7
Referências Bibliográficas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

CEG RIO, 2003.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

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

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

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

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

8
ANEXO I

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO

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

Questionário de Pesquisa

1 OBJETIVOS

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

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

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

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

2 PÚBLICO ALVO

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

3 RESULTADOS ESPERADOS DESSE QUESTIONÁRIO

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

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

4 CONFIDENCIALIDADE

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

5 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

Este questionário está dividido em 5 partes:

Parte 1 – Identificação do respondente
Parte 2 – Caracterização da estratégia
Parte 3 – Validação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais
Parte 4 – Validação das implicações estratégicas dos fatores macro ambientais
Parte 5 – Validação das implicações estratégicas das alianças e redes

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

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

6 INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

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

   Afirmativa: XXXXXXX

N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
☐	☐	☐	☐	☐	☐

   Legenda:
   N/A – Não Aplicável
   DC – Discordo Totalmente
   D – Discordo
   ND/CD – Não Discordo, Nem Concordo
   C – Concordo
   CC – Concordo Totalmente

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

7 DÚVIDAS

Caso haja dúvidas, não hesite em procurar Sérgio Bastos no telefone (0XX21) 9976-9340 ou através do e-mail: sapbastos@gmail.com.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

8 RETORNO DOS QUESTIONÁRIOS PREENCHIDOS

Solicita-se que os questionários preenchidos sejam encaminhados por e-mail para sapbastos@gmail.com. Em caso contrário, poderão ser recolhidos por Sérgio Bastos, impressos ou por meio eletrônico, junto aos respondentes. A data limite para retorno dos questionários é 13/01/2006.

9 DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A CEG receberá uma cópia dos resultados da pesquisa realizada, que estará disponível também através dos canais acadêmicos para fins estritamente acadêmicos.

10 GLOSSÁRIO

Competência – É o conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, aprendido e assimilado, pelo qual a organização sistematicamente constrói e reconfigura seus recursos, habilidades, processos e sub-processos em busca de uma maior efetividade.

Fatores organizacionais – São os fatores internos às organizações, ou seja, seus recursos e competências, assim como as condições para adquiri-los, utilizá-los e gerenciá-los.

Alianças – São os arranjos voluntários entre organizações envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Podem ocorrer como resultado de uma larga gama de motivos e metas, tomar uma variedade de formas e ocorrer transpassando fronteiras verticais e horizontais.

Alianças estratégicas – São as alianças que contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

Redes – São as construções sociais que surgem de transações contínuas e atividades conjuntas entre participantes num sistema social, definida como uma pluralidade de atores interagindo com base num sistema de símbolos compartilhados. Os atores participantes de uma rede podem ser designados em vários níveis de análise: indivíduos, pequenos grupos, organizações, coalizões ou nações.

Redes estratégicas – São os conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças estratégicas classificadas em função do tipo ou intensidade de relacionamento, contribuindo para a vantagem competitiva da empresa.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Rede de valor - É o conjunto de jogadores no jogo dos negócios da empresa, sejam eles os clientes, os fornecedores, os competidores, os *complementors*, os agentes institucionais e o poder concedente. Numa espécie de mapa são representados todos os jogadores e os relacionamentos entre eles, não apenas os competitivos mas também os colaborativos. A seguir encontra-se um exemplo da possível composição da rede de valor de uma distribuidora de gás canalizado no Brasil, indicados os papéis genéricos e os atores estratégicos / parceiros:

Papel Genérico	Atores Estratégicos / Parceiros
Clientes	Residências, comércio (padarias, restaurantes, hotéis, escolas de natação, clubes, etc.), indústrias (cerâmicas, fundições, tratamentos térmicos, etc.), geração e co-geração (fábricas, centros de saúde, hotéis, grandes complexos urbanísticos, etc.), termelétricas e veículos.
Fornecedores	Petrobras (gás natural, nafta), fabricantes de equipamentos de rede (tubulações e acessórios), serviços de construção e manutenção de rede, serviços de instalação e manutenção de equipamentos internos dos clientes.
Substitutos	Energia elétrica, gasolina, álcool, diesel, óleo combustível, GLP (gás liquefeito de petróleo), GNC e GNL.
Concorrentes	Comercializadores de energias substitutas.
Novos Entrantes	Irrelevante.
Complementors	Distribuidores de combustíveis (postos de gás natural veicular) e fabricantes de equipamentos movidos a gás (fornos, fogões, aquecedores, lavadoras de roupa, lavadoras de louça, radiadores murais, lareiras, churrasqueiras, co-geradores de calor / energia elétrica, centrais térmicas convencionais e de ciclo combinado e combustível para veículos motores).
Órgãos Governamentais / Reguladores	Poder concedente, agências reguladoras e outros órgãos governamentais.
Outras Empresas do Grupo	Empresas controladoras, empresas controladas e outras empresas com interesse societário.

Complementors – É aquele ator ou parceiro que fornece um produto ou serviço que constitui complemento às atividades da empresa, de modo que, quando associado ao seu produto ou serviço, tornam-no mais valioso.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

11 QUESTIONÁRIO

Parte 1 - Identificação do respondente

Respondente:

Cargo:

Área de atuação / atribuições resumidas:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Parte 2 – Caracterização da estratégia

1. Qual a estratégia utilizada pela sua empresa no mercado de distribuição de gás canalizado, quanto ao foco no cliente (marque com um "X" somente uma opção)?

Definição:

Diferenciação por qualidade – Quando a diferenciação se dá pelo oferecimento de um produto ou serviço que, comparado aos concorrentes ou aos substitutos, não seja fundamentalmente diferente, mas seja melhor. Decorre dos atributos do produto ou serviço em si, normalmente considerando três dimensões: maior confiabilidade, maior durabilidade e desempenho superior.

Diferenciação por *design* - Quando a diferenciação se dá por meio de características distintas dos produtos ou serviços concorrentes. Também chamada de diferenciação por **projeto**, busca algo diferente, não necessariamente melhor. Está intimamente relacionada à inovação.

Diferenciação por suporte – Sem alterar os atributos intrínsecos ao produto ou serviço, a diferenciação se dá pelo oferecimento de algo a mais, normalmente uma ampliação do nível de serviços agregados (formas e prazos de entrega, formas e prazos de financiamento e assistência técnica, por exemplo) ou produtos complementares (equipamentos periféricos, por exemplo).

Diferenciação por imagem - Considerando que os atributos de produtos ou serviços são as diversas formas como os consumidores os percebem, comparativamente aos produtos ou serviços concorrentes ou substitutos, um meio de diferenciá-los é a imagem, usualmente criada através da propaganda e de técnicas de promoção.

Diferenciação por tarifa / preço – Quando os atributos entre produtos ou serviços concorrentes ou substitutos forem similares, uma forma de diferenciá-los pode ser o preço.

☐ Diferenciação por qualidade
☐ Diferenciação por *design* ou projeto
☐ Diferenciação por suporte
☐ Diferenciação por imagem
☐ Diferenciação por tarifa / preço
☐ Não-diferenciação

2. Qual a estratégia utilizada pela sua empresa no mercado de distribuição de gás canalizado, quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional (marque com um "X" somente uma opção)?

☐ Busca de vantagem relativa frente aos demais agentes da indústria em função das oportunidades do macro ambiente.
☐ Busca de vantagem coletiva frente às oportunidades do macro ambiente.
☐ Busca de mitigar desvantagem relativa frente aos demais agentes da indústria frente às ameaças do macro ambiente.
☐ Busca de mitigar desvantagem coletiva frente às ameaças do macro ambiente.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

☐ A empresa não elabora estratégicas específicas quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional, atuando caso a caso.

3. Qual o entendimento de sua empresa sobre os rumos das obrigações regulatórias para os próximos 5 anos...

a) Quanto à regulação econômica:

Crescente (maiores obrigações)	**Decrescente (menores obrigações)**	**Manutenção (sem alterações de intensidade esperadas)**
☐	☐	☐

b) Quanto à regulação social e do meio ambiente:

Crescente (maiores obrigações)	**Decrescente (menores obrigações)**	**Manutenção (sem alterações de intensidade esperadas)**
☐	☐	☐

4. Qual é o *stakeholder* mais privilegiado por sua empresa (marque com um "X" somente uma opção)?

☐ Empregados
☐ Acionistas
☐ Clientes
☐ Comunidade
☐ Regulador
☐ Poder concedente
☐ Não privilegia qualquer interesse em particular

Definição:
Stakeholder – É qualquer "ator" (pessoa, grupo ou entidade) que tenha alguma relação de interesse (direto ou indireto) com ou sobre a organização. São também aqueles que afetam ou são afetados pelos objetivos ou resultados da organização.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Parte 3 – Validação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais

Marque com um "X" apenas uma das alternativas com relação às afirmações a seguir:

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
5. A estrutura organizacional da empresa é claramente hierarquizada.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. O poder decisório é descentralizado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Existem sistemas de medição de desempenho no nível dos funcionários.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Existem sistemas de medição de desempenho no nível geral da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Os indicadores de desempenho são balanceados, abrangendo tanto a dimensão econômico-financeira, quanto outras dimensões como: de clientes, de processos, de aprendizagem, regulatória, etc.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Os indicadores de desempenho são abrangentes, consistentes e adaptáveis às mudanças organizacionais e aos fatores externos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Os indicadores de desempenho dos funcionários estão integrados com os indicadores de desempenho gerais da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Os indicadores de desempenho individuais e da empresa estão alinhados aos objetivos explicitados da estratégia da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
13. Os objetivos e as metas decorrentes da estratégia da empresa são explicitados e de conhecimento de toda a organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. São formados rotineiramente grupos multidisciplinares e interfuncionais para a resolução de problemas e / ou projetos específicos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. As equipes são autogerenciáveis em sua maioria (entende-se por equipes autogerenciáveis aquelas que atuam sem pedir autorização de um superior hierárquico de um ou mais de seus componentes no estabelecimento dos próprios objetivos, programação de trabalho e definição de tarefas).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. A estrutura departamental é mais importante e sempre prevalece em relação à estrutura multidisciplinar e interfuncional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. O grau de delegação de responsabilidades (*empowerment*) é satisfatório.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
18. Os processos de negócios que envolvem as atividades fins como a distribuição de gás canalizado e a construção / manutenção de ativos de rede, assim como as demais atividades de suporte da empresa encontram-se perfeitamente documentados e são de fácil acesso pelos funcionários.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. A organização é orientada aos processos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. Os processos são interfuncionais, ou seja, são horizontais à estrutura organizacional da empresa, abrangendo mais de um departamento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. Os sistemas de remuneração dos funcionários estão vinculados aos sistemas de medição de desempenho da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. Um conjunto de critérios baseados em reconhecimento e recompensa é o meio para avaliação do desempenho dos empregados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23. A empresa investe em capacitação de seus profissionais, em treinamentos internos, cursos no Brasil e até no exterior.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
24. Grande parte do *know-how* adquirido para operação, construção e melhorias da rede de distribuição deve-se ao intercâmbio ocorrido com profissionais / empresas estrangeiras. Esse conhecimento, transferido e assimilado pelos profissionais da organização, caracteriza-se como um valioso ativo intelectual.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25. A empresa possui um sistema de gestão integrada, que consiste em ferramenta para aprimorar o controle dos processos internos e também do acesso gerencial às informações de gestão com vistas a melhor atender às expectativas de todos os *stakeholders* (acionistas, clientes, fornecedores, agências, Governo e comunidade).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26. A cultura da empresa ainda preserva traços de uma organização tipicamente burocratizada e estatal pré-privatização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27. Existe intenção expressa de estabelecer um modelo de administração participativo, o que pode resultar em uma mudança cultural significativa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
28. A empresa detém a tecnologia necessária à implementação de uma comunicação ampla e interfuncional, garantindo um constante *feedback* acerca das metas e planos de ação da organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29. O processo de formulação de estratégias é concebido por um grupo pequeno de executivos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30. A empresa possui um sistema de gestão integrada, garantindo acesso de todos os níveis decisórios em tempo real.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31. A empresa detém o *know-how* dos sistemas de gerenciamento da distribuição.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32. A empresa investe muito em sistemas de segurança, não só por força dos riscos inerentes ao produto distribuído, mas também em atendimento às exigências legais e regulatórias.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33. Há uma intenção explícita da organização em aprimorar os processos de negócios em busca de eficiência operacional máxima com uso intensivo de tecnologia da informação.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34. O uso de tecnologia da informação está aquém das necessidades e potencialidades do negócio.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
35. A empresa possui um elevado grau de utilização da prática de pesquisar a satisfação dos clientes (entenda-se por grau elevado como aquele realizado de forma ao mesmo tempo sistemática e extensiva na empresa).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36. A empresa detém tecnologia para realizar avaliações de desempenho, de forma periódica, estruturada e integrada dos objetivos estratégicos aos indicadores operacionais quantificáveis.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37. A empresa possui um elevado grau de utilização da prática de registrar reclamações de clientes para corrigir possíveis problemas nos processos, produtos ou serviços (entenda-se por grau elevado como aquele realizado de forma ao mesmo tempo sistemática e extensiva na empresa).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38. A empresa utiliza de forma elevada as tecnologias de informação para registro de reclamações dos clientes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39. A empresa dá ênfase à medição de indicadores de grandezas qualitativas, de modo a valorizar indicadores intangíveis, que possam aferir a satisfação dos diferentes *stakeholders*.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
40. A empresa possui tecnologia, recursos e planejamento para o combate a perdas e entende que possui meios de conduzi-lo no curto prazo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41. A empresa possui tecnologia, recursos e planejamento para a conversão da rede de gás manufaturado e possui meios de conduzi-la nos prazos previstos, atendendo aos requisitos dos agentes regulatórios e fiscalizadores.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
42. A manutenção, renovação e expansão dos ativos da rede de distribuição estão sendo realizadas a contento nos aspectos técnico, comercial, de prazos, de segurança e regulatórios.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
43. É inegável a capacidade técnica dos profissionais da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
44. A empresa demonstra estar engajada num processo constante de buscar metodologias e novas práticas que incluam a solução de problemas e a melhoria de processos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
45. A empresa preza o desenvolvimento de talentos e capacidades de seus funcionários, estimulando-os e oferecendo meios para seu desenvolvimento contínuo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
46. A empresa realiza freqüentemente pesquisas de satisfação dos funcionários (no mínimo uma vez por ano).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
47. A satisfação no trabalho é uma tônica, sendo desprezíveis os casos de pessoas que consideram o dia-a-dia profissional uma fonte de sofrimento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
48. Os resultados dos últimos 5 anos têm sido satisfatórios do ponto de vista dos acionistas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
49. A geração de caixa nos últimos 5 anos têm sido satisfatórios do ponto de vista dos acionistas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
50. A perspectiva dos resultados para os próximos 5 anos é positiva do ponto de vista dos acionistas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
51. A perspectiva da geração de caixa para os próximos 5 anos é positiva do ponto de vista dos acionistas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
52. Resultado e fluxo de caixa são satisfatórios para a continuidade dos planos de investimento da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
53. As metas de remuneração do capital dos investidores estão sendo atingidas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
54. A estrutura e o custo de capital da empresa são adequados e não há perspectivas de ajustá-los no curto prazo.						

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Parte 4 – Validação das implicações estratégicas dos fatores macro ambientais

Qual o **grau de importância dos fatores macro ambientais** relacionados a seguir para a vantagem competitiva de sua empresa e, consequentemente, seu desempenho (marque com um "X" apenas uma das alternativas por fator):

Fatores	Muito Impor-tante	Impor-tante	Pouco Impor-tante	Não se Aplica / Não é Impor-tante
55. Disponibilidade de mão-de-obra capacitada no mercado.	☐	☐	☐	☐
56. Custo de mão-de-obra no mercado.	☐	☐	☐	☐
57. Disponibilidade de fontes externas (nacionais ou internacionais) de financiamento de longo prazo.	☐	☐	☐	☐
58. Disponibilidade de fontes externas (nacionais ou internacionais) de financiamento de curto prazo.	☐	☐	☐	☐
59. Atividade econômica (nível de crescimento do PIB).	☐	☐	☐	☐
60. Inflação.	☐	☐	☐	☐
61. Taxa cambial.	☐	☐	☐	☐
62. Estabilidade econômica.	☐	☐	☐	☐
63. Poder aquisitivo dos consumidores.	☐	☐	☐	☐
64. Distribuição de renda.	☐	☐	☐	☐
65. Abundância de recursos naturais (gás natural).	☐	☐	☐	☐
66. Disponibilidade de gás natural para distribuição.	☐	☐	☐	☐
67. Acesso a tecnologias externas (internacionais).	☐	☐	☐	☐
68. Tecnologias disponíveis para uso na empresa.	☐	☐	☐	☐
69. Crescimento populacional.	☐	☐	☐	☐
70. Grau de urbanização das áreas atendidas.	☐	☐	☐	☐
71. Movimentos migratórios da população.	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Fatores	Muito Impor-tante	Impor-tante	Pouco Impor-tante	Não se Aplica / Não é Impor-tante
72. População em áreas de difícil acesso, como favelas.	☐	☐	☐	☐
73. Nível educacional da população.	☐	☐	☐	☐
74. Legislação ambiental.	☐	☐	☐	☐
75. Legislação de proteção ao consumidor.	☐	☐	☐	☐
76. Legislação trabalhista do país.	☐	☐	☐	☐
77. Ideologias influenciando decisões políticas, legislativas e judiciárias.	☐	☐	☐	☐
78. Estabilidade das instituições.	☐	☐	☐	☐
79. Capacidade técnica das instituições, como órgãos reguladores.	☐	☐	☐	☐
80. Presença de capital estrangeiro na empresa.	☐	☐	☐	☐
81. Presença de *know-how* estrangeiro na operação da empresa.	☐	☐	☐	☐
82. Marco regulatório específico do setor.	☐	☐	☐	☐

83. A mão-de-obra disponível hoje no mercado para a empresa pode ser classificada, quanto à capacidade técnica, como:

☐ Super capacitada (além do necessário).
☐ Capacitada (nível adequado à empresa).
☐ Não capacitada.
☐ Não sei / incapacidade de avaliar.

84. A mão-de-obra disponível hoje no mercado para a empresa pode ser classificada, quanto ao custo, como:

☐ Barata.
☐ Nem barata, nem cara.
☐ Cara.
☐ Não sei / incapacidade de avaliar.

85. A disponibilidade atual de fontes de financiamento externas (nacionais e internacionais) de longo prazo para sua empresa pode ser classificada como:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

☐ Acima das necessidades.
☐ Suficiente.
☐ Insuficiente.
☐ Não sei / incapacidade de avaliar.

86. A disponibilidade atual de fontes de financiamento externas (nacionais e internacionais) de curto prazo para sua empresa pode ser classificada como:

☐ Acima das necessidades.
☐ Suficiente.
☐ Insuficiente.
☐ Não sei / incapacidade de avaliar.

87. A perspectiva da atividade econômica para os próximos 3 anos (evolução do PIB) é de:

☐ Forte crescimento (acima de 5% a.a.).
☐ Crescimento moderado (2 a 5% a.a.).
☐ Baixo crescimento (abaixo de 2% a.a.).
☐ Não crescimento.
☐ Não sei / incapacidade de avaliar.

88. A perspectiva de inflação para os próximos 3 anos (evolução do IPCA) é de:

☐ Alta (acima de 10% a.a.).
☐ Média (5 a 10% a.a.).
☐ Baixa (abaixo de 5% a.a.).
☐ Inexistente (0% a.a.).
☐ Não sei / incapacidade de avaliar.

89. O grau de estabilidade econômica do país pode ser classificado como:

☐ Alto	☐ Médio	☐ Baixo	☐ Não sei

90. O poder aquisitivo da população da área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

☐ Alto	☐ Médio	☐ Baixo	☐ Não sei

91. A distribuição de renda da população da área de concessão de sua empresa pode ser classificada como:

☐ Alta	☐ Média	☐ Baixa	☐ Não sei

92. A abundância de recursos naturais (gás natural) pode ser classificada como:

☐ Alta	☐ Média	☐ Baixa	☐ Não sei

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

93. A disponibilidade de gás natural para distribuição por sua empresa pode ser classificada como:

☐ Alta	☐ Média	☐ Baixa	☐ Não sei

94. O acesso a tecnologias externas (internacionais) por sua empresa pode ser classificado como:

☐ Alto	☐ Médio	☐ Baixo	☐ Não sei

95. A disponibilidade local de tecnologias para uso de sua empresa pode ser classificada como:

☐ Alta	☐ Média	☐ Baixa	☐ Não sei

96. RETIRADA

97. O crescimento populacional na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

☐ Alto	☐ Médio	☐ Baixo	☐ Não sei

98. O grau de urbanização na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

☐ Alto	☐ Médio	☐ Baixo	☐ Não sei

99. O movimento migratório da população na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

☐ Alto	☐ Médio	☐ Baixo	☐ Não sei

100. A presença de população em áreas de difícil acesso, como favelas, na área de concessão de sua empresa pode ser classificada como:

☐ Alta	☐ Média	☐ Baixa	☐ Não sei

101. O nível educacional da população na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

☐ Alto	☐ Médio	☐ Baixo	☐ Não sei

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

102. A legislação ambiental que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

☐ Crescente	☐ Estável	☐ Decrescente	☐ Não sei

103. A legislação de proteção ao consumidor que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

☐ Crescente	☐ Estável	☐ Decrescente	☐ Não sei

104. A legislação trabalhista que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

☐ Crescente	☐ Estável	☐ Decrescente	☐ Não sei

105. O grau de influência de ideologias nas decisões políticas, legislativas e judiciárias que impactam a sua empresa pode ser classificado como:

☐ Alto	☐ Médio	☐ Baixo	☐ Não sei

106. RETIRADA

107. A estabilidade do ambiente institucional que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

☐ Alta	☐ Média	☐ Baixa	☐ Não sei

108. A capacidade técnica das instituições, como órgãos reguladores, que impactam a sua empresa pode ser classificada como:

☐ Alta	☐ Média	☐ Baixa	☐ Não sei

109. A presença de capital estrangeiro na sua empresa pode ser classificada como:

☐ Alta	☐ Média	☐ Baixa	☐ Não sei

110. A presença de know-how estrangeiro na operação de sua empresa pode ser classificada como:

☐ Alta	☐ Média	☐ Baixa	☐ Não sei

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

111. O conjunto do marco regulatório que impacta a sua empresa pode ser considerado como:

☐ Satisfatório	☐ Indiferente	☐ Insatisfatório	☐ Não sei

Marque com um "X" apenas uma das alternativas com relação às afirmações a seguir:

Afirmações	**N/A**	**DC**	**D**	**ND/CD**	**C**	**CC**
112. Há risco direto de perda de vendas em função no nível da atividade econômica de forma geral.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
113. Há preocupação com relação ao fornecimento de gás em função de: risco do abastecimento da Bolívia (Gasbol); capacidade de investimento e realização da Petrobras na produção e transporte em novas áreas de exploração da Bacia de Santos; operacionalização do projeto Malha, etc.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
114. A manutenção dos atuais subsídios cruzados, por classe de consumidor, nas tarifas pode impactar o volume de vendas e a rentabilidade da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
115. Há risco de aumentos no preço do gás natural para níveis não competitivos, por pressões sobre a Petrobras decorrentes da política macroeconômica do governo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
116. A oferta de energia elétrica a baixo custo para grandes clientes pode limitar a atratividade de projetos de co-geração e climatização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
117. A flutuação cambial deprecia o investimento do controlador, implicando dificuldades de investimento para cumprir os planos de expansão da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
118. A viabilidade econômica das termelétricas é questionável.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
119. Novas crises de oferta de energia elétrica incentivarão o consumo de gás natural pela maior utilização da potência das usinas termelétricas já operacionais ou em fase de implantação, como também dos projetos de co-geração.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
120. Acidentes no projeto de conversão implicam danos à imagem da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
121. A centenária experiência com o consumo de gás canalizado no Rio de Janeiro é um forte referencial cultural para outros municípios ainda não atendidos por esse serviço, incentivando a adesão e o consumo do gás canalizado quando de sua disponibilização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
122. A aceitação do GNV tende a crescer nos veículos particulares em função da história bem-sucedida de uso nos táxis.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
123. A crescente consciência ecológica da população incentiva o uso de fontes de energia mais limpas como o gás natural.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
124. O crescimento populacional na área de concessão implica potencial aumento de consumo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
125. O crescimento populacional em áreas de difícil acesso, como favelas, inviabiliza a atuação e a rentabilidade da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
126. A acentuada concentração urbana na área de concessão é um fator positivo quanto ao aumento de consumo do gás canalizado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
127. Há tendência à substituição de equipamentos movidos a energia elétrica, tais como chuveiros, fornos e climatizadores, para outros movidos a gás natural.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
128. A ampliação da legislação ambiental tende a ajudar a expansão do consumo do gás natural.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
129. A indefinição da metodologia de revisão tarifária é fator de risco.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
130. O marco regulatório como um todo apresenta graves lacunas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
131. O contrato de concessão apresenta falhas técnicas e contradições que podem impactar negativamente o desempenho da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
132. O poder concedente pressiona indevidamente o regulador em decisões contrárias aos interesses da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
133. O regulador ainda carece de estrutura técnica para a realização de suas atribuições.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
134. O regulador apresenta um forte viés político em suas decisões, claramente desfavorável à empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
135. Há prejuízo decorrente da demora, e conseqüente custo, para a liberação das licenças para execução de obras de infra-estrutura da rede.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
136. Apresenta-se um retrocesso no PPT (Programa Prioritário de Termelétricas), o que é prejudicial à empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
137. O relacionamento com o regulador pode ser classificado como conturbado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
138. O resultado da primeira revisão tarifária foi satisfatório do ponto de vista econômico-financeiro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
139. O resultado da primeira revisão tarifária foi satisfatório do ponto de vista metodológico.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
140. A questão tarifária é central no relacionamento com o regulador.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Parte 5 – Validação das implicações estratégicas das alianças e redes

141. Avalie a seguinte afirmação: "A participação da empresa em alianças e redes é parte fundamental da estratégia da atividade de distribuição de gás de sua empresa":

N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
☐	☐	☐	☐	☐	☐

142. Avalie a seguinte afirmação: "A participação da empresa em alianças e redes é parte fundamental da estratégia de sua empresa quanto ao foco no cliente."

N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
☐	☐	☐	☐	☐	☐

143. Avalie a seguinte afirmação: "A participação da empresa em alianças e redes é parte fundamental da estratégia de sua empresa quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional:"

N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
☐	☐	☐	☐	☐	☐

144. Quais os fatores determinantes para o estabelecimento de alianças estratégicas por sua empresa atualmente? (marque com um "X" no **máximo três opções**)

☐ Acesso ao capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos.
☐ Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos.
☐ Acesso ao capital político proporcionado por novos relacionamentos.
☐ Economias de escala.
☐ Aprendizagem com parceiros.
☐ Gerenciamento de riscos.
☐ Compartilhamento de custos.
☐ Redução de custos de entrada em novos mercados.
☐ Gerenciamento de incertezas.
☐ Compartilhamento de recursos / talentos / competências complementares.
☐ Estreitamento de relações comerciais.
☐ Posicionamento frente a mudanças políticas e institucionais.
☐ Acesso a recursos físicos.
☐ Acesso a recursos financeiros.
☐ Acesso a recursos tecnológicos.
☐ Acesso a inovações.
☐ Não se aplica.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

145. A sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas com ... (marque com um "X" uma das opções sim, não ou não sei):

Tipos de Atores / Parceiros	Sim	Não	Não Sei
a) Clientes	☐	☐	☐
b) Fornecedores	☐	☐	☐
c) Substitutos	☐	☐	☐
d) Concorrentes	☐	☐	☐
e) Novos Entrantes	☐	☐	☐
f) Complementors	☐	☐	☐
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	☐	☐	☐
h) Empresas do Grupo	☐	☐	☐

146. As alianças estratégicas nas quais sua empresa participa são **tipicamente** (marque com um "X" somente uma opção):

Definições:
Alianças bilaterais – São as alianças construídas entre duas entidades, por exemplo, entre sua empresa e um parceiro.
Alianças multilaterais – São as alianças construídas com mais de duas entidades, por exemplo, entre sua empresa e diversos fornecedores.

☐ Bilaterais
☐ Multilaterais
☐ Ambos
☐ Não participa de alianças

147. Caso sua resposta tenha sido multilaterais, quais são os principais participantes dessas alianças?

☐ Clientes
☐ Fornecedores
☐ Substitutos
☐ Concorrentes
☐ Novos entrantes
☐ *Complementors*
☐ Órgãos governamentais / reguladores
☐ Empresas do grupo

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

148. Selecione os **três** principais tipos de alianças mais utilizados por sua empresa com cada categoria de parceiro:

Tipos	a) Clientes	b) Fornece-dores	c) Substi-tutos	d) Concor-rentes
Fusão / Aquisição	☐	☐	☐	☐
Joint-venture	☐	☐	☐	☐
Participação acionária cruzada	☐	☐	☐	☐
Investimento acionário minoritário	☐	☐	☐	☐
Contrato de concessão	☐	☐	☐	☐
Contrato de fornecimento de gás	☐	☐	☐	☐
P&D em conjunto	☐	☐	☐	☐
Desenvolvimento / Co-produção	☐	☐	☐	☐
Comercialização / Marketing em conjunto	☐	☐	☐	☐
Licenciamento de patente ou *know-how*	☐	☐	☐	☐
Transferência de tecnologia	☐	☐	☐	☐
Acordo / Contrato de P&D	☐	☐	☐	☐
Acordo / Contrato de suprimento de outros insumos e materiais	☐	☐	☐	☐
Acordo / Contrato de distribuição	☐	☐	☐	☐
Acordo / Contrato de comercialização	☐	☐	☐	☐
Acordo / Contrato de prestação de serviços	☐	☐	☐	☐
Acordo / Contrato de suprimento de gás *spot* ou de curto prazo	☐	☐	☐	☐
Acordo / Contrato de financiamento *spot* ou de curto prazo	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Tipos	**e) Novos Entrantes**	**f) *Comple-mentors***	**g) Governo / Órgãos Reguladores**	**h) Empresas do Grupo**
Fusão / Aquisição	☐	☐	☐	☐
Joint-venture	☐	☐	☐	☐
Participação acionária cruzada	☐	☐	☐	☐
Investimento acionário minoritário	☐	☐	☐	☐
Contrato de concessão	☐	☐	☐	☐
Contrato de fornecimento de gás	☐	☐	☐	☐
P&D em conjunto	☐	☐	☐	☐
Desenvolvimento / Co-produção	☐	☐	☐	☐
Comercialização / Marketing em conjunto	☐	☐	☐	☐
Licenciamento de patente ou *know-how*	☐	☐	☐	☐
Transferência de tecnologia	☐	☐	☐	☐
Acordo / Contrato de P&D	☐	☐	☐	☐
Acordo / Contrato de suprimento de outros insumos e materiais	☐	☐	☐	☐
Acordo / Contrato de distribuição	☐	☐	☐	☐
Acordo / Contrato de comercialização	☐	☐	☐	☐
Acordo / Contrato de prestação de serviços	☐	☐	☐	☐
Acordo / Contrato de suprimento de gás *spot* ou de curto prazo	☐	☐	☐	☐
Acordo / Contrato de financiamento *spot* ou de curto prazo	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

149. Quanto ao **escopo**, as redes estabelecidas por sua empresa são (marque com um "X" uma das opções por tipo de parceiro):

Definição:
Escopo – Refere-se à amplitude ou alvo ou abrangência da aliança / rede em termos de mercado geográfico, grupo de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for a aliança / rede, mais restrito é seu escopo.

Tipos de Parceiros	Ampla (muitas alianças)	Restrita (poucas alianças)	Não Se Aplica
a) Clientes	☐	☐	☐
b) Fornecedores	☐	☐	☐
c) Substitutos	☐	☐	☐
d) Concorrentes	☐	☐	☐
e) Novos Entrantes	☐	☐	☐
f) Complementors	☐	☐	☐
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	☐	☐	☐
h) Empresas do Grupo	☐	☐	☐

150. Quanto ao **escopo geográfico**, as redes estabelecidas por sua empresa são (marque com um "X" uma das opções por tipo de parceiro):

Tipos de Parceiros	Área de Concessão	Multi-Regional	País	Global
a) Clientes	☐	☐	☐	☐
b) Fornecedores	☐	☐	☐	☐
c) Substitutos	☐	☐	☐	☐
d) Concorrentes	☐	☐	☐	☐
e) Novos Entrantes	☐	☐	☐	☐
f) Complementors	☐	☐	☐	☐
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	☐	☐	☐	☐
h) Empresas do Grupo	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

151. Classifique a posição de **centralidade** de sua empresa, comparada com de outros componentes, no setor de distribuição de gás no Brasil (marque com um "X" uma das opções):

Definição:
Centralidade – A centralidade é a posição relativa de sua empresa em relação aos demais membros do setor da rede em que está inserida (distribuição de gás brasileira). Quanto maior for o relacionamento inter-firma da empresa focal (sua empresa) com os demais membros da rede, maior é sua centralidade.

Central	Intermediária	Periférica
☐	☐	☐

152. Avalie as afirmações: "A sua empresa procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto ....":

Afirmação	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
a) "... da rede de valor da sua empresa."	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) "... da rede de valor das distribuidoras de gás canalizado no Brasil."	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) ".... das empresas do setor de distribuição de gás no Brasil."	☐	☐	☐	☐	☐	☐

153. É possível identificar **orifícios** na rede de valor da indústria de distribuição de gás canalizado?

Definição:
Orifícios – Ocorrem quando duas indústrias (ou empresas) diferentes são conectadas apenas por meio de uma terceira indústria (ou empresa), que funciona como um intermediário no relacionamento. Ex.: uma empresa corretora de seguros funciona como um orifício estrutural da indústria de seguros, pois intermedia as transações entre a seguradora e seus clientes, dando credibilidade às operações de seguros, tanto para as empresas de seguros quanto para seus clientes.

Sim	Não
☐	☐

Em caso positivo, quais seriam as indústrias conectadas? Cite os principais exemplos:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

154. É possível identificar **orifícios** na rede de valor da sua empresa, isto é, dois parceiros em indústrias diferentes conectados apenas por meio de sua empresa (intermediária de transações)?

Sim	Não
☐	☐

Em caso positivo, quais seriam as indústrias conectadas? Cite os principais exemplos:

155. No contexto de redes estratégicas, empresas ou indústrias que compartilham os mesmos clientes são chamadas **equivalentes**. Avalie as afirmações a seguir com relação aos clientes de gás canalizado:

Afirmação	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
a) "As empresas de distribuição de gás canalizado e de distribuição de combustíveis podem ser consideradas equivalentes, pois fornecem energia para vários grupos de clientes dos mesmos segmentos residencial, comercial, industrial e rural."	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) "As empresas de distribuição de gás canalizado e de fabricação de equipamentos movidos a gás podem ser consideradas equivalentes, pois fornecem energia para vários grupos de clientes dos mesmos segmentos residencial, comercial, industrial e rural."	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

156. É possível identificar outros casos de equivalência nessa indústria?

Sim	Não
☐	☐

Em caso positivo, quais? Cite os principais exemplos e eventuais implicações que podem ocorrer:

157. Avalie as afirmações: "A formação de alianças / redes de sua empresa com indústrias / empresas equivalentes (que possuem os mesmos clientes no setor de distribuição de gás canalizado), no sentido de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, pode ter impacto positivo....":

Afirmação	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
a) "... na vantagem competitiva da indústria / sua empresa."	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) "... na imagem da sua empresa frente aos clientes."	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) "... na percepção de valor do produto / serviço pelo cliente."	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d) "... na fidelização do cliente."	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e) "... no desempenho global de sua empresa."	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

158. Classifique o **conteúdo** dos recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas (marque com um "X" apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	**Abundante**	**Mediano**	**Restrito**	**Não se Aplica**
a) Clientes	☐	☐	☐	☐
b) Fornecedores	☐	☐	☐	☐
c) Substitutos	☐	☐	☐	☐
d) Concorrentes	☐	☐	☐	☐
e) Novos Entrantes	☐	☐	☐	☐
f) Complementors	☐	☐	☐	☐
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	☐	☐	☐	☐
h) Empresas do Grupo	☐	☐	☐	☐

159. Classifique o **volume** dos recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas (marque com um "X" apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	**Ilimitado**	**Satisfatório**	**Insuficiente**	**Não se Aplica**
a) Clientes	☐	☐	☐	☐
b) Fornecedores	☐	☐	☐	☐
c) Substitutos	☐	☐	☐	☐
d) Concorrentes	☐	☐	☐	☐
e) Novos Entrantes	☐	☐	☐	☐
f) Complementors	☐	☐	☐	☐
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	☐	☐	☐	☐
h) Empresas do Grupo	☐	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

160. Classifique o **acesso** da sua empresa aos recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas (marque com um "X" apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	**Ilimitado**	**Satisfatório**	**Insuficiente**	**Não se Aplica**
a) Clientes	☐	☐	☐	☐
b) Fornecedores	☐	☐	☐	☐
c) Substitutos	☐	☐	☐	☐
d) Concorrentes	☐	☐	☐	☐
e) Novos Entrantes	☐	☐	☐	☐
f) Complementors	☐	☐	☐	☐
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	☐	☐	☐	☐
h) Empresas do Grupo	☐	☐	☐	☐

161. Avalie a **força das conexões** (ou o grau de comprometimento e formalização contratual) entre a sua empresa e seus parceiros nas principais alianças estratégicas (marque com um "X" apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	**Fraca**	**Média**	**Forte**	**Não se Aplica**
a) Clientes	☐	☐	☐	☐
b) Fornecedores	☐	☐	☐	☐
c) Substitutos	☐	☐	☐	☐
d) Concorrentes	☐	☐	☐	☐
e) Novos Entrantes	☐	☐	☐	☐
f) Complementors	☐	☐	☐	☐
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	☐	☐	☐	☐
h) Empresas do Grupo	☐	☐	☐	☐

Obs. A **força das conexões** pode ser entendida como o grau de dificuldade de rompimento das alianças, o grau de comprometimento entre parceiros, a durabilidade da aliança ou a dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

162. De forma geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas por sua empresa é vista como (marque com um "X" apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Colaborativa	Oportunística	Não se Aplica
a) Clientes	☐	☐	☐
b) Fornecedores	☐	☐	☐
c) Substitutos	☐	☐	☐
d) Concorrentes	☐	☐	☐
e) Novos Entrantes	☐	☐	☐
f) Complementors	☐	☐	☐
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	☐	☐	☐
h) Empresas do Grupo	☐	☐	☐

Obs. A **natureza das alianças** pode ser caracterizada como **oportunística** quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem competitiva desproporcional para algum dos parceiros, e **colaborativa** quando apresenta equilíbrio de forças entre os parceiros.

163. Como você classifica o **efeito** das alianças para o setor de distribuição de gás canalizado?

Efeito na Indústria	Aumenta	Diminui	Sem Efeito
a) Poder de barganha dos fornecedores	☐	☐	☐
b) Poder de barganha dos clientes	☐	☐	☐
c) Capacidade de evitar substitutos	☐	☐	☐
d) Capacidade de lidar com fatores políticos	☐	☐	☐
e) Capacidade de lidar com fatores demográficos	☐	☐	☐
f) Capacidade de lidar com fatores culturais	☐	☐	☐
g) Capacidade de lidar com fatores econômicos	☐	☐	☐
h) Barreiras de entrada no setor de distribuição	☐	☐	☐
i) Grau de rivalidade entre concorrentes	☐	☐	☐

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

164. A sua empresa tem **indicadores de desempenho** para avaliar o quanto as alianças contribuem para o desempenho global da sua empresa?

Sim	Não
☐	☐

165. Em sua opinião, tais indicadores são adequados e suficientes?

Sim	Não
☐	☐

Em caso negativo, por quê?

166. A sua empresa tem **mecanismos de governança** das alianças (contratos, acordos, comitês, etc.) para estabelecer padrões de conduta dos parceiros em suas alianças estratégicas?

Sim	Não
☐	☐

167. Em sua opinião, tais mecanismos são adequados e suficientes?

Sim	Não
☐	☐

Em caso negativo, por quê?

168. Ao estabelecer alianças, quais dentre os critérios a seguir são utilizados para buscar **alinhamento de interesses** entre sua empresa e os parceiros?

- ☐ Estratégia operacional
- ☐ Cultura corporativa
- ☐ Estilo gerencial
- ☐ Complementaridade de recursos
- ☐ Complementaridade de produtos e serviços
- ☐ Nível de aceitação dos clientes
- ☐ Não possui critérios pré-concebidos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

169. Como você classifica a **experiência** de sua empresa com múltiplas alianças?

- ☐ Extensa
- ☐ Não extensa, mas significativa
- ☐ Insignificante
- ☐ Não possui experiência
- ☐ Não sei dizer

170. Como você classifica o **compartilhamento de informações** com parceiros em alianças?

- ☐ Alto estágio de desenvolvimento
- ☐ Existente, mas não significativa
- ☐ Insignificante
- ☐ Não compartilha informações com parceiros
- ☐ Não sei dizer

171. Como sua empresa garante o **alinhamento estratégico** das alianças com sua estratégia de negócio?

- ☐ Por meio de processos formais estabelecidos
- ☐ Por meio de processos formais em desenvolvimento
- ☐ Por meio de iniciativas informais
- ☐ Não possui processos ou iniciativas
- ☐ Não sei

ESPAÇO RESERVADO PARA SEUS COMENTÁRIOS, CASO SEJA DO SEU INTERESSE, COMO POR EXEMPLO: DIFICULDADES NO PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO, DÚVIDAS CONCEITUAIS, LACUNAS, SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS E APROFUNDAMENTOS.

MUITO OBRIGADO PELO SEU TEMPO E COLABORAÇÃO!!!!!

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

9
ANEXO II

Resultados das Respostas aos Questionários

Parte 2 – Caracterização da estratégia

1. Qual a estratégia utilizada pela sua empresa no mercado de distribuição de gás canalizado, quanto ao foco no cliente (marque com um "X" somente uma opção)?

Opção	Resultado
Diferenciação por qualidade	73,1%
Diferenciação por *design* ou projeto	0%
Diferenciação por suporte	11,5%
Diferenciação por imagem	0%
Diferenciação por tarifa / preço	15,4%
Não-diferenciação	0%

2. Qual a estratégia utilizada pela sua empresa no mercado de distribuição de gás canalizado, quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional (marque com um "X" somente uma opção)?

Opção	Resultado
Busca de vantagem relativa frente aos demais agentes da indústria em função das oportunidades do macro ambiente.	40,9%
Busca de vantagem coletiva frente às oportunidades do macro ambiente.	18,2%
Busca de mitigar desvantagem relativa frente aos demais agentes da indústria frente às ameaças do macro ambiente.	4,5%
Busca de mitigar desvantagem coletiva frente às ameaças do macro ambiente.	4,5%
A empresa não elabora estratégicas específicas quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional, atuando caso a caso.	31,8%

3. Qual o entendimento de sua empresa sobre os rumos das obrigações regulatórias para os próximos 5 anos?

   c) Quanto à regulação econômica:

Opção	Resultado
Crescente (maiores obrigações)	70,8%
Decrescente (menores obrigações)	0%
Manutenção (sem alterações de intensidade esperadas)	29,2%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

d) Quanto à regulação social e do meio ambiente:

Opção	Resultado
Crescente (maiores obrigações)	100,0%
Decrescente (menores obrigações)	0%
Manutenção (sem alterações de intensidade esperadas)	0%

4. Qual é o *stakeholder* mais privilegiado por sua empresa (marque com um "X" somente uma opção)?

Opção	Resultado
Empregados	3,8%
Acionistas	42,3%
Clientes	26,9%
Comunidade	7,7%
Regulador	0%
Poder concedente	3,8%
Não privilegia qualquer interesse em particular	15,4%

Parte 3 – Validação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais

Marque com um "X" apenas uma das alternativas com relação às afirmações a seguir:

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
5. A estrutura organizacional da empresa é claramente hierarquizada.		3,8%	53,8%	42,3%		
6. O poder decisório é descentralizado.	3,8%	26,9%	50,0%	3,8%	11,5%	3,8%
7. Existem sistemas de medição de desempenho no nível dos funcionários.	3,8%	7,7%	23,1%	7,7%	57,7%	
8. Existem sistemas de medição de desempenho no nível geral da empresa.		3,8%	3,8%	7,7%	65,4%	15,4%
9. Os indicadores de desempenho são balanceados, abrangendo tanto a dimensão econômico-financeira, quanto outras dimensões como: de clientes, de processos, de aprendizagem, regulatória, etc.	4,2%	4,2%	12,5%	20,8%	50,0%	8,3%
10. Os indicadores de desempenho são abrangentes, consistentes e adaptáveis às mudanças organizacionais e aos fatores externos.	4,3%	8,7%	21,7%	26,1%	39,1%	

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
11. Os indicadores de desempenho dos funcionários estão integrados com os indicadores de desempenho gerais da empresa.	12,0%		8,0%	8,0%	64,0%	8,0%
12. Os indicadores de desempenho individuais e da empresa estão alinhados aos objetivos explicitados da estratégia da empresa.	3,8%		19,2%	7,7%	53,8%	15,4%
13. Os objetivos e as metas decorrentes da estratégia da empresa são explicitados e de conhecimento de toda a organização.			24,0%	20,0%	56,0%	
14. São formados rotineiramente grupos multidisciplinares e interfuncionais para a resolução de problemas e / ou projetos específicos.		4,0%	12,0%	20%	56,0%	8%
15. As equipes são autogerenciáveis em sua maioria (entende-se por equipes autogerenciáveis aquelas que atuam sem pedir autorização de um superior hierárquico de um ou mais de seus componentes no estabelecimento dos próprios objetivos, programação de trabalho e definição de tarefas).		28,0%	36,0%	12,0%	24,0%	
16. A estrutura departamental é mais importante e sempre prevalece em relação à estrutura multidisciplinar e interfuncional.		8,3%	12,5%	20,8%	50,0%	8,3%
17. O grau de delegação de responsabilidades (*empowerment*) é satisfatório.		4,0%	32,0%	12,0%	44,0%	8,0%
18. Os processos de negócios que envolvem as atividades fins como a distribuição de gás canalizado e a construção / manutenção de ativos de rede, assim como as demais atividades de suporte da empresa encontram-se perfeitamente documentados e são de fácil acesso pelos funcionários.			17,4%	17,4%	65,2%	
19. A organização é orientada aos processos.			8,7%	21,7%	69,6%	

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
20. Os processos são interfuncionais, ou seja, são horizontais à estrutura organizacional da empresa, abrangendo mais de um departamento.	4,0%			16,0%	72,0%	8,0%
21. Os sistemas de remuneração dos funcionários estão vinculados aos sistemas de medição de desempenho da empresa.	3,8%	11,5%	34,6%	15,4%	30,8%	3,8%
22. Um conjunto de critérios baseados em reconhecimento e recompensa é o meio para avaliação do desempenho dos empregados.		15,4%	42,3%	15,4%	26,9%	
23. A empresa investe em capacitação de seus profissionais, em treinamentos internos, cursos no Brasil e até no exterior.			3,8%	3,8%	84,6%	7,7%
24. Grande parte do *know-how* adquirido para operação, construção e melhorias da rede de distribuição deve-se ao intercâmbio ocorrido com profissionais / empresas estrangeiras. Esse conhecimento, transferido e assimilado pelos profissionais da organização, caracteriza-se como um valioso ativo intelectual.			20,8%	20,8%	45,8%	12,5%
25. A empresa possui um sistema de gestão integrada, que consiste em ferramenta para aprimorar o controle dos processos internos e também do acesso gerencial às informações de gestão com vistas a melhor atender às expectativas de todos os *stakeholders* (acionistas, clientes, fornecedores, agências, Governo e comunidade).			16,0%	32,0%	48,0%	4,0%
26. A cultura da empresa ainda preserva traços de uma organização tipicamente burocratizada e estatal pré-privatização.	3,8%	15,4%	30,8%	7,7%	42,3%	

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
27. Existe intenção expressa de estabelecer um modelo de administração participativo, o que pode resultar em uma mudança cultural significativa.		8,3%	29,2%	25,0%	37,5%	
28. A empresa detém a tecnologia necessária à implementação de uma comunicação ampla e interfuncional, garantindo um constante *feedback* acerca das metas e planos de ação da organização.		4,2%	20,8%	16,7%	50,0%	8,3%
29. O processo de formulação de estratégias é concebido por um grupo pequeno de executivos.		20,8%			50,0%	29,2%
30. A empresa possui um sistema de gestão integrada, garantindo acesso de todos os níveis decisórios em tempo real.	4,2%	16,7%	41,7%	25,0%	12,5%	
31. A empresa detém o *know-how* dos sistemas de gerenciamento da distribuição.			4,0%	12,0%	48,0%	36,0%
32. A empresa investe muito em sistemas de segurança, não só por força dos riscos inerentes ao produto distribuído, mas também em atendimento às exigências legais e regulatórias.			7,7%	15,4%	57,7%	19,2%
33. Há uma intenção explícita da organização em aprimorar os processos de negócios em busca de eficiência operacional máxima com uso intensivo de tecnologia da informação.			8,0%	20,0%	60,0%	12,0%
34. O uso de tecnologia da informação está aquém das necessidades e potencialidades do negócio.		4,2%	25,0%	12,5%	58,3%	
35. A empresa possui um elevado grau de utilização da prática de pesquisar a satisfação dos clientes (entenda-se por grau elevado como aquele realizado de forma ao mesmo tempo sistemática e extensiva na empresa).			36,0%	16,0%	48,0%	

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
36. A empresa detém tecnologia para realizar avaliações de desempenho, de forma periódica, estruturada e integrada dos objetivos estratégicos aos indicadores operacionais quantificáveis.	4,3%	4,3%	26,1%	17,4%	47,8%	
37. A empresa possui um elevado grau de utilização da prática de registrar reclamações de clientes para corrigir possíveis problemas nos processos, produtos ou serviços (entenda-se por grau elevado como aquele realizado de forma ao mesmo tempo sistemática e extensiva na empresa).	3,8%	3,8%	19,2%	3,8%	65,4%	3,8%
38. A empresa utiliza de forma elevada as tecnologias de informação para registro de reclamações dos clientes.	3,8%		7,7%	26,9%	53,8%	7,7%
39. A empresa dá ênfase à medição de indicadores de grandezas qualitativas, de modo a valorizar indicadores intangíveis, que possam aferir a satisfação dos diferentes *stakeholders*.			29,2%	25,0%	45,8%	
40. A empresa possui tecnologia, recursos e planejamento para o combate a perdas e entende que possui meios de conduzi-lo no curto prazo.		4,0%	28,0%	20,0%	48,0%	
41. A empresa possui tecnologia, recursos e planejamento para a conversão da rede de gás manufaturado e possui meios de conduzi-la nos prazos previstos, atendendo aos requisitos dos agentes regulatórios e fiscalizadores.				3,8%	53,8%	42,3%
42. A manutenção, renovação e expansão dos ativos da rede de distribuição estão sendo realizadas a contento nos aspectos técnico, comercial, de prazos, de segurança e regulatórios.			3,8%	7,7%	65,4%	23,1%
43. É inegável a capacidade técnica dos profissionais da empresa.				15,4%	42,3%	42,3%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
44. A empresa demonstra estar engajada num processo constante de buscar metodologias e novas práticas que incluam a solução de problemas e a melhoria de processos.				28,0%	56,0%	16,0%
45. A empresa preza o desenvolvimento de talentos e capacidades de seus funcionários, estimulando-os e oferecendo meios para seu desenvolvimento contínuo.			28,0%	32,0%	40,0%	
46. A empresa realiza freqüentemente pesquisas de satisfação dos funcionários (no mínimo uma vez por ano).	3,8%	23,1%	50,0%	7,7%	15,4%	
47. A satisfação no trabalho é uma tônica, sendo desprezíveis os casos de pessoas que consideram o dia-a-dia profissional uma fonte de sofrimento.			23,0%	48,0%	24,0%	4,0%
48. Os resultados dos últimos 5 anos têm sido satisfatórios do ponto de vista dos acionistas.			8,3%	25,0%	58,3%	8,3%
49. A geração de caixa nos últimos 5 anos têm sido satisfatórios do ponto de vista dos acionistas.			9,5%	38,1%	47,6%	4,8%
50. A perspectiva dos resultados para os próximos 5 anos é positiva do ponto de vista dos acionistas.			4,8%	33,3%	61,9%	
51. A perspectiva da geração de caixa para os próximos 5 anos é positiva do ponto de vista dos acionistas.			5,3%	36,8%	57,9%	
52. Resultado e fluxo de caixa são satisfatórios para a continuidade dos planos de investimento da empresa.			5,0%	40,0%	50,0%	5,0%
53. As metas de remuneração do capital dos investidores estão sendo atingidas.	5,6%		5,6%	66,7%	22,2%	
54. A estrutura e o custo de capital da empresa são adequados e não há perspectivas de ajustá-los no curto prazo.		5,3%	15,8%	57,9%	21,1%	

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Parte 4 – Validação das implicações estratégicas dos fatores macro ambientais

Qual o **grau de importância dos fatores macro ambientais** relacionados a seguir para a vantagem competitiva de sua empresa e, consequentemente, seu desempenho (marque com um "X" apenas uma das alternativas por fator):

Fatores	Muito Impor-tante	Impor-tante	Pouco Impor-tante	Não se Aplica / Não é Impor-tante
55. Disponibilidade de mão-de-obra capacitada no mercado.	73,1%	26,9%		
56. Custo de mão-de-obra no mercado.	50,0%	41,7%	8,3%	
57. Disponibilidade de fontes externas (nacionais ou internacionais) de financiamento de longo prazo.	45,8%	50,0%	4,2%	
58. Disponibilidade de fontes externas (nacionais ou internacionais) de financiamento de curto prazo.	29,2%	45,8%	25,0%	
59. Atividade econômica (nível de crescimento do PIB).	50,0%	45,8%	4,2%	
60. Inflação.	40,0%	44,0%	16,0%	
61. Taxa cambial.	40,0%	52,0%	4,0%	
62. Estabilidade econômica.	61,5%	38,5%		
63. Poder aquisitivo dos consumidores.	61,5%	34,6%	3,8%	
64. Distribuição de renda.	53,8%	42,3%	3,8%	
65. Abundância de recursos naturais (gás natural).	84,6%	15,4%		
66. Disponibilidade de gás natural para distribuição.	88,5%	11,5%		
67. Acesso a tecnologias externas (internacionais).	40,0%	52,0%	8,0%	
68. Tecnologias disponíveis para uso na empresa.	44,0%	52,0%	4,0%	
69. Crescimento populacional.	32,0%	32,0%	36,0%	
70. Grau de urbanização das áreas atendidas.	46,2%	50,0%	3,8%	
71. Movimentos migratórios da população.	23,1%	42,3%	34,6%	
72. População em áreas de difícil acesso, como favelas.	3,8%	34,6%	38,5%	23,1%
73. Nível educacional da população.	11,5%	65,4%	19,2%	3,8%
74. Legislação ambiental.	61,5%	34,6%	3,8%	

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Fatores	Muito Impor-tante	Impor-tante	Pouco Impor-Tante	Não se Aplica / Não é Impor-Tante
75. Legislação de proteção ao consumidor.	57,7%	38,5%	3,8%	
76. Legislação trabalhista do país.	38,5%	46,2%	15,4%	
77. Ideologias influenciando decisões políticas, legislativas e judiciárias.	48,0%	48,0%	4,0%	
78. Estabilidade das instituições.	53,8%	42,3%	3,8%	
79. Capacidade técnica das instituições, como órgãos reguladores.	80,8%	15,4%	3,8%	
80. Presença de capital estrangeiro na empresa.	52,0%	36,0%	12,0%	
81. Presença de *know-how* estrangeiro na operação da empresa.	20,8%	58,3%	20,8%	
82. Marco regulatório específico do setor.	76,0%	20,0%	4,0%	

83. A mão-de-obra disponível hoje no mercado para a empresa pode ser classificada, quanto à capacidade técnica, como:

Opção	Resultado
Super capacitada (além do necessário).	3,8%
Capacitada (nível adequado à empresa).	46,2%
Não capacitada.	38,5%
Não sei / incapacidade de avaliar.	11,5%

84. A mão-de-obra disponível hoje no mercado para a empresa pode ser classificada, quanto ao custo, como:

Opção	Resultado
Barata.	26,9%
Nem barata, nem cara.	42,3%
Cara.	7,7%
Não sei / incapacidade de avaliar.	23,1%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

85. A disponibilidade atual de fontes de financiamento externas (nacionais e internacionais) de longo prazo para sua empresa pode ser classificada como:

Opção	Resultado
Acima das necessidades.	
Suficiente.	46,2%
Insuficiente.	
Não sei / incapacidade de avaliar.	53,8%

86. A disponibilidade atual de fontes de financiamento externas (nacionais e internacionais) de curto prazo para sua empresa pode ser classificada como:

Opção	Resultado
Acima das necessidades.	3,8%
Suficiente.	38,5%
Insuficiente.	
Não sei / incapacidade de avaliar.	57,7%

87. A perspectiva da atividade econômica para os próximos 3 anos (evolução do PIB) é de:

Opção	Resultado
Forte crescimento (acima de 5% a.a.).	11,5%
Crescimento moderado (2 a 5% a.a.).	53,8%
Baixo crescimento (abaixo de 2% a.a.).	11,5%
Não crescimento.	
Não sei / incapacidade de avaliar.	23,1%

88. A perspectiva de inflação para os próximos 3 anos (evolução do IPCA) é de:

Opção	Resultado
Alta (acima de 10% a.a.).	3,8%
Média (5 a 10% a.a.).	34,6%
Baixa (abaixo de 5% a.a.).	38,5%
Inexistente (0% a.a.).	
Não sei / incapacidade de avaliar.	23,1%

89. O grau de estabilidade econômica do país pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
11,5%	69,2%	15,4%	3,8%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

90. O poder aquisitivo da população da área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
	61,5%	30,8%	7,7%

91. A distribuição de renda da população da área de concessão de sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
	42,3%	53,8%	3,8%

92. A abundância de recursos naturais (gás natural) pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
30,8%	34,6%	23,1%	11,5%

93. A disponibilidade de gás natural para distribuição por sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
11,5%	46,2%	42,3%	

94. O acesso a tecnologias externas (internacionais) por sua empresa pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
26,9%	57,7%	7,7%	7,7%

95. A disponibilidade local de tecnologias para uso de sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
11,5%	73,1%	7,7%	7,7%

96. RETIRADA

97. O crescimento populacional na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
7,7%	42,3%	19,2%	30,8%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

98. O grau de urbanização na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
19,2%	53,8%	23,1%	3,8%

99. O movimento migratório da população na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
	23,1%	42,3%	34,6%

100. A presença de população em áreas de difícil acesso, como favelas, na área de concessão de sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
73,1%	15,4%	7,7%	3,8%

101. O nível educacional da população na área de concessão de sua empresa pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
3,8%	57,7%	34,6%	3,8%

102. A legislação ambiental que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

Crescente	Estável	Decrescente	Não sei
73,1%	23,1%	3,8%	

103. A legislação de proteção ao consumidor que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

Crescente	Estável	Decrescente	Não sei
53,8%	46,2%		

104. A legislação trabalhista que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

Crescente	Estável	Decrescente	Não sei
23,1%	73,1%		3,8%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

105. O grau de influência de ideologias nas decisões políticas, legislativas e judiciárias que impactam a sua empresa pode ser classificado como:

Alto	Médio	Baixo	Não sei
42,3%	42,3%	3,8%	11,5%

106. RETIRADA

107. A estabilidade do ambiente institucional que impacta a sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
23,1%	42,3%	11,5%	23,1%

108. A capacidade técnica das instituições, como órgãos reguladores, que impactam a sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
15,4%	30,8%	46,2%	7,7%

109. A presença de capital estrangeiro na sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
38,5%	23,1%	7,7%	30,8%

110. A presença de *know-how* estrangeiro na operação de sua empresa pode ser classificada como:

Alta	Média	Baixa	Não sei
26,9%	38,5%	15,4%	19,2%

111. O conjunto do marco regulatório que impacta a sua empresa pode ser considerado como:

Satisfatório	Indiferente	Insatisfatório	Não sei
26,9%	11,5%	38,5%	23,1%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Marque com um "X" apenas uma das alternativas com relação às afirmações a seguir:

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
112. Há risco direto de perda de vendas em função no nível da atividade econômica de forma geral.				8,0%	68,0%	24,0%
113. Há preocupação com relação ao fornecimento de gás em função de: risco do abastecimento da Bolívia (Gasbol); capacidade de investimento e realização da Petrobras na produção e transporte em novas áreas de exploração da Bacia de Santos; operacionalização do projeto Malha, etc.	3,8%	3,8%			61,5%	30,8%
114. A manutenção dos atuais subsídios cruzados, por classe de consumidor, nas tarifas pode impactar o volume de vendas e a rentabilidade da empresa.	9,1%	4,5%	9,1%	27,3%	45,5%	4,5%
115. Há risco de aumentos no preço do gás natural para níveis não competitivos, por pressões sobre a Petrobras decorrentes da política macroeconômica do governo.			8,3%	8,3%	66,7%	16,7%
116. A oferta de energia elétrica a baixo custo para grandes clientes pode limitar a atratividade de projetos de co-geração e climatização.			3,8%	7,7%	65,4%	23,1%
117. A flutuação cambial deprecia o investimento do controlador, implicando dificuldades de investimento para cumprir os planos de expansão da empresa.		5,0%	15,0%	20,0%	55,0%	5,0%
118. A viabilidade econômica das termelétricas é questionável.	4,3%	4,3%	13,0%	43,5%	30,4%	4,3%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
119. Novas crises de oferta de energia elétrica incentivarão o consumo de gás natural pela maior utilização da potência das usinas termelétricas já operacionais ou em fase de implantação, como também dos projetos de co-geração.					80,0%	20,0%
120. Acidentes no projeto de conversão implicam danos à imagem da empresa.				3,8%	42,3%	53,8%
121. A centenária experiência com o consumo de gás canalizado no Rio de Janeiro é um forte referencial cultural para outros municípios ainda não atendidos por esse serviço, incentivando a adesão e o consumo do gás canalizado quando de sua disponibilização.				3,8%	69,2%	26,9%
122. A aceitação do GNV tende a crescer nos veículos particulares em função da história bem-sucedida de uso nos táxis.			7,7%	15,4%	57,7%	19,2%
123. A crescente consciência ecológica da população incentiva o uso de fontes de energia mais limpas como o gás natural.			7,7%	23,1%	61,5%	7,7%
124. O crescimento populacional na área de concessão implica potencial aumento de consumo.		4,0%	4,0%	24,0%	64,0%	4,0%
125. O crescimento populacional em áreas de difícil acesso, como favelas, inviabiliza a atuação e a rentabilidade da empresa.	3,8%	3,8%	11,5%	15,4%	50,0%	15,4%
126. A acentuada concentração urbana na área de concessão é um fator positivo quanto ao aumento de consumo do gás canalizado.			4,0%	12,0%	80,0%	4,0%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
127. Há tendência à substituição de equipamentos movidos a energia elétrica, tais como chuveiros, fornos e climatizadores, para outros movidos a gás natural.			7,7%	15,4%	73,1%	3,8%
128. A ampliação da legislação ambiental tende a ajudar a expansão do consumo do gás natural.			15,4%	26,9%	50,0%	7,7%
129. A indefinição da metodologia de revisão tarifária é fator de risco.				3,8%	57,7%	38,5%
130. O marco regulatório como um todo apresenta graves lacunas.	4,5%		13,6%	18,2%	45,5%	18,2%
131. O contrato de concessão apresenta falhas técnicas e contradições que podem impactar negativamente o desempenho da empresa.			13,0%	39,1%	39,1%	8,7%
132. O poder concedente pressiona indevidamente o regulador em decisões contrárias aos interesses da empresa.			13,0%	43,5%	39,1%	4,3%
133. O regulador ainda carece de estrutura técnica para a realização de suas atribuições.			8,3%	12,5%	50,0%	29,2%
134. O regulador apresenta um forte viés político em suas decisões, claramente desfavorável à empresa.			4,3%	21,7%	47,8%	26,1%
135. Há prejuízo decorrente da demora, e conseqüente custo, para a liberação das licenças para execução de obras de infra-estrutura da rede.			8,0%	12,0%	52,0%	28,0%
136. Apresenta-se um retrocesso no PPT (Programa Prioritário de Termelétricas), o que é prejudicial à empresa.	4,2%		8,3%	33,3%	50,0%	4,2%
137. O relacionamento com o regulador pode ser classificado como conturbado.	4,2%		20,8%	12,5%	50,0%	12,5%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
138. O resultado da primeira revisão tarifária foi satisfatório do ponto de vista econômico-financeiro.		23,8%	28,6%	28,6%	19,0%	
139. O resultado da primeira revisão tarifária foi satisfatório do ponto de vista metodológico.		38,1%	42,9%	19,0%		
140. A questão tarifária é central no relacionamento com o regulador.		4,8%	4,8%	14,3%	47,6%	28,6%

Parte 5 – Validação das implicações estratégicas das alianças e redes

141. Avalie a seguinte afirmação: "A participação da empresa em alianças e redes é parte fundamental da estratégia da atividade de distribuição de gás de sua empresa":

N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
5,3%		31,6%	15,8%	42,1%	5,3%

142. Avalie a seguinte afirmação: "A participação da empresa em alianças e redes é parte fundamental da estratégia de sua empresa quanto ao foco no cliente."

N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
5,3%		15,8%	31,6%	42,1%	5,3%

143. Avalie a seguinte afirmação: "A participação da empresa em alianças e redes é parte fundamental da estratégia de sua empresa quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional:"

N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
		11,8%	47,1%	41,2%	

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

144. Quais os fatores determinantes para o estabelecimento de alianças estratégicas por sua empresa atualmente? (marque com um "X" no **máximo três opções**)

Opção	Quantidade
Acesso ao capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos.	5
Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos.	2
Acesso ao capital político proporcionado por novos relacionamentos.	2
Economias de escala.	3
Aprendizagem com parceiros.	3
Gerenciamento de riscos.	6
Compartilhamento de custos.	1
Redução de custos de entrada em novos mercados.	7
Gerenciamento de incertezas.	1
Compartilhamento de recursos / talentos / competências complementares.	0
Estreitamento de relações comerciais.	4
Posicionamento frente a mudanças políticas e institucionais.	8
Acesso a recursos físicos.	2
Acesso a recursos financeiros.	3
Acesso a recursos tecnológicos.	2
Acesso a inovações.	0
Não se aplica.	0

145. A sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas com ... (marque com um "X" uma das opções sim, não ou não sei):

Tipos de Atores / Parceiros	Sim	Não	Não Sei
a) Clientes	78,9%	10,5%	10,5%
b) Fornecedores	94,7%		5,3%
c) Substitutos	10,5%	52,6%	36,8%
d) Concorrentes	5,6%	72,2%	22,2%
e) Novos Entrantes	15,8%	42,1%	42,1%
f) Complementors	27,8%	22,2%	50,0%
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	84,2%	10,5%	5,3%
h) Empresas do Grupo	89,5%	5,3%	5,3%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

146. As alianças estratégicas nas quais sua empresa participa são **tipicamente** (marque com um "X" somente uma opção):

Opção	Resultado
Bilaterais	33,3%
Multilaterais	27,8%
Ambos	33,3%
Não participa de alianças	5,6%

147. Caso sua resposta tenha sido multilaterais, quais são os principais participantes dessas alianças?

Opção	Quantidade
a) Clientes	7
b) Fornecedores	8
c) Substitutos	1
d) Concorrentes	1
e) Novos entrantes	1
f) *Complementors*	3
g) Órgãos governamentais / reguladores	6
h) Empresas do grupo	9

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

148. Selecione os três principais tipos de alianças mais utilizados por sua empresa com cada categoria de parceiro:

Tipos	a) Clientes	b) Fornece-dores	c) Substi-tutos	d) Concor-rentes
Fusão / Aquisição		1		1
Joint-venture				
Participação acionária cruzada	1			
Investimento acionário minoritário				
Contrato de concessão	3	1		
Contrato de fornecimento de gás	11	4	1	
P&D em conjunto				
Desenvolvimento / Co-produção	1			
Comercialização / Marketing em conjunto	2	3		
Licenciamento de patente ou *know-how*				
Transferência de tecnologia		2	1	
Acordo / Contrato de P&D				
Acordo / Contrato de suprimento de outros insumos e materiais		7	1	
Acordo / Contrato de distribuição		1		
Acordo / Contrato de comercialização	1	3		
Acordo / Contrato de prestação de serviços	6	6	1	
Acordo / Contrato de suprimento de gás *spot* ou de curto prazo	2	2		
Acordo / Contrato de financiamento *spot* ou de curto prazo				

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Continuação

Tipos	e) Novos Entrantes	f) *Comple-mentors*	g) Governo / Órgãos Reguladores	h) Empresas do Grupo
Fusão / Aquisição				2
Joint-venture				
Participação acionária cruzada			1	2
Investimento acionário minoritário				
Contrato de concessão			11	
Contrato de fornecimento de gás			1	
P&D em conjunto		2		1
Desenvolvimento / Co-produção	1			1
Comercialização / Marketing em conjunto		3		5
Licenciamento de patente ou *know-how*				
Transferência de tecnologia	1	1		8
Acordo / Contrato de P&D		1		
Acordo / Contrato de suprimento de outros insumos e materiais		1		2
Acordo / Contrato de distribuição		1	2	1
Acordo / Contrato de comercialização	1	1	1	
Acordo / Contrato de prestação de serviços		3	2	4
Acordo / Contrato de suprimento de gás *spot* ou de curto prazo			1	
Acordo / Contrato de financiamento *spot* ou de curto prazo				

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

149. Quanto ao escopo, as redes estabelecidas por sua empresa são (marque com um "X" uma das opções por tipo de parceiro):

Tipos de Parceiros	Ampla (muitas alianças)	Restrita (poucas alianças)	Não Se Aplica
a) Clientes	37,5%	56,3%	6,3%
b) Fornecedores	50,0%	50,0%	
c) Substitutos	12,5%	37,5%	50,0%
d) Concorrentes	6,3%	18,8%	75,0%
e) Novos Entrantes	21,4%		78,6%
f) Complementors	33,3%	33,3%	33,3%
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	25,0%	68,8%	6,3%
h) Empresas do Grupo	75,0%	25,0%	

150. Quanto ao escopo geográfico, as redes estabelecidas por sua empresa são (marque com um "X" uma das opções por tipo de parceiro):

Tipos de Parceiros	Área de Concessão	Multi-Regional	País	Global
a) Clientes	100,0%			
b) Fornecedores	38,9%	16,7%	16,7%	27,8%
c) Substitutos	62,5%	25,0%		12,5%
d) Concorrentes	50,0%	33,3%		16,7%
e) Novos Entrantes	50,0%	33,3%		16,7%
f) Complementors	40,0%	20,0%	40,0%	
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	83,3%	5,6%	11,1%	
h) Empresas do Grupo	11,8%	5,9%	23,5%	58,8%

151. Classifique a posição de centralidade de sua empresa, comparada com de outros componentes, no setor de distribuição de gás no Brasil (marque com um "X" uma das opções):

Central	Intermediária	Periférica
41,2%	41,2%	17,6%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

152. Avalie as afirmações: "A sua empresa procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto ....":

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
a) "... da rede de valor da sua empresa."	6,3%		6,3%	31,3%	56,3%	
b) "... da rede de valor das distribuidoras de gás canalizado no Brasil."			5,6%	33,3%	61,1%	
c) ".... das empresas do setor de distribuição de gás no Brasil."			5,9%	17,6%	76,5%	

153. É possível identificar orifícios na rede de valor da indústria de distribuição de gás canalizado?

Sim	Não
33,3%	66,7%

154. É possível identificar **orifícios** na rede de valor da sua empresa, isto é, dois parceiros em indústrias diferentes conectados apenas por meio de sua empresa (intermediária de transações)?

Sim	Não
13,3%	86,7%

155. No contexto de redes estratégicas, empresas ou indústrias que compartilham os mesmos clientes são chamadas equivalentes. Avalie as afirmações a seguir com relação aos clientes de gás canalizado:

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
a) "As empresas de distribuição de gás canalizado e de distribuição de combustíveis podem ser consideradas equivalentes, pois fornecem energia para vários grupos de clientes dos mesmos segmentos residencial, comercial, industrial e rural."		5,6%	22,2%	11,1%	38,9%	22,2%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
b) "As empresas de distribuição de gás canalizado e de fabricação de equipamentos movidos a gás podem ser consideradas equivalentes, pois fornecem energia para vários grupos de clientes dos mesmos segmentos residencial, comercial, industrial e rural."		5,6%	50,0%	5,6%	33,3%	5,6%

156. É possível identificar outros casos de equivalência nessa indústria?

Sim	Não
35,7%	64,3%

157. Avalie as afirmações: "A formação de alianças / redes de sua empresa com indústrias / empresas equivalentes (que possuem os mesmos clientes no setor de distribuição de gás canalizado), no sentido de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, pode ter impacto positivo....":

Afirmações	N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
a) "... na vantagem competitiva da indústria / sua empresa."			11,8%	5,9%	64,7%	17,6%
b) "... na imagem da sua empresa frente aos clientes."				11,8%	76,5%	11,8%
c) "... na percepção de valor do produto / serviço pelo cliente."			5,9%	5,9%	88,2%	
d) "... na fidelização do cliente."			5,9%	11,8%	64,7%	17,6%
e) "... no desempenho global de sua empresa."				17,6%	76,5%	5,9%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

158. Classifique o conteúdo dos recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas (marque com um "X" apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Abundante	Mediano	Restrito	Não se Aplica
a) Clientes	18,8%	31,3%	43,8%	6,3%
b) Fornecedores	12,5%	56,3%	31,3%	
c) Substitutos		28,6%	21,4%	50,0%
d) Concorrentes		21,4%	14,3%	64,3%
e) Novos Entrantes		28,6%	7,1%	64,3%
f) Complementors		35,7%	21,4%	42,9%
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	12,5%	50,0%	25,0%	12,5%
h) Empresas do Grupo	56,3%	37,5%		6,3%

159. Classifique o volume dos recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas (marque com um "X" apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Ilimitado	Satisfatório	Insuficiente	Não se Aplica
a) Clientes	21,4%	50,0%	21,4%	7,1%
b) Fornecedores		64,3%	35,7%	
c) Substitutos		41,7%	8,3%	50,0%
d) Concorrentes		25,0%	8,3%	66,7%
e) Novos Entrantes		33,3%		66,7%
f) Complementors		46,2%	15,4%	38,5%
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	15,4%	30,8%	30,8%	23,1%
h) Empresas do Grupo	28,6%	57,1%	7,1%	7,1%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

160. Classifique o acesso da sua empresa aos recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas (marque com um "X" apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Ilimitado	Satisfatório	Insuficiente	Não se Aplica
a) Clientes	7,1%	42,9%	28,6%	21,4%
b) Fornecedores		71,4%	21,4%	7,1%
c) Substitutos		35,7%	14,3%	50,0%
d) Concorrentes		28,6%		71,4%
e) Novos Entrantes		21,4%	7,1%	71,4%
f) Complementors		50,0%		50,0%
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	7,1%	50,0%	21,4%	21,4%
h) Empresas do Grupo	28,6%	57,1%	7,1%	7,1%

161. Avalie a **força das conexões** (ou o grau de comprometimento e formalização contratual) entre a sua empresa e seus parceiros nas principais alianças estratégicas (marque com um "X" apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Fraca	Média	Forte	Não se Aplica
a) Clientes	6,3%	56,3%	31,3%	6,3%
b) Fornecedores	12,5%	50,0%	37,5%	
c) Substitutos		33,3%	13,3%	53,3%
d) Concorrentes		20,0%	6,7%	73,3%
e) Novos Entrantes		20,0%	6,7%	73,3%
f) Complementors	6,7%	46,7%	6,7%	40,0%
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	6,7%	26,7%	60,0%	6,7%
h) Empresas do Grupo	12,5%	12,5%	56,3%	18,8%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

162. De forma geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas por sua empresa é vista como (marque com um "X" apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Colaborativa	Oportunística	Não se Aplica
a) Clientes	72,2%	22,2%	5,6%
b) Fornecedores	94,1%	5,9%	
c) Substitutos	40,0%	6,7%	53,3%
d) Concorrentes	13,3%	13,3%	73,4%
e) Novos Entrantes	20,0%	6,7%	73,4%
f) Complementors	64,7%		35,2%
g) Órgãos Governamentais / Reguladores	52,9%	35,3%	11,8%
h) Empresas do Grupo	88,9%		11,1%

163. Como você classifica o efeito das alianças para o setor de distribuição de gás canalizado?

Efeito na Indústria	Aumenta	Diminui	Sem Efeito
a) Poder de barganha dos fornecedores	43,8%	43,8%	12,5%
b) Poder de barganha dos clientes	46,7%	40,0%	13,3%
c) Capacidade de evitar substitutos	50,0%	28,6%	21,4%
d) Capacidade de lidar com fatores políticos	87,5%		12,5%
e) Capacidade de lidar com fatores demográficos	60,0%		40,0%
f) Capacidade de lidar com fatores culturais	80,0%		20,0%
g) Capacidade de lidar com fatores econômicos	100,0%		
h) Barreiras de entrada no setor de distribuição	25,0%	50,0%	25,0%
i) Grau de rivalidade entre concorrentes	35,7%	21,4%	42,9%

164. A sua empresa tem indicadores de desempenho para avaliar o quanto as alianças contribuem para o desempenho global da sua empresa?

Sim	Não
33,3%	66,7%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

165. Em sua opinião, tais indicadores são adequados e suficientes?

Sim	Não
57,1%	42,9%

166. A sua empresa tem mecanismos de governança das alianças (contratos, acordos, comitês, etc.) para estabelecer padrões de conduta dos parceiros em suas alianças estratégicas?

Sim	Não
78,6%	21,4%

167. Em sua opinião, tais mecanismos são adequados e suficientes?

Sim	Não
72,7%	27,3%

168. Ao estabelecer alianças, quais dentre os critérios a seguir são utilizados para buscar **alinhamento de interesses** entre sua empresa e os parceiros?

Opção	Quantidade
Estratégia operacional	7
Cultura corporativa	2
Estilo gerencial	15
Complementaridade de recursos	4
Complementaridade de produtos e serviços	6
Nível de aceitação dos clientes	3
Não possui critérios pré-concebidos	5

169. Como você classifica a **experiência** de sua empresa com múltiplas alianças?

Opção	Resultado
Extensa	23,5%
Não extensa, mas significativa	35,3%
Insignificante	17,6%
Não possui experiência	5,9%
Não sei dizer	17,6%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

170. Como você classifica o **compartilhamento de informações** com parceiros em alianças?

Opção	Resultado
Alto estágio de desenvolvimento	17,6%
Existente, mas não significativa	52,9%
Insignificante	11,8%
Não compartilha informações com parceiros	
Não sei dizer	17,6%

171. Como sua empresa garante o **alinhamento estratégico** das alianças com sua estratégia de negócio?

Opção	Resultado
Por meio de processos formais estabelecidos	41,2%
Por meio de processos formais em desenvolvimento	23,5%
Por meio de iniciativas informais	5,9%
Não possui processos ou iniciativas	5,9%
Não sei	23,5%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

10
ANEXO III

Roteiro das Entrevistas Complementares

Entrevistado

Cargo

1. Descreva o processo de formulação estratégica e de planejamento operacional de sua empresa.

- Controlador x administração local;
- Estratégia x planejamento;
- Papéis e responsabilidades no processo;
- Processo e grau de comunicação para a organização;
- Elo dos indicadores de avaliação de desempenho / remuneração variável com a estratégia.

2. Qual o tipo de estratégia empregada por sua empresa? Há uma clara diferenciação?

3. Como o ambiente regulatório, legal, institucional é considerado no posicionamento estratégico?

4. Qual a tendência da regulação econômica e da regulação social e do meio ambiente (crescente / decrescente)? Em que se baseia para ter essa opinião?

5. Como vê a dinâmica da estratégia às operações e ao desempenho?

6. Forças, fraquezas, ameaças e oportunidades são avaliadas?

7. Há direcionamento estratégico para alavancar forças e oportunidades e mitigar / reverter fraquezas e ameaças?

8. Como vê as alianças? De fato são concebidas estrategicamente ou são aleatórias / oportunísticas / irrelevantes? Cite exemplos principais.

9. Como vê o desempenho da empresa de 1997 para cá? Foi bem sucedido ou não?

10. Como vê o direcionamento estratégico da empresa de 1997 para cá? Houve coerência ou alguma mudança significativa?

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA

11. Como vê o cenário macro ambiental do Rio de Janeiro e do Brasil?

12. Quais são, a seu ver, os impactos do macro ambiente na organização e no seu desempenho?

13. Houve alguma ação estratégica ou operacional para amenizar incertezas e contrapor ameaças do macro ambiente? E para maximizar oportunidades?

14. Como os acionistas vêem os próximos anos da concessão?

15. Quanto à remuneração, os acionistas estão satisfeitos com o investimento realizado?

16. Discorra sobre seu entendimento da rede de valor da empresa, especialmente quanto aos substitutos, novos entrantes e concorrentes, se é que são representativos.

17. Como vê a Petrobras, com seus múltiplos papéis na rede de valor da CEG e da CEG RIO?

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410682/CA