

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E CRESCIMENTO DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE GÁS NATURAL NO BRASIL (VERSÃO PROVISÓRIA)

Maria Olívia de Souza Ramos¹, Tereza Newma Lima Araújo¹

¹ Universidade Salvador - UNIFACS, Rua Ponciano Oliveira, 126, Rio Vermelho,
Salvador/Bahia, CEP: 40225-300, molivia@unifacs.br, tereza.araujo@posgrad.unifacs.br

Resumo – Ao longo dos últimos anos algumas distribuidoras de gás natural têm-se destacado no cenário nacional por apresentarem taxas de crescimento acima da média nacional. Este crescimento foi proporcionado pelo uso de estratégias competitivas que procuraram ampliar as vantagens naturais que cada uma das companhias apresentava nos seus mercados regionais.

Palavras-Chave: gás natural; estratégias; segmentos de mercado; desenvolvimento; distribuidoras de gás natural.

Abstract – To long of the last years some gas natural company deliverers they have been distinguished in the national scene for presenting taxes of growth above of the national average. This growth was proportionate for the use of competitive strategies that they had looked to extend the natural advantages that each one of the company presented in its regional markets.

Keywords: natural gas; strategies; market segments; development; gas natural company deliverers.

1. Introdução

Em maio de 1987, o governo brasileiro instituiu o chamado Plano Nacional do Gás Natural (PNGN), estabelecendo metas e diretrizes executivas no intuito de elevar a participação do gás natural na matriz energética nacional para cerca de 10% até o ano 2000. Entretanto, apesar do mercado de gás natural viver um “boom” de crescimento, estudos do Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás mostraram que em 2004 a participação do gás natural na matriz energética brasileira continua com o mesmo percentual alcançado em 2002, apenas 7,5% (IBP, 2004). Vários são os motivos que podem ser apontados para justificar essa defasagem: (i) a falta de um programa institucional para a difusão do gás natural entre os consumidores residenciais e comerciais; (ii) a presença de uma infra-estrutura de redes de distribuição limitada; finalmente, (iii) ausência de uma política clara do governo federal para a indústria de gás no Brasil. Ao mesmo tempo, ao longo dos últimos 10 (dez) anos, várias distribuidoras de gás natural do país vêm se sobressaindo pelo seu expressivo crescimento, como, por exemplo, a ALGÁS – Gás de Alagoas S.A. Esta empresa destaca-se por ter utilizado estratégias competitivas inovadoras, como a criação do Selo de Qualidade do Gás¹. Diante destes fatos pode-se perguntar se existe uma relação entre estratégias competitivas e crescimento das firmas? As distribuidoras que mais cresceram no mercado nacional de gás natural na última década apresentaram também estratégias inovadoras? Quais as estratégias mais utilizadas? O objetivo deste artigo é responder à última questão².

Este artigo está organizado da seguinte maneira: depois desta introdução, a Seção 2 faz um apanhado das características das principais empresas distribuidoras de gás natural do país, apresentando as que mais cresceram e obtiveram maior destaque no setor. Na Seção 3, comenta-se as estratégias competitivas que fizeram com que as Companhias alcançassem os seus objetivos. Finalmente, na Seção 4 apresenta-se os comentários finais.

2. O Mercado de Gás Natural do Brasil: As Características das Principais Distribuidoras

O país conta hoje com 26 empresas distribuidoras de gás natural³. A maioria dessas empresas é de economia mista, têm a participação do capital estatal e privado, e vêm expandindo a sua participação no mercado de gás natural do país. Dessas, o Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás – IPB recebe informação de 16 sobre o volume de vendas de gás natural. Os números⁴ alcançados pelo Brasil em vendas de gás natural no ano de 2003 foi de 29.162.000 m³/dia, e em 2004 foi de 34.993.400 m³/dia. Com base nesses dados, pode-se observar na tabela 1, abaixo, o comportamento de algumas distribuidoras quanto às taxas de crescimento em volume de gás distribuído levando em consideração o tamanho da área de concessão. Dos dados pode-se inferir que as empresas que mais se ressaíram foram: a CEG/CEG Rio, a Comgás (Companhia de Gás de São Paulo), a Compagás (Companhia de Gás do Paraná), Gás Natural São Paulo Sul, SCGás (Companhia de Gás de Santa Catarina) e Sulgás (Companhia de Gás do Rio Grande do Sul). Falaremos também da Algás (Gás de Alagoas S.A.) devido ao seu destaque por estratégias inovadoras.

A Algás nasceu em 1992, a partir da união do Estado, a Petrobrás e a Gaspart, ou seja, uma empresa de economia mista. O negócio da Algás é a distribuição de gás natural, nos segmentos industrial, comercial, residencial e veicular – 10% do gás nacional é produzido por Alagoas, significando que o Estado possui uma das maiores reservas do país. O propósito da Algás é atuar como um provedor de possibilidades de integração energética com o uso do Gás Natural, provocando intervenções benéficas no desenvolvimento sustentável de Alagoas. Consciente do seu papel como fonte de credibilidade, desenvolvimento social e econômico para o Estado, a Algás segue na conquista dos seus objetivos, que são: o avanço na distribuição do gás natural para o interior do Estado, o fortalecimento e aumento da distribuição na capital, novas soluções para a indústria, ampliação da rede de distribuição. Para isso fundamenta sua gestão em Critérios de Excelência, enfatizando a tecnologia, o desenvolvimento sustentável, o apoio a entidades e a atividades culturais que valorizam a força do povo alagoano, o crescimento pessoal e profissional de sua equipe.

A CEG Rio é uma empresa que foi criada em janeiro de 1997, com o nome de RIOGÁS e autorizada pela Lei Estadual nº 2.367. Tem participação de 25% da Petrobrás Distribuidora – BR, 72% do Grupo Gás Natural (grupo espanhol), 3,0% da Pluspetrol e está voltada para a expansão dos serviços de distribuição de gás natural canalizado no interior do Estado. Na área de distribuição de gás natural, atualmente, a CEG Rio possui uma rede de distribuição de 2.246 km, atendendo a 561 mil clientes residenciais, 9 mil clientes comerciais e 370 clientes industriais, de uma população estimada em 2 milhões e 220 mil pessoas, no Rio de Janeiro.

¹ O Selo de Qualidade do Gás Natural é um projeto de integração e complementaridade, onde empresas instaladoras de gás natural em residências são certificadas.

² A resposta das duas primeiras questões não pode ser dada no escopo deste artigo. Para as relações entre competitividade e crescimento pode-se reportar a PORTER, M. (1997, 1996) além de CAVALCANTI, M. (2001), MINTZBERG, H. (2000). Quanto ao estudo das relações entre o comportamento das taxas de crescimento das distribuidoras de gás natural e estratégias inovadoras, está-se desenvolvendo um trabalho de dissertação no âmbito do Mestrado em Regulação da Indústria de Energia.

³ Este dado é apresentado pela Associação Brasileira das Empresas Distribuidoras de Gás Canalizado – ABEGÁS (ver site www.abegas.org.br).

⁴ Números apresentados pelo Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás (ver no site www.ibp.org.br)

Tabela 1. Taxas de crescimento de distribuidoras de gás natural do Brasil no período de 2 anos

COMPANHIA	FORNEC. em m ³ dia		PERC. CRESC.
	2003	2004	
ALGÁS	4.442.100	4.757.700	7%
BAHIAGÁS	3.800.000	3.830.000	1%
CEG/CEG Rio	86.161.800	104.438.000	21%
CEGAS	227.000.000	481.000.000	112%
COMGÁS	111.338.600	115.670.500	4%
COMPAGAS	464.600.000	587.200.000	26%
COPERGAS	8.423.200	10.291.100	22%
GAS BRASILIANO			
GBD	1.267.100	2.341.300	85%
GÁS NATURAL SÃO PAULO			
SUL	91.733.850	221.558.690	142%
GASMIG	15.418.000	24.640.800	60%
MSGAS	6.502.300	21.378.300	229%
PBGAS	2.852.500	3.060.100	7%
POTIGAS	268.460	306.190	14%
SCGÁS	9.915.000	127.090.000	1182%
SERGÁS	2.376.100	1.341.300	-43%
SULGÁS	219.360.000	271.680.000	24%

Fonte: IBP – Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás, 2004

A Comgás - desde abril de 1999 controlada pela British Gas e pela Shell - começou operar oficialmente em 28 de agosto de 1872, quando a companhia inglesa San Paulo Gas Company recebeu a autorização do Império para funcionar como empresa de iluminação de São Paulo. A empresa investiu de 2000 a 2003 mais de R\$ 750 milhões na expansão e modernização da sua rede de distribuição, saltando de 169,2 quilômetros em 1999 para 3,5 mil quilômetros em 2003, contando hoje com uma rede de 3,8 mil km de extensão. Em 2004 a Comgás fechou com 416 mil clientes, fornecendo em média 10 milhões de metros cúbicos de gás natural por dia. Desde que foi privatizada, a Companhia vem disseminando o uso do gás natural como uma fonte energética segura e ambientalmente correta em todos os segmentos de mercado. Sendo o setor industrial que lidera o ranking de vendas com 79% do volume negociado.

A Compagás é a empresa responsável pela distribuição do gás natural no estado do Paraná. Atua como uma empresa de economia mista e foi constituída em 28 de dezembro de 1994 e começou as suas operações em 1995. A preocupação da companhia é ser uma empresa moderna e proporcionar à comunidade paranaense não só a distribuição do combustível, mas o desenvolvimento e crescimento do Estado.

O Grupo Gás Natural SDG (Sociedad Distribuidora de Gás) é uma empresa espanhola que integra diversas outras empresas dedicadas a atividades gasistas em vários países. O negócio do Grupo é o gás natural, encontra-se entre os primeiros do mundo em distribuição e aquisição de clientes, tem mais de 8 milhões na Europa e América Latina e ocupa o sexto lugar do mundo em índices de produtividade. Começou os seus empreendimentos no país em julho de 1997 em um consórcio formado para a aquisição da Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro (CEG e CEG Rio) e em 2000 ganhou a concorrência para distribuir gás natural na área sul do Estado de São Paulo, surgindo aí a Gás Natural São Paulo Sul. Atualmente a terceira distribuidora de gás canalizado do país em número de clientes e a primeira em crescimento de vendas de gás natural (m³) para uso convencional e em crescimento de infra-estrutura de distribuição (redes de aço e polietileno). Os objetivos do Grupo são o desenvolvimento de novos mercados e a criação de uma nova cultura e mudança de costumes da população que nunca teve contato com o gás natural.

A SCGÁS é a empresa responsável pela distribuição do gás natural canalizado em Santa Catarina. Criada em 1994 atua como uma sociedade de economia mista e tem como acionistas: o Governo do Estado de Santa Catarina, a Petrobrás Gás S/A - Gaspetro, a Gaspart e a Infragás. A preocupação da empresa em promover o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina e preservar o meio ambiente tem surtido efeito no avanço da distribuição do gás natural, tornando-a a 2ª no país em municípios.

A Sulgás é a empresa responsável pela distribuição do gás natural canalizado no Estado do Rio Grande do Sul. A Sulgás foi criada em 1993, a partir de uma parceria entre o Governo do Estado do Rio Grande do Sul e a Petróleo Brasileiro S/A - PETROBRÁS. Em dezembro de 2001 com uma marca de 1 bilhão de m³ comercializados, tornou-se a 5ª maior distribuidora do país, ocupando esta posição ainda hoje.

3. Estratégias que Destacaram as Principais Distribuidoras de Gás Natural no Brasil

A comercialização de energia entre as concessionárias autorizadas é bastante acirrada e competitiva, pois, a maior parte da população do país utiliza a energia elétrica. No entanto, ao longo da última década os diversos segmentos de consumidores – industrial, comercial, residencial, automotivo- vêm descobrindo outros energéticos que podem ser utilizados com forte benefícios para seus consumidores⁵. Assim, o gás natural vem ganhando mercado. Este avanço foi obtido graças à utilização de algumas estratégias competitivas que serão discutidas a seguir.

Dentre muitas estratégias que as distribuidoras estaduais de gás natural vêm utilizando para o avanço do energético, algumas foram identificadas, tais como: parcerias estratégicas; interiorização da rede – gasoduto virtual; programas institucionais.

- **parcerias estratégicas**

Em parceria com outras empresas e associações, uma distribuidora poderia proporcionar o desenvolvimento do uso do combustível e satisfazer os seus objetivos. Parcerias diferenciadas com projetistas e técnicos de instalações de gás, com a construção civil, já incluindo nos prédios toda a instalação para a distribuição do gás natural aos apartamentos; com produtores e vendedores de equipamentos, garantindo aos consumidores a qualidade dos produtos; com empresas avançadas na tecnologia de transporte de gás natural, desenvolvendo um programa para atender postos de combustível e indústrias que ficam em cidades onde não existem redes de distribuição, levando o combustível comprimido, utilizando o gasoduto virtual; com órgãos do governo, desenvolvendo programas que fornecessem as instaladoras de gás natural residencial um certificado de qualidade, obtendo assim, a confiança do cliente. Estas parcerias e muitas outras contribuiriam na diluição de riscos e diminuiriam os desembolsos necessários que a distribuidora teria para ampliar a sua carteira de clientes.

Entre as empresas pesquisadas verifica-se que o uso das parcerias estratégicas foi prioritário para a Algás, a SCGás e a Sulgás. A Algas, por exemplo, firmou parceria com a ADEMI - AL – Associação de Dirigentes das Empresas do Mercado Imobiliário de Alagoas para difusão do gás natural na construção civil; com o Senai e o Sebrae para a criação de um Selo Qualidade, onde certificam empresas instaladoras de gás natural em residências; e, em conjunto com a Neogás do Brasil, uma empresa de tecnologia em transporte de gás natural comprimido, se aliou para comercializar o energético em municípios onde não passa o gasoduto. Já a SCGás firmou parcerias com instituições de pesquisa – Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade do Estado de Santa Catarina, SOCIESC Educação e Tecnologia, Sebrae e Senai – para desenvolver programas e projetos que aprimorem o acesso da comunidade catarinense ao uso do combustível. Enfim, a Sulgás, proporciona à comunidade gaúcha, através de parcerias com instituições financeiras condições especiais para que o setor industrial, comercial, residencial e veicular através de uma linha de crédito adquira ou faça conversão de equipamentos utilizando o insumo energético.

- **interiorização da rede – gasoduto virtual**

O mercado de gás canalizado está entrando em uma nova fase e as distribuidoras de gás natural estão amplamente engajadas neste processo. O uso da tecnologia do gasoduto virtual é um método alternativo para que as distribuidoras do país promovam a integração energética e possam atingir objetivos tais como: i) ganhar poder ou domínio do mercado de combustível fóssil nos municípios que não são servidos pela rede de transporte; II) a expansão e crescimento da distribuidora na difusão e popularização do gás natural em comunidades distantes da capital; III) o aumento da demanda por ter o gás natural um preço competitivo; IV) o desenvolvimento da economia dos municípios envolvidos na integração.

Essa estratégia fez com que a Algás, a Gás Natural São Paulo Sul, a SCGás e a Sulgás se destacassem, buscando ampliar sua área de atuação. Sendo pioneira na implantação do gasoduto virtual, a Algás faz de Arapiraca o primeiro município a comercializar gás natural comprimido. Aos poucos, a Algas está conseguindo romper com uma das barreiras que fazem da indústria do gás natural um mercado ainda emergente – o fator cultural. Também obtendo bons resultados e com esforços de desenvolver novos mercados, a Gás Natural São Paulo Sul, a SCGás e a Sulgás implantam o gasoduto virtual, promovendo a integração e interiorização da sua rede de distribuição.

- **programas institucionais**

Através de programas informativos e criativos, a empresa informa à comunidade e leva também para as escolas explicações sobre o gás natural, como por exemplo, de que é um combustível limpo, não é tóxico, tem fornecimento contínuo, enfim, as várias vantagens de se ter gás natural canalizado. Assim, a distribuidora pode romper a barreira que afasta o consumidor desse energético que é a falta de cultura, ou seja, a sociedade precisa ser “civilizada” e informada das vantagens aqui citadas. Com instituições de pesquisa, desenvolver projetos que promovam o mercado de gás natural pode levar também ao conhecimento do perfil do consumidor. O que seria de suma importância para a Companhia, porque além de conhecer o seu usuário, poderá informá-lo a respeito do combustível, a garantia da empresa da continuidade do fornecimento do energético, os fornecedores de produtos e equipamentos que utilizam o gás natural.

Com os programas institucionais, a distribuidora também poderá participar e promover projetos culturais e eventos que fortaleçam a sua imagem e incentivem o uso do gás natural.

⁵ Muitos são os benefícios do gás natural, entre eles estão: preço competitivo, segurança - fornecimento contínuo (dispensa a armazenagem), disponibilidade ampla, não apresenta agressão ao meio ambiente, melhoria do rendimento energético, etc.

Buscando melhorar a aproximação com a comunidade por onde passa a sua rede de distribuição, alargando o contato tanto com profissionais técnicos quanto com as crianças e seus familiares, a SCGgás credita o seu crescimento, nos programas institucionais que desenvolve, como por exemplo, Gasito vai à Escola, um personagem que visita as escolas dos municípios catarinenses e a comunidade em geral informando os benefícios e vantagens de usar o gás natural.

4. Conclusões

Ao longo deste trabalho pode-se verificar que o comportamento das taxas de crescimento das distribuidoras de gás natural no Brasil durante os últimos anos tem sido bastante distinto. Enquanto empresas como a SERGÁS viram o seu mercado ser reduzido em mais de 40% a SCGÁS cresceu impressionantes 1182%. Estes dados denotam que se torna necessário um estudo mais detalhado para verificar-se o porquê de tais discrepâncias. Inicialmente estas diferenças podem ser creditadas as estratégias das empresas, mas certamente outros fatores como os aspectos ligados à regulação e às instituições devem ter contribuído para que tais resultados fossem alcançados. Dado o escopo deste trabalho todas estas aspectos não puderam aqui ser abordados. Fica, portanto, colocada a necessidade de novas investigações.

5. Referências

- A Realidade do Gás Natural no Brasil. Disponível no site: http://www.gasenergia.com.br/portage/port/not/int_noticias.jsp?id=2859&mês=03&ano=2005&id_sessao=4. Acesso em 21mar. 2005.
- ABEGÁS. Associação Brasileira das Empresas Distribuidoras de Gás Canalizado. www.abegas.com.br.
- ANP. Agência Nacional do Petróleo. www.anp.gov.br.
- BAHIA. Governo do Estado. Secretaria de Infra-Estrutura. Gás Natural: Plano de Expansão Estadual. Salvador, 2002.
- BEZERRA, V. Gás Natural São Paulo Sul se consolida: A empresa completa mais de 15 mil clientes e a construção de 640 Km de rede. Disponível no site: <http://www.gasbrasil.com.br/atualidades/news/news.asp?codigo=878>. Acesso em: 18 fev. 2005.
- CAVALCANTI, M. (org.). Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- FREZZA, R. e GRUB, L. Gás Natural São Paulo Sul comemora dois anos de fornecimento de gás natural na região sul de São Paulo. Disponível no site: http://www.gasnet.com.br/reportagens/reportagens_view2.asp?cod=119. Acesso em: 17 set. 2004.
- IBP. Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás. www.ibp.org.br.
- KOZULJ, R. La industria del gás natural em América del Sul: situación y posibilidades de la integración de mercados. Santiago de Chile: CEPAL, diciembre de 2004. División de Recursos Naturales e Infraestructura.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. (coord.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 7ª ed.
- PORTER, M. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PRODUÇÃO de gás natural pode trazer auto-suficiência para a Bahia. *Jornal Correio da Bahia*, Salvador, 09 mar. 2005. Disponível no site: http://www.gasenergia.com.br/portage/port/not/int_noticias.jsp?id=2854&mês=03&ano=2005&idsessao=4. Acesso em: 21 mar. 2005.
- ROCHA, G. S. Uma Avaliação da Estrutura Regulatória do GN no Estado da Bahia. In: IV ENCONTRO BRASILEIRO DE PROFISSIONAIS DO MERCADO DO GÁS, 2003, São Paulo.
- SANTOS, E. dos M. (coord.). Gás Natural: estratégias para uma energia nova no Brasil. São Paulo: Annablume, FAPESP, Petrobrás, 2002.
- SCHÜFFNER, C. Gás Natural. São Paulo: Valor Econômico, Caderno Valor Setorial: Petróleo e Gás, 11 out. 2004.
- TOLMASQUIM, M. T., OLIVEIRA, R. G. de, CAMPOS, A. F. As Empresas do Setor Elétrico Brasileiro: Estratégias e Performance. Rio de Janeiro: CENERGIA, 2002.
- TOURINHO, R. Pronunciamento sobre o gás natural. Senado, 24 nov. 2003.
- VENDAS da Comgás crescem 11,5% e lucro dobra em 2004. *Gazeta Mercantil*, 22/03/2005. Disponível no site: <http://www.gasbrasil.com.br/atualidades/noticias/noticias.asp?codigo=12696>. Acesso em: 29 mar. 2005.