

6 Discussão e Considerações Finais

6.1 Discussão

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

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

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

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

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

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

¹ Ministério das Minas e Energia.

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

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

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

.....

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

.....

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

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

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

.....

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

.....

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

.....

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

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

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

² Superintendente da ABIVIDRO.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.2

Recomendações e considerações finais

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

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

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

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

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

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

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

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

outros setores, que tenham um ambiente regulatório mais estável.

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

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

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

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

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