

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.

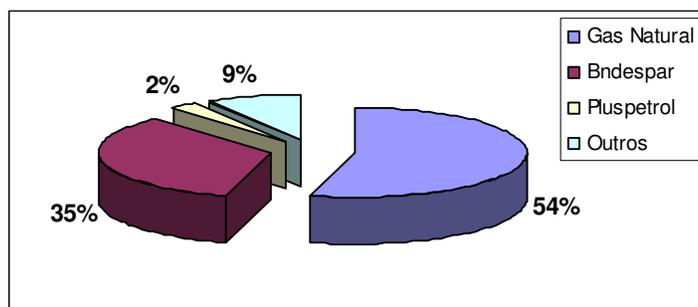


Gráfico 1 – Composição acionária da CEG. Fonte: portal.gasnatural.com, acessado em 25/02/2006

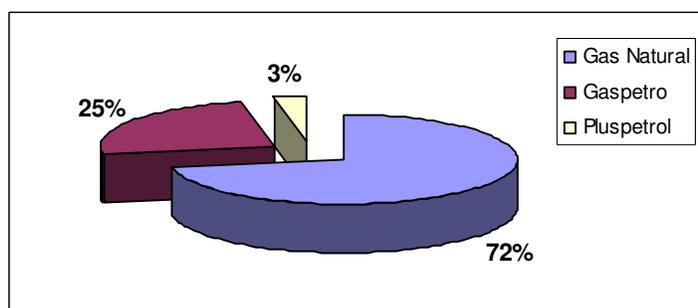


Gráfico 2 – Composição acionária da CEG RIO. Fonte: portal.gasnatural.com, acessado em 25/02/2006

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)

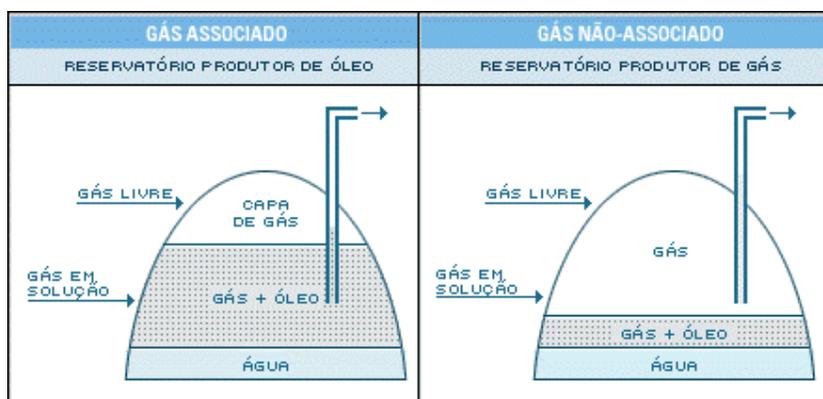


Figura 12 - Formas de ocorrência do gás natural. Fonte: Portal Gás Energia - www.gasenergia.com.br, acessado em 06/02/2006

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.

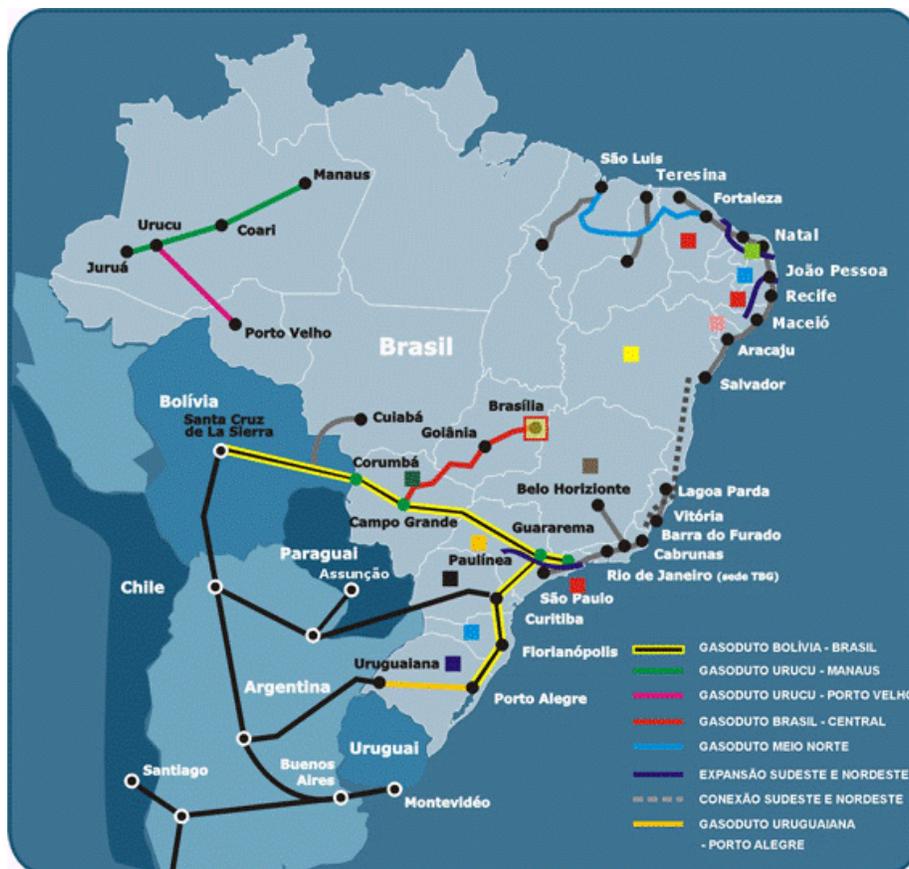


Figura 13 - Gasodutos do Brasil. Fonte: ABEGÁS - www.abegas.org.br, acessado em 06/02/2006

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).

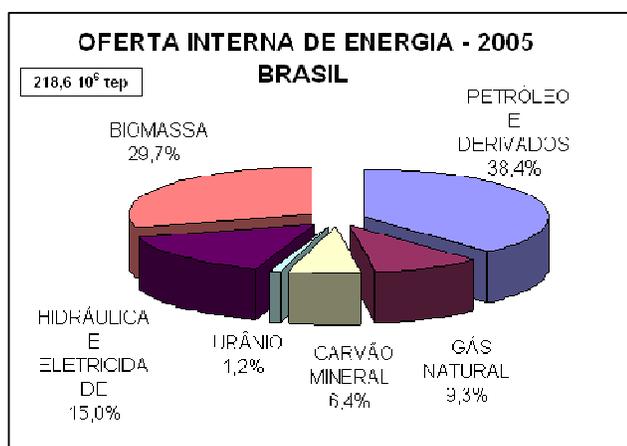


Gráfico 3 – Matriz energética preliminar do Brasil em 2005. Fonte: MME - www.mme.gov.br, acessado em 30/03/2006

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.

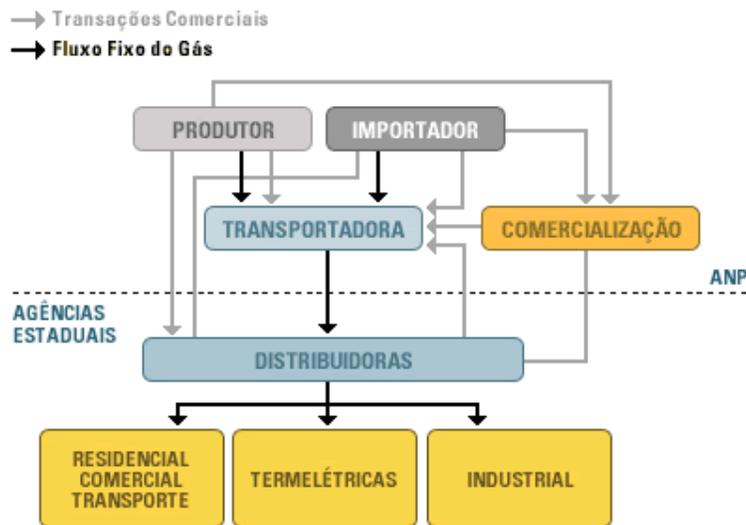


Figura 14 – Indústria do gás no Brasil. Fonte:Portal Gás Energia - www.gasenergia.com.br, acessado em 06/02/2006

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).

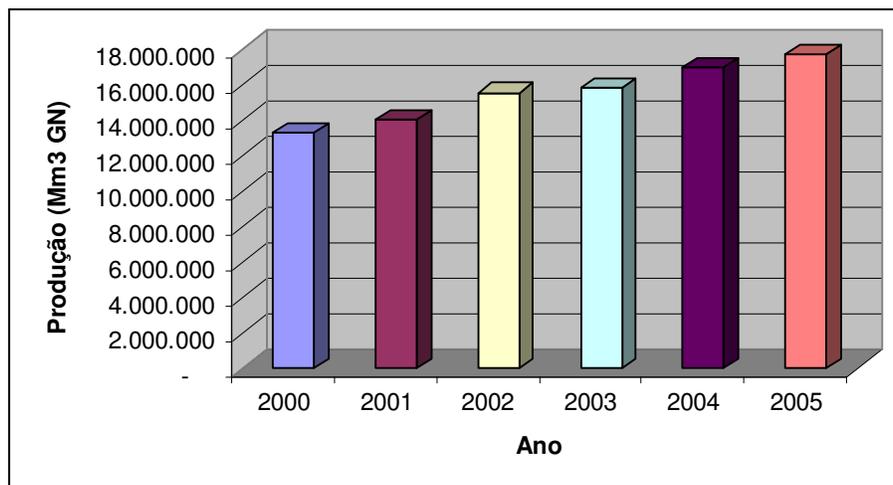


Gráfico 4 – Evolução da produção brasileira de gás natural. Fonte: ANP - Boletim Mensal de Produção submetido à ANP – www.anp.gov.br, acessado em 07/04/2006

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.

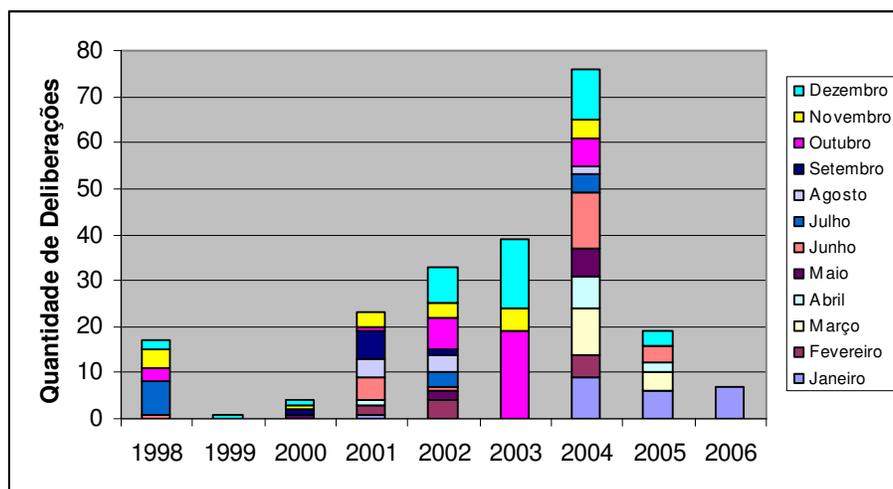


Gráfico 5 – Quantidade de deliberações emitidas pela ASEP-RJ e pela AGENERSA. Fonte: ANP — www.asep.rj.gov.br e www.agenersa.rj.gov.br, acessados em 12/04/2006

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.

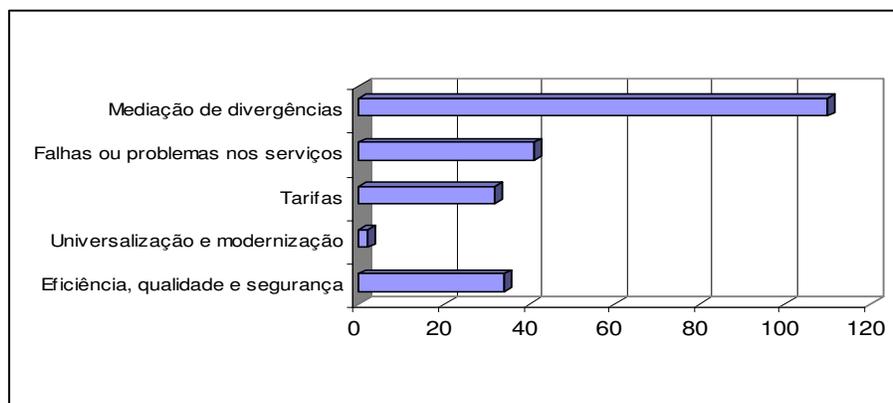


Gráfico 6 – Classificação das deliberações da ASEP-RJ e da AGENERSA entre 29/9/1998 e 12/04/2006

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 Getulio 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 e 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.

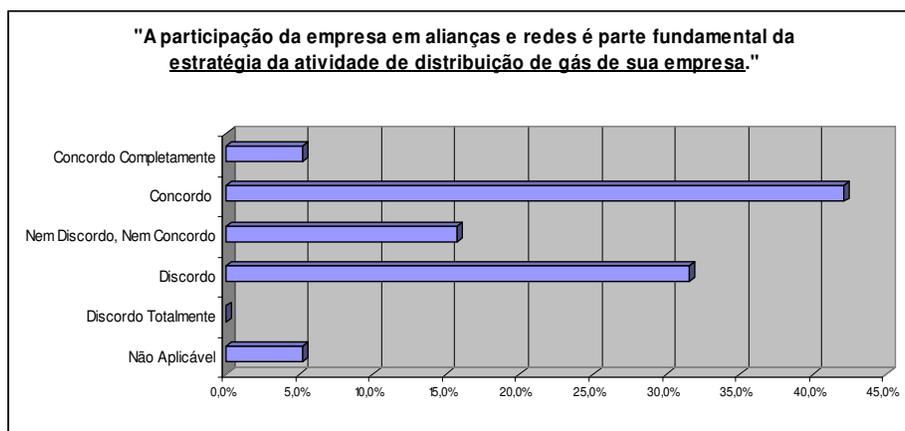


Gráfico 7 – Respostas à pergunta 141

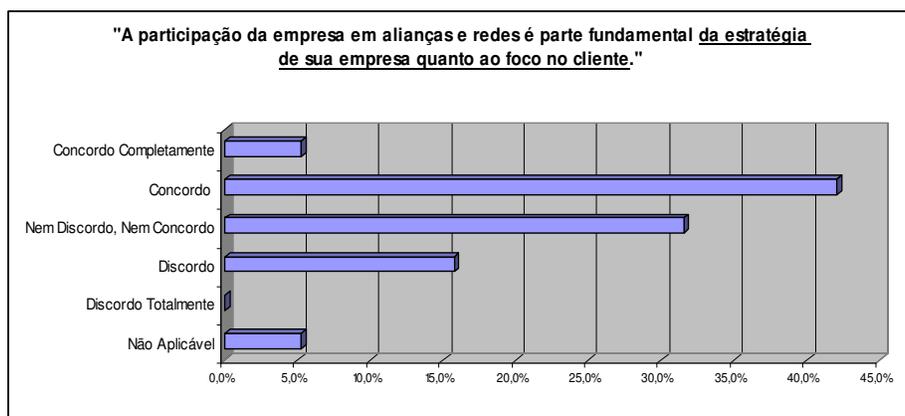


Gráfico 8 – Respostas à pergunta 142

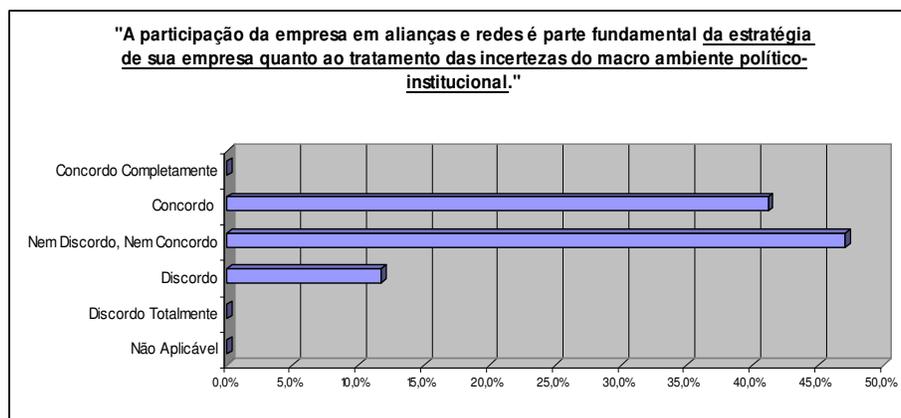


Gráfico 9 – Respostas à pergunta 143

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.

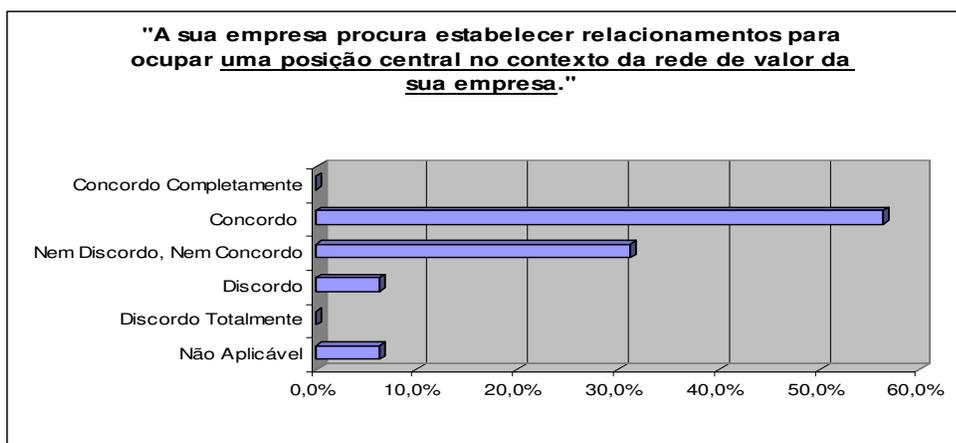


Gráfico 10 – Respostas à pergunta 152a

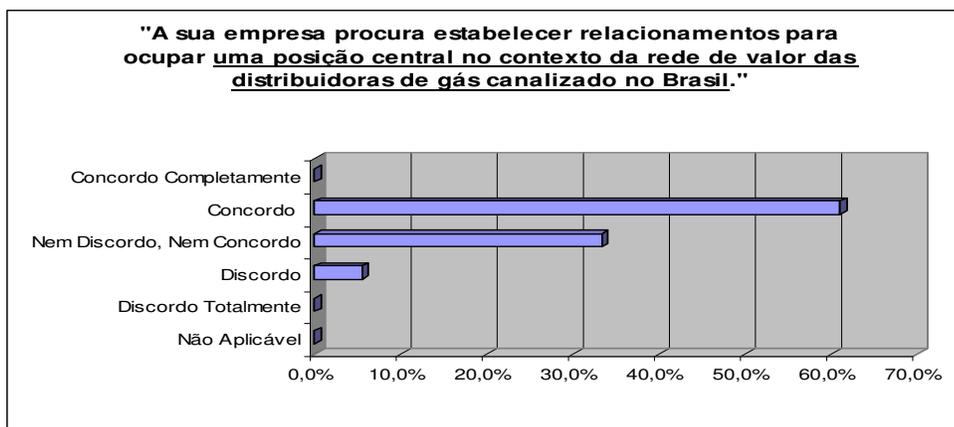


Gráfico 11 – Respostas à pergunta 152b

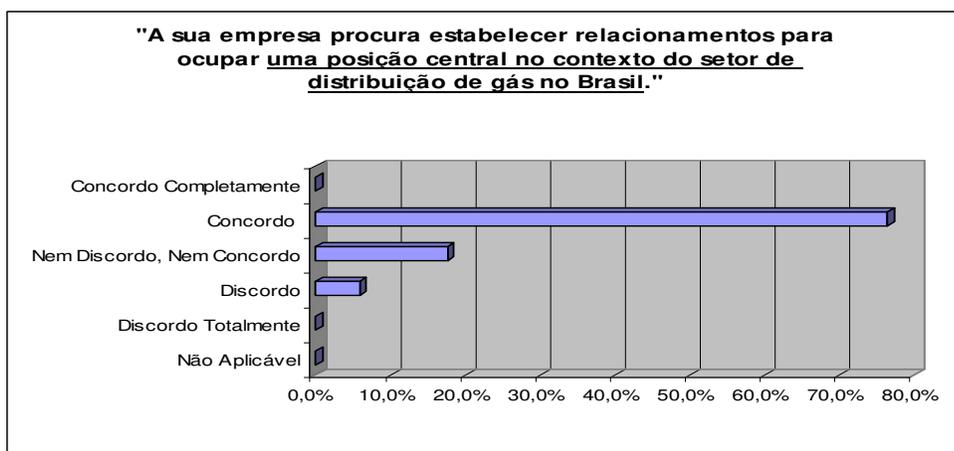


Gráfico 12 – Respostas à pergunta 152c

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.