alavancando forças e reduzindo fraquezas, com vistas a explorar as oportunidades e reduzir as ameaças dos fatores macro ambientais e da rede egocêntrica em benefício da melhoria de desempenho?

O segundo objetivo procura responder à questão central desse estudo, que é:

Quais são as implicações das alianças e redes de relacionamento mais significativas para a administração de empresas concessionárias de serviços

públicos de distribuição de gás canalizado – a Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro (CEG) e a CEG RIO S.A., de modo a minimizar as ameaças e potencializar as oportunidades de um ambiente que influencia de forma muito intensa essa administração e o conseqüente desempenho empresarial?

O bom sucedido desempenho da CEG e da CEG RIO no período de 1998 a 2005 indica que as empresas têm sido capazes de aproveitar com sucesso as oportunidades do macro ambiente, ao alavancar as forças e minimizar as fraquezas de seus recursos / competências a partir de sua postura estratégica. Isso indica que há adequação estratégica (*fit*). Basicamente, a estratégia das empresas é função das diretrizes de internacionalização de seu controlador, o Grupo Gas Natural, um dos maiores grupos de energia do mundo, e é ancorada em três principais pilares: orientação ao cliente, qualidade e rentabilidade (via redução de custos e maximização de receitas). No caso específico da CEG e da CEG RIO, devem ser acrescentados como estratégias importantes a arrojada expansão da rede de distribuição e da base de clientes rumo à universalização dos serviços e a completa conversão do gás manufaturado para o gás natural no prazo mais curto possível.

O engajamento das empresas em projetos de responsabilidade social e sua condição de distribuidoras de energia limpa alinham-se à estratégia de comunicar à sociedade uma imagem positiva ligada ao desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro e ao respeito ao meio ambiente. Isso contribui de forma qualitativa na caracterização da competitividade do gás natural frente a outros energéticos substitutos. Quanto aos aspectos quantitativos (volume de gás disponível para distribuição e preço) existe uma grande dependência de fatores externos às empresas.

Destacam-se diversos exemplos da adequação estratégica das empresas, como no caso do foco nos clientes com diferenciação pela qualidade, ao explorarem-se as forças decorrentes das competências adquiridas pela transferência de tecnologias relativas à distribuição de gás natural canalizado do Grupo Gas Natural (notadamente abrangendo processos de garantia de segurança, gerenciamento da distribuição, controle de qualidade e controle de perdas). Tais forças são alavancadas para atender às oportunidades de um enorme mercado potencial, inexplorado até a privatização das empresas. Com isso, as empresas têm sido capazes de responder agilmente às demandas crescentes do mercado

competitivo de gás canalizado, principalmente tratando-se dos clientes automotivos e industriais, assim como expandir o seu mercado cativo, composto de clientes residenciais e comerciais.

No entanto, também há implicações estratégicas relativas ao macro ambiente que não são mitigadas de forma ideal, como é o caso da ameaça ao suprimento de gás (volume e preço) que sustente os planos de investimentos, e das incertezas quanto ao marco regulatório, fator de risco que, em direção contrária, posterga decisões de investimento.

A administração das empresas tem estilo centralizado, refletindo o modelo de gestão internacional do Grupo. A estrutura organizacional, os processos de negócios e a cultura organizacional da CEG e da CEG RIO são bastante influenciados pelo acionista controlador. Passados quase 9 anos da privatização e, portanto, do início da administração do novo controlador, não há uma clara percepção de que traços culturais característicos de uma empresa estatal tenham sido eliminados. Tampouco é percebido que haja intenção expressa de se estabelecer um modelo de gestão mais participativo. No entanto, os indícios coletados no estudo apontam para uma estrutura com poucos níveis hierárquicos e que é ágil o suficiente para responder às demandas internas e do macro ambiente, principalmente no que tange ao atendimento de seus clientes existentes e potenciais.

Embora seja percebida uma utilização da tecnologia da informação ainda aquém das necessidades e potencialidades das empresas, reconhece-se a intenção explícita de buscar melhoria contínua dos processos de negócio com o uso intensivo de novas tecnologias. Essa tendência alinha-se às posturas estratégicas de excelência de serviços e de redução de custos.

A máxima utilização de terceiros, política do Grupo Gas Natural no âmbito global, nos serviços de construção e manutenção da rede de gás, nos serviços internos de clientes e nos serviços de conversão do gás manufaturado para o gás natural trouxe significativos problemas no início do período de gestão privada das concessionárias. No entanto, há evidências de que os problemas tenham sido contornados, com a construção de alianças com tais fornecedores.

Num primeiro momento, o movimento de terceirização dos serviços mencionados teve como principal direcionador a redução de custos. Aos poucos

foram sendo desenvolvidas parcerias com os fornecedores tendo por base a qualidade dos serviços prestados, desenvolvida através de programas de capacitação conduzidos pelas concessionárias. Nesse processo, houve um natural ajuste do grupo de fornecedores, o que trouxe benefícios às partes envolvidas. Tanto isso é verdade que, após interrupções no projeto de conversão, com incontestável desgaste da imagem da CEG junto à sociedade, o objetivo de conclusão da conversão da rede para 2006 é hoje uma realidade e não têm mais ocorrido acidentes como no passado.

O relacionamento com os fornecedores de serviços técnicos é o que mais aproxima a postura estratégica das empresas em termos de estabelecimento de alianças estratégicas, embora não haja evidências da consciência do grande potencial que as alianças e redes estratégicas possam proporcionar. Tanto em sua concepção quanto em sua execução, percebem-se nesses relacionamentos características de alta densidade, padrão de laços diretos, identidades fortes e favoráveis, status fortes e favoráveis, natureza colaborativa e laços fortes, que constituem forças da CEG e da CEG RIO, à luz da estratégia de terceirização, cujo maior objetivo é aproveitar as oportunidades de redução de custos. O crescente desenvolvimento de mecanismos para gestão dessas alianças, por meio do controle sobre as qualificações da força de trabalho terceirizada, assim como do monitoramento da eficiência e qualidade dos serviços prestados, é uma expressão inequívoca de gestão de alianças estratégicas. Também puderam ser evidenciadas no presente estudo alianças com fornecedores de equipamentos, para execução de ações de marketing e de comercialização conjunta.

Quanto ao relacionamento com o Governo do Estado do Rio de Janeiro e demais órgãos governamentais, atores muito importantes da rede de valor das empresas, dado sua condição de concessões públicas, evidenciaram-se alianças estratégicas. Os aditivos aos contratos de concessão, que estipularam as metas de ampliação da gaseificação do estado, são exemplos de laços colaborativos formais. Mas, também, evidenciaram-se alianças informais, expressas na imagem de colaboração crescente entre as empresas e o Governo, bastante explorada na mídia.

O mesmo não acontece com outros importantes atores da rede de valor das empresas: a Petrobras e a AGENERSA. Não há evidências de orquestração

estratégica das alianças existentes com a Petrobras. Os relacionamentos são construídos caso a caso, sem uma visão integrada e relacional apesar da Petrobras desempenhar múltiplos e importantes papéis na rede egocêntrica da CEG e da CEG RIO como, por exemplo: fornecedor único de gás, rival (através da competição de seus energéticos substitutos ao gás natural) e acionista (da CEG RIO). O fato de existir uma centralização da interface do relacionamento com a Petrobras em uma área das empresas - a Diretoria de Planejamento - não confere tratamento estratégico ao mesmo. Embora os diversos relacionamentos com a Petrobras ocorram de forma geralmente amistosa e produtiva, há indícios de baixo aproveitamento de oportunidades, assim como evidências de que ameaças não estão sendo apropriadamente mitigadas. A estratégia de expansão da CEG e da CEG RIO pode inevitavelmente ser limitada pela capacidade da Petrobras em realizar investimentos que permitam o suprimento crescente de gás natural. Há forças nas empresas que podem ser mais bem exploradas nesse sentido, como o *know how*, a experiência e a capacidade de investimento do Grupo Gas Natural.

O relacionamento com o órgão regulador (AGENERSA) tem sido sempre difícil e não há indícios de que as empresas estejam conseguindo tratar plenamente as ameaças e alavancar as oportunidades do macro ambiente político, a despeito do mencionado relacionamento amistoso e produtivo com o poder concedente. Não há evidências de uma postura estratégica consistente no sentido de obter vantagens competitivas das janelas políticas decorrentes do marco regulatório em formação e do ambiente de incertezas que cerca as empresas. O estudo revelou uma atuação caso a caso no âmbito regulatório que, se não trouxe impacto negativo no desempenho das empresas até o momento, pode vir a ser relevante no futuro. Os resultados da primeira revisão tarifária quinquenal, que não foram exatamente ruins para as empresas, exemplificam bem esse risco. É fato que a atuação do regulador estadual, primeiramente a ASEP-RJ e atualmente a AGENERSA, tanto tecnicamente quanto politicamente, deixa muito a desejar, como exemplificado nessa pesquisa. Portanto, não se constata a intenção clara de estabelecer um relacionamento estrategicamente direcionado a aproveitar as forças das empresas (a qualidade dos serviços, por exemplo) com o intuito de explorar as oportunidades do marco regulatório parcialmente indefinido e de mitigar as ameaças da atuação ainda pouco consistente do órgão regulador.

Considerando o período de trinta anos de concessão, passível de extensão por mais vinte anos, há muitas questões não resolvidas no marco regulatório que podem vir a impactar fortemente o desempenho das empresas. Como não há tratamento estratégico constatável para tais questões, pode-se afirmar que o nível de risco para as empresas é significativo. Um exemplo claro refere-se à questão da metodologia de revisão tarifária. A metodologia empregada para o quinquênio em curso é divergente daquela estabelecida nos contratos de concessão.

Procurou-se identificar a postura estratégica das empresas frente às tendências do marco regulatório, mas não se pôde confirmar uma postura definida quanto ao tratamento da evolução do mesmo, segundo a tipologia de Bailey (1997) adotada nesse estudo. As respostas ao questionário de percepções e as entrevistas complementares indicaram que, embora sejam esperadas obrigações regulatórias econômicas, sociais e ambientais crescentes, não há evidências de uma postura explícita frente ao ambiente regulatório, em formação e incerto. As ações são normalmente tomadas caso a caso em função das demandas dos assuntos regulatórios no âmbito nacional e regional. Embora atue em associações de representação como a ABEGÁS, não foi constatada no âmbito da pesquisa uma intenção estratégica definida para essa atuação.

Constatou-se uma “abertura” crescente das empresas, fato que tem suas origens no início da gestão do atual presidente. Nas palavras de um executivo, “a administração das empresas tem dois períodos marcantes: até 2001 e após 2001.” Por abertura, entende-se um processo de maior comunicação e exposição das realizações das empresas para a sociedade de uma forma geral, além de um estreitamento no relacionamento com o poder concedente e outros órgãos governamentais. Tal postura estratégica tem contribuído para uma percebida melhoria de imagem das empresas na sociedade de uma forma geral.

As competências distintivas têm sido desenvolvidas e aproveitadas em prol das necessidades de gestão, particularmente na estratégia de diferenciação pela qualidade. O mesmo ocorre com a prioridade dada à busca da satisfação dos clientes.

A expansão das vendas rumo à universalização, via investimentos massivos na rede de distribuição e na captação de novos clientes, ponto central da formulação estratégica das empresas, tem sido bem sucedida nos últimos anos.

Houve crescimento na utilização de capital de terceiros para financiar tal expansão e o limite de alavancagem atingiu o patamar estabelecido como meta pelo Grupo Gas Natural. Dessa forma, a geração de caixa das operações deverá ser a maior fonte de recursos para a expansão das operações a partir de 2006.

A pesquisa evidenciou a importância percebida das implicações estratégicas dos fatores macro ambientais para um desempenho superior da CEG e da CEG RIO. Foram elencados na pesquisa 28 fatores macro ambientais, e nada menos que 27 deles foram percebidos por mais de 70% dos pesquisados como importantes ou muito importantes. Além disso, a pesquisa identificou 31 ameaças reais ou potenciais do macro ambiente, contra 21 oportunidades reais e potenciais. Apesar de tais números não terem qualificações equivalentes, logo não poderem ser comparados de forma direta, a sua ordem de grandeza dá a dimensão tanto do conjunto de ameaças, quanto da multiplicidade de fatores macro ambientais atuando sobre a CEG e a CEG RIO.

Os dois fatores macro ambientais mais relevantes que contribuem para o ambiente de incertezas que rodeia as empresas, e cujo tratamento estratégico não pôde ser percebido com clareza, são: o suprimento de gás e a configuração do marco regulatório do setor de gás natural. Quanto ao primeiro, destaque-se a percepção em 88,5% dos sujeitos pesquisados de que é média ou baixa a disponibilidade de gás natural para a distribuição. Quanto ao segundo, destaque-se a percepção de que há influência média ou alta de ideologias nas decisões políticas, legislativas e judiciárias (84,6% dos respondentes) e de que a capacidade das instituições que impactam as empresas, como os órgãos reguladores, é média ou baixa (77,0% dos respondentes).

A importância de ambos os fatores é também evidenciada pelo destaque existente atualmente na mídia quanto aos riscos de abastecimento (volume e preço) de gás natural no Brasil e pela discussão oriunda dos projetos de lei em tramitação no Congresso Nacional, que pretendem estabelecer um marco regulatório para o gás natural. Configura-se, objetivamente, um cenário de incertezas para as empresas do setor e para a CEG e a CEG RIO em particular. Nos extratos de notícias apresentadas a seguir, emergem várias das questões mapeadas por esse estudo relativas aos atores e aos fatores macro ambientais e que, através das análises integrativa e relacional proporcionadas pelos modelos GI

e SNA, foram apontadas como ameaças à CEG e à CEG RIO. Os grifos nos textos a seguir são do autor da pesquisa.

“O governo federal decidiu ontem adotar um plano emergencial de acionamento de gás natural nos estados das regiões Sul e Sudeste do país, devido à redução drástica, nos últimos dias, das importações do produto pela Petrobras proveniente da Bolívia.”

.....

“De acordo com a Petrobras, o problema no fornecimento foi causado pelas fortes chuvas que estão caindo na região do Chaco boliviano, no Sul do país, onde estão localizados os campos produtores de gás da estatal brasileira e de outras empresas. No domingo passado, as chuvas afetaram um trecho do oleoduto operado pela Petrobras Bolívia que transporta combustíveis líquidos produzidos nos campos de San Antonio, da Petrobras, e Margarita, operado pela Repsol-YPF.”

.....

“O problema se agravou porque, após o acidente no duto, a população da região decidiu bloquear as estradas, impedindo o transporte dos combustíveis por caminhões, em protesto pela forma atual de distribuição de *royalties* às províncias onde se localizam os campos. Como a capacidade de armazenamento desses líquidos se esgota na próxima segunda-feira e o gás é produzido de forma associada, a Petrobras está sendo obrigada a reduzir o fornecimento do produto no Brasil.”

.....

“O Estado do Rio de Janeiro não seria diretamente afetado com a redução das importações do gás boliviano porque só consome o gás produzido na Bacia de Campos. Por isso o secretário de Energia, Indústria Naval e Petróleo do Rio, Wagner Victor, disse que o Estado do Rio não vai aceitar cortes no seu consumo.”

.....

“O secretário do Rio disse ainda que o Estado aceitará colaborar, mas analisando caso a caso, com as indústrias, que volumes poderão ser substituídos por outros energéticos. Para Victor, a Petrobras deveria oferecer preços menores pelos produtos que essas indústrias terão que usar para substituir o gás natural, como óleo diesel e óleo combustível.”

(Ramona Ordoñez e Flávia Barbosa, Jornal O Globo, 8 de abril de 2006, p.29)

“O ministério¹ estima que as obras de recuperação do duto durem de cinco a sete dias, caso não ocorram novos problemas. O ministério diz que, após esse período, o governo decidirá se será necessário manter por alguns dias o acionamento, que começa amanhã nas regiões Sudeste e Sul.

O secretário de Energia, Indústria Naval e Petróleo do Rio, Wagner Victor, afirmou que a CEG, do estado, não poderá assumir compromissos de cortes no fornecimento sem antes falar com a Secretaria.

- A concessão é estadual e temos uma regra: nem residências nem veículos serão afetados com o racionamento. Vamos procurar as oito maiores consumidoras industriais que possam converter a produção para outro combustível.

Victor disse ainda que, por “solidariedade federativa”, o Estado do Rio pode desviar gás para outras regiões dependentes da Bolívia, como São Paulo. No Rio, o produto vem todo da Bacia de Campos:

¹ Ministério das Minas e Energia.

- Temos condições de mandar mais cerca de 1,5 milhão de metros cúbicos or dia, se for necessário.”

(Patricia Duarte, Cássia Almeida e Flavio Freire, Jornal O Globo, 10 de abril de 2006, p.14)

“Demorou mas saiu a licença ambiental para a construção do gasoduto que ligará o campo de Urucum, no Amazonas, a Porto Velho, em Rondônia.”

.....

“O gás natural será usado para substituir o óleo diesel que hoje é queimado nessas usinas a um custo altíssimo.”

.....

“Tanto em termos ambientais como econômicos a substituição do diesel por gás é mais aconselhável. No entanto, encontra resistências de toda parte, a começar pelos governos estaduais, que garantem uma boa arrecadação cobrando ICMS do combustível.”

(George Vidor, Jornal O Globo, 10 de abril de 2006, p.15)

“Não houve racionamento de gás, mas o problema está longe de ser resolvido. Só neste fim de semana, a Petrobras está conseguindo concluir a ponte de safena, ou seja, um atalho para contornar o problema. O duto principal continua avariado. A estatal brasileira está queimando por dia quatro milhões de barris de combustível porque não consegue transportar o líquido que tira do gás. Está transportando por caminhão o que não e queimado.”

.....

“Na quinta-feira, o ministro de Minas e Energia, Silas Rondeau, reuniu-se com empresários de toda a cadeia de gás e o setor começou a preparar um plano de contingência permanente. Aprenderam com o susto que é preciso se preparar para problemas como esses e para os eventuais riscos que atinjam o fornecimento.”

.....

“O governo fez uma grande – e mal planejada – campanha para incentivar o consumo de gás natural. Agora, os industriais estão preocupados e apostam que, em algum momento entre 2006 e 2008, a demanda vai ficar bem maior que a oferta. Para acompanhar essa demanda, a Petrobras faria novos investimentos. Mas poderá a estatal continuar aumentando seus investimentos com a mesma confiança de sempre?”

.....

“Lucien Belmonte² conta que, no início do governo Lula, houve várias discussões sobre políticas de médio e longo prazos para o gás, mas nada foi muito adiante. O senador Rodolpho Tourinho propôs um projeto de regulação do transporte de gás, no meio de 2005; porém, no início deste ano, o governo encaminhou uma outra proposta, completamente diferente, para a Câmara. Resultado: nada andou.”

(Miriam Leitão, Jornal O Globo, 14 de abril de 2006, p.18)

Com relação aos riscos de abastecimento (volume e preço), de um ponto de vista nacional, as notícias acima foram prévias anunciadas do que veio a ocorrer

² Superintendente da ABIVIDRO.

no dia 1º de maio de 2006, com a assinatura do decreto chamado “Heróis do Chaco”, pelo presidente boliviano Evo Morales. O decreto determina que:

“As empresas privadas serão obrigadas a vender ações para a estatal YPFB, para que o Estado fique com o controle das companhias (50% mais um das ações). A medida significa a reestatização do setor, que fora privatizado na década de 90. Mas atinge inclusive a Petrobras, que investiu no país após a privatização.”

(Eliane Oliveira e Mônica Tavares, oglobo.globo.com, 2 de maio de 2006)

A previsibilidade de tais fatos era grande, o que torna a avaliação prévia de seus impactos, realizada tanto no âmbito governamental quanto no âmbito empresarial, um ponto falho. É isso que uma boa formulação estratégica deveria ter trazido à tona de uma forma mais efetiva.

“O governo brasileiro e a Petrobras erraram redondamente na Bolívia.” (Miriam Leitão, oglobo.globo.com, 2 de maio de 2006). Tal afirmação poderia ser acompanhada de alguns questionamentos:

- As demais empresas do setor de energia, as distribuidoras de gás brasileiras, a CEG e a CEG RIO poderiam ter se preparado melhor para as consequências de ambientes instáveis e incertos como esse?
- Qual a perspectiva da confiabilidade no abastecimento para a competitividade do gás natural frente a outros energéticos?
- Qual a perspectiva da competitividade de preços para o gás natural frente a outros energéticos?

Minimamente, as análises e formulações estratégicas de todos os envolvidos no setor deveriam compreender a maximização de forças e a minimização de fraquezas que buscassem reduzir as ameaças de fatores macro ambientais como os descritos. Não há claras evidências de que tenha sido esse o caso.

O estudo revelou que a atuação da CEG e da CEG RIO tem se mantido bastante alinhada às suas estratégias declaradas (visão, missão, valores, objetivos, metas, etc.) e que essas estratégias têm sido capazes de levar a desempenhos superiores. Portanto, não se encontraram inconsistências na administração das empresas, do ponto de vista estratégico. O que pode ser percebido pela análise

realizada foi a existência de lacunas e potenciais de melhoria. Há várias evidências de que, a despeito das incertezas do macro ambiente, nitidamente o político, onde se destacam o institucional e o regulatório, as empresas defrontam-se com oportunidades que talvez pudessem ter sido mais bem aproveitadas. A análise relacional aponta uma baixa gestão estratégica das alianças que poderiam trazer maiores benefícios às empresas.

No entanto, é na minimização das ameaças que se evidenciam os maiores problemas ou possibilidades inexploradas. A alavancagem das forças constituídas por seus fatores organizacionais (ex.: *know how* internacional, alianças com prestadores de serviços, capacidade técnica e financeira de investimentos, sistemas educacionais, processos e sistemas específicos para o negócio, capacidade de influência e articulação política, etc.) e a minimização das fraquezas (ex: processo decisório centralizado, uso de tecnologia da informação aquém do ideal, gestão de relacionamentos caso a caso, etc.) podem ser ainda melhor direcionadas para a mitigação das ameaças, segundo as evidências cobertas por essa pesquisa.

O uso do modelo SNA, relacional, não modificou substancialmente o resultado da análise realizada com o modelo GI, integrativa tradicional, a respeito da adequação estratégica das empresas. Isso não significa que não houve contribuições significativas da perspectiva relacional. A análise relacional permitiu confirmar e em alguns casos, sobressaltar questões levantadas na análise tradicional. As características das alianças com os fornecedores de serviços exemplificam uma força que se sobressai ainda mais com a análise relacional. Já a análise da posição de centralidade das empresas em relação à área de concessão, ao segmento de gás canalizado no Brasil e à cadeia total do gás no Brasil conduz à constatação de que existem, respectivamente, oportunidade real, oportunidade potencial e ameaça potencial. Outro exemplo importante é a análise da identidade dos parceiros das empresas na sua indústria focal: são fortes as identidades do poder concedente, da Petrobras e dos grandes clientes; e fracas as dos fornecedores e da AGENERSA.

Em suma, o que mais se destacou na análise relacional foi a potencialidade inexplorada de importantes *insights* que essa possa trazer para a formulação estratégica das empresas. Tais *insights* poderiam ser convertidos em posturas estratégicas e ações de gestão para alavancar forças e minimizar fraquezas que

melhor aproveitassem as inúmeras oportunidades e reduzissem as imensas ameaças do macro ambiente.

6.2

Recomendações e considerações finais

O estudo atingiu seu objetivo principal de aplicar às empresas concessionárias de serviços públicos, portanto reguladas – CEG e CEG RIO, os modelos genérico integrativo e relacional para avaliação da adequação estratégica. Se a análise relacional conferiu luz à avaliação das implicações no desempenho das empresas pesquisadas em função dos fatores macro ambientais que as envolvem, pergunta central desse estudo, percebeu-se também o quanto é limitada a prontidão das empresas para a gestão estratégica com base em alianças e redes.

Ainda que as empresas não atuem claramente voltadas às alianças e redes estratégicas, percebe-se o benefício de ações isoladas, assim como o potencial de ganhos de direcionamentos nesse sentido no futuro. A constatação de que a postura estratégica das empresas vem sendo bem-sucedida não confere limitação ao desenvolvimento de suas alianças estratégicas.

Retomando-se o tema da explosão do discurso estratégico, abordado no Item 2 – Revisão da Literatura, pode-se também afirmar que há falta de uma postura estratégica e de uma capacidade de execução, no nível governamental, que harmonizem os inúmeros fatores macro ambientais que conferem incertezas ao setor de energia como um todo, e ao setor de gás em particular. Embora muito se fale “das estratégias para o setor”, constatou-se no âmbito do estudo de caso da CEG e da CEG RIO, o quão distante o discurso está da prática.

Os métodos individuais adotados na pesquisa impuseram limitações aos resultados. No entanto, a triangulação dos mesmos permitiu atenuar tais limitações, conduzindo a pesquisa a conclusões ricas e alinhadas a seus objetivos.

Esse estudo de caso ofereceu contribuições à pesquisa científica no campo da administração em função do ineditismo na aplicação de um ferramental integrativo e relacional ao tipo de indústria em estudo. A visão relacional, acrescida à chamada análise tradicional, realizada com o uso de um modelo genérico integrativo, incorpora conhecimento e implicações à elaboração e à

realização das estratégias da CEG e da CEG RIO. Demonstrou-se a potencialidade das alianças estratégicas para a minimização das ameaças de fatores macro ambientais econômicos e políticos, ao explicitarem-se os laços desenvolvidos e suas características atuais.

Pode-se também afirmar que é muito relevante a análise da gestão estratégica de empresas em ambientes regulados, supostamente protegidas por monopólios naturais, que lhes asseguram mercados cativos. Mostrou-se que a CEG e a CEG RIO possuem rivais em uma arena competitiva, e que o fato de estarem sujeitas a um ambiente em mudança e incerto, onde se destaca um marco regulatório tão frágil, só agrega importância a um processo amplo e profundo de formulação e realização de estratégias. As características do seu mercado competitivo, que implica investimentos por parte dos clientes para conversão de suas fontes de energia para o gás, e um comprometimento de médio e longo prazo com as distribuidoras via contratos de fornecimento, lhe confere grande potencial de estabelecimento de alianças duradouras às quais deve ser conferido tratamento estratégico.

Embora não tenha sido possível, pelas características das empresas e das limitações dos métodos, aplicar de forma mais ampla (mais construtos e mais indicadores) os modelos GI e, principalmente, SNA, foi possível demonstrar sua pertinência. Além disso, como contribuição para estudos futuros em indústrias reguladas, num contexto de serviços públicos concedidos, sugere-se considerar construtos específicos. Para o modelo GI, esse estudo demonstrou a necessidade de variáveis específicas de sistemas de informação regulatórios e de gestão da força de trabalho terceirizada na categoria organização *soft*, assim como de variáveis específicas de capacitação em relações políticas, institucionais e regulatórias na categoria pessoas. Com relação ao modelo SNA, aponta-se a necessidade de desenvolver indicadores específicos para representar as condições dos laços mandatórios decorrentes das obrigações regulatórias econômicas, sociais e ambientais características de concessões de serviços públicos. Tais construtos não foram desenvolvidos no âmbito dessa pesquisa em função do baixo grau de maturidade do ambiente regulatório em questão e da baixa prontidão das empresas para a gestão estratégica em alianças e redes. Dessa forma, considera-se que essa seja uma sugestão para aprofundamento em pesquisas posteriores, neste ou em

outros setores, que tenham um ambiente regulatório mais estável.

Entre os resultados mais significativos desse estudo, destaca-se a constatação da consistência entre a estratégia declarada das empresas e sua realização, com impacto positivo no seu desempenho. Também é significativa a constatação de que há riscos aos negócios decorrentes das ameaças não mitigadas dos fatores macro ambientais, principalmente os políticos e econômicos, notadamente a disponibilidade e confiabilidade de abastecimento e o marco regulatório.

Por fim, há significativas lições aprendidas nessa pesquisa para a administração da CEG e da CEG RIO, assim como para empresas do setor ou que se encontrem em situação semelhante, das quais destacam-se:

- O cenário de adequação estratégica da CEG e da CEG RIO é uma demonstração de acertos de sua administração em direção a um desempenho superior e sustentado, mas há evidências de potenciais inexplorados. A análise estratégica por meio da perspectiva integrativa e da relacional contribuiu para destacar vários pontos de melhoria, mencionados ao longo do estudo.
- Os fatores macro ambientais atuando sobre as empresas têm características próprias e implicam ameaças e oportunidades que não são comparáveis a outras realidades, principalmente às do controlador - Grupo Gas Natural - ou de outros de seus ativos pelo mundo.
- Estratégias para aproveitamento de “janelas políticas” não são concebidas e realizadas em benefício do desempenho. A ação é normalmente caso a caso, o que evidencia a potencialidade de formação de alianças estratégicas.
- As ações bem sucedidas de alianças de natureza estratégica com fornecedores, *complementors*, clientes e o poder concedente indicam caminhos a serem desenvolvidos no relacionamento com a Petrobras, com órgãos reguladores, com rivais e demais membros da rede egocêntrica das empresas.
- A mitigação das ameaças dos fatores macro ambientais tem potencialidade de melhorias por meio de estratégias que alavanquem forças e minimizem fraquezas das empresas, notadamente com relação ao

marco regulatório, ao relacionamento com a Petrobras, à atuação via órgãos de representação e ao tratamento dos comercializadores de energéticos substitutos.

- O ambiente de incertezas não é necessariamente fonte de ameaça; pode trazer oportunidades aos negócios. O fato do marco regulatório estar em formação também pode possibilitar benefícios às empresas.
- A gestão estratégica das alianças e redes é muito adequada e fonte de *insights* muito relevantes à gestão de concessionárias de serviços públicos.
- É possível formular e executar estratégias colaborativas e competitivas para as concessões de serviços públicos, maximizando seu desempenho, que conciliem as exigências de tão complexos *stakeholders*.

7

Referências Bibliográficas

ALONSO, P. S. R. **Estratégias corporativas aplicadas ao desenvolvimento do mercado de bens e serviços: uma nova abordagem para o caso da indústria de gás natural no Brasil**. Tese de Doutorado, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

AUSTIN, J. E. **Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques**. New York: The Free Press, 1990.

BAILEY, E. Integrating policy trends into dynamic advantages. In: DAY, G. S., REIBSTEIN, D. J. with Robert GUNTHER (Ed.). **Wharton on dynamic competitive strategy**. U.S.A.: John Wiley & Sons, pp.76-98, 1997.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v.17, n.1, 1991.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BRANDENBURGER, A. M., NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1997.

BRASIL. **Lei Federal Nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995**.

BRASIL. **Constituição Federal, de 05 de outubro de 1988**.

CAMILLUS, J. Shifting the strategic management paradigm. **European Management Journal**, v.15, n.1, pp.1-7, February, 1997.

CEG. **Demonstrações financeiras padronizadas 1998**. CVM, 1999.

____. **Demonstrações financeiras padronizadas 1999**. CVM, 2000.

____. **Demonstrações financeiras padronizadas 2000**. CVM, 2001.

____. **Demonstrações financeiras padronizadas 2001**. CVM, 2002.

____. **Demonstrações financeiras padronizadas 2002**. CVM, 2003.

____. **Demonstrações financeiras padronizadas 2003**. CVM, 2004.

____. **Relatório anual 2004**. Rio de Janeiro: CEG, 2005.

____. **Demonstrações financeiras padronizadas 2005**. CVM, 2006.

CEG e CEG RIO. **Cinco anos de gestão: 1997 - 2002**. Rio de Janeiro, CEG e

CEG RIO, 2003.

CEG e CEG RIO. **Plano de gás natural do estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, CEG e CEG RIO, 2002.

CEG RIO. **Relatório anual 1999**. Rio de Janeiro: CEG, 2000.

____. **Relatório anual 2000**. Rio de Janeiro: CEG, 2001.

____. **Relatório anual 2001**. Rio de Janeiro: CEG, 2002.

____. **Relatório anual 2002**. Rio de Janeiro: CEG, 2003.

____. **Relatório anual 2003**. Rio de Janeiro: CEG, 2004.

____. **Relatório anual 2004**. Rio de Janeiro: CEG, 2005.

____. **Relatório anual 2005**. Rio de Janeiro: CEG, 2006.

COLLIS, David J., MONTGOMERY, Cynthia A. Creating corporate advantage. **Harvard Business Review**, p.71-83, May-June, 1998.

COMGÁS. **Demonstrações financeiras padronizadas 1998**. CVM, 1999.

____. **Demonstrações financeiras padronizadas 1999**. CVM, 2000.

____. **Demonstrações financeiras padronizadas 2000**. CVM, 2001.

____. **Demonstrações financeiras padronizadas 2001**. CVM, 2002.

____. **Demonstrações financeiras padronizadas 2002**. CVM, 2003.

____. **Demonstrações financeiras padronizadas 2003**. CVM, 2004.

____. **Demonstrações financeiras padronizadas 2004**. CVM, 2005.

____. **Demonstrações financeiras padronizadas 2005**. CVM, 2006.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: **Cooperative strategies in international business**. Lexington, M.A.: Lexington Books, pp.3-28, 1988.

CORRÊA, S. R. **Modelo de sistema de gestão simplificado aplicado a distribuidoras de gás natural canalizado – um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. with GUNTHER, R. E. (Ed.). **Wharton on dynamic competitive strategy**. U.S.A.: John Wiley & Sons, pp.1-75, 1997.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **Alliance advantage**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, pp.532 – 550, 1989.

FAHEY, L., RANDALL, R. M. **Learning from the future**. New York: John Wiley, 1998.

FIGUEIRA, L. A. P. A. **Estratégias para a geração de energia nucleoeletrica no Brasil**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

FRAJTAG, D. K. **Estrutura organizacional de uma agência reguladora: estudo de caso**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. Networks of competitive advantage. **Research in the Sociology of Organizations**, Jai Press Inc., v.16, pp.237-261, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GHOBAD, C. **Administração estratégica nas organizações: o caso de uma empresa monopsonica no Paraná**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GOMES-CASSERES, B. Group versus group: how alliance networks compete. **Harvard Business Review**, pp.62-74, July-August, 1994.

GOMES-CASSERES, B. **The alliance revolution**. Cambridge: Harvard University Press, 1996.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v.19, pp.293-317, 1998.

GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 20, pp.397- 420, 1999.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.21, pp.203-215, 2000.

HINTERHUBER, H. H., POPP, W. Are you a strategist or just a manager? **Harvard Business Review**, pp.105-113, January-February, 1992.

HOFER, C. and D. E. SCHENDEL. **Strategy formulation: analytical concepts**. West, St. Paul MN, 1978.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLUMETTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, Special Issue, pp.217 – 237, 2000.

KANTER, R. M. Collaborative advantage. **Harvard Business Review**, pp.96-108, July-August, 1994.

KNOCKE, D. **Changing organizations – business networks in the new political economy**. Westview, 2001.

LEITE, J. C. **Alianças e redes estratégicas no setor de downstream de petróleo no Brasil**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

LIEDTKA, J. M., RESEMBLUM, J. W. Shaping conversations: making strategy management change. **California Management Review**, v.39, n.1, pp.141-157, Fall, 1996.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. An integrative model for strategic management analysis: application to organizations in Brazil. In: **Proceedings of INFORMS-KORMS Conference**, Seoul, Korea, pp.460-467, 2000.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. In: **Readings Book of GBATA International Conference 2002**, Rome: St. John's University, 2002. v. 1, pp.292-305.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; FIGUEIRA, L. A. P. A. Estratégia de geração de energia nuclear no Brasil: o caso da Eletronuclear. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n.1, 2004.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; LUCAS, D. C. **Práticas gerenciais de qualidade das empresas líderes no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; NEVES, J. A. Implementação de estratégias orientadas para o cliente nos hospitais do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v.34, n.1, pp.165-208, 2000.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. de, RATTON, C. A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente. In: Parente et al. **Gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, pp.65-88, 2003.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; TAUHATA, T. Ferramental para análise estratégica pela ótica relacional: resultados do seu teste piloto na Companhia Vale do Rio Doce. In: **Resumo dos Trabalhos do ENANPAD**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2002.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A; TAVARES, M. G. **Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v.10, n. 19, pp.293-312, 2003.

MELO FILHO, M. **A história do gás: do Rio de Janeiro para o Brasil**. Rio de Janeiro: GEREX / CEG, 2005.

MINTZBERG, H. **Generic strategies: toward a comprehensive framework. Advances in strategic management**. JAI Press, v.5, pp.1-67, 1988.

MINTZBERG, H. **The rise and the fall of strategic planning**. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; CHOSHAL, S. (Org.). **The strategy process**. 4th ed. London: Prentice Hall, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v.40 (3), pp.21-30, 1999.

MORSE, J. M. (Ed.). **Critical issues in qualitative research methods**. London: SAGE, 1994.

NEVES, J. A. S. **Estratégias de melhoria da qualidade orientadas para o cliente na saúde no Brasil: um modelo para auxiliar sua implementação em hospitais**. 2000. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2000

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global strategic linkages and industry structure. **Strategic Management Journal**, v.12, pp.105-124, 1991.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, H. A. P. **Os impactos da desregulamentação no novo ambiente de competição, nas estratégias e nos desempenhos das concessionárias distribuidoras de energia elétrica no mercado brasileiro à luz da tipologia de Porter**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. **Normas para apresentação de teses e dissertações**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, pp.61-78, November-December, 1996.

POSSAS, M. Regulação e incentivo à competição. In: SARAIVA, E.; PECI A.; BRASÍLICO, E. A. **Regulação, defesa da concorrência e concessões**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May - June, 1990. In: **The state of strategy**. Harvard Business School, 1991.

PROENÇA, A. Capacitações dinâmicas e o dinamismo das capacitações: o enfoque centrado em capacitações e o processo estratégico. In: **Resumo dos Trabalhos dos 3 Es – 1º Encontro de Estudos em Estratégia**. Curitiba, 2003. CD-ROM.

QUEIROZ, R. B. **Regulação de serviços públicos: estudo de caso de agências reguladoras estaduais**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

RIO DE JANEIRO. **Constituição Estadual, de 05 de outubro de 1989**.

RIOGÁS. **Relatório anual 1998**. Rio de Janeiro: CEG, 1999.

ROCHA, B. Formulação e implementação de políticas públicas: desenho institucional. In: ROCHA, B. (Org.). **A Regulação da infra-estrutura no Brasil – balanço e propostas**. São Paulo: IOB Thomson, 2003.

SANTA CATARINA, R. **Regulação econômica do serviço de distribuição de gás natural canalizado no Brasil**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SOUZA, P. R. C. **Evolução da indústria de energia elétrica brasileira sob mudanças no ambiente de negócios: um enfoque institucionalista**. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

TAUHATA, T. **Implicações estratégicas das redes de relacionamento: estudo de caso da unidade de minério de ferro da Cia. Vale Do Rio Doce**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

VEGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VOLLMANN, T. E. **The transformation imperative: achieving market dominance through radical change**. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press, 1996.

WERNERFELT, B. A. A Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, pp.171-180, 1984.

WINTER, S. Undersanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, Special Issue, pp.991-995, 2003.

YIN, R. K. **Case Study research – design and methods**. London: SAGE Publications, 1994.



A Influência dos Fatores Macro Ambientais no Desempenho de Concessões de Serviços Públicos: Estudo de Caso da CEG e da CEG RIO

Questionário de Pesquisa

1 OBJETIVOS

Este questionário visa levantar percepções sobre as influências das redes de relacionamento estratégico, constituídas de alianças inter-organizacionais de natureza estratégica e duradoura, no desempenho das empresas.

O objetivo final dessa pesquisa é avaliar as implicações estratégicas de alianças e redes de relacionamento mais significativas para a conduta e o desempenho das empresas brasileiras de distribuição de gás canalizado, considerando as oportunidades e as ameaças dos fatores macro ambientais que atuam sobre as mesmas. Para tal, propõe-se a realizar um estudo de caso da Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro – CEG e da CEG RIO. Com isso, espera-se contribuir para o aprimoramento do desempenho de empresas concessionárias de serviços públicos, reguladas, em monopólio natural, em função dos efeitos do macro ambiente, sob o ponto de vista dos executivos dessa concessionária.

O estudo em questão integra uma pesquisa maior que enfoca questões relativas à gestão estratégica de empresas, liderada pela Professora T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares no Departamento de Administração da PUC-RIO. Além disso,

tem como objetivo aprimorar e complementar modelos de análise estratégica tradicionais ou desenvolver novos modelos que levem em conta os relacionamentos estratégicos e as alianças e redes que as empresas estabelecem, de modo a oferecer uma ferramenta mais eficaz para: (i) explicar de modo mais estruturado e completo a conduta e o desempenho das empresas que atuam em alianças e redes estratégicas; (ii) apontar caminhos para a gestão estratégica que conduzam à vantagem competitiva sustentada das empresas.

2 PÚBLICO ALVO

Executivos, gerentes ou profissionais técnicos da CEG que participem ou tenham acesso às decisões de natureza estratégica.

3 RESULTADOS ESPERADOS DESSE QUESTIONÁRIO

Respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos gestores das empresas pesquisadas a respeito do impacto das diversas alianças / redes estabelecidas por suas empresas. Não há necessidade de responder a todas as questões, caso o respondente não saiba a resposta.

Este questionário não é um teste, tampouco há respostas certas ou erradas.

4 CONFIDENCIALIDADE

Este estudo tem **objetivo e interesses estritamente acadêmicos**, e os dados e percepções levantados serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pelo autor e pelo Departamento de Administração da PUC-RIO, sob a orientação da Professora T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares. **Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidas pelos respondentes, nem serão estes utilizados para outra finalidade que não a acadêmica aqui proposta.** Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garante-se que a identidade dos respondentes não será revelada e não serão consideradas as respostas ou comentários como posição oficial das respectivas empresas.

5 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

Este questionário está dividido em 5 partes:

Parte 1 – Identificação do respondente

Parte 2 – Caracterização da estratégia

Parte 3 – Validação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais

Parte 4 – Validação das implicações estratégicas dos fatores macro ambientais

Parte 5 – Validação das implicações estratégicas das alianças e redes

Em cada pergunta que se utilizem termos não usuais, são estabelecidas as definições, de modo a viabilizar as respostas e garantir a uniformidade de conceitos e referências entre os respondentes.

6 INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

- a. As repostas serão dadas neste mesmo documento, sempre nos espaços reservados para tal.
- b. Serão solicitadas escolhas simples ou múltiplas, conforme o caso, dentre as opções propostas ou comentários livres, sempre nos locais indicados.
- c. Se alguma questão não puder ser respondida por alguma razão, seja confidencialidade, falta de informação ou qualquer outra razão, apenas ignore-a. Solicitamos somente que não deixe de responder às demais questões, pois toda e qualquer informação fornecida será essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.
- d. Caso seja de seu interesse, quaisquer informações complementares e adicionais poderão ser enviadas em anexo a este questionário.
- e. Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.
- f. A maioria das perguntas exigirá marcação de um ou mais “X” na(s) dentre as opções propostas ou em resposta tipo: “avalie a seguinte afirmação”. Nesse caso, serão dispostas, em ordem crescente de concordância, 5 opções, além da opção “não aplicável”, e será solicitado que seja escolhida aquela que melhor refletir a visão do respondente. Exemplo:

Afirmativa: XXXXXXXX

N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Legenda:

N/A – Não Aplicável

DC – Discordo Totalmente

D – Discordo

ND/CD – Não Discordo, Nem Concordo

C – Concordo

CC – Concordo Totalmente

- g. O tempo total esperado para o preenchimento deste questionário é de 60 minutos. Portanto, desde já **MUITO OBRIGADO PELO SEU TEMPO E COLABORAÇÃO!**

7 DÚVIDAS

Caso haja dúvidas, não hesite em procurar Sérgio Bastos no telefone (0XX21) 9976-9340 ou através do e-mail: sapbastos@gmail.com.

8 RETORNO DOS QUESTIONÁRIOS PREENCHIDOS

Solicita-se que os questionários preenchidos sejam encaminhados por e-mail para sapbastos@gmail.com. Em caso contrário, poderão ser recolhidos por Sérgio Bastos, impressos ou por meio eletrônico, junto aos respondentes. A data limite para retorno dos questionários é 13/01/2006.

9 DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A CEG receberá uma cópia dos resultados da pesquisa realizada, que estará disponível também através dos canais acadêmicos para fins estritamente acadêmicos.

10 GLOSSÁRIO

Competência – É o conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, aprendido e assimilado, pelo qual a organização sistematicamente constrói e reconfigura seus recursos, habilidades, processos e sub-processos em busca de uma maior efetividade.

Fatores organizacionais – São os fatores internos às organizações, ou seja, seus recursos e competências, assim como as condições para adquiri-los, utilizá-los e gerenciá-los.

Alianças – São os arranjos voluntários entre organizações envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Podem ocorrer como resultado de uma larga gama de motivos e metas, tomar uma variedade de formas e ocorrer transpassando fronteiras verticais e horizontais.

Alianças estratégicas – São as alianças que contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

Redes – São as construções sociais que surgem de transações contínuas e atividades conjuntas entre participantes num sistema social, definida como uma pluralidade de atores interagindo com base num sistema de símbolos compartilhados. Os atores participantes de uma rede podem ser designados em vários níveis de análise: indivíduos, pequenos grupos, organizações, coalizões ou nações.

Redes estratégicas – São os conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças estratégicas classificadas em função do tipo ou intensidade de relacionamento, contribuindo para a vantagem competitiva da empresa.

Rede de valor - É o conjunto de jogadores no jogo dos negócios da empresa, sejam eles os clientes, os fornecedores, os competidores, os *complementors*, os agentes institucionais e o poder concedente. Numa espécie de mapa são representados todos os jogadores e os relacionamentos entre eles, não apenas os competitivos mas também os colaborativos. A seguir encontra-se um exemplo da possível composição da rede de valor de uma distribuidora de gás canalizado no Brasil, indicados os papéis genéricos e os atores estratégicos / parceiros:

Papel Genérico	Atores Estratégicos / Parceiros
Clientes	Residências, comércio (padarias, restaurantes, hotéis, escolas de natação, clubes, etc.), indústrias (cerâmicas, fundições, tratamentos térmicos, etc.), geração e co-geração (fábricas, centros de saúde, hotéis, grandes complexos urbanísticos, etc.), termelétricas e veículos.
Fornecedores	Petrobras (gás natural, nafta), fabricantes de equipamentos de rede (tubulações e acessórios), serviços de construção e manutenção de rede, serviços de instalação e manutenção de equipamentos internos dos clientes.
Substitutos	Energia elétrica, gasolina, álcool, diesel, óleo combustível, GLP (gás liquefeito de petróleo), GNC e GNL.
Concorrentes	Comercializadores de energias substitutas.
Novos Entrantes	Irrelevante.
Complementors	Distribuidores de combustíveis (postos de gás natural veicular) e fabricantes de equipamentos movidos a gás (fornos, fogões, aquecedores, lavadoras de roupa, lavadoras de louça, radiadores murais, lareiras, churrasqueiras, co-geradores de calor / energia elétrica, centrais térmicas convencionais e de ciclo combinado e combustível para veículos motores).
Órgãos Governamentais / Reguladores	Poder concedente, agências reguladoras e outros órgãos governamentais.
Outras Empresas do Grupo	Empresas controladoras, empresas controladas e outras empresas com interesse societário.

Complementors – É aquele ator ou parceiro que fornece um produto ou serviço que constitui complemento às atividades da empresa, de modo que, quando associado ao seu produto ou serviço, tornam-no mais valioso.

11 QUESTIONÁRIO

Parte 1 - Identificação do respondente

Respondente:

Cargo:

Área de atuação / atribuições resumidas:

Parte 2 – Caracterização da estratégia

1. Qual a estratégia utilizada pela sua empresa no mercado de distribuição de gás canalizado, quanto ao foco no cliente (marque com um “X” somente uma opção)?

Definição:

Diferenciação por qualidade – Quando a diferenciação se dá pelo oferecimento de um produto ou serviço que, comparado aos concorrentes ou aos substitutos, não seja fundamentalmente diferente, mas seja melhor. Decorre dos atributos do produto ou serviço em si, normalmente considerando três dimensões: maior confiabilidade, maior durabilidade e desempenho superior.

Diferenciação por *design* - Quando a diferenciação se dá por meio de características distintas dos produtos ou serviços concorrentes. Também chamada de diferenciação por **projeto**, busca algo diferente, não necessariamente melhor. Está intimamente relacionada à inovação.

Diferenciação por suporte – Sem alterar os atributos intrínsecos ao produto ou serviço, a diferenciação se dá pelo oferecimento de algo a mais, normalmente uma ampliação do nível de serviços agregados (formas e prazos de entrega, formas e prazos de financiamento e assistência técnica, por exemplo) ou produtos complementares (equipamentos periféricos, por exemplo).

Diferenciação por imagem - Considerando que os atributos de produtos ou serviços são as diversas formas como os consumidores os percebem, comparativamente aos produtos ou serviços concorrentes ou substitutos, um meio de diferenciá-los é a imagem, usualmente criada através da propaganda e de técnicas de promoção.

Diferenciação por tarifa / preço – Quando os atributos entre produtos ou serviços concorrentes ou substitutos forem similares, uma forma de diferenciá-los pode ser o preço.

- Diferenciação por qualidade
- Diferenciação por *design* ou projeto
- Diferenciação por suporte
- Diferenciação por imagem
- Diferenciação por tarifa / preço
- Não-diferenciação

2. Qual a estratégia utilizada pela sua empresa no mercado de distribuição de gás canalizado, quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional (marque com um “X” somente uma opção)?

- Busca de vantagem relativa frente aos demais agentes da indústria em função das oportunidades do macro ambiente.
- Busca de vantagem coletiva frente às oportunidades do macro ambiente.
- Busca de mitigar desvantagem relativa frente aos demais agentes da indústria frente às ameaças do macro ambiente.
- Busca de mitigar desvantagem coletiva frente às ameaças do macro ambiente.

A empresa não elabora estratégias específicas quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional, atuando caso a caso.

3. Qual o entendimento de sua empresa sobre os rumos das obrigações regulatórias para os próximos 5 anos...

a) Quanto à regulação econômica:

Crescente (maiores obrigações)	Decrescente (menores obrigações)	Manutenção (sem alterações de intensidade esperadas)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Quanto à regulação social e do meio ambiente:

Crescente (maiores obrigações)	Decrescente (menores obrigações)	Manutenção (sem alterações de intensidade esperadas)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Qual é o *stakeholder* mais privilegiado por sua empresa (marque com um “X” somente uma opção)?

- Empregados
- Acionistas
- Clientes
- Comunidade
- Regulador
- Poder concedente
- Não privilegia qualquer interesse em particular

Definição:

Stakeholder – É qualquer “ator” (pessoa, grupo ou entidade) que tenha alguma relação de interesse (direto ou indireto) com ou sobre a organização. São também aqueles que afetam ou são afetados pelos objetivos ou resultados da organização.

Parte 3 – Validação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais

Marque com um “X” apenas uma das alternativas com relação às afirmações a seguir:

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
5. A estrutura organizacional da empresa é claramente hierarquizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. O poder decisório é descentralizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Existem sistemas de medição de desempenho no nível dos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Existem sistemas de medição de desempenho no nível geral da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Os indicadores de desempenho são balanceados, abrangendo tanto a dimensão econômico-financeira, quanto outras dimensões como: de clientes, de processos, de aprendizagem, regulatória, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Os indicadores de desempenho são abrangentes, consistentes e adaptáveis às mudanças organizacionais e aos fatores externos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Os indicadores de desempenho dos funcionários estão integrados com os indicadores de desempenho gerais da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Os indicadores de desempenho individuais e da empresa estão alinhados aos objetivos explicitados da estratégia da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
13. Os objetivos e as metas decorrentes da estratégia da empresa são explicitados e de conhecimento de toda a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. São formados rotineiramente grupos multidisciplinares e interfuncionais para a resolução de problemas e / ou projetos específicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. As equipes são autogerenciáveis em sua maioria (entende-se por equipes autogerenciáveis aquelas que atuam sem pedir autorização de um superior hierárquico de um ou mais de seus componentes no estabelecimento dos próprios objetivos, programação de trabalho e definição de tarefas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. A estrutura departamental é mais importante e sempre prevalece em relação à estrutura multidisciplinar e interfuncional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. O grau de delegação de responsabilidades (<i>empowerment</i>) é satisfatório.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
18. Os processos de negócios que envolvem as atividades fins como a distribuição de gás canalizado e a construção / manutenção de ativos de rede, assim como as demais atividades de suporte da empresa encontram-se perfeitamente documentados e são de fácil acesso pelos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. A organização é orientada aos processos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Os processos são interfuncionais, ou seja, são horizontais à estrutura organizacional da empresa, abrangendo mais de um departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Os sistemas de remuneração dos funcionários estão vinculados aos sistemas de medição de desempenho da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Um conjunto de critérios baseados em reconhecimento e recompensa é o meio para avaliação do desempenho dos empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. A empresa investe em capacitação de seus profissionais, em treinamentos internos, cursos no Brasil e até no exterior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
24. Grande parte do <i>know-how</i> adquirido para operação, construção e melhorias da rede de distribuição deve-se ao intercâmbio ocorrido com profissionais / empresas estrangeiras. Esse conhecimento, transferido e assimilado pelos profissionais da organização, caracteriza-se como um valioso ativo intelectual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. A empresa possui um sistema de gestão integrada, que consiste em ferramenta para aprimorar o controle dos processos internos e também do acesso gerencial às informações de gestão com vistas a melhor atender às expectativas de todos os <i>stakeholders</i> (acionistas, clientes, fornecedores, agências, Governo e comunidade).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. A cultura da empresa ainda preserva traços de uma organização tipicamente burocratizada e estatal pré-privatização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Existe intenção expressa de estabelecer um modelo de administração participativo, o que pode resultar em uma mudança cultural significativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
28. A empresa detém a tecnologia necessária à implementação de uma comunicação ampla e interfuncional, garantindo um constante <i>feedback</i> acerca das metas e planos de ação da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. O processo de formulação de estratégias é concebido por um grupo pequeno de executivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. A empresa possui um sistema de gestão integrada, garantindo acesso de todos os níveis decisórios em tempo real.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. A empresa detém o <i>know-how</i> dos sistemas de gerenciamento da distribuição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. A empresa investe muito em sistemas de segurança, não só por força dos riscos inerentes ao produto distribuído, mas também em atendimento às exigências legais e regulatórias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Há uma intenção explícita da organização em aprimorar os processos de negócios em busca de eficiência operacional máxima com uso intensivo de tecnologia da informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. O uso de tecnologia da informação está aquém das necessidades e potencialidades do negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
35. A empresa possui um elevado grau de utilização da prática de pesquisar a satisfação dos clientes (entenda-se por grau elevado como aquele realizado de forma ao mesmo tempo sistemática e extensiva na empresa).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. A empresa detém tecnologia para realizar avaliações de desempenho, de forma periódica, estruturada e integrada dos objetivos estratégicos aos indicadores operacionais quantificáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. A empresa possui um elevado grau de utilização da prática de registrar reclamações de clientes para corrigir possíveis problemas nos processos, produtos ou serviços (entenda-se por grau elevado como aquele realizado de forma ao mesmo tempo sistemática e extensiva na empresa).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. A empresa utiliza de forma elevada as tecnologias de informação para registro de reclamações dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. A empresa dá ênfase à medição de indicadores de grandezas qualitativas, de modo a valorizar indicadores intangíveis, que possam aferir a satisfação dos diferentes <i>stakeholders</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
40. A empresa possui tecnologia, recursos e planejamento para o combate a perdas e entende que possui meios de conduzi-lo no curto prazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. A empresa possui tecnologia, recursos e planejamento para a conversão da rede de gás manufaturado e possui meios de conduzi-la nos prazos previstos, atendendo aos requisitos dos agentes regulatórios e fiscalizadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. A manutenção, renovação e expansão dos ativos da rede de distribuição estão sendo realizadas a contento nos aspectos técnico, comercial, de prazos, de segurança e regulatórios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. É inegável a capacidade técnica dos profissionais da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. A empresa demonstra estar engajada num processo constante de buscar metodologias e novas práticas que incluam a solução de problemas e a melhoria de processos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. A empresa preza o desenvolvimento de talentos e capacidades de seus funcionários, estimulando-os e oferecendo meios para seu desenvolvimento contínuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
46. A empresa realiza freqüentemente pesquisas de satisfação dos funcionários (no mínimo uma vez por ano).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. A satisfação no trabalho é uma tônica, sendo desprezíveis os casos de pessoas que consideram o dia-a-dia profissional uma fonte de sofrimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Os resultados dos últimos 5 anos têm sido satisfatórios do ponto de vista dos acionistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. A geração de caixa nos últimos 5 anos têm sido satisfatórios do ponto de vista dos acionistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. A perspectiva dos resultados para os próximos 5 anos é positiva do ponto de vista dos acionistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. A perspectiva da geração de caixa para os próximos 5 anos é positiva do ponto de vista dos acionistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Resultado e fluxo de caixa são satisfatórios para a continuidade dos planos de investimento da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. As metas de remuneração do capital dos investidores estão sendo atingidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. A estrutura e o custo de capital da empresa são adequados e não há perspectivas de ajustá-los no curto prazo.						

Parte 4 – Validação das implicações estratégicas dos fatores macro ambientais

Qual o **grau de importância dos fatores macro ambientais** relacionados a seguir para a vantagem competitiva de sua empresa e, conseqüentemente, seu desempenho (marque com um “X” apenas uma das alternativas por fator):

Fatores	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Não se Aplica / Não é Importante
55. Disponibilidade de mão-de-obra capacitada no mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Custo de mão-de-obra no mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Disponibilidade de fontes externas (nacionais ou internacionais) de financiamento de longo prazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Disponibilidade de fontes externas (nacionais ou internacionais) de financiamento de curto prazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Atividade econômica (nível de crescimento do PIB).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Inflação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Taxa cambial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Estabilidade econômica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Poder aquisitivo dos consumidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Distribuição de renda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Abundância de recursos naturais (gás natural).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Disponibilidade de gás natural para distribuição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Acesso a tecnologias externas (internacionais).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Tecnologias disponíveis para uso na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Crescimento populacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Grau de urbanização das áreas atendidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Movimentos migratórios da população.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continuação

Fatores	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Não se Aplica / Não é Importante
72. População em áreas de difícil acesso, como favelas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Nível educacional da população.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Legislação ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Legislação de proteção ao consumidor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Legislação trabalhista do país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Ideologias influenciando decisões políticas, legislativas e judiciárias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Estabilidade das instituições.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Capacidade técnica das instituições, como órgãos reguladores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. Presença de capital estrangeiro na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. Presença de <i>know-how</i> estrangeiro na operação da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. Marco regulatório específico do setor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

83. A mão-de-obra disponível hoje no mercado para a empresa pode ser classificada, quanto à capacidade técnica, como:

- Super capacitada (além do necessário).
- Capacitada (nível adequado à empresa).
- Não capacitada.
- Não sei / incapacidade de avaliar.

84. A mão-de-obra disponível hoje no mercado para a empresa pode ser classificada, quanto ao custo, como:

- Barata.
- Nem barata, nem cara.
- Cara.
- Não sei / incapacidade de avaliar.

85. A disponibilidade atual de fontes de financiamento externas (nacionais e internacionais) de longo prazo para sua empresa pode ser classificada como:

- Acima das necessidades.
- Suficiente.
- Insuficiente.
- Não sei / incapacidade de avaliar.

86. A disponibilidade atual de fontes de financiamento externas (nacionais e internacionais) de curto prazo para sua empresa pode ser classificada como:

- Acima das necessidades.
- Suficiente.
- Insuficiente.
- Não sei / incapacidade de avaliar.

87. A perspectiva da atividade econômica para os próximos 3 anos (evolução do PIB) é de:

- Forte crescimento (acima de 5% a.a.).
- Crescimento moderado (2 a 5% a.a.).
- Baixo crescimento (abaixo de 2% a.a.).
- Não crescimento.
- Não sei / incapacidade de avaliar.

88. A perspectiva de inflação para os próximos 3 anos (evolução do IPCA) é de:

- Alta (acima de 10% a.a.).
- Média (5 a 10% a.a.).
- Baixa (abaixo de 5% a.a.).
- Inexistente (0% a.a.).
- Não sei / incapacidade de avaliar.

89. O grau de estabilidade econômica do país pode ser classificado como:

<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

90. O poder aquisitivo da população da área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

91. A distribuição de renda da população da área de concessão de sua empresa pode ser classificada como:

<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

92. A abundância de recursos naturais (gás natural) pode ser classificada como:

<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

93. A disponibilidade de gás natural para distribuição por sua empresa pode ser classificada como:

<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

94. O acesso a tecnologias externas (internacionais) por sua empresa pode ser classificado como:

<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

95. A disponibilidade local de tecnologias para uso de sua empresa pode ser classificada como:

<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

96. RETIRADA

--	--	--	--

97. O crescimento populacional na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

98. O grau de urbanização na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

99. O movimento migratório da população na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

100. A presença de população em áreas de difícil acesso, como favelas, na área de concessão de sua empresa pode ser classificada como:

<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

101. O nível educacional da população na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

102. A legislação ambiental que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

<input type="checkbox"/> Crescente	<input type="checkbox"/> Estável	<input type="checkbox"/> Decrescente	<input type="checkbox"/> Não sei
------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

103. A legislação de proteção ao consumidor que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

<input type="checkbox"/> Crescente	<input type="checkbox"/> Estável	<input type="checkbox"/> Decrescente	<input type="checkbox"/> Não sei
------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

104. A legislação trabalhista que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

<input type="checkbox"/> Crescente	<input type="checkbox"/> Estável	<input type="checkbox"/> Decrescente	<input type="checkbox"/> Não sei
------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

105. O grau de influência de ideologias nas decisões políticas, legislativas e judiciárias que impactam a sua empresa pode ser classificado como:

<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

106. RETIRADA

--	--	--	--

107. A estabilidade do ambiente institucional que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

108. A capacidade técnica das instituições, como órgãos reguladores, que impactam a sua empresa pode ser classificada como:

<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

109. A presença de capital estrangeiro na sua empresa pode ser classificada como:

<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

110. A presença de know-how estrangeiro na operação de sua empresa pode ser classificada como:

<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Não sei
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

111. O conjunto do marco regulatório que impacta a sua empresa pode ser considerado como:

<input type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Insatisfatório	<input type="checkbox"/> Não sei
---------------------------------------	--------------------------------------	---	----------------------------------

Marque com um “X” apenas uma das alternativas com relação às afirmações a seguir:

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
112. Há risco direto de perda de vendas em função no nível da atividade econômica de forma geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
113. Há preocupação com relação ao fornecimento de gás em função de: risco do abastecimento da Bolívia (Gasbol); capacidade de investimento e realização da Petrobras na produção e transporte em novas áreas de exploração da Bacia de Santos; operacionalização do projeto Malha, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114. A manutenção dos atuais subsídios cruzados, por classe de consumidor, nas tarifas pode impactar o volume de vendas e a rentabilidade da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
115. Há risco de aumentos no preço do gás natural para níveis não competitivos, por pressões sobre a Petrobras decorrentes da política macroeconômica do governo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
116. A oferta de energia elétrica a baixo custo para grandes clientes pode limitar a atratividade de projetos de co-geração e climatização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
117. A flutuação cambial deprecia o investimento do controlador, implicando dificuldades de investimento para cumprir os planos de expansão da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
118. A viabilidade econômica das termelétricas é questionável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119. Novas crises de oferta de energia elétrica incentivarão o consumo de gás natural pela maior utilização da potência das usinas termelétricas já operacionais ou em fase de implantação, como também dos projetos de co-geração.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
120. Acidentes no projeto de conversão implicam danos à imagem da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
121. A centenária experiência com o consumo de gás canalizado no Rio de Janeiro é um forte referencial cultural para outros municípios ainda não atendidos por esse serviço, incentivando a adesão e o consumo do gás canalizado quando de sua disponibilização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
122. A aceitação do GNV tende a crescer nos veículos particulares em função da história bem-sucedida de uso nos táxis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
123. A crescente consciência ecológica da população incentiva o uso de fontes de energia mais limpas como o gás natural.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124. O crescimento populacional na área de concessão implica potencial aumento de consumo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125. O crescimento populacional em áreas de difícil acesso, como favelas, inviabiliza a atuação e a rentabilidade da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126. A acentuada concentração urbana na área de concessão é um fator positivo quanto ao aumento de consumo do gás canalizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
127. Há tendência à substituição de equipamentos movidos a energia elétrica, tais como chuveiros, fornos e climatizadores, para outros movidos a gás natural.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
128. A ampliação da legislação ambiental tende a ajudar a expansão do consumo do gás natural.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
129. A indefinição da metodologia de revisão tarifária é fator de risco.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
130. O marco regulatório como um todo apresenta graves lacunas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
131. O contrato de concessão apresenta falhas técnicas e contradições que podem impactar negativamente o desempenho da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
132. O poder concedente pressiona indevidamente o regulador em decisões contrárias aos interesses da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
133. O regulador ainda carece de estrutura técnica para a realização de suas atribuições.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
134. O regulador apresenta um forte viés político em suas decisões, claramente desfavorável à empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
135. Há prejuízo decorrente da demora, e conseqüente custo, para a liberação das licenças para execução de obras de infra-estrutura da rede.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
136. Apresenta-se um retrocesso no PPT (Programa Prioritário de Termelétricas), o que é prejudicial à empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
137. O relacionamento com o regulador pode ser classificado como conturbado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
138. O resultado da primeira revisão tarifária foi satisfatório do ponto de vista econômico-financeiro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
139. O resultado da primeira revisão tarifária foi satisfatório do ponto de vista metodológico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
140. A questão tarifária é central no relacionamento com o regulador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte 5 – Validação das implicações estratégicas das alianças e redes

141. Avalie a seguinte afirmação: “A participação da empresa em alianças e redes é parte fundamental da estratégia da atividade de distribuição de gás de sua empresa”:

N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

142. Avalie a seguinte afirmação: “A participação da empresa em alianças e redes é parte fundamental da estratégia de sua empresa quanto ao foco no cliente.”

N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

143. Avalie a seguinte afirmação: “A participação da empresa em alianças e redes é parte fundamental da estratégia de sua empresa quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional:”

N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

144. Quais os fatores determinantes para o estabelecimento de alianças estratégicas por sua empresa atualmente? (marque com um “X” no **máximo três opções**)

- Acesso ao capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos.
- Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos.
- Acesso ao capital político proporcionado por novos relacionamentos.
- Economias de escala.
- Aprendizagem com parceiros.
- Gerenciamento de riscos.
- Compartilhamento de custos.
- Redução de custos de entrada em novos mercados.
- Gerenciamento de incertezas.
- Compartilhamento de recursos / talentos / competências complementares.
- Estreitamento de relações comerciais.
- Posicionamento frente a mudanças políticas e institucionais.
- Acesso a recursos físicos.
- Acesso a recursos financeiros.
- Acesso a recursos tecnológicos.
- Acesso a inovações.
- Não se aplica.

145. A sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas com ... (marque com um “X” uma das opções sim, não ou não sei):

Tipos de Atores / Parceiros	Sim	Não	Não Sei
a) Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) <i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Empresas do Grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

146. As alianças estratégicas nas quais sua empresa participa são **tipicamente** (marque com um “X” somente uma opção):

Definições:

Alianças bilaterais – São as alianças construídas entre duas entidades, por exemplo, entre sua empresa e um parceiro.

Alianças multilaterais – São as alianças construídas com mais de duas entidades, por exemplo, entre sua empresa e diversos fornecedores.

- Bilaterais
- Multilaterais
- Ambos
- Não participa de alianças

147. Caso sua resposta tenha sido multilaterais, quais são os principais participantes dessas alianças?

- Clientes
- Fornecedores
- Substitutos
- Concorrentes
- Novos entrantes
- Complementors*
- Órgãos governamentais / reguladores
- Empresas do grupo

148. Selecione os **três principais tipos de alianças** mais utilizados por sua empresa com cada categoria de parceiro:

Tipos	a) Clientes	b) Fornece- dores	c) Substi- tutos	d) Concor- rentes
Fusão / Aquisição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Joint-venture</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participação acionária cruzada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimento acionário minoritário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrato de concessão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrato de fornecimento de gás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P&D em conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento / Co-produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comercialização / Marketing em conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transferência de tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de P&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de suprimento de outros insumos e materiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de comercialização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de prestação de serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de suprimento de gás <i>spot</i> ou de curto prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de financiamento <i>spot</i> ou de curto prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continuação

Tipos	e) Novos Entrantes	f) Comple- mentors	g) Governo / Órgãos Reguladores	h) Empresas do Grupo
Fusão / Aquisição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Joint-venture</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participação acionária cruzada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimento acionário minoritário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrato de concessão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrato de fornecimento de gás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P&D em conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento / Co- produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comercialização / Marketing em conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transferência de tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de P&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de suprimento de outros insumos e materiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de comercialização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de prestação de serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de suprimento de gás <i>spot</i> ou de curto prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de financiamento <i>spot</i> ou de curto prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

149. Quanto ao **escopo**, as redes estabelecidas por sua empresa são (marque com um “X” uma das opções por tipo de parceiro):

Definição:

Escopo – Refere-se à amplitude ou alvo ou abrangência da aliança / rede em termos de mercado geográfico, grupo de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for a aliança / rede, mais restrito é seu escopo.

Tipos de Parceiros	Ampla (muitas alianças)	Restrita (poucas alianças)	Não Se Aplica
a) Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) <i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Empresas do Grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

150. Quanto ao **escopo geográfico**, as redes estabelecidas por sua empresa são (marque com um “X” uma das opções por tipo de parceiro):

Tipos de Parceiros	Área de Concessão	Multi- Regional	País	Global
a) Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) <i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Empresas do Grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

151. Classifique a posição de **centralidade** de sua empresa, comparada com de outros componentes, no setor de distribuição de gás no Brasil (marque com um “X” uma das opções):

Definição:

Centralidade – A centralidade é a posição relativa de sua empresa em relação aos demais membros do setor da rede em que está inserida (distribuição de gás brasileira). Quanto maior for o relacionamento inter-firma da empresa focal (sua empresa) com os demais membros da rede, maior é sua centralidade.

Central	Intermediária	Periférica
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

152. Avalie as afirmações: “A sua empresa procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto”:

Afirmção	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
a) “... da rede de valor da sua empresa.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) “... da rede de valor das distribuidoras de gás canalizado no Brasil.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) “... das empresas do setor de distribuição de gás no Brasil.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

153. É possível identificar **orifícios** na rede de valor da indústria de distribuição de gás canalizado?

Definição:

Orifícios – Ocorrem quando duas indústrias (ou empresas) diferentes são conectadas apenas por meio de uma terceira indústria (ou empresa), que funciona como um intermediário no relacionamento. Ex.: uma empresa corretora de seguros funciona como um orifício estrutural da indústria de seguros, pois intermedia as transações entre a seguradora e seus clientes, dando credibilidade às operações de seguros, tanto para as empresas de seguros quanto para seus clientes.

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em caso positivo, quais seriam as indústrias conectadas? Cite os principais exemplos:

--

154. É possível identificar **orifícios** na rede de valor da sua empresa, isto é, dois parceiros em indústrias diferentes conectados apenas por meio de sua empresa (intermediária de transações)?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em caso positivo, quais seriam as indústrias conectadas? Cite os principais exemplos:

--

155. No contexto de redes estratégicas, empresas ou indústrias que compartilham os mesmos clientes são chamadas **equivalentes**. Avalie as afirmações a seguir com relação aos clientes de gás canalizado:

Afirmação	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
a) “As empresas de distribuição de gás canalizado e de distribuição de combustíveis podem ser consideradas equivalentes, pois fornecem energia para vários grupos de clientes dos mesmos segmentos residencial, comercial, industrial e rural.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) “As empresas de distribuição de gás canalizado e de fabricação de equipamentos movidos a gás podem ser consideradas equivalentes, pois fornecem energia para vários grupos de clientes dos mesmos segmentos residencial, comercial, industrial e rural.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

156. É possível identificar outros casos de equivalência nessa indústria?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em caso positivo, quais? Cite os principais exemplos e eventuais implicações que podem ocorrer:

--

157. Avalie as afirmações: “A formação de alianças / redes de sua empresa com indústrias / empresas equivalentes (que possuem os mesmos clientes no setor de distribuição de gás canalizado), no sentido de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, pode ter impacto positivo....”:

Afirmação	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
a) “... na vantagem competitiva da indústria / sua empresa.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) “... na imagem da sua empresa frente aos clientes.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) “... na percepção de valor do produto / serviço pelo cliente.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) “... na fidelização do cliente.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) “... no desempenho global de sua empresa.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

158. Classifique o **conteúdo** dos recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas (marque com um “X” apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Abundante	Mediano	Restrito	Não se Aplica
a) Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) <i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Empresas do Grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

159. Classifique o **volume** dos recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas (marque com um “X” apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Ilimitado	Satisfatório	Insuficiente	Não se Aplica
a) Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) <i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Empresas do Grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

160. Classifique o **acesso** da sua empresa aos recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas (marque com um “X” apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Ilimitado	Satisfatório	Insuficiente	Não se Aplica
a) Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) <i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Empresas do Grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

161. Avalie a **força das conexões** (ou o grau de comprometimento e formalização contratual) entre a sua empresa e seus parceiros nas principais alianças estratégicas (marque com um “X” apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Fraca	Média	Forte	Não se Aplica
a) Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) <i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Empresas do Grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obs. A **força das conexões** pode ser entendida como o grau de dificuldade de rompimento das alianças, o grau de comprometimento entre parceiros, a durabilidade da aliança ou a dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

162. De forma geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas por sua empresa é vista como (marque com um “X” apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Colaborativa	Oportunística	Não se Aplica
a) Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) <i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Empresas do Grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obs. A **natureza das alianças** pode ser caracterizada como **oportunística** quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem competitiva desproporcional para algum dos parceiros, e **colaborativa** quando apresenta equilíbrio de forças entre os parceiros.

163. Como você classifica o **efeito** das alianças para o setor de distribuição de gás canalizado?

Efeito na Indústria	Aumenta	Diminui	Sem Efeito
a) Poder de barganha dos fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Poder de barganha dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Capacidade de evitar substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Capacidade de lidar com fatores políticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Capacidade de lidar com fatores demográficos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Capacidade de lidar com fatores culturais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Capacidade de lidar com fatores econômicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Barreiras de entrada no setor de distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Grau de rivalidade entre concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

164. A sua empresa tem **indicadores de desempenho** para avaliar o quanto as alianças contribuem para o desempenho global da sua empresa?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

165. Em sua opinião, tais indicadores são adequados e suficientes?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em caso negativo, por quê?

166. A sua empresa tem **mecanismos de governança** das alianças (contratos, acordos, comitês, etc.) para estabelecer padrões de conduta dos parceiros em suas alianças estratégicas?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

167. Em sua opinião, tais mecanismos são adequados e suficientes?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em caso negativo, por quê?

168. Ao estabelecer alianças, quais dentre os critérios a seguir são utilizados para buscar **alinhamento de interesses** entre sua empresa e os parceiros?

- Estratégia operacional
- Cultura corporativa
- Estilo gerencial
- Complementaridade de recursos
- Complementaridade de produtos e serviços
- Nível de aceitação dos clientes
- Não possui critérios pré-concebidos

169. Como você classifica a **experiência** de sua empresa com múltiplas alianças?

- Extensa
- Não extensa, mas significativa
- Insignificante
- Não possui experiência
- Não sei dizer

170. Como você classifica o **compartilhamento de informações** com parceiros em alianças?

- Alto estágio de desenvolvimento
- Existente, mas não significativa
- Insignificante
- Não compartilha informações com parceiros
- Não sei dizer

171. Como sua empresa garante o **alinhamento estratégico** das alianças com sua estratégia de negócio?

- Por meio de processos formais estabelecidos
- Por meio de processos formais em desenvolvimento
- Por meio de iniciativas informais
- Não possui processos ou iniciativas
- Não sei

ESPAÇO RESERVADO PARA SEUS COMENTÁRIOS, CASO SEJA DO SEU INTERESSE, COMO POR EXEMPLO: DIFICULDADES NO PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO, DÚVIDAS CONCEITUAIS, LACUNAS, SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS E APROFUNDAMENTOS.

MUITO OBRIGADO PELO SEU TEMPO E COLABORAÇÃO!!!!

9 ANEXO II

Resultados das Respostas aos Questionários

Parte 2 – Caracterização da estratégia

1. Qual a estratégia utilizada pela sua empresa no mercado de distribuição de gás canalizado, quanto ao foco no cliente (marque com um “X” somente uma opção)?

Opção	Resultado
Diferenciação por qualidade	73,1%
Diferenciação por <i>design</i> ou projeto	0%
Diferenciação por suporte	11,5%
Diferenciação por imagem	0%
Diferenciação por tarifa / preço	15,4%
Não-diferenciação	0%

2. Qual a estratégia utilizada pela sua empresa no mercado de distribuição de gás canalizado, quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional (marque com um “X” somente uma opção)?

Opção	Resultado
Busca de vantagem relativa frente aos demais agentes da indústria em função das oportunidades do macro ambiente.	40,9%
Busca de vantagem coletiva frente às oportunidades do macro ambiente.	18,2%
Busca de mitigar desvantagem relativa frente aos demais agentes da indústria frente às ameaças do macro ambiente.	4,5%
Busca de mitigar desvantagem coletiva frente às ameaças do macro ambiente.	4,5%
A empresa não elabora estratégias específicas quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional, atuando caso a caso.	31,8%

3. Qual o entendimento de sua empresa sobre os rumos das obrigações regulatórias para os próximos 5 anos?

c) Quanto à regulação econômica:

Opção	Resultado
Crescente (maiores obrigações)	70,8%
Decrescente (menores obrigações)	0%
Manutenção (sem alterações de intensidade esperadas)	29,2%

d) Quanto à regulação social e do meio ambiente:

Opção	Resultado
Crescente (maiores obrigações)	100,0%
Decrescente (menores obrigações)	0%
Manutenção (sem alterações de intensidade esperadas)	0%

4. Qual é o *stakeholder* mais privilegiado por sua empresa (marque com um “X” somente uma opção)?

Opção	Resultado
Empregados	3,8%
Acionistas	42,3%
Clientes	26,9%
Comunidade	7,7%
Regulador	0%
Poder concedente	3,8%
Não privilegia qualquer interesse em particular	15,4%

Parte 3 – Validação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais

Marque com um “X” apenas uma das alternativas com relação às afirmações a seguir:

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
5. A estrutura organizacional da empresa é claramente hierarquizada.		3,8%	53,8%	42,3%		
6. O poder decisório é descentralizado.	3,8%	26,9%	50,0%	3,8%	11,5%	3,8%
7. Existem sistemas de medição de desempenho no nível dos funcionários.	3,8%	7,7%	23,1%	7,7%	57,7%	
8. Existem sistemas de medição de desempenho no nível geral da empresa.		3,8%	3,8%	7,7%	65,4%	15,4%
9. Os indicadores de desempenho são balanceados, abrangendo tanto a dimensão econômico-financeira, quanto outras dimensões como: de clientes, de processos, de aprendizagem, regulatória, etc.	4,2%	4,2%	12,5%	20,8%	50,0%	8,3%
10. Os indicadores de desempenho são abrangentes, consistentes e adaptáveis às mudanças organizacionais e aos fatores externos.	4,3%	8,7%	21,7%	26,1%	39,1%	

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
11. Os indicadores de desempenho dos funcionários estão integrados com os indicadores de desempenho gerais da empresa.	12,0%		8,0%	8,0%	64,0%	8,0%
12. Os indicadores de desempenho individuais e da empresa estão alinhados aos objetivos explicitados da estratégia da empresa.	3,8%		19,2%	7,7%	53,8%	15,4%
13. Os objetivos e as metas decorrentes da estratégia da empresa são explicitados e de conhecimento de toda a organização.			24,0%	20,0%	56,0%	
14. São formados rotineiramente grupos multidisciplinares e interfuncionais para a resolução de problemas e / ou projetos específicos.		4,0%	12,0%	20%	56,0%	8%
15. As equipes são autogerenciáveis em sua maioria (entende-se por equipes autogerenciáveis aquelas que atuam sem pedir autorização de um superior hierárquico de um ou mais de seus componentes no estabelecimento dos próprios objetivos, programação de trabalho e definição de tarefas).		28,0%	36,0%	12,0%	24,0%	
16. A estrutura departamental é mais importante e sempre prevalece em relação à estrutura multidisciplinar e interfuncional.		8,3%	12,5%	20,8%	50,0%	8,3%
17. O grau de delegação de responsabilidades (<i>empowerment</i>) é satisfatório.		4,0%	32,0%	12,0%	44,0%	8,0%
18. Os processos de negócios que envolvem as atividades fins como a distribuição de gás canalizado e a construção / manutenção de ativos de rede, assim como as demais atividades de suporte da empresa encontram-se perfeitamente documentados e são de fácil acesso pelos funcionários.			17,4%	17,4%	65,2%	
19. A organização é orientada aos processos.			8,7%	21,7%	69,6%	

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
20. Os processos são interfuncionais, ou seja, são horizontais à estrutura organizacional da empresa, abrangendo mais de um departamento.	4,0%			16,0%	72,0%	8,0%
21. Os sistemas de remuneração dos funcionários estão vinculados aos sistemas de medição de desempenho da empresa.	3,8%	11,5%	34,6%	15,4%	30,8%	3,8%
22. Um conjunto de critérios baseados em reconhecimento e recompensa é o meio para avaliação do desempenho dos empregados.		15,4%	42,3%	15,4%	26,9%	
23. A empresa investe em capacitação de seus profissionais, em treinamentos internos, cursos no Brasil e até no exterior.			3,8%	3,8%	84,6%	7,7%
24. Grande parte do <i>know-how</i> adquirido para operação, construção e melhorias da rede de distribuição deve-se ao intercâmbio ocorrido com profissionais / empresas estrangeiras. Esse conhecimento, transferido e assimilado pelos profissionais da organização, caracteriza-se como um valioso ativo intelectual.			20,8%	20,8%	45,8%	12,5%
25. A empresa possui um sistema de gestão integrada, que consiste em ferramenta para aprimorar o controle dos processos internos e também do acesso gerencial às informações de gestão com vistas a melhor atender às expectativas de todos os <i>stakeholders</i> (acionistas, clientes, fornecedores, agências, Governo e comunidade).			16,0%	32,0%	48,0%	4,0%
26. A cultura da empresa ainda preserva traços de uma organização tipicamente burocratizada e estatal pré-privatização.	3,8%	15,4%	30,8%	7,7%	42,3%	

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
27. Existe intenção expressa de estabelecer um modelo de administração participativo, o que pode resultar em uma mudança cultural significativa.		8,3%	29,2%	25,0%	37,5%	
28. A empresa detém a tecnologia necessária à implementação de uma comunicação ampla e interfuncional, garantindo um constante <i>feedback</i> acerca das metas e planos de ação da organização.		4,2%	20,8%	16,7%	50,0%	8,3%
29. O processo de formulação de estratégias é concebido por um grupo pequeno de executivos.		20,8%			50,0%	29,2%
30. A empresa possui um sistema de gestão integrada, garantindo acesso de todos os níveis decisórios em tempo real.	4,2%	16,7%	41,7%	25,0%	12,5%	
31. A empresa detém o <i>know-how</i> dos sistemas de gerenciamento da distribuição.			4,0%	12,0%	48,0%	36,0%
32. A empresa investe muito em sistemas de segurança, não só por força dos riscos inerentes ao produto distribuído, mas também em atendimento às exigências legais e regulatórias.			7,7%	15,4%	57,7%	19,2%
33. Há uma intenção explícita da organização em aprimorar os processos de negócios em busca de eficiência operacional máxima com uso intensivo de tecnologia da informação.			8,0%	20,0%	60,0%	12,0%
34. O uso de tecnologia da informação está aquém das necessidades e potencialidades do negócio.		4,2%	25,0%	12,5%	58,3%	
35. A empresa possui um elevado grau de utilização da prática de pesquisar a satisfação dos clientes (entenda-se por grau elevado como aquele realizado de forma ao mesmo tempo sistemática e extensiva na empresa).			36,0%	16,0%	48,0%	

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
36. A empresa detém tecnologia para realizar avaliações de desempenho, de forma periódica, estruturada e integrada dos objetivos estratégicos aos indicadores operacionais quantificáveis.	4,3%	4,3%	26,1%	17,4%	47,8%	
37. A empresa possui um elevado grau de utilização da prática de registrar reclamações de clientes para corrigir possíveis problemas nos processos, produtos ou serviços (entenda-se por grau elevado como aquele realizado de forma ao mesmo tempo sistemática e extensiva na empresa).	3,8%	3,8%	19,2%	3,8%	65,4%	3,8%
38. A empresa utiliza de forma elevada as tecnologias de informação para registro de reclamações dos clientes.	3,8%		7,7%	26,9%	53,8%	7,7%
39. A empresa dá ênfase à medição de indicadores de grandezas qualitativas, de modo a valorizar indicadores intangíveis, que possam aferir a satisfação dos diferentes <i>stakeholders</i> .			29,2%	25,0%	45,8%	
40. A empresa possui tecnologia, recursos e planejamento para o combate a perdas e entende que possui meios de conduzi-lo no curto prazo.		4,0%	28,0%	20,0%	48,0%	
41. A empresa possui tecnologia, recursos e planejamento para a conversão da rede de gás manufaturado e possui meios de conduzi-la nos prazos previstos, atendendo aos requisitos dos agentes regulatórios e fiscalizadores.				3,8%	53,8%	42,3%
42. A manutenção, renovação e expansão dos ativos da rede de distribuição estão sendo realizadas a contento nos aspectos técnico, comercial, de prazos, de segurança e regulatórios.			3,8%	7,7%	65,4%	23,1%
43. É inegável a capacidade técnica dos profissionais da empresa.				15,4%	42,3%	42,3%

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
44. A empresa demonstra estar engajada num processo constante de buscar metodologias e novas práticas que incluam a solução de problemas e a melhoria de processos.				28,0%	56,0%	16,0%
45. A empresa preza o desenvolvimento de talentos e capacidades de seus funcionários, estimulando-os e oferecendo meios para seu desenvolvimento contínuo.			28,0%	32,0%	40,0%	
46. A empresa realiza freqüentemente pesquisas de satisfação dos funcionários (no mínimo uma vez por ano).	3,8%	23,1%	50,0%	7,7%	15,4%	
47. A satisfação no trabalho é uma tônica, sendo desprezíveis os casos de pessoas que consideram o dia-a-dia profissional uma fonte de sofrimento.			23,0%	48,0%	24,0%	4,0%
48. Os resultados dos últimos 5 anos têm sido satisfatórios do ponto de vista dos acionistas.			8,3%	25,0%	58,3%	8,3%
49. A geração de caixa nos últimos 5 anos têm sido satisfatórios do ponto de vista dos acionistas.			9,5%	38,1%	47,6%	4,8%
50. A perspectiva dos resultados para os próximos 5 anos é positiva do ponto de vista dos acionistas.			4,8%	33,3%	61,9%	
51. A perspectiva da geração de caixa para os próximos 5 anos é positiva do ponto de vista dos acionistas.			5,3%	36,8%	57,9%	
52. Resultado e fluxo de caixa são satisfatórios para a continuidade dos planos de investimento da empresa.			5,0%	40,0%	50,0%	5,0%
53. As metas de remuneração do capital dos investidores estão sendo atingidas.	5,6%		5,6%	66,7%	22,2%	
54. A estrutura e o custo de capital da empresa são adequados e não há perspectivas de ajustá-los no curto prazo.		5,3%	15,8%	57,9%	21,1%	

Parte 4 – Validação das implicações estratégicas dos fatores macro ambientais

Qual o **grau de importância dos fatores macro ambientais** relacionados a seguir para a vantagem competitiva de sua empresa e, conseqüentemente, seu desempenho (marque com um “X” apenas uma das alternativas por fator):

Fatores	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Não se Aplica / Não é Importante
55. Disponibilidade de mão-de-obra capacitada no mercado.	73,1%	26,9%		
56. Custo de mão-de-obra no mercado.	50,0%	41,7%	8,3%	
57. Disponibilidade de fontes externas (nacionais ou internacionais) de financiamento de longo prazo.	45,8%	50,0%	4,2%	
58. Disponibilidade de fontes externas (nacionais ou internacionais) de financiamento de curto prazo.	29,2%	45,8%	25,0%	
59. Atividade econômica (nível de crescimento do PIB).	50,0%	45,8%	4,2%	
60. Inflação.	40,0%	44,0%	16,0%	
61. Taxa cambial.	40,0%	52,0%	4,0%	
62. Estabilidade econômica.	61,5%	38,5%		
63. Poder aquisitivo dos consumidores.	61,5%	34,6%	3,8%	
64. Distribuição de renda.	53,8%	42,3%	3,8%	
65. Abundância de recursos naturais (gás natural).	84,6%	15,4%		
66. Disponibilidade de gás natural para distribuição.	88,5%	11,5%		
67. Acesso a tecnologias externas (internacionais).	40,0%	52,0%	8,0%	
68. Tecnologias disponíveis para uso na empresa.	44,0%	52,0%	4,0%	
69. Crescimento populacional.	32,0%	32,0%	36,0%	
70. Grau de urbanização das áreas atendidas.	46,2%	50,0%	3,8%	
71. Movimentos migratórios da população.	23,1%	42,3%	34,6%	
72. População em áreas de difícil acesso, como favelas.	3,8%	34,6%	38,5%	23,1%
73. Nível educacional da população.	11,5%	65,4%	19,2%	3,8%
74. Legislação ambiental.	61,5%	34,6%	3,8%	

Continuação

Fatores	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Não se Aplica / Não é Importante
75. Legislação de proteção ao consumidor.	57,7%	38,5%	3,8%	
76. Legislação trabalhista do país.	38,5%	46,2%	15,4%	
77. Ideologias influenciando decisões políticas, legislativas e judiciárias.	48,0%	48,0%	4,0%	
78. Estabilidade das instituições.	53,8%	42,3%	3,8%	
79. Capacidade técnica das instituições, como órgãos reguladores.	80,8%	15,4%	3,8%	
80. Presença de capital estrangeiro na empresa.	52,0%	36,0%	12,0%	
81. Presença de <i>know-how</i> estrangeiro na operação da empresa.	20,8%	58,3%	20,8%	
82. Marco regulatório específico do setor.	76,0%	20,0%	4,0%	

83. A mão-de-obra disponível hoje no mercado para a empresa pode ser classificada, quanto à capacidade técnica, como:

Opção	Resultado
Super capacitada (além do necessário).	3,8%
Capacitada (nível adequado à empresa).	46,2%
Não capacitada.	38,5%
Não sei / incapacidade de avaliar.	11,5%

84. A mão-de-obra disponível hoje no mercado para a empresa pode ser classificada, quanto ao custo, como:

Opção	Resultado
Barata.	26,9%
Nem barata, nem cara.	42,3%
Cara.	7,7%
Não sei / incapacidade de avaliar.	23,1%

85. A disponibilidade atual de fontes de financiamento externas (nacionais e internacionais) de longo prazo para sua empresa pode ser classificada como:

Opção	Resultado
Acima das necessidades.	
Suficiente.	46,2%
Insuficiente.	
Não sei / incapacidade de avaliar.	53,8%

86. A disponibilidade atual de fontes de financiamento externas (nacionais e internacionais) de curto prazo para sua empresa pode ser classificada como:

Opção	Resultado
Acima das necessidades.	3,8%
Suficiente.	38,5%
Insuficiente.	
Não sei / incapacidade de avaliar.	57,7%

87. A perspectiva da atividade econômica para os próximos 3 anos (evolução do PIB) é de:

Opção	Resultado
Forte crescimento (acima de 5% a.a.).	11,5%
Crescimento moderado (2 a 5% a.a.).	53,8%
Baixo crescimento (abaixo de 2% a.a.).	11,5%
Não crescimento.	
Não sei / incapacidade de avaliar.	23,1%

88. A perspectiva de inflação para os próximos 3 anos (evolução do IPCA) é de:

Opção	Resultado
Alta (acima de 10% a.a.).	3,8%
Média (5 a 10% a.a.).	34,6%
Baixa (abaixo de 5% a.a.).	38,5%
Inexistente (0% a.a.).	
Não sei / incapacidade de avaliar.	23,1%

89. O grau de estabilidade econômica do país pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
11,5%	69,2%	15,4%	3,8%

90. O poder aquisitivo da população da área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
	61,5%	30,8%	7,7%

91. A distribuição de renda da população da área de concessão de sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
	42,3%	53,8%	3,8%

92. A abundância de recursos naturais (gás natural) pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
30,8%	34,6%	23,1%	11,5%

93. A disponibilidade de gás natural para distribuição por sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
11,5%	46,2%	42,3%	

94. O acesso a tecnologias externas (internacionais) por sua empresa pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
26,9%	57,7%	7,7%	7,7%

95. A disponibilidade local de tecnologias para uso de sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
11,5%	73,1%	7,7%	7,7%

96. RETIRADA

--	--	--	--

97. O crescimento populacional na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
7,7%	42,3%	19,2%	30,8%

98. O grau de urbanização na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
19,2%	53,8%	23,1%	3,8%

99. O movimento migratório da população na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
	23,1%	42,3%	34,6%

100. A presença de população em áreas de difícil acesso, como favelas, na área de concessão de sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
73,1%	15,4%	7,7%	3,8%

101. O nível educacional da população na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
3,8%	57,7%	34,6%	3,8%

102. A legislação ambiental que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

Crescente	Estável	Decrescente	Não sei
73,1%	23,1%	3,8%	

103. A legislação de proteção ao consumidor que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

Crescente	Estável	Decrescente	Não sei
53,8%	46,2%		

104. A legislação trabalhista que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

Crescente	Estável	Decrescente	Não sei
23,1%	73,1%		3,8%

105. O grau de influência de ideologias nas decisões políticas, legislativas e judiciárias que impactam a sua empresa pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
42,3%	42,3%	3,8%	11,5%

106. RETIRADA

107. A estabilidade do ambiente institucional que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
23,1%	42,3%	11,5%	23,1%

108. A capacidade técnica das instituições, como órgãos reguladores, que impactam a sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
15,4%	30,8%	46,2%	7,7%

109. A presença de capital estrangeiro na sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
38,5%	23,1%	7,7%	30,8%

110. A presença de *know-how* estrangeiro na operação de sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
26,9%	38,5%	15,4%	19,2%

111. O conjunto do marco regulatório que impacta a sua empresa pode ser considerado como:

Satisfatório	Indiferente	Insatisfatório	Não sei
26,9%	11,5%	38,5%	23,1%

Marque com um “X” apenas uma das alternativas com relação às afirmações a seguir:

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
112. Há risco direto de perda de vendas em função no nível da atividade econômica de forma geral.				8,0%	68,0%	24,0%
113. Há preocupação com relação ao fornecimento de gás em função de: risco do abastecimento da Bolívia (Gasbol); capacidade de investimento e realização da Petrobras na produção e transporte em novas áreas de exploração da Bacia de Santos; operacionalização do projeto Malha, etc.	3,8%	3,8%			61,5%	30,8%
114. A manutenção dos atuais subsídios cruzados, por classe de consumidor, nas tarifas pode impactar o volume de vendas e a rentabilidade da empresa.	9,1%	4,5%	9,1%	27,3%	45,5%	4,5%
115. Há risco de aumentos no preço do gás natural para níveis não competitivos, por pressões sobre a Petrobras decorrentes da política macroeconômica do governo.			8,3%	8,3%	66,7%	16,7%
116. A oferta de energia elétrica a baixo custo para grandes clientes pode limitar a atratividade de projetos de co-geração e climatização.			3,8%	7,7%	65,4%	23,1%
117. A flutuação cambial deprecia o investimento do controlador, implicando dificuldades de investimento para cumprir os planos de expansão da empresa.		5,0%	15,0%	20,0%	55,0%	5,0%
118. A viabilidade econômica das termelétricas é questionável.	4,3%	4,3%	13,0%	43,5%	30,4%	4,3%

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
119. Novas crises de oferta de energia elétrica incentivarão o consumo de gás natural pela maior utilização da potência das usinas termelétricas já operacionais ou em fase de implantação, como também dos projetos de co-geração.					80,0%	20,0%
120. Acidentes no projeto de conversão implicam danos à imagem da empresa.				3,8%	42,3%	53,8%
121. A centenária experiência com o consumo de gás canalizado no Rio de Janeiro é um forte referencial cultural para outros municípios ainda não atendidos por esse serviço, incentivando a adesão e o consumo do gás canalizado quando de sua disponibilização.				3,8%	69,2%	26,9%
122. A aceitação do GNV tende a crescer nos veículos particulares em função da história bem-sucedida de uso nos táxis.			7,7%	15,4%	57,7%	19,2%
123. A crescente consciência ecológica da população incentiva o uso de fontes de energia mais limpas como o gás natural.			7,7%	23,1%	61,5%	7,7%
124. O crescimento populacional na área de concessão implica potencial aumento de consumo.		4,0%	4,0%	24,0%	64,0%	4,0%
125. O crescimento populacional em áreas de difícil acesso, como favelas, inviabiliza a atuação e a rentabilidade da empresa.	3,8%	3,8%	11,5%	15,4%	50,0%	15,4%
126. A acentuada concentração urbana na área de concessão é um fator positivo quanto ao aumento de consumo do gás canalizado.			4,0%	12,0%	80,0%	4,0%

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
127. Há tendência à substituição de equipamentos movidos a energia elétrica, tais como chuveiros, fornos e climatizadores, para outros movidos a gás natural.			7,7%	15,4%	73,1%	3,8%
128. A ampliação da legislação ambiental tende a ajudar a expansão do consumo do gás natural.			15,4%	26,9%	50,0%	7,7%
129. A indefinição da metodologia de revisão tarifária é fator de risco.				3,8%	57,7%	38,5%
130. O marco regulatório como um todo apresenta graves lacunas.	4,5%		13,6%	18,2%	45,5%	18,2%
131. O contrato de concessão apresenta falhas técnicas e contradições que podem impactar negativamente o desempenho da empresa.			13,0%	39,1%	39,1%	8,7%
132. O poder concedente pressiona indevidamente o regulador em decisões contrárias aos interesses da empresa.			13,0%	43,5%	39,1%	4,3%
133. O regulador ainda carece de estrutura técnica para a realização de suas atribuições.			8,3%	12,5%	50,0%	29,2%
134. O regulador apresenta um forte viés político em suas decisões, claramente desfavorável à empresa.			4,3%	21,7%	47,8%	26,1%
135. Há prejuízo decorrente da demora, e conseqüente custo, para a liberação das licenças para execução de obras de infra-estrutura da rede.			8,0%	12,0%	52,0%	28,0%
136. Apresenta-se um retrocesso no PPT (Programa Prioritário de Termelétricas), o que é prejudicial à empresa.	4,2%		8,3%	33,3%	50,0%	4,2%
137. O relacionamento com o regulador pode ser classificado como conturbado.	4,2%		20,8%	12,5%	50,0%	12,5%

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
138. O resultado da primeira revisão tarifária foi satisfatório do ponto de vista econômico-financeiro.		23,8%	28,6%	28,6%	19,0%	
139. O resultado da primeira revisão tarifária foi satisfatório do ponto de vista metodológico.		38,1%	42,9%	19,0%		
140. A questão tarifária é central no relacionamento com o regulador.		4,8%	4,8%	14,3%	47,6%	28,6%

Parte 5 – Validação das implicações estratégicas das alianças e redes

141. Avalie a seguinte afirmação: “A participação da empresa em alianças e redes é parte fundamental da estratégia da atividade de distribuição de gás de sua empresa”:

N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
5,3%		31,6%	15,8%	42,1%	5,3%

142. Avalie a seguinte afirmação: “A participação da empresa em alianças e redes é parte fundamental da estratégia de sua empresa quanto ao foco no cliente.”

N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
5,3%		15,8%	31,6%	42,1%	5,3%

143. Avalie a seguinte afirmação: “A participação da empresa em alianças e redes é parte fundamental da estratégia de sua empresa quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional:”

N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
		11,8%	47,1%	41,2%	

144. Quais os fatores determinantes para o estabelecimento de alianças estratégicas por sua empresa atualmente? (marque com um “X” no **máximo três opções**)

Opção	Quantidade
Acesso ao capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos.	5
Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos.	2
Acesso ao capital político proporcionado por novos relacionamentos.	2
Economias de escala.	3
Aprendizagem com parceiros.	3
Gerenciamento de riscos.	6
Compartilhamento de custos.	1
Redução de custos de entrada em novos mercados.	7
Gerenciamento de incertezas.	1
Compartilhamento de recursos / talentos / competências complementares.	0
Estreitamento de relações comerciais.	4
Posicionamento frente a mudanças políticas e institucionais.	8
Acesso a recursos físicos.	2
Acesso a recursos financeiros.	3
Acesso a recursos tecnológicos.	2
Acesso a inovações.	0
Não se aplica.	0

145. A sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas com ... (marque com um “X” uma das opções sim, não ou não sei):

Tipos de Atores / Parceiros	Sim	Não	Não Sei
a) Clientes	78,9%	10,5%	10,5%
b) Fornecedores	94,7%		5,3%
c) Substitutos	10,5%	52,6%	36,8%
d) Concorrentes	5,6%	72,2%	22,2%
e) Novos Entrantes	15,8%	42,1%	42,1%
f) <i>Complementors</i>	27,8%	22,2%	50,0%
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	84,2%	10,5%	5,3%
h) Empresas do Grupo	89,5%	5,3%	5,3%

146. As alianças estratégicas nas quais sua empresa participa são **tipicamente** (marque com um “X” somente uma opção):

Opção	Resultado
Bilaterais	33,3%
Multilaterais	27,8%
Ambos	33,3%
Não participa de alianças	5,6%

147. Caso sua resposta tenha sido multilaterais, quais são os principais participantes dessas alianças?

Opção	Quantidade
a) Clientes	7
b) Fornecedores	8
c) Substitutos	1
d) Concorrentes	1
e) Novos entrantes	1
f) <i>Complementors</i>	3
g) Órgãos governamentais / reguladores	6
h) Empresas do grupo	9

148. Selecione os três principais tipos de alianças mais utilizados por sua empresa com cada categoria de parceiro:

Tipos	a) Clientes	b) Fornecedores	c) Substitutos	d) Concorrentes
Fusão / Aquisição		1		1
<i>Joint-venture</i>				
Participação acionária cruzada	1			
Investimento acionário minoritário				
Contrato de concessão	3	1		
Contrato de fornecimento de gás	11	4	1	
P&D em conjunto				
Desenvolvimento / Co-produção	1			
Comercialização / Marketing em conjunto	2	3		
Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>				
Transferência de tecnologia		2	1	
Acordo / Contrato de P&D				
Acordo / Contrato de suprimento de outros insumos e materiais		7	1	
Acordo / Contrato de distribuição		1		
Acordo / Contrato de comercialização	1	3		
Acordo / Contrato de prestação de serviços	6	6	1	
Acordo / Contrato de suprimento de gás <i>spot</i> ou de curto prazo	2	2		
Acordo / Contrato de financiamento <i>spot</i> ou de curto prazo				

Continuação

Tipos	e) Novos Entrantes	f) Comple- mentors	g) Governo / Órgãos Reguladores	h) Empresas do Grupo
Fusão / Aquisição				2
<i>Joint-venture</i>				
Participação acionária cruzada			1	2
Investimento acionário minoritário				
Contrato de concessão			11	
Contrato de fornecimento de gás			1	
P&D em conjunto		2		1
Desenvolvimento / Co-produção	1			1
Comercialização / Marketing em conjunto		3		5
Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>				
Transferência de tecnologia	1	1		8
Acordo / Contrato de P&D		1		
Acordo / Contrato de suprimento de outros insumos e materiais		1		2
Acordo / Contrato de distribuição		1	2	1
Acordo / Contrato de comercialização	1	1	1	
Acordo / Contrato de prestação de serviços		3	2	4
Acordo / Contrato de suprimento de gás <i>spot</i> ou de curto prazo			1	
Acordo / Contrato de financiamento <i>spot</i> ou de curto prazo				

149. Quanto ao escopo, as redes estabelecidas por sua empresa são (marque com um “X” uma das opções por tipo de parceiro):

Tipos de Parceiros	Ampla (muitas alianças)	Restrita (poucas alianças)	Não Se Aplica
a) Clientes	37,5%	56,3%	6,3%
b) Fornecedores	50,0%	50,0%	
c) Substitutos	12,5%	37,5%	50,0%
d) Concorrentes	6,3%	18,8%	75,0%
e) Novos Entrantes	21,4%		78,6%
f) <i>Complementors</i>	33,3%	33,3%	33,3%
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	25,0%	68,8%	6,3%
h) Empresas do Grupo	75,0%	25,0%	

150. Quanto ao escopo geográfico, as redes estabelecidas por sua empresa são (marque com um “X” uma das opções por tipo de parceiro):

Tipos de Parceiros	Área de Concessão	Multi-Regional	País	Global
a) Clientes	100,0%			
b) Fornecedores	38,9%	16,7%	16,7%	27,8%
c) Substitutos	62,5%	25,0%		12,5%
d) Concorrentes	50,0%	33,3%		16,7%
e) Novos Entrantes	50,0%	33,3%		16,7%
f) <i>Complementors</i>	40,0%	20,0%	40,0%	
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	83,3%	5,6%	11,1%	
h) Empresas do Grupo	11,8%	5,9%	23,5%	58,8%

151. Classifique a posição de centralidade de sua empresa, comparada com de outros componentes, no setor de distribuição de gás no Brasil (marque com um “X” uma das opções):

Central	Intermediária	Periférica
41,2%	41,2%	17,6%

152. Avalie as afirmações: “A sua empresa procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto”:

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
a) “... da rede de valor da sua empresa.”	6,3%		6,3%	31,3%	56,3%	
b) “... da rede de valor das distribuidoras de gás canalizado no Brasil.”			5,6%	33,3%	61,1%	
c) “... das empresas do setor de distribuição de gás no Brasil.”			5,9%	17,6%	76,5%	

153. É possível identificar orifícios na rede de valor da indústria de distribuição de gás canalizado?

Sim	Não
33,3%	66,7%

154. É possível identificar **orifícios** na rede de valor da sua empresa, isto é, dois parceiros em indústrias diferentes conectados apenas por meio de sua empresa (intermediária de transações)?

Sim	Não
13,3%	86,7%

155. No contexto de redes estratégicas, empresas ou indústrias que compartilham os mesmos clientes são chamadas equivalentes. Avalie as afirmações a seguir com relação aos clientes de gás canalizado:

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
a) “As empresas de distribuição de gás canalizado e de distribuição de combustíveis podem ser consideradas equivalentes, pois fornecem energia para vários grupos de clientes dos mesmos segmentos residencial, comercial, industrial e rural.”		5,6%	22,2%	11,1%	38,9%	22,2%

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
b) “As empresas de distribuição de gás canalizado e de fabricação de equipamentos movidos a gás podem ser consideradas equivalentes, pois fornecem energia para vários grupos de clientes dos mesmos segmentos residencial, comercial, industrial e rural.”		5,6%	50,0%	5,6%	33,3%	5,6%

156. É possível identificar outros casos de equivalência nessa indústria?

Sim	Não
35,7%	64,3%

157. Avalie as afirmações: “A formação de alianças / redes de sua empresa com indústrias / empresas equivalentes (que possuem os mesmos clientes no setor de distribuição de gás canalizado), no sentido de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, pode ter impacto positivo....”:

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
a) “... na vantagem competitiva da indústria / sua empresa.”			11,8%	5,9%	64,7%	17,6%
b) “... na imagem da sua empresa frente aos clientes.”				11,8%	76,5%	11,8%
c) “... na percepção de valor do produto / serviço pelo cliente.”			5,9%	5,9%	88,2%	
d) “... na fidelização do cliente.”			5,9%	11,8%	64,7%	17,6%
e) “... no desempenho global de sua empresa.”				17,6%	76,5%	5,9%

158. Classifique o conteúdo dos recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas (marque com um “X” apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Abundante	Mediano	Restrito	Não se Aplica
a) Clientes	18,8%	31,3%	43,8%	6,3%
b) Fornecedores	12,5%	56,3%	31,3%	
c) Substitutos		28,6%	21,4%	50,0%
d) Concorrentes		21,4%	14,3%	64,3%
e) Novos Entrantes		28,6%	7,1%	64,3%
f) <i>Complementors</i>		35,7%	21,4%	42,9%
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	12,5%	50,0%	25,0%	12,5%
h) Empresas do Grupo	56,3%	37,5%		6,3%

159. Classifique o volume dos recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas (marque com um “X” apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Ilimitado	Satisfatório	Insuficiente	Não se Aplica
a) Clientes	21,4%	50,0%	21,4%	7,1%
b) Fornecedores		64,3%	35,7%	
c) Substitutos		41,7%	8,3%	50,0%
d) Concorrentes		25,0%	8,3%	66,7%
e) Novos Entrantes		33,3%		66,7%
f) <i>Complementors</i>		46,2%	15,4%	38,5%
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	15,4%	30,8%	30,8%	23,1%
h) Empresas do Grupo	28,6%	57,1%	7,1%	7,1%

160. Classifique o acesso da sua empresa aos recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas (marque com um “X” apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Ilimitado	Satisfatório	Insuficiente	Não se Aplica
a) Clientes	7,1%	42,9%	28,6%	21,4%
b) Fornecedores		71,4%	21,4%	7,1%
c) Substitutos		35,7%	14,3%	50,0%
d) Concorrentes		28,6%		71,4%
e) Novos Entrantes		21,4%	7,1%	71,4%
f) <i>Complementors</i>		50,0%		50,0%
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	7,1%	50,0%	21,4%	21,4%
h) Empresas do Grupo	28,6%	57,1%	7,1%	7,1%

161. Avalie a **força das conexões** (ou o grau de comprometimento e formalização contratual) entre a sua empresa e seus parceiros nas principais alianças estratégicas (marque com um “X” apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Fraca	Média	Forte	Não se Aplica
a) Clientes	6,3%	56,3%	31,3%	6,3%
b) Fornecedores	12,5%	50,0%	37,5%	
c) Substitutos		33,3%	13,3%	53,3%
d) Concorrentes		20,0%	6,7%	73,3%
e) Novos Entrantes		20,0%	6,7%	73,3%
f) <i>Complementors</i>	6,7%	46,7%	6,7%	40,0%
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	6,7%	26,7%	60,0%	6,7%
h) Empresas do Grupo	12,5%	12,5%	56,3%	18,8%

162. De forma geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas por sua empresa é vista como (marque com um “X” apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Colaborativa	Oportunística	Não se Aplica
a) Clientes	72,2%	22,2%	5,6%
b) Fornecedores	94,1%	5,9%	
c) Substitutos	40,0%	6,7%	53,3%
d) Concorrentes	13,3%	13,3%	73,4%
e) Novos Entrantes	20,0%	6,7%	73,4%
f) <i>Complementors</i>	64,7%		35,2%
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	52,9%	35,3%	11,8%
h) Empresas do Grupo	88,9%		11,1%

163. Como você classifica o efeito das alianças para o setor de distribuição de gás canalizado?

Efeito na Indústria	Aumenta	Diminui	Sem Efeito
a) Poder de barganha dos fornecedores	43,8%	43,8%	12,5%
b) Poder de barganha dos clientes	46,7%	40,0%	13,3%
c) Capacidade de evitar substitutos	50,0%	28,6%	21,4%
d) Capacidade de lidar com fatores políticos	87,5%		12,5%
e) Capacidade de lidar com fatores demográficos	60,0%		40,0%
f) Capacidade de lidar com fatores culturais	80,0%		20,0%
g) Capacidade de lidar com fatores econômicos	100,0%		
h) Barreiras de entrada no setor de distribuição	25,0%	50,0%	25,0%
i) Grau de rivalidade entre concorrentes	35,7%	21,4%	42,9%

164. A sua empresa tem indicadores de desempenho para avaliar o quanto as alianças contribuem para o desempenho global da sua empresa?

Sim	Não
33,3%	66,7%

165. Em sua opinião, tais indicadores são adequados e suficientes?

Sim	Não
57,1%	42,9%

166. A sua empresa tem mecanismos de governança das alianças (contratos, acordos, comitês, etc.) para estabelecer padrões de conduta dos parceiros em suas alianças estratégicas?

Sim	Não
78,6%	21,4%

167. Em sua opinião, tais mecanismos são adequados e suficientes?

Sim	Não
72,7%	27,3%

168. Ao estabelecer alianças, quais dentre os critérios a seguir são utilizados para buscar **alinhamento de interesses** entre sua empresa e os parceiros?

Opção	Quantidade
Estratégia operacional	7
Cultura corporativa	2
Estilo gerencial	15
Complementaridade de recursos	4
Complementaridade de produtos e serviços	6
Nível de aceitação dos clientes	3
Não possui critérios pré-concebidos	5

169. Como você classifica a **experiência** de sua empresa com múltiplas alianças?

Opção	Resultado
Extensa	23,5%
Não extensa, mas significativa	35,3%
Insignificante	17,6%
Não possui experiência	5,9%
Não sei dizer	17,6%

170. Como você classifica o **compartilhamento de informações** com parceiros em alianças?

Opção	Resultado
Alto estágio de desenvolvimento	17,6%
Existente, mas não significativa	52,9%
Insignificante	11,8%
Não compartilha informações com parceiros	
Não sei dizer	17,6%

171. Como sua empresa garante o **alinhamento estratégico** das alianças com sua estratégia de negócio?

Opção	Resultado
Por meio de processos formais estabelecidos	41,2%
Por meio de processos formais em desenvolvimento	23,5%
Por meio de iniciativas informais	5,9%
Não possui processos ou iniciativas	5,9%
Não sei	23,5%

10 ANEXO III

Roteiro das Entrevistas Complementares

Entrevistado

Cargo

1. Descreva o processo de formulação estratégica e de planejamento operacional de sua empresa.
 - Controlador x administração local;
 - Estratégia x planejamento;
 - Papéis e responsabilidades no processo;
 - Processo e grau de comunicação para a organização;
 - Elo dos indicadores de avaliação de desempenho / remuneração variável com a estratégia.
2. Qual o tipo de estratégia empregada por sua empresa? Há uma clara diferenciação?
3. Como o ambiente regulatório, legal, institucional é considerado no posicionamento estratégico?
4. Qual a tendência da regulação econômica e da regulação social e do meio ambiente (crescente / decrescente)? Em que se baseia para ter essa opinião?
5. Como vê a dinâmica da estratégia às operações e ao desempenho?
6. Forças, fraquezas, ameaças e oportunidades são avaliadas?
7. Há direcionamento estratégico para alavancar forças e oportunidades e mitigar / reverter fraquezas e ameaças?
8. Como vê as alianças? De fato são concebidas estrategicamente ou são aleatórias / oportunistas / irrelevantes? Cite exemplos principais.
9. Como vê o desempenho da empresa de 1997 para cá? Foi bem sucedido ou não?
10. Como vê o direcionamento estratégico da empresa de 1997 para cá? Houve coerência ou alguma mudança significativa?

11. Como vê o cenário macro ambiental do Rio de Janeiro e do Brasil?
12. Quais são, a seu ver, os impactos do macro ambiente na organização e no seu desempenho?
13. Houve alguma ação estratégica ou operacional para amenizar incertezas e contrapor ameaças do macro ambiente? E para maximizar oportunidades?
14. Como os acionistas vêem os próximos anos da concessão?
15. Quanto à remuneração, os acionistas estão satisfeitos com o investimento realizado?
16. Discorra sobre seu entendimento da rede de valor da empresa, especialmente quanto aos substitutos, novos entrantes e concorrentes, se é que são representativos.
17. Como vê a Petrobras, com seus múltiplos papéis na rede de valor da CEG e da CEG RIO?