



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**(RE)POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EM REDES:
UM ESTUDO DE CASO**

SUSANA ISABEL VIEIRA DA COSTA

SETEMBRO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**(RE)POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EM REDES:
UM ESTUDO DE CASO**

SUSANA ISABEL VIEIRA DA COSTA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS MESQUITA MOTA

SETEMBRO - 2014

Resumo

A liberalização do mercado da energia em Portugal, iniciada em 2005, veio trazer alterações profundas ao sector, com consequências para as empresas que nele operam. No caso particular do gás natural, a liberalização permitiu a entrada de novas empresas e a realização de investimentos substanciais na expansão das suas redes de distribuição. Sendo, na maior parte dos casos, uma alternativa ao GPL (Gases de Petróleo Liquefeito, nomeadamente gás propano e butano), as empresas comercializadoras deste tipo de gás deparam-se, no mínimo, com alterações substanciais no seu ambiente. É objectivo deste trabalho analisar, através de um estudo de caso, a forma como uma empresa a operar no sector do gás propano canalizado, foi construindo e redefinindo a sua estratégia num período tão particular da história do sector.

Tendo por base uma visão relacional do sistema industrial, recorre-se a um modelo de actuação estratégica em redes centrado na noção de posição na rede. Com este estudo pretende-se avaliar em que medida e como é que, no quadro da sua teoria de rede, as actuações da empresa focal com vista a alterar a sua posição na rede e desenvolver uma nova posição noutra rede, afectaram as (ou foram afectadas pelas) acções e posições de alguns operadores na(s) rede(s).

O presente estudo permite concluir pela robustez do modelo, suportando a noção de que as alterações (ou manutenção) de posição envolvem sempre outras empresas na rede, nomeadamente as suas teorias de rede e as suas posições tanto na rede focal como, eventualmente, noutras redes conectadas. Neste quadro, e como ilustrado neste estudo, a autonomia estratégica de uma empresa na rede pode revelar-se mais aparente do que real.

Palavras chave: estratégia, posição na rede, conectividade, teorias de rede, autonomia estratégica.

Abstract

The liberalization of the Portuguese energy market, initialized in 2005, brought profound changes to the national energy sector, with inevitable consequences to the companies operating in it. In particular, the liberalization of the natural gas market allowed new companies to enter the market as well as the expansion of gas distribution infrastructures, through large investments. As natural gas is, in most cases, an alternative to LPG (Liquefied Petroleum Gas, more specifically propane and butane gas), LPG selling companies are faced, at the very least, with significant changes in their environment. The purpose of this study is to analyze, through a case study, the process through which a company operating in the piped propane gas sector developed and redefined its strategy over time, in such a particular period of the sector's history.

Adopting a relational approach to the industrial system, this study uses the network positions and strategic action analytic framework, built on the network theory model. This study intends to evaluate how and to what extent did the focal company's strategic actions, intended to change its network position and create a new position on another network, influenced, and were influenced by, the actions and positions of other actors on both networks.

The results of this study confirm the consistency of the theoretical model, allowing us to conclude that a change in (or maintenance of) a company's network position depends on the other actors on the network, more specifically on their network theories and positions, both on the focal and in other connected networks. In this context, and as this study shows, a company's strategic independence can be more apparent than real.

Keywords: strategy, network position, connectivity, network theory, strategic independence.

Agradecimentos

Em primeiro lugar o meu profundo agradecimento ao Professor Doutor João Mota, pelo seu enorme apoio, dedicação, exigência e orientação ao longo de todo o período de elaboração deste trabalho. O meu muito obrigado pela disponibilidade demonstrada desde o primeiro momento, por me mostrar o caminho quando decidi mudar de tema e me encontrava completamente perdida, e pela enorme paciência e sabedoria que comigo partilhou durante todo o percurso. Sem ele este trabalho não teria sido possível.

Em segundo lugar gostaria de agradecer a todos os professores da Pós-Graduação em Marketing Management e do Mestrado em Marketing do ISEG, por todo o conhecimento transmitido.

Em terceiro lugar, o meu muito obrigado a todos quantos na Gascan S.A. colaboraram para a execução deste trabalho. Um especial agradecimento ao António Vital de Azevedo por todo o carinho e por me ter ensinado tudo o que sei sobre o mundo do gás, ao Pedro Tarouco, por todo o incentivo e apoio e ao Alexandre Holtreman pela sua disponibilidade e abertura para partilhar comigo o seu entendimento sobre o sector e a realidade da empresa.

Por último, mas não menos importante, o meu profundo agradecimento à minha família, aos meus pais, à minha irmã e a todos os meus amigos, pelo seu carinho e apoio incondicional durante este longo período de dois anos. Um especial agradecimento à minha mãe, por me ter ensinado que tudo é possível, basta querer, e à Margarida Pimenta por me incentivar constantemente a ir mais além. Por fim um agradecimento muito especial ao João Graça, por todo o amor, apoio, paciência e enorme ajuda ao longo dos dois últimos anos. Sem ele este trabalho não teria igualmente sido possível.

A todos o meu muito obrigado.

Índice

Resumo.....	ii
Abstract	iii
Agradecimentos	iv
CAPÍTULO I – Introdução	1
CAPÍTULO II – Revisão de Literatura.....	2
2.1 O Planeamento Racional de Ansoff e o Posicionamento Estratégico de Porter.....	3
2.2. Resource-Based View (RBV): os recursos da empresa como fonte de vantagens competitivas.....	4
2.3 O modelo de redes industriais do Industrial Marketing and Purchasing Group.....	7
2.3.1 Estratégia em redes: o modelo de Johansson e Matsson (1992)	8
2.2.4 Síntese e propósito da pesquisa	13
CAPÍTULO III – Metodologia	15
3.1) Estudo de Caso.....	15
3.2) Processo de Recolha de Informação	16
CAPÍTULO IV – O Caso Gascan S.A.	17
CAPÍTULO V – Análise dos Resultados.....	25
CAPÍTULO VI – Conclusão	33
6.1) Principais conclusões e considerações finais.....	33
6.2) Limitações e direcções para pesquisa futura	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
REFERÊNCIAS ELECTRÓNICAS	37
ANEXOS	39
Anexo 1 - Lista de empresas ou redes de abastecimento adquiridas pela Gascan S.A.	39
Anexo 2 – Enquadramento do Sector.....	40
A2.1) O sector dos gases combustíveis em Portugal.....	40
A2.2) O sector do Gás Natural (GN) em Portugal	40
A2.3) O sector do Gás de Petróleo Liquefeito (GPL) em Portugal	41
Anexo 3 – Esquemas das várias posições na rede ocupadas pela empresa focal (1993-2014).....	45

CAPÍTULO I – Introdução

O sector da energia caracteriza-se por ser de importância estratégica para qualquer Estado. Para fazer face a diversos problemas, comuns a vários Estados membros (e.g. segurança do abastecimento, dependência energética face ao exterior, custo energético, impacto ambiental), a União Europeia fez aprovar uma estratégia europeia para a energia. Essa estratégia inclui a liberalização dos mercados internos de energia dos Estados-Membros. Em 2005, o governo português transpôs as directivas do Parlamento e Conselho Europeus¹ para o quadro legislativo nacional (resolução do Conselho de Ministros nº 169/2005, de 24 de Outubro²) tomando medidas para a liberalização do mercado português da energia, tanto ao nível do mercado da electricidade, como ao nível do mercado do gás natural³.

A liberalização do mercado veio trazer alterações profundas ao sector, com consequências para todas as empresas que nele operam. No caso particular do gás natural, a liberalização traduziu-se, entre outros aspectos, na expansão das redes de distribuição do gás natural em alternativa, na maior parte dos casos, ao GPL (gás propano e butano). Dada a sua relevância, estas mudanças tiveram consequências para a estratégia das empresas comercializadoras de GPL.

Alguma da literatura em estratégia sugere que essas consequências para as empresas podem ser diferenciadas. De acordo com a perspectiva dos recursos da empresa (Barney, 1991), aquilo que uma empresa pode fazer depende da sua trajectória passada e, em grande medida, do controlo proprietário de recursos estratégicos. Já de acordo com uma perspectiva relacional da indústria, tanto o controlo directo (proprietário) como o controlo indirecto (através de relacionamentos) sobre recursos determinam as possibilidades (e restrições) de actuação de uma empresa; nenhuma empresa é uma ilha isolada (Hakansson e Snehota, 2006). É objectivo deste trabalho analisar, através de um estudo de caso, a forma como uma empresa portuguesa a operar no sector da energia, mais particularmente no sector do gás canalizado propano em Portugal, foi construindo a sua estratégia num momento tão particular da história do sector. Presta-se especial atenção à

¹ Ver “Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia, 2003. *DIRECTIVE 2003/55/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 26 June 2003*”, nas Referências electrónicas.

² Ver “Conselho de Ministros, 2005. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 169/2005*” nas Referências electrónicas.

³ O processo de liberalização do mercado foi gradual. Em Julho de 2012, foram extintas as tarifas para os consumidores domésticos, tanto na electricidade (para potências contratadas igual ou superiores a 10,35 kVA) como no gás natural (para consumos anuais superior a 500 m³). Em Janeiro de 2013, foram extintas as tarifas reguladas para os restantes consumidores. No início de 2016 será dado como terminado o processo de liberalização do mercado de energia português.

forma como a estratégia, i.e. actuações visando mudar ou preservar a posição (posições) na rede, afectou as (e foi sendo afectada pelas) acções do restantes operadores a actuar no sector.

Em termos de estrutura, o presente estudo divide-se em seis partes. Após a introdução, é apresentada a revisão de literatura, com uma breve análise dos modelos mais tradicionais de formação de estratégia (2.1), seguida de uma análise mais detalhada do modelo *Resource-Based View* (RBV) (2.2) e do modelo de Redes Industriais (2.3), esta última com especial enfoque no modelo de Estratégia em Redes de Johansson e Matsson (2.3.1). O capítulo termina com a síntese e propósito do estudo (2.4). Depois de justificada a metodologia adoptada (3.1) e o processo de recolha de informação (3.2) segue-se a apresentação dos resultados, onde se descreve o sector do gás em Portugal (4.1.1, 4.1.2 e 4.1.3), e posteriormente o caso particular da empresa Gascan, S.A. (4.2). Após a análise dos resultados (cap. V) são descritas as principais conclusões do estudo (6.1), bem como as suas limitações e sugestões para pesquisa futura (6.2).

CAPÍTULO II – Revisão de Literatura

A forma como as empresas formulam a sua estratégia, bem como a própria definição do que são e devem ser as suas acções estratégicas, tem sido alvo de vários estudos académicos ao longo do tempo. Isto revela a complexidade da área, cuja abordagem tem sido feita a partir de vários quadros teóricos. Por exemplo, Mintzberg (1990) identificou dez escolas de pensamento sobre formação da estratégia (Design, Planning, Positioning, Entrepreneurial, Cognitive, Learning, Political, Cultural, Environmental, Configuration). Com excepção da última (Configuration school), que é vista como podendo vir a integrar elementos das outras, o autor associa as três primeiras escolas a um propósito essencialmente prescritivo, i.e. como é que as estratégias deveriam ser formuladas, e as seis seguintes a um foco descritivo dos processos de formação da estratégia e não na prescrição de estratégias ideais.

Mais próximo dos propósitos deste trabalho, Baraldi et al (2007), tendo por base também Mintzberg (1990), identifica seis correntes de pensamento distintas sobre a problemática da estratégia, nomeadamente e por ordem cronológica: a escola do Planeamento Racional de Igor Ansoff, a escola do Posicionamento de Michael Porter, a escola do Resource-Based View (RBV) de Jay Barney, a escola da Interação e Redes do Industrial do Marketing and Purchase Group (IMP Group), a escola da Estratégia Incremental e Orgânica de Henry Mintzberg e a escola da Estratégia enquanto Prática Social de Richard Whittington. Os autores apresentam de forma resumida cada uma das correntes, explorando semelhanças e contrastes com a abordagem de redes industriais.

Neste capítulo, começa-se por fazer uma breve referência a duas abordagens populares (usando o termo de Mintzberg, 1990) e, nas suas secções seguintes, à RBV segundo um quadro de análise suportado na abordagem de redes industriais.

2.1 O Planeamento Racional de Ansoff e o Posicionamento Estratégico de Porter

A abordagem do planeamento racional de Ansoff (1965) propõe uma série de passos lógicos como forma de delinear a estratégia da empresa. O primeiro passo consiste no estudo da envolvente externa (empresas concorrentes e envolvente macroeconómica) como forma de determinar as principais oportunidades e ameaças do mercado. Segue-se uma análise da envolvente interna da empresa, com o objectivo de determinar as suas principais forças e fraquezas relativamente à concorrência. Esta abordagem, também conhecida como análise SWOT, tem por objectivo fazer um *match* entre a empresa e o mercado, por forma a alocar as principais forças da empresa tanto à exploração das oportunidades detectadas, como ao bloqueio das ameaças identificadas. A identificação das fraquezas tem por objectivo determinar as competências a desenvolver ou as estratégias a abandonar, consoante as oportunidades e ameaças detectadas no mercado. Em suma, o foco desta abordagem é a resposta adequada às alterações da envolvente externa através da correcta distribuição dos recursos da empresa ou através da aquisição de novos recursos (Baraldi et al, 2007). O conceito chave nesta abordagem é o de *match* ou *fit* entre a empresa (pontos fortes e fracos) e o mercado (oportunidades e ameaças) (Mintzberg, 1990; Porter, 1991). Porter enfatiza a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável sobre a concorrência, através da compreensão, e correcta gestão, da cadeia de valor da empresa. Na visão de Porter, a diferenciação do produto ou a liderança pelos custos são estratégias alternativas (Baraldi et al, 2007).

Para Baraldi et al (2007), embora a abordagem de Porter seja distinta da proposta por Ansoff, ambas vêem a empresa como uma entidade autónoma, que se encontra inserida numa envolvente impessoal e competitiva, o mercado. Com base neste pressuposto, a estratégia é tida como uma forma das empresas responderem às alterações do mercado. Para tal, estas escolas identificam a necessidade de adaptação dos recursos internos da empresa, as suas forças ou fontes de vantagens competitivas, às circunstâncias e características do meio envolvente (mercado).

Deve notar-se, contudo, que a visão do mercado ou da indústria como algo que a empresa não pode influenciar é, de acordo com Porter, uma simplificação útil para propósito de análise, mas cujo abandono abre oportunidades de pesquisa. Nas palavras de Porter (1991, p. 100-101):

“Industry structure is partly exogenous, and partly subject to influence by firm actions. Hence structure and firm position ultimately interrelate, which makes separating them a simplification though a useful one for analytical purposes. The firm's scope for influencing industry structure, and ways of modeling it, are a fruitful area for research.”

2.2. Resource-Based View (RBV): os recursos da empresa como fonte de vantagens competitivas

O modelo RBV, proposto por Jay Barney, pode ser entendido como um complemento às visões mais tradicionais de Ansoff e Porter. Apesar de manter a dualidade empresa/mercado, Barney enfatiza o foco nos factores internos da empresa (recursos) como forma de conseguir uma vantagem competitiva sustentável (Baraldi et al, 2007). Barney defende que as empresas, em vez de procurarem adaptar os seus recursos à realidade externa, devem focar-se nos recursos únicos que controlam, procurando no mercado as oportunidades que lhe permitam explorar estes mesmos recursos e não o inverso (Baraldi et al, 2007). Também Porter (1991, p. 107), na sua revisão de três abordagens à estratégia argumenta que a RBV “is the most introspective and centered on the firm itself”.

Esta diferente abordagem de Barney advém de um diferente entendimento sobre a natureza e características dos recursos. Barney defende que Ansoff e Porter partem do pressuposto errado de que os recursos detidos por uma empresa são homogéneos e perfeitamente móveis, isto é, que se encontram distribuídos de forma homogénea pelas diferentes empresas que constituem o mercado. Segundo os autores, mesmo que num dado momento alguns recursos se concentrem mais numa determinada empresa, estes podem ser adquiridos pelas restantes empresas, restabelecendo assim o equilíbrio. Tal significa que para Ansoff e Porter os recursos não são um entrave à implementação estratégica, uma vez que podem ser identificados e mobilizados sempre que necessário.

Para Barney (1991, p. 101) “... firms within an industry (or group) may be heterogeneous with respect to the strategic resources they control [and] ...these resources may not be perfectly mobile across firms, and thus heterogeneity can be long lasting.” Face a esta realidade, Barney defende que as empresas se devem focar nos recursos que controlam e procurar oportunidades no mercado onde estes possam ser explorados, e não o inverso.

Outro aspecto que distingue a perspectiva de Barney da de Porter, centra-se na natureza da sustentabilidade das vantagens competitivas. Para Porter, uma vantagem competitiva sustentável é aquela que é capaz de perdurar no tempo, enquanto que para Barney vantagens competitivas são

aquelas que resistem às tentativas de cópia, ou duplicação, por parte de actuais ou futuros concorrentes. Barney nota contudo que, como resultado da ocorrência de alterações estruturais nos diferentes sectores, designados por *Schumpeterian Shocks*, recursos que outrora eram geradores de vantagens competitivas, podem transformar-se em fraquezas ou simplesmente em atributos irrelevantes da empresa.

Para um melhor entendimento da perspectiva de Barney, é necessário clarificar o que o autor entende por recursos. Para Barney (1991) recursos são os activos de uma empresa que contribuem de forma efectiva para esta lidar com a envolvente externa (mercado), isto é, apenas aqueles que contribuem para o aumento da eficiência e eficácia da empresa face à concorrência. Assim, existem activos da empresa que podem ser irrelevantes ou mesmo prejudiciais para a estratégia desta, não podendo por isso ser considerados recursos.

É importante salientar que para o autor, embora os recursos geradores de vantagens competitivas possam ser tangíveis, eles são maioritariamente intangíveis. Barney distingue três categorias de recursos de uma empresa: recursos físicos, humanos e organizacionais (Barney, 1991). Por recursos físicos, Barney entende as matérias-primas, infra-estruturas, localização geográfica, tecnologia e equipamento. Por recursos humanos, entende o know-how, experiência, informações, relacionamentos, juízos e visão dos gestores e colaboradores da empresa. Por recursos organizacionais entende a estrutura formal de *reporting*, o planeamento formal e informal, os sistemas de controlo e coordenação e o relacionamento informal entre os diversos grupos no seio da empresa, bem como da empresa com outros actores externos.

Barney (1991) defende que recursos são apenas os activos que forem simultaneamente valiosos, raros, irreplicáveis e insubstituíveis. Um recurso pode apenas ser considerado valioso se tiver a capacidade de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças do mercado, melhorando assim a performance da empresa ao aumentar a eficácia e eficiência da mesma. Para ser considerado raro, um activo tem de estar acessível a um número limitado de empresas. Se todas as empresas controlarem o mesmo activo, todas terão a capacidade de implementar a mesma estratégia, pelo que o activo em questão torna-se incapaz de gerar uma vantagem competitiva sustentável (que não esteja a ser simultaneamente implementada por nenhum dos seus actuais ou potenciais concorrentes) (Barney, 1991). Para além de valiosos e raros, os recursos têm ainda de ser irreplicáveis. Existem três razões que, isoladamente ou combinadas, tornam um recurso irreplicável ou impossível de obter por outra empresa. A primeira é quando a aquisição de um recurso está ligada a um momento histórico particular. A segunda é quando a relação entre os

vários recursos da empresa e a vantagem competitiva por eles gerada é ambígua, isto é, quando não é claro qual o recurso ou combinação de recursos responsável pela geração da vantagem competitiva sustentável, o que torna impossível replicar o processo de causa/efeito. A terceira prende-se com o facto dos recursos passíveis de gerarem vantagens competitivas sustentáveis poderem ser socialmente complexos, isto é, estarem dependentes de relações interpessoais, da cultura da empresa ou mesmo da reputação da empresa (junto dos fornecedores ou dos clientes) (Barney, 1991). Por último, para além valiosos, raros e irreplicáveis, os recursos têm ainda de ser insubstituíveis. Isto é, não podem existir outros activos, estrategicamente equivalentes, que possam ser usados em alternativa na implementação da estratégia desejada (Barney, 1991). Isto porque, caso exista um activo equivalente ou substituto daquele necessário à implementação de uma determinada estratégia, uma empresa concorrente poderá implementar a mesma estratégia recorrendo a recursos substitutos. Se através de recursos equivalentes as empresas concorrentes conseguem implementar a mesma estratégia, tal significa que os recursos da empresa não são capazes de gerar uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

As quatro características fundamentais de um recurso, acima descritas, podem, segundo Barney, ser usadas como indicadores de quão heterogéneos e imóveis os recursos de uma empresa são, e portanto reflectir a sua capacidade de gerarem uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Barney defende que é apenas através do controlo de recursos heterogéneos e imóveis (valiosos, raros, irreplicáveis e insubstituíveis) que as empresas são capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis, e que portanto as empresas se devem focar na exploração dos recursos únicos que controlam como base da formulação da sua estratégia.

Já para Hakansson e Snehota (2006), as abordagens de Ansoff, Porter e Barney assentam em três pressupostos, explícitos ou implícitos, sobre o processo de adaptação das empresas ao ambiente, que são discutíveis. O primeiro é que o ambiente é anónimo e está fora do controlo da organização. Neste quadro, como notam os autores, “...opportunities do exist in the environment, and they are there to be identified and exploited. They cannot be created or enacted; rather, the organization can exploit them by adapting itself to its environment. It is implied that a dividing line exists between the organization and its environment. The environment exists, even without the organization” (op. cit, p. 258). O segundo pressuposto é que a estratégia da organização resulta do emprego de recursos que ela controla hierarquicamente (contratualmente). Produtos e serviços, obtidos internamente a partir de combinações de recursos controlados hierarquicamente pela empresa, são trocados com o ambiente. Nesse ambiente competitivo e não controlável, “the

effectiveness or exchange potential of an organization will depend on its relative efficiency in combining its internal resources. Internal resources can be reallocated in order to adapt to environmental conditions, thus enhancing effectiveness.” (op. cit., p. 259) Finalmente, o terceiro pressuposto é que as decisões sobre que adaptações deve a empresa fazer face ao mercado residem essencialmente num grupo de indivíduos (gestores) na empresa: “It is assumed that this group can and does interpret environmental conditions, after which it formulates and implements a future strategy. It decides and crafts the pattern of activities to be executed by the organization.” (op. cit. p. 259).

Como se verá na secção seguinte, o modelo de redes industriais, desenvolvido no âmbito do Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group), defende um modelo de organização diferente do sistema industrial que vem pôr em causa os três pressupostos acima descritos.

2.3 O modelo de redes industriais do Industrial Marketing and Purchasing Group

O framework de redes industriais, proposto pelo IMP Group, diverge largamente do modelo RBV no que respeita aos pressupostos necessários à formação da estratégia, desde logo porque tem uma visão radicalmente diferente do que constitui a natureza e estrutura do sistema industrial.

Na perspectiva de redes, a visão tradicional de um mercado anónimo e competitivo desaparece e dá lugar a um mercado constituído por actores, alguns dos quais perfeitamente identificados e conhecidos das empresas (Anderson et al, 1994). O modelo de redes propõe um novo modelo de organização do sistema industrial assente num conceito de rede, onde empresas e actores coexistem e mantêm entre si relacionamentos de troca. Este novo entendimento do sistema industrial vem não só mudar a visão sobre a natureza dos relacionamentos entre empresas, que passam a ser vistos como um misto de competição e cooperação (e não apenas competição), como torna explícito uma outra forma das empresas acederem a recursos: o estabelecimento de relacionamentos de troca, mais ou menos complexos e duradouros, com as empresas que controlam proprietariamente os recursos necessários. Deixa assim de ser uma questão de mobilização de recursos mas antes uma mobilização de actores que controlam recursos. Nesta perspectiva, a base de recursos mobilizada por uma empresa pode ir além dos recursos que uma empresa controla directamente, o que leva a linha divisória empresa/mercado, assumida anteriormente como clara e essencialmente associada ao controlo proprietário de recursos, a tornar-se difusa e mutável ao longo do tempo (Araujo et al, 2003).

Hakansson e Snehota (2006, p. 261) evidenciam isso mesmo ao enumerar alguns dos pressupostos sobre o interface empresa-ambiente, numa perspectiva de redes do sistema industrial:

“1. Business organizations often operate in a context in which their behaviour is conditioned by a limited number of counterparts, each of which is unique and engaged in pursuing its own goals.

2. In relation to these entities, an organization engages in continuous interactions that constitute a framework for exchange processes. Relationships make it possible to access and exploit the resources of other parties and to link the parties’ activities together.

3. The distinctive capabilities of an organization are developed through its interactions in the relationships that it maintains with other parties. The identity of the organization is thus created through relations with others.

4. Since the other parties to the interaction also operate under similar conditions, an organization’s performance is conditioned by the totality of the network as a context, i.e. even by interdependencies among third parties.”

Em termos de formação estratégica, esta nova perspectiva sobre a natureza e estrutura do sistema industrial, bem como o conceito de mobilização de actores em detrimento da mobilização de recursos per si, implica, no entanto, a perda de autonomia estratégica por parte das empresas, que passam a depender dos demais actores na rede para a eficiência e eficácia das suas operações. Neste quadro, qualquer acção empreendida por uma das empresas presentes na rede irá sempre produzir um impacto, positivo ou negativo, nas intenções, estratégias e operações dos restantes actores.

2.3.1 Estratégia em redes: o modelo de Johansson e Mattsson (1992)

Johanson e Mattsson (1992) recorrem ao modelo de redes industriais para discutirem explicitamente a actuação estratégica das empresas neste contexto.

Para os autores, o sistema industrial pode ser dividido em duas dimensões: o sistema de produção e a rede de relacionamentos que governa o sistema de produção. O sistema de produção é aqui entendido em sentido lato, isto é, engloba os recursos utilizados pela empresa, as actividades pelas quais a empresa transforma e combina estes recursos (actividades de produção) e as actividades de suporte. Por seu lado, a rede de relacionamentos é entendida como o conjunto de empresas entre as quais existem relacionamentos de troca. Juntos, os diferentes sistemas de

produção e as várias redes de relacionamentos, que governam estes mesmos sistemas de produção, formam o sistema industrial (ver fig 2.1).

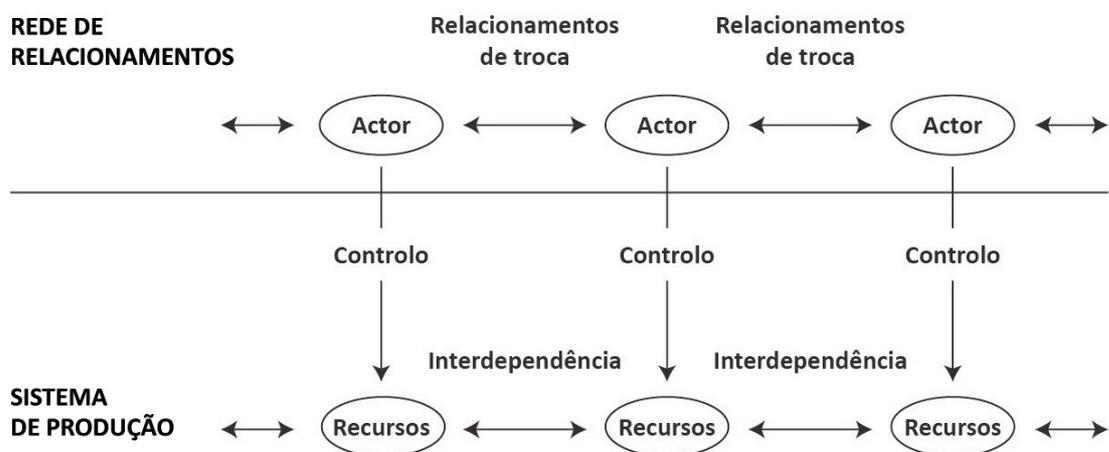


Fig. 2.1 Organização do sistema industrial nas suas duas dimensões: rede de relacionamentos e sistema de produção (adaptado de Johanson e Mattsson, 1992, p. 208)

Os recursos controlados pela empresa surgem assim ao nível do sistema de produção. Nesta perspectiva os recursos adquirem duas características básicas: o seu nível de heterogeneidade, i.e. a sua maior ou menor capacidade de serem conjugados com diferentes recursos para dar origem a produtos diferentes; e o seu grau de especialização, i.e. o grau em que certos recursos dependem de outros para formar produtos ou serviços específicos. Nesta óptica, recursos totalmente especializados são perfeitamente complementares enquanto recursos nada especializados são perfeitamente substitutos. Assim, quanto mais especializado for um recurso, maior a sua dependência de outros recursos. Uma vez que, como vimos anteriormente, os recursos são heterogeneamente detidos pelos diferentes actores e as empresas acedem aos recursos através do estabelecimento de relacionamentos de troca com outros actores, pode-se afirmar que quanto mais especializados forem os recursos, maior a dependência entre os actores. No caso de recursos perfeitamente complementares a interdependência entre actores é positiva. No caso de recursos perfeitamente substitutos, a interdependência entre actores é negativa.

Convém contudo salientar que segundo Johansson e Matsson (1992) o grau de especialização de um recurso não advém de qualquer constrangimento técnico, mas é antes o resultado da acção, vontade e visão dos actores que o controlam. A especialização dos recursos de um actor face a recursos controlados por terceiros visa, essencialmente, aumentar o grau de complementaridade entre recursos aumentando, desta forma, a eficiência de ambos os sistemas de produção, mas

também a interdependência entre os actores. Por esta razão, a especialização de recursos é considerada uma acção estratégica, levada a cabo por actores com intenções claras e com base nas interpretações que fazem da estrutura da rede onde se encontram inseridos (op. cit.).

No que respeita ao sistema de governo, a perspectiva de redes rejeita a visão do mercado anónimo onde a coordenação de recursos é feita através do seu preço. De igual forma rejeita o modelo de uma coordenação centralizada, característico de economias planificadas, onde um actor detém e controla todos os recursos, coordenando-os entre si. Na visão de redes, a coordenação de recursos é feita através de relacionamentos de troca com diferentes actores. Nesta óptica, os actores tornam-se entidades semi-autónomas (Johansson e Matsson, 1992).

Na perspectiva de redes industriais, existe ainda uma relação causal circular entre o nível do sistema de produção e o nível da rede de relacionamentos. Por um lado os actores desenvolvem relacionamentos com outros actores de forma a ganhar acesso aos recursos que necessitam. A criação de um relacionamento permite aos actores conhecerem-se mutuamente, criarem laços de confiança entre si e, a partir destes, especializar os seus recursos, aumentando a produtividade de ambos os sistemas de produção. Por outro lado, esta especialização de recursos gera inevitavelmente uma maior interdependência entre actores, uma vez que estes controlam agora recursos complementares, necessários a ambos os sistemas de produção. Com o aumento da interdependência, a relação torna-se mais forte e próxima e gera-se uma maior confiança entre actores. Num espírito de confiança acrescida investe-se numa ainda maior especialização de recursos, o que torna os actores ainda mais interdependentes.

Mas os relacionamentos entre actores não envolvem apenas cooperação directa. Existem outros tipos de relacionamentos, nomeadamente os indirectos, onde os actores acedem a recursos complementares aos seus através de um terceiro actor ou onde se relacionam com actores que controlam recursos substitutos (empresas concorrentes) através de um terceiro actor (o cliente). Podem ainda existir relacionamentos apenas ao nível da rede de relacionamentos, onde não existe qualquer transacção económica entre as partes, como no caso dos relacionamentos entre empresas e reguladores, órgãos públicos, universidades entre outros. Estes tipos de relacionamentos caracterizam-se por serem, geralmente, mais invisíveis e ambíguos do que os relacionamentos que envolvem interdependências entre os sistemas de produção.

Outro conceito fundamental proposto pelo modelo de redes industriais, e que importa compreender, é o conceito de “teoria de rede”. A teoria de rede corresponde à visão única e em constante mutação, que cada actor tem da rede num determinado momento, i.e. a extensão da

rede, a natureza dos relacionamentos em que está envolvido, a natureza dos relacionamentos que os restantes actores mantêm entre si e o seu próprio papel na rede (o seu propósito). A teoria de rede pode, na sua generalidade, ser partilhada por vários actores num determinado momento, mas é no essencial única, porque assenta na interpretação individual que cada actor faz tanto da história dos demais actores, como do que pode vir a ser o futuro da rede.

Finalmente importa caracterizar o conceito de “posição na rede”, um conceito que se vem juntar à nova visão de organização do sistema industrial e ao conceito de teoria de rede, para formar o *framework* de análise de formação estratégica proposto por Johansson e Matsson. O conceito de “posição na rede” pode ser genericamente caracterizado como a forma como cada actor se encontra ligado aos demais actores, isto é, a natureza e a quantidade de relacionamentos que este mantém com os demais actores na rede. O conceito comporta duas dimensões, uma mais restrita e uma mais ampla. Numa óptica mais restrita, “posição na rede” pode ser entendida como uma variável ao nível da rede de relacionamentos, que visa caracterizar a existência e a natureza do relacionamento entre actores (positiva ou negativa). Num exercício de abstracção poder-se-ia caracterizar os relacionamentos usando uma escala de -1 a 1 onde o zero seria a ausência de relacionamento, o -1 um relacionamento extremamente forte de índole negativa (a acção de um dos actores produz um impacto extremamente forte e negativo no outro actor) e o 1 um relacionamento extremamente forte e próximo de cariz positivo (a acção de um actor produz um impacto extremamente forte e positivo no outro actor). A restante escala representaria a gradação da força e proximidade do relacionamento entre os actores (ver fig 2.2).

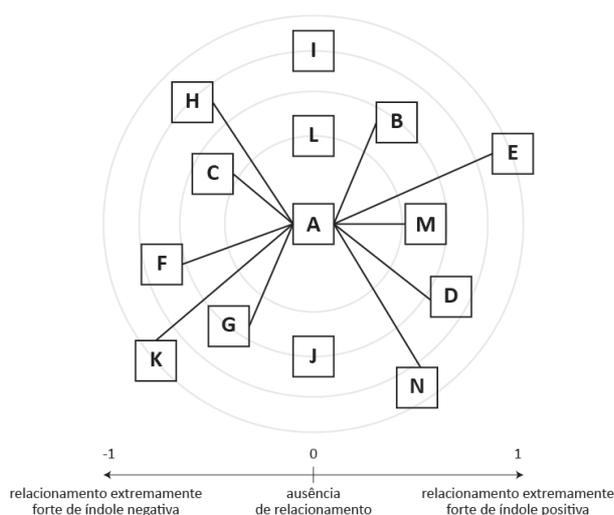


Fig. 2.2 Modelo simplificado de posição na rede

Numa óptica mais abrangente, o conceito de posição na rede relaciona-se também com a dimensão do sistema de produção (interdependência de recursos). Desde logo, a posição específica que cada actor ocupa na rede confere-lhe um maior ou menor acesso aos recursos controlados por terceiros. Para além disto, a existência de conectividade entre posições na rede condiciona as trocas ao nível do sistema de produção. Por conectividade entende-se que trocas realizadas num relacionamento são condicionadas positiva ou negativamente, isto é, facilitadas ou dificultadas, por trocas realizadas noutros relacionamentos, dependendo da posição que o actor ocupa na rede. Segundo Johansson e Matsson (1992), para além de ligações entre actores (relacionamentos de troca), existem também ligações entre as posições ocupadas pelos actores na rede (conectividade). Se a posição na rede de um actor estiver ligada positivamente à posição na rede de outro actor, tal significa que o reforço da posição do primeiro afectaria positivamente a posição do segundo. Pelo contrário, posições na rede ligadas de forma negativa significam que o reforço da posição de um dos actores fragilizaria a posição do outro actor. Relembrando que as ligações entre actores decorrem muito menos de imperativos técnicos dos recursos (sistema de produção), e muito mais das intenções e interpretações dos actores (rede de relacionamentos), acentuando-se a importância do nível da rede de relacionamentos à medida que o tempo decorre, podemos concluir que as relações entre as próprias posições na rede são muito mais de ordem subjectiva, e por isso do âmbito dos actores, do que de ordem objectiva, do âmbito dos recursos e do sistema de produção.

Em suma, não apenas a existência e natureza dos relacionamentos pode ser influenciada por via de acções estratégicas, mas a própria posição na rede da empresa pode ser influenciada e gerida através de acções estratégicas desencadeadas pela empresa. A posição na rede passa assim a ser o meio e o fim de toda a acção estratégica e o conceito mais importante na formação de uma qualquer estratégia empresarial na perspectiva de redes industriais. Segundo este modelo, toda e qualquer acção estratégica visa influenciar a posição do actor na rede, quer seja na sua dimensão restrita (ao nível da rede de relacionamentos) quer seja na perspectiva mais ampla (simultaneamente ao nível da rede de relacionamentos e ao nível do sistema de produção). Igualmente as acções estratégicas podem visar alterar ou preservar a actual posição na rede da empresa (Johansson e Matsson, 1992). Uma vez que as posições na rede dos diferentes actores estão inter-relacionadas e em constante mudança, torna-se vital identificar a posição ocupada pela empresa a cada momento e ter presente a posição que a empresa pretende ocupar no futuro,

investindo depois, estrategicamente, nos relacionamentos que poderão conduzir a empresa à posição desejada.

Em termos concretos, e na perspectiva restrita, a posição na rede pode ser influenciada através de acções que visem influenciar actores, relacionamentos e estruturas de rede. Essas acções podem ser direccionadas aos relacionamentos que a empresa tem com outros actores, a relacionamentos entre actores terceiros na rede, com os quais a empresa não tem um relacionamento directo, ou mesmo a outras redes de relacionamentos. Esta influência pode ainda ser exercida pela quebra de antigos relacionamentos, pelo fomento de novos relacionamentos, pela alteração do carácter de alguns dos relacionamentos ou ainda pela preservação de relacionamentos ameaçados por acções de outros actores. A um nível mais subjectivo estas acções podem visar alterar a teoria dominante da rede, alterando as percepções que os diferentes actores têm uns dos outros, bem como do futuro da rede. Estas acções podem ainda visar desmembrar uma rede em redes mais pequenas, de forma a que a empresa ganhe mais poder ao tornar-se o elo de ligação entre redes, ou inversamente, visar juntar várias redes numa rede mais ampla, de forma a que a posição do actor ganhe maior dominância e poder (Johansson e Matsson, 1992).

Na perspectiva mais abrangente de posição na rede, exemplos de acções estratégicas são aquelas que, para além de influenciar o nível da rede de relacionamentos, visam reestruturar a rede de dependências ao nível do sistema de produção, quer seja no sentido de diminuir ou eliminar por completo a dependência de um actor, ou rede, face a outros, ou outras, quer seja no sentido de reforçar interdependências de recursos criando uma cadeia de interdependências sequencial.

Em suma, no contexto de redes industriais, uma acção estratégica é aquela que, independentemente da sua natureza e foco específico (i.e. rede de relacionamentos ou sistema de produção; teoria de rede ou interdependência de recursos), vise influenciar a posição na rede do actor em questão. Qualquer que seja a abordagem, o objectivo último de uma acção estratégica é sempre o de influenciar a posição na rede do actor em questão.

2.2.4 Síntese e propósito da pesquisa

Tem-se assistido nos últimos anos a uma mudança de foco nos estudos sobre estratégia, dos processos internos das organizações para o interface entre a empresa e o ambiente (Hakansson e Snehota, 2006, p. 257). Na perspectiva de redes industriais, em vez de um ambiente anónimo e não influenciável, o ambiente é constituído por empresas e relacionamentos entre elas. A base de

recursos que cada empresa mobiliza para as suas actividades vai além dos recursos que controla proprietariamente. Finalmente, e neste quadro, as possibilidades, e também restrições, à estratégia de cada empresa encontram-se sobretudo na rede em que está embrenhada.

Partilhando dos mesmos pressupostos, e defendendo de igual forma que o objectivo último de uma acção estratégica é influenciar a posição na rede de um determinado actor, Johansson e Matsson propõem a existência de três bases para a formulação de acções estratégicas na perspectiva de redes: a posição na rede (a existência, força e direcção dos relacionamentos, o nível de acesso a recursos), a teoria de rede (visão que os actores têm uns dos outros, do seu papel na rede, da natureza dos seus relacionamentos e do futuro da rede) e os recursos (maior ou menor grau de especialização/complementaridade e conseqüente maior ou menor dependência entre os actores).

Ainda que o modelo desses autores discuta essencialmente a acção estratégica por uma empresa, a noção de que as posições das empresas podem estar inter-relacionadas, sugere que a acção estratégica de uma empresa pode ser desencadeada pela acção de outras. Por outras palavras, as acções visando manter ou mudar a posição de uma empresa (e.g. o seu papel na rede) podem ser desencadeadas como resposta a acções de outra(s) empresa(s) visando manter ou mudar a(s) respectiva(s) posição(ões).

Neste estudo pretende-se testar a robustez deste quadro de análise para descrever e explicar o processo de formação da estratégia de uma empresa ao longo do tempo. De acordo com a literatura, presta-se particular atenção a esses processos de (re)posicionamento (processo de formação da estratégia) ao longo do tempo, considerando a relevância nesses processos dos seguintes aspectos:

1) Interdependência entre posições e recursos de vários actores;

Pretende-se aferir se a forma como cada actor se encontra ligado aos demais actores, isto é, a natureza dos relacionamentos (nível da rede) bem como a interdependência de recursos (nível do sistema de produção) determina o cariz do impacto (positivo ou negativo) da acção de um actor nos demais actores na rede.

2) Conectividade, através da empresa, entre posições e recursos em 'redes' distintas;

Pretende-se determinar se existe conectividade entre posições na rede e entre redes, isto é, se trocas realizadas num relacionamento são facilitadas ou dificultadas por trocas realizadas noutros relacionamentos, quer estes sejam relacionamentos existentes na rede em questão ou noutra. Em maior detalhe, pretende-se compreender em que medida o reforço da posição de um actor numa

rede pode reforçar, fragilizar ou preservar a posição de outro actor na rede em questão ou mesmo em outras redes. Sabendo que as ligações entre actores não devem ser confundidas com imperativos técnicos, pretende-se ainda analisar em que medida o desenvolvimento de uma ligação entre dois actores é um acto subjectivo e intencional, que advém da visão e vontade dos dois.

3) Teorias de rede dos actores;

Pretende-se determinar qual o impacto que a teoria de rede partilhada pode ter na formação da estratégia de uma empresa. Isto é, pretende-se analisar até que ponto a visão que o conjunto dos actores tem da rede, de quem lá está, da natureza dos relacionamentos existentes entre os vários actores, dos objectivos únicos de cada um, bem como do que acreditam vir a ser o futuro da rede, influencia o tipo de acções estratégicas consideradas aceitáveis pelo conjunto dos actores, e por isso toleradas no conjunto da rede.

4) A formação estratégica enquanto acto de co-construção.

A este nível pretende-se determinar se o processo de formação estratégica é um acto isolado que diz respeito exclusivamente à empresa, e que é definido no seu seio, ou se como defende o modelo de redes de relacionamentos, a formação estratégica é um acto de co-construção. Nesta medida pretende-se ainda aferir em que moldes é feita esta co-construção estratégica.

CAPÍTULO III – Metodologia

3.1) Estudo de Caso

Sendo o objecto do presente estudo o processo de formação da estratégia empresarial, na óptica de redes industriais, a metodologia escolhida foi o estudo de caso longitudinal.

De acordo com Yin (1994, p. 13): “A case study is an empirical enquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between the phenomenon and context are not clearly evident.”

Em termos gerais, e centrando-se o presente estudo num fenómeno contemporâneo (ainda a desenrolar-se), investigado no contexto real de empresa, o estudo de caso apresenta-se como a melhor metodologia a utilizar. Contudo, o estudo de caso permite, além do estudo de fenómenos em tempo-real, a realização de investigações retrospectivas e longitudinais. Assim, e em termos mais específicos, e sendo o objecto do estudo um processo (processo de formulação de estratégia) e podendo um processo ser descrito como “a sequence of individual and collective events, actions, and activities unfolding over time in context” (Pettigrew, 1997, p. 338), optou-se especificamente pela realização de um estudo de caso longitudinal, pela sua capacidade de gerar um visão holística

do fenómeno em análise, revelando as conexões temporais (causalidade) entre acções desencadeadas no passado e os fenómenos presentes. Como descreve Pettigrew: “process studies are preoccupied with describing, analysing and explaining the what, why and how of some sequence of individual and collective action. [...] So time and history are at the centre of any process analysis.” (Pettigrew, op. cit., p. 338-339)

Pelas suas características, o estudo de caso permite ainda capturar uma elevada riqueza descritiva, ao mesmo tempo que dá ao investigador a liberdade de se focar apenas nas variáveis que considere relevantes. Sendo ambas as condições necessárias à compreensão de fenómenos complexos envolvendo actores interdependentes, o estudo de caso torna-se assim na metodologia de eleição para a realização de investigações no contexto da teoria de redes industriais (Dubois e Araújo, 2004).

O estudo de caso permite ainda ao investigador ir além da mera descrição do fenómeno, ajudando-o a compreender os mecanismos que originam a formação do fenómeno em análise. “... social scientist rises above and beyond mere events and describes and conceptualises, models, analyses, measures and explains. [...] there is a quest to find the underlying mechanisms which shape any patterning in the observed processes.” (Pettigrew, 1997, p. 339) O estudo de caso dá ao investigador as ferramentas necessárias para que este possa descodificar a informação empírica que vai recolhendo no contexto da vida real (*casing*), explicitando a relevância causal dos factores na geração de determinado fenómeno. Este tipo de abordagem permite, numa segunda fase, a abstracção das estruturas e mecanismos conceptuais que estão na base do fenómeno em estudo. Nas palavras de Dubois e Araujo, “That is, theory needs to be understood by empirical insights, while at the same time empirical insights can only emerge through theory.. [...] In short, case studies provide excellent opportunities to confront theory with empirical data in an evolving fashion in which the ultimate aim is to account for all the relevant features of the case through a particular framework.” (Dubois e Araújo, 2004)

3.2) Processo de Recolha de Informação

Sendo o fenómeno em análise um fenómeno complexo, contemporâneo e onde se pretende determinar o “como” e o “porquê”, a recolha de informação foi feita através de uma multiplicidade de métodos e suportes, nomeadamente: realização de entrevistas informais a colaboradores da empresa, presença em eventos (reuniões do Departamento Comercial e Marketing, reuniões interdepartamentais, reuniões de projecto com a administração), análise de informação primária

(interna) e informação secundária (legislação Portuguesa (Decretos-Lei, Leis e Portarias), legislação europeia (Directivas comunitárias), estudos do sector, relatórios, estatísticas, pareceres jurídicos, informação dos reguladores do sector, informação das associações do sector, informações das associações de defesa do consumidor, informação institucional das empresas do sector, notícias, artigos de opinião, livros) e observação participante no dia-a-dia da empresa. “The case study is preferred in examining contemporary events, [...] the case study's unique strength is its ability to deal with a full variety of evidence - documents, artifacts, interviews, and observations [...].” (Yin, 1994, p. 8)

As entrevistas informais, num total de 14 entrevistas a 9 entrevistados, realizaram-se entre o dia 7 de Março e o dia 29 de Setembro de 2014. A duração total das entrevistas foi de aproximadamente 740 minutos (cerca de 12 horas), tendo a duração média das mesmas sido de aproximadamente 53 minutos. A opção pela não gravação das entrevistas deveu-se à disponibilidade da generalidade dos entrevistados em abordar aspectos sensíveis da vida da empresa, nomeadamente o seu relacionamento com os seus principais fornecedores, apenas na condição da não gravação das mesmas. O carácter informal pretendia adicionalmente criar um ambiente propício para os entrevistados partilharem a sua visão geral sobre a empresa e os acontecimentos que se foram desenrolando ao longo dos diferentes períodos em análise neste estudo. De referir que apesar da não gravação das entrevistas, foram tiradas notas nos momentos subsequentes às mesmas, e o conteúdo foi transcrito na íntegra no próprio dia ou dia subsequente, de forma a garantir a exactidão das informações transmitidas.

Os eventos observados tiveram lugar nos dias 28 de Abril, 6 de Maio, 6 de Junho e 12 de Junho de 2014. Três deles realizaram-se no âmbito do Departamento Comercial e Marketing, tendo um deles tido lugar na sequência de um grupo de trabalho inter-departamental criado para o processo de revisão do modelo de *pricing* da empresa. A duração total dos eventos foi de aproximadamente 1140 minutos (19 horas), tendo a duração média sido de 285 minutos (4,8 horas).

CAPÍTULO IV – O Caso Gascan S.A.

A Gascan S.A., é uma empresa distribuidora e comercializadora de GPL canalizado, que conta actualmente com cerca de 70.000 clientes, sendo que destes, cerca de 550 são clientes empresariais e os restantes domésticos. De notar que estando sujeita apenas à legislação do SPN, (DL 31/2006), e uma vez que abastece menos de 100.000 clientes, a empresa pode actuar simultaneamente como distribuidora e comercializadora, não estando obrigada à separação contabilística, jurídica ou patrimonial das duas actividades.

A Gascan surge no mercado português em 1993 como uma subsidiária detida a 100% pela empresa inglesa International Energy Group (IEG). À data da entrada no mercado português, a IEG era uma empresa de distribuição e comercialização de gás a clientes domésticos e a empresas de comércio, a actuar nas Ilhas do Canal da Mancha (Guernsey e Jersey) e na Ilha de Man. Na década de 90 e 2000, estimulada pela desregulamentação do mercado europeu do gás, a IEG adopta uma estratégia de expansão e entra em vários mercados europeus, como o português, o britânico e o italiano. A entrada em Portugal, com a Gascan, dá-se em 1993, com a aquisição das redes de distribuição de GPL do segmento doméstico da BP.⁴

Em 1996, e de forma a reforçar a sua posição no mercado português, a IEG através da Gascan, compra a Secopsa, passando a partir desse momento a ser o segundo maior distribuidor e comercializador de GPL, no sector doméstico e do pequeno comércio, em Portugal⁵. Como a IEG estava também no negócio do gás natural (GN) no Reino Unido, e antevendo o uso crescente de GN, todas as infra-estruturas de redes de distribuição construídas pela Gascan nesta altura estavam dimensionadas tanto para GPL como para GN.

A alienação por parte da BP das suas redes de abastecimento de gás propano no segmento doméstico, que permitiu o arranque da Gascan, segue uma estratégia comum a outras empresas petrolíferas a actuar no mercado do GPL em Portugal, nomeadamente a Esso/Mobil, Petrogal e Galp: desinvestir no sector do GPL canalizado doméstico (mantendo o negócio do GPL engarrafado) e procurar negócios de escala no GPL canalizado empresarial, através da angariação de clientes empresariais de grande dimensão (sobretudo industriais).

A Gascan, pode-se dizer, surge assim para ocupar um nicho de mercado, abandonado pelos grandes *players*: o segmento dos clientes domésticos de GPL canalizado.

Integrada na IEG, a Gascan começou rapidamente a crescer, tendo, em 2001, apresentado um crescimento dos seus lucros na ordem dos 73% face ao ano anterior, e ultrapassando pela primeira vez os 2.000.000 de libras de lucro⁶. Muito deste crescimento foi, contudo, sustentado em aquisições de outras empresas a actuar no sector⁷ e na expansão da sua rede, neste caso operando de forma estreita com empresas de construção civil e agentes imobiliários, tirando partido do *boom* destes sectores registado à data em Portugal. Nas palavras do CEO da IEG, em 2000, Paul

⁴ Ver "The Channel Islands Stock Exchange, 2003. COMPANY PROFILE - The International Energy Group Limited. *Newsletter of The Channel Island Stock Exchange N10*", nas Referências electrónicas.

⁵ Idem.

⁶ Ver "The Channel Islands Stock Exchange, 2003. COMPANY PROFILE - The International Energy Group Limited. *Newsletter of The Channel Island Stock Exchange N10*", nas Referências electrónicas.

⁷ Ver Anexo 1.

Fairclough, “We believe we offer property developers a reliable and reputable service, to a price and on time. We never over promise and sometimes we under promise.”⁸

Note-se que nesta altura (2000), o mercado da energia estava longe de ser liberalizado, pelo que os serviços eram *standard* e não era hábito as empresas de energia angariarem clientes directamente. A estratégia passava pela criação de sinergias com outras actividades económicas que, no caso do GPL canalizado, se traduziu na prestação dos serviços a promotores imobiliários e empresas de construção civil.

Em 2005, a Babcock & Brown Infrastructures, empresa australiana de consultoria e investimento, detentora de várias empresas no sector da energia, nomeadamente eólica, no mercado europeu, adquire 100% da IEG, passando assim a deter a Gascan⁹. A mudança acionista em nada alterou a estratégia da empresa em Portugal.

Em 2008, a crise no imobiliário, afecta duplamente a Gascan. Por um lado o seu principal motor de crescimento, a construção imobiliária, pára.¹⁰ Por outro, a Babcock & Brown Infrastructure, que detinha uma vasta carteira de investimento no imobiliário, depara-se com graves problemas financeiros e acaba por ser liquidada no ano de 2009. A Gascan é vendida, a 23 de Março de 2009, ao Fundo Explorer II, um fundo de investimento gerido pela Explorer Investments – SCR S.A. A venda é feita com uma perda contabilística, para a IEG, de 13 milhões de dólares.¹¹

Em 2009, o novo accionista da Gascan depara-se com um panorama cheio de desafios.¹² Não sendo uma empresa do sector da energia, nem detendo outras empresas no sector, tem apenas à sua disposição as infra-estruturas propriedade da Gascan, as suas redes e ramais de distribuição. Por outro lado, como fundo de investimento, o novo accionista necessita de valorizar e fazer crescer rapidamente a empresa, através do aumento da sua facturação. Sem o *driver* da construção imobiliária, a Gascan conta com a concorrência acrescida do Gás Natural, que se encontra nesta fase em franca expansão, a preços que a Gascan não consegue acompanhar. Adicionalmente, as suas redes de abastecimento poderão inclusivamente não ser o suficiente para defender a sua posição no mercado, pois a rede de gás natural começa a ser expandida em paralelo com a da

⁸ Ver “George, J., 2000. International Energy full of it. *Citywire Money*, pp.1–2.”, nas Referências electrónicas.

⁹ Ver “Babcock & Brown Infrastructure, Bidder’s Statement & Offer”, nas Referências electrónicas.

¹⁰ Informante n4: “A estratégia da Gascan anterior a 2009 (ano de entrada do novo accionista e administrador que agora sai), era assente no sector da construção e na relação com os construtores civis.”

¹¹ Ver “Babcock & Brown Infrastructure, 2009. IEG sells Gascan., (March)”, nas Referências electrónicas.

¹² Informante n5: “Antigamente, no sector do gás propano canalizado havia um acordo de cavalheiros, mas em todas as empresas do sector. As empresas não se atacavam umas às outras. Havia tanta procura que as empresas até à merda mandavam os clientes. Hoje com o gás natural e com a falência do imobiliário tudo mudou.”

Gascan. No norte do país, surgiram duplicações em condutas de fornecimento de gás a prédios, algo muito pouco visto em Portugal, onde 98% dos prédios apenas possui uma conduta de gás, que pode apenas ser ligada a uma rede de distribuição de gás: à de GPL ou à de GN.

Perante este cenário, o novo acionista vê apenas uma estratégia capaz de assegurar os resultados que pretende: um novo posicionamento da empresa no mercado através da entrada num novo segmento de clientes: os clientes empresariais de grande dimensão.

Este novo posicionamento vem porém alterar a essência do negócio da Gascan.¹³ Se até à data era um negócio de gestão de margens de lucro num nicho de mercado, a nova lógica de negócio assenta em volume e comporta margens reduzidas. Para além da redução das margens brutas, a angariação de grandes clientes empresariais implica ainda um investimento na expansão das infra-estruturas de distribuição da Gascan, de forma a chegar aos seus novos clientes situados muitas vezes fora do alcance das redes de abastecimento que a empresa detinha até então.

Mas as redes de distribuição não são o maior problema da Gascan em termos de infra-estruturas. Uma vez que a empresa nascera com o propósito de servir o segmento doméstico, não detinha infra-estruturas nem de armazenagem nem de transporte de GPL. Ambas as actividades eram asseguradas pelos seus fornecedores, nomeadamente, e por ordem de importância à data, a FRN2, a FRN1 e a FRN3.

Em 2009, a Gascan conseguiu conquistar à FRN2 o fornecimento de GPL a algumas empresas de grande tonelagem. Em resposta, a FRN2, então o maior fornecedor de GPL da Gascan, aumentou o seu preço de revenda. Este aumento teve um elevado impacto na rentabilidade da Gascan. A empresa iniciou, de imediato negociações com a FRN3, que passou a ser o maior fornecedor de GPL da Gascan, seguindo-se a FRN1 e, por último, a FRN2, apenas em casos de necessidade pontual.

Mantendo a sua intenção de obter clientes no segmento empresarial, a Gascan começa a angariar clientes com alguma dimensão à FRN3. Em resposta, a FRN3 deixou de fornecer GPL à Gascan e fechou a porta a quaisquer negociações. Em 2012, a FRN1, após algumas negociações, passa a ser o principal fornecedor de GPL da Gascan.

Vendo a sua base de fornecedores de GPL reduzida, a Gascan inicia negociações com a FRN4 para aquisição de GPL. A FRN4 não possui, no entanto, a mesma estrutura que a FRN3 em Portugal,

¹³ Informante n7: “Antes a Gascan tinha um modelo de negócio com muito menos investimento e com margens muito maiores. Éramos a formiguinha. A grande mais valia da antiga administração foi o perceber que este não era o negócio da Gascan. Neste modelo de negócio, em dois anos conseguimos recuperar todo o nosso investimento feito em determinado cliente. Todo o investimento é recuperado em dois anos, e estamos a falar do custo com a construção/ampliação da rede, instalação de depósito, tudo. E com este modelo de negocio temos a vantagem que não chateamos ninguém.”

não possuindo infra-estruturas de armazenagem no nosso país. O GPL comprado à FRN4 tinha que ser transportado em camiões cisterna, desde a armazenagem da empresa no sul de Espanha, até aos clientes ou à rede da Gascan em Portugal, transporte este cobrado separadamente à Gascan. Esta solução torna a operação muito menos rentável e até inviável para as redes situadas no norte do país. Ainda assim, a Gascan passa a adquirir à FRN4 parte do GPL destinado aos clientes e redes na região do Algarve, que constituíam cerca de 70% da carteira total de clientes.¹⁴

Em 2012, torna-se evidente que a falta de infra-estruturas, sobretudo de armazenagem, é o principal entrave à nova estratégia da Gascan, limitando a sua possibilidade de adquirir GPL nos mercados internacionais e, desse modo, reduzir tanto a sua dependência dos seus actuais fornecedores como os custos de operação. A Gascan começa a considerar seriamente a construção de uma armazenagem de GPL em Portugal Continental. Trata-se de um projecto que requer um grande investimento e exigente em tempo, não só de construção mas de execução de projecto, realização de estudos ambientais e aprovação das entidades competentes. Além disso, tratando-se de uma obra de grandes dimensões, as intenções de médio prazo da Gascan tornar-se-iam evidentes. Antes mesmo da unidade de armazenagem poder estar concluída, os grandes fornecedores poderiam tomar medidas retaliatórias, nomeadamente o aumento do preço de revenda do GPL à Gascan ou, no limite, a suspensão do fornecimento.

São ponderadas, nesta fase, outras opções por parte da Gascan: o desenvolvimento de uma parceria com uma empresa detentora de armazenagem de GPL em Portugal, que não fosse uma actual fornecedora da empresa, para a inclusão de uma pequena armazenagem no seu parque, a construção faseada de pequenas armazenagens que fossem paulatinamente permitindo um ganho de independência, ou, em alternativa, a construção de uma armazenagem de dimensão suficiente que permitisse de imediato a compra de GPL no mercado internacional.

A decisão precipita-se em meados de 2013. A Gascan, depois de analisar as condições de um novo mercado, decide alargar as suas operações a este, decidindo investir desde logo na construção de um polo de armazenagem no novo território.

No início de 2014 é concluída a construção da armazenagem e a Gascan começa a operar no novo mercado em finais de Março de 2014. Porém, e fruto do elevado investimento efectuado na construção da infra-estrutura de armazenagem a Gascan tem, também neste novo mercado, que

¹⁴ Informante n3: “Os fornecedores ganham dinheiro no transporte e só nos vendem se forem eles a fazer o transporte. Quando ficamos bloqueados na FRN1 ou na FRN2 recorremos à FRN4, mas apenas para abastecer o Algarve e centro do país. É que além do transporte ser caro, no Norte temos muitos clientes com tanques pequenos (1.48) e situados em sítios de acesso complicado.”

procurar angariar grandes clientes. Estes clientes, embora a margens muito reduzidas, adquirem o volume suficiente de GPL para permitir a recuperação mais rápida do investimento realizado. A Gascan parte para negociações e consegue angariar alguns clientes estatais, nomeadamente Hospitais e Centros de Saúde, que efectivam o arranque das suas operações.

A Gascan não está porém sozinha neste novo território. A FRN1 não só se encontrava já a operar no mercado, como o fornecia em exclusivo antes da entrada da Gascan. Importa recordar que em Portugal Continental a FRN1 continuava à data a ser o principal fornecedor de GPL da Gascan, onde a empresa continuava a não possuir qualquer armazenagem.

Inicialmente, a FRN1 tentou, sem sucesso, travar a acção da Gascan junto dos próprios clientes no novo território. A Gascan, não detendo meios próprios para proceder ao transporte de GPL, tinha que recorrer a operadores logísticos especializados. A estes operadores, e ao abrigo dos contratos existentes, a FRN1 passa a exigir que o transporte de GPL para o novo território seja feito em exclusivo para a FRN1, ameaçando romper os contratos se tal não suceder.¹⁵ A Gascan viu, uma vez mais, o seu acesso ao GPL através de terceiros ser substancialmente limitado, e o acesso directo impossibilitado por não deter infra-estruturas nem dimensão para tal.

Adicionalmente, em Março de 2014, a FRN1, e após várias tentativas falhadas de dissuasão, opta por subir em 25% o preço de revenda do GPL à Gascan em Portugal Continental. A FRN2, o segundo maior fornecedor da empresa, acompanha a FRN1 na subida de preço.¹⁶ A Gascan fica assim isolada, apenas com acesso à FRN4 para se abastecer de GPL. Porém, como já referido, a FRN4 não possui infra-estruturas de armazenagem em Portugal, pelo que o GPL adquirido à FRN4 teria de ser transportado a partir do sul de Espanha, com os correspondentes acréscimos nos custos de transporte.

Em Abril de 2014, face a uma situação cada vez mais insustentável, a Gascan vê-se forçada a abandonar a sua estratégia, bem como a sua intenção de abastecer o segmento dos grandes clientes empresariais. Vários quadros da empresa foram substituído pelo accionista e a nova gestão, em troca de contrapartidas mais favoráveis no custo do GPL por parte dos fornecedores, inicia uma alteração substancial na estratégia da empresa.

¹⁵ Informante n7: “Outra coisa foi por exemplo dizerem aos actores no mercado que quem transportasse GPL para o novo território em nome da Gascan não trabalharia mais para eles, neste caso falamos da FRN1.”

¹⁶ Informante n7: “Basicamente o que os fornecedores fizeram foi subir o preço do gás que vendem à Gascan em 25%. E isso era apenas o início.”

A nova estratégia, resultante das negociações com os principais fornecedores, passa pela empresa voltar ao seu posicionamento de empresa distribuidora e comercializadora de GPL para o sector doméstico e, no sector empresarial, para pequenas empresas de comércio e serviços.^{17 18}

A empresa procedeu a um aumento generalizado nas tarifas de gás aos consumidores domésticos de forma a reaver, tanto quanto possível, os investimentos feitos com vista a abastecer os grandes clientes empresariais. Mas a principal alteração ocorreu na política de marketing do segmento empresarial. As tabelas de preço deste segmento foram não apenas revistas, mas funcionam agora segundo uma nova lógica de formação de preço. A nova tabela de preços, passou a reger-se por escalões de consumo, que não vão além das 30 toneladas ano, um sinal claro do novo posicionamento da empresa¹⁹. Os actuais clientes acima das 30 toneladas ano são para abandonar a prazo, uma vez que se encontram fora do âmbito do negócio da empresa.

Outro efeito dos escalões na nova tabela de preços de clientes empresariais prende-se com a standardização dos preços e dos descontos comerciais atribuídos face ao consumo contratado. Antes destas alterações, e uma vez que o foco era a quantidade e que muitos dos grandes clientes eram angariados através de concursos públicos, não havia um preço ou desconto comercial *standard* a aplicar. Cada cliente era único, no sentido em que, caso a caso, o cliente era avaliado pela direcção comercial e o preço apresentado traduzia o esforço máximo que a empresa estava disposta a despende para angariar o cliente, conforme a sua relevância estratégica. Esta prática recorrente tinha levado à não existência de uma relação preço/quantidade nas tarifas dos clientes.

A curto prazo o objectivo é aproximar as tarifas praticadas da nova tabela de preços (construída de forma a assegurar o retorno do investimento num curto espaço de tempo), standardizando os preços face à quantidade consumida, e criar uma política de atribuição de descontos comerciais máximos, transparente e igualitárias para todos os clientes.

Espera-se, assim, aumentar a transparência na formação do preço, com o intuito não só de sustentar futuros aumentos tarifários, motivados por eventuais aumentos quer do custo da matéria-prima quer do diferencial de transporte cobrado pelos fornecedores, mas também tornar transparente para os fornecedores os preços de venda praticados neste segmento.

¹⁷ Informante n6: “Esqueçam os grandes graneis de 150 toneladas e 300 toneladas com margens esmagadas. Esse não é o nosso negocio, não é o negocio da Gascan. O que eu quero são boas margens e quantidades mais pequenas: 10, 15 toneladas.”

¹⁸ Informante n7: “A FRN1 não se vai chatear se lhe “roubarmos” clientes de 10, 15 toneladas. Esse não é o negocio deles. Agora 100 ou 300 toneladas, com margens esmagadas, esses nós não queremos. Não é o nosso *core business*. Não temos estrutura para isso. Esse é o mercado dos nossos fornecedores.”

¹⁹ Os escalões de consumo dos grandes clientes empresariais começam geralmente nas 100 toneladas ano.

Para além da flexibilização das tarifas do GPL em si, passou-se a considerar os investimentos realizados em infra-estruturas²⁰ para o abastecimento exclusivo de clientes directos, i.e. os que requerem a construção de um reservatório dedicado (não sendo abastecido através da rede de abastecimento da Gascan). Esses clientes passam a pagar, mensalmente, um montante designado por ‘componente de instalação’. Esta nova componente, discriminada na tabela, varia consoante o escalão de consumo e a duração do contrato de abastecimento. A sua inclusão na factura, pretende informar e relembrar o cliente do investimento inicial realizado pela empresa em infra-estruturas dedicadas e salvaguardar a recuperação desses investimentos. O valor pago pelo cliente pode ser totalmente recuperado, através de um desconto, desde que cumpra a totalidade da duração do contrato, o que permite à Gascan recuperar, por sua vez, o investimento feito.

Em suma, não só a empresa se está a reposicionar no que diz respeito ao segmento empresarial, nomeadamente no perfil de clientes a angariar, como também está a adoptar uma nova postura de marketing, introduzindo maior transparência nas tarifas e flexibilidade de preços, salvaguardando assim a empresa de futuras alterações das tarifas por parte dos seus fornecedores. Para além disso, sinaliza claramente que o negócio da empresa não é mais o das grandes quantidades a margens reduzidas, com retornos de investimento a 10 anos, mas antes o de fornecimento de pequenas quantidades, cujos investimentos em infra-estruturas possam ser amortizados a curto prazo (3 a 5 anos, respectivamente a duração mínima e máxima definida para os novos contratos no segmento empresarial).

Como complemento a este reposicionamento, e de forma a fazer face aos problemas de crescimento da empresa desde 2009, a nova estratégia aponta dois caminhos: a aposta na internacionalização, com uma primeira entrada no mercado angolano, e a diversificação da sua área de negócios. Neste âmbito a empresa identificou três usos distintos de energia no sector industrial: energia (*power*), aquecimento (*heating*) e arrefecimento (*cooling*). Deixando de parte o abastecimento directo de gás (energia) para os seus fornecedores, a Gascan pretende agora passar a fornecer aos clientes industriais soluções de aquecimento e arrefecimento de águas.^{21 22} A ser

²⁰ Informante n7: “Aqui é também preciso relembrar que o nosso negócio é a venda de gás, não e o de instalar reservatórios de armazenagem aos clientes, isto no granel, estamos sempre a falar do granel. Então vamos dizer ao cliente para comprar e montar ele o reservatório. Ele que vá ao mercado e veja quanto custa fazer isso. É até melhor que vá ao mercado, para ter noção do valor que lhe estamos a oferecer.”

²¹ Informante n7: “E há muito por onde crescer. Estufas, secagem de cereais, com boas margens. Os nossos objectivos de vendas em toneladas, esqueçam. Convertam isso em margem e guiem-se por aí. Há ainda outras soluções que estamos a estudar, como por exemplo vender energia, em vez de gás. Asseguramos a produção de energia e cobramos em água quente. Isso está em estudo.”

bem-sucedida, a entrada nesta nova área de actividade, permitirá à empresa não apenas reduzir os riscos dos investimentos feitos na expansão das suas infra-estruturas de abastecimento de gás, como, ao passar a fornecer equipamentos que integram directamente o sistema de produção do cliente, tornar a relação com este mais duradoura e menos dependente apenas do factor preço.

CAPÍTULO V – Análise dos Resultados

Neste capítulo pretende-se clarificar o processo de posicionamento da empresa focal no período 1993 a 2014, tendo em consideração as bases da acção estratégica em redes, nomeadamente, a posição na rede, o controlo e acesso a recursos e as teorias de rede, envolvendo sistemas de produção e sistemas de governo.

Como sistema de produção pode dizer-se que o sector da energia em geral, e do GPL em particular, é particularmente dependente de infra-estruturas especializadas que implicam grandes investimentos. Essas infra-estruturas têm constituído recursos estratégicos (Barney, 1991) muito difíceis de adquirir e controlados por um número relativamente reduzido de actores. Recorde-se que o sector, no país, é muito concentrado, dominado por apenas cinco grandes *players*, um deles detendo os recursos necessários à produção de GPL, quatro deles os recursos necessários à armazenagem de GPL, e cinco os recursos necessárias ao transporte de GPL. Apenas as infra-estruturas de distribuição de GPL (redes e ramais ou garrafas) são partilhadas por um universo mais alargado de empresas.

Dois eventos distintos vieram alterar profundamente a forma como o sector da energia se encontra organizado, produzindo uma mudança estrutural do sector, um *Shumpeterian Shock* (Barney, 1991). Nomeadamente e por ordem cronológica, esses eventos foram a entrada do Gás Natural (GN) no país em 1997 e o processo de liberalização do mercado do GN (e também da electricidade) no período de 2000 a 2015.

Com a introdução do GN, os recursos (infra-estruturas) de distribuição de GPL passaram a ser activos substituíveis e replicáveis. Recorde-se que a introdução do GN, envolvendo investimentos em novas infra-estruturas de distribuição de gás, ocorreu muitas vezes em paralelo com as já existentes e controladas por empresas de GPL canalizado. Os operadores de gás natural tornaram-se concorrentes directos dos operadores de GPL.

²² Informante n7: “Temos também a entrada noutros negócios como a geração. Estamos a falar de produzir água quente e vapor de água e vender água quente e vapor de água às empresas em vez de gás, sendo que nós asseguraríamos a produção de água quente e vapor. E depois claro temos os pequenos granéis (PME’s).”

Já a liberalização do sector, iniciada em 2000, contribuiu para promover o uso do GN, transformando em limitações as infra-estruturas de distribuição detidas pelas empresas comercializadoras de GPL. Recorde-se que foram definidas uma nova organização e novas regras no que respeita ao controlo de infra-estruturas estratégicas. No novo quadro, e em princípio, todas as empresas a actuar na indústria do GN (e também da electricidade) podem aceder às grandes infra-estruturas de armazenagem, transporte de distribuição de GN. Isto significa que as empresas comercializadoras de GN deixam de ter necessidade de controlar e financiar a sua própria rede de distribuição. Em contraste, as empresas comercializadoras de GPL continuam a ter de negociar o acesso a infra-estruturas, tanto de armazenagem como de transporte, e a ter que construir as suas próprias redes de distribuição²³. No sector do GN assistiu-se à entrada de novos operadores interessados em promover o seu uso. Libertas da necessidade de financiar a construção de infra-estruturas próprias, as empresas comercializadoras de GN podem praticar preços atrativos para a generalidade dos consumidores. As empresas distribuidoras e comercializadoras de GPL, limitadas na sua actuação, enfrentaram uma grande quebra no seu volume de negócios e uma elevada perda de clientes para as comercializadoras de GN.

Assim, as empresas comercializadoras e distribuidoras de GPL que antes viam na sua infra-estrutura de rede o seu maior activo, vêem-na agora como uma limitação, tanto ao nível de alcance como ao nível de custos na sua operação. A separação entre as actividades de distribuição e de comercialização, permitem a construção muito mais acelerada da rede de distribuição necessária, muitas vezes em paralelo com as redes de GPL já existentes. As infra-estruturas de distribuição de GPL tornam-se assim cada vez mais especializadas, deixando de ter valor para os operadores de GN.

Finalmente, e relativamente ao controlo de recursos convém notar o seguinte: ao contrário do verificado no mercado de gás natural, o mercado do GPL mantém uma enorme assimetria no que diz respeito à importância relativa dos recursos controlados pelos vários actores e, nessa medida, ao poder negocial e estratégico deles. Os operadores, muitos deles operando nos dois mercados, controlam as infra-estruturas de produção/importação, armazenagem e transporte. Os comercializadores/distribuidores de GPL detêm infra-estruturas de distribuição dedicadas ao GPL, às quais estão vinculados e que, nessa medida, condicionam substancialmente o seu espaço de acção. No entanto, activação ou não poder negocial dos principais operadores, tal como a sua

²³ As empresas distribuidoras e comercializadoras de GPL são enquadradas juridicamente no Sistema Petrolífero Nacional (SPN) e as de GN no Sistema Nacional de Gás Natural (SNGN).

relevância para os comercializadores de GPL requer a consideração não apenas do controlo proprietário de infra-estruturas, ao nível do sistema de produção, mas sobretudo às intenções e actuações estratégicas das empresas envolvendo a rede de relacionamentos. A capacidade de aceder e mobilizar recursos de terceiros pode ser tanto ou mais importante que o controlo proprietário dos mesmos (Johansson e Matsson, 1992). A ligação causal entre os dois níveis (sistema de produção e sistema de governo/rede de relacionamentos) e a sua relevância para analisar o posicionamento na rede ao longo do tempo é evidenciada olhando para a trajectória da empresa focal.

No caso da empresa focal, é possível observar uma clara mudança na natureza dos relacionamentos com os restantes operadores em 2009 e 2014, o que corresponde exactamente aos momentos em que ocorreram mudanças na estratégia da empresa e conseqüentemente no seu posicionamento. Para tornar mais evidente essas mudanças, considere-se o primeiro período de operação da empresa, i.e. até 2009.

A entrada no mercado da empresa focal apenas foi possível graças ao reposicionamento de um dos actores na rede que abriu espaço para a sua entrada. A empresa iniciou a sua actividade pela aquisição de um recurso especializado e complementar de um sistema de produção já existente e mais vasto, detido por outro operador com uma posição relevante na rede. Recorde-se que a entrada da empresa focal no sector deu-se sobretudo pelo controlo proprietário de recursos (infra-estruturas de distribuição de GPL e carteira de clientes), adquiridos a um operador que decidiu abandonar o segmento doméstico de GPL canalizado. Esta aquisição de recursos significou desde logo a criação de um relacionamento forte e próximo da empresa focal com o operador vendedor²⁴; este, apesar de ter alienado as suas redes de distribuição, manteve o controlo dos restantes recursos do sistema de produção, nomeadamente a produção/importação de GPL, bem como as infra-estruturas de armazenagem e de transporte de GPL.

A base de fornecedores da empresa foi-se alargando à medida que a empresa foi adquirindo outras empresas.²⁵ O reforço de posição deu-se não apenas pelo controlo directo sobre os recursos das empresas que adquiriu (infra-estruturas, etc) como pelo acesso que estas lhe abriram a novos

²⁴ Informante n8: “Quando adquirimos as redes à FRN2 fizemos logo um acordo com eles que durante os primeiros 3 anos eles nos forneciam o GPL. O contrato foi ainda renovado uma vez.”

²⁵ Informante n8: “A dada altura a FRN1 começou a demonstrar interesse em começar a nos fornecer e a presentava inclusivamente propostas mais competitivas. O início da relação com a FRN1 deu-se finalmente quando adquirimos a empresa Emporgás. A Emporgás tinha acordo de fornecimento com a FRN1 e nós assumimos o contrato e passamos então a ser fornecidos pela FRN2 e pela FRN1. Durante muitos anos eles eram os nossos 2 únicos fornecedores de GPL. Depois com a aquisição da Distacanal, que tinha contrato de fornecimento com a FRN3, assumimos igualmente o contrato e passamos a ser abastecidos pelos 3 : FRN1, FRN2 e FRN3.”

clientes e fornecedores. Esta diversificação de fornecedores teve no entanto como consequência uma adaptação dos recursos da empresa aos vários fornecedores. Durante este período desenvolve-se conhecimento mútuo entre as empresas e a empresa focal acede com facilidade aos recursos controlados pelos demais actores (produção/importação, armazenagem e transporte). Por seu lado os restantes operadores recorrem aos recursos da empresa focal como uma forma de escoar o GPL produzido. No caso da empresa focal, deve notar-se, a rede focal de relacionamentos suporta a obtenção e distribuição de GPL a clientes domésticos e não a médios ou grandes clientes organizacionais. Na realidade, o crescimento continuado no sector da construção de habitações nutriu a expansão da empresa junto daqueles clientes.

Ao nível do sistema de produção, os recursos controlados pela empresa focal são simultaneamente especializados e pouco heterogéneos (Johansson e Matsson, 1992). As redes e ramais de abastecimento, embora dimensionados para transportar GPL e GN, precisam sempre de um destes tipos de gás, bem como de infra-estruturas capazes de armazenar e transportar o gás até às suas redes e ramais. O mesmo não se verifica com os sistemas de produção dos principais fornecedores. Estes dependem da empresa focal para escoar o GPL produzido, mas os recursos que detêm (infra-estruturas de produção/importação, armazenagem e transporte) são mais heterogéneos e menos especializados face aos da empresa focal. O GPL, enquanto matéria-prima, é usado por clientes domésticos, através de redes de abastecimento, e por clientes de granel (empresariais, industriais e indústria petroquímica) que consomem GPL para outros fins que não energia ou aquecimento, ou que são abastecidos directamente por reservatórios ligados à instalação de gás do cliente. No segmento doméstico, onde se encontra a empresa focal, existem ainda recursos de distribuição substitutos (alternativos) das redes de distribuição da empresa focal, desde logo as redes de outros operadores mas também as garrafas de gás butano e propano, cujo enchimento e distribuição são assegurados pelos grandes operadores detentores das infra-estruturas de produção e armazenagem.

Assim, e resultado da interdependência de recursos descrita, verifica-se que a dependência da empresa focal face aos principais fornecedores é elevada, enquanto a dependência destes face à empresa focal é reduzida. Dito por outras palavras, alterações na posição da empresa na rede serão sempre condicionadas ou têm por base a posição e a natureza das interdependências entre as empresas. De qualquer modo, pode dizer-se que até 2009, ocorreu um reforço continuado da posição da empresa na rede de pequenos clientes (sobretudo domésticos) (ver diagrama no Anexo 3, fig. 7.2.1) num quadro de relativa estabilidade e partilha de teorias de rede, no sentido de serem

claros para os actores relevantes (sobretudo os fornecedores principais e a empresa focal) quais os papéis que cada um deveria desempenhar na rede.

Importa agora perceber como e por que motivos, esta interdependência e especialização de recursos por parte da empresa focal, vista entre 1993 e 2009 como vantajosa e uma oportunidade de integrar um sistema de produção, em grande medida, estabilizado, passar a ser vista como uma limitação a partir de 2009.

Em 2009 têm lugar um conjunto de acontecimentos que parecem explicar a mudança de estratégia da empresa focal, levando-a a criar uma posição na rede de clientes empresariais (ver diagrama no Anexo 3, fig. 7.2.2). Desses acontecimentos destacam-se a crise económica e consequente paralisação do sector da construção imobiliária, que tinha sido o principal *driver* de crescimento da empresa até 2009²⁶, a expansão do gás natural, que como se viu foi impulsionada pela liberalização do mercado da energia e, finalmente, o facto de a empresa ser adquirida por um fundo de investimento que requeria a aceleração do crescimento da facturação da empresa. Em síntese, a empresa deveria crescer num contexto em que um dos principais mecanismos de crescimento desapareceu em simultâneo com a expansão das redes de abastecimento de um produto substituto.

A posição da empresa na rede de clientes domésticos foi vista como insuficiente para responder aos objectivos do novo accionista. A nova estratégia, que terá como consequência última, e por definição, a tentativa de alterar a sua posição na rede, assenta na tentativa de entrar numa segunda rede industrial, a rede que governa os sistemas de produção de abastecimento e comercialização de GPL a clientes empresariais. Por outras palavras, a empresa focal passaria a combinar duas redes (percebidas como) distintas pelos principais actores e essa combinação seria razoável de acordo com a teoria de rede dos seus gestores.

Contudo, como se viu antes, as actuações naquele sentido despoletam um conflito ao nível da rede de relacionamentos existente (ver diagrama no Anexo 3, fig. 7.2.3). Os actores presentes nesta 'nova' rede são os mesmos com quem a empresa focal mantém relacionamentos de cooperação na rede de abastecimento de clientes domésticos (fornecedores de matérias primas e infra-estruturas), e face aos quais especializou os seus recursos. Uma entrada da empresa focal nessa rede implicaria que os seus parceiros/fornecedores na rede de abastecimento doméstico seriam,

²⁶ Informante n4: "A estratégia da Gascan anterior a 2009 (ano de entrada do novo accionista e administrador que agora sai), era assente no sector da construção e na relação com os construtores civis."

simultaneamente, os seus concorrentes directos na rede de abastecimento de clientes empresariais.

Torna-se, assim, visível uma clara divergência da teoria de rede da empresa focal face às desses operadores. Por um lado, para a empresa focal, o seu futuro passará pela construção de uma posição na rede empresarial tirando partido dos bons relacionamentos de cooperação com os principais operadores na rede de clientes domésticos. Por outro lado, esses actores vêem a construção dessa posição como uma ameaça às suas posições, tanto na rede de abastecimento de clientes empresariais como, indirectamente, às suas posições na rede de abastecimento de clientes domésticos. É que a entrada da empresa focal na rede de clientes empresariais implicaria não apenas um reforço da posição da empresa focal, como também uma mobilização de recursos próprios da empresa, diminuindo assim a sua dependência face aos demais actores na rede inicial, a de clientes domésticos.

Face a esta não partilha da teoria de rede, a empresa focal enfrenta um problema. Como se viu anteriormente a empresa apresenta uma elevada dependência, ao nível de recursos, face aos demais actores na rede, sobretudo de um pequeno número de fornecedores. Esta elevada dependência e a existência de relacionamentos conectados com os vários actores implica que qualquer acção de uma das partes, produzirá igualmente um forte impacto na outra parte, quer este seja um impacto negativo ou positivo, e também nos clientes da empresa focal.

Neste caso específico, o reposicionamento da empresa, combinando duas redes, implicaria um impacto negativo nas posições de outras empresas em ambas as redes. Numa primeira fase, e em resposta a esta acção estratégica da empresa focal, os restantes actores demonstraram-se indisponíveis para permitir o acesso da empresa focal aos recursos por estes controlados na nova rede. Esta contra-acção dos restantes actores visava bloquear a estratégia da empresa focal, e consequentemente o seu reposicionamento, defendendo as actuais posições dos restantes actores em ambas as redes e assegurando simultaneamente a manutenção do funcionamento do sistema de produção da rede inicial. Ainda assim, a empresa focal, não partilhando desta teoria de rede, manteve como objetivo estratégico a entrada na nova rede de clientes empresariais. De forma a contornar o bloqueio dos restantes actores na nova rede, a empresa começou a empreender acções complementares para mobilizar recursos próprios que lhe permitiriam a entrada na nova rede de forma autónoma. Mais, estas acções teriam como efeito colateral diminuir a sua dependência de recursos face aos outros actores também na rede inicial (clientes domésticos).

A mobilização de recursos próprios (muito devido à sua natureza imóvel) não se revelou mais fácil do que a tentativa de alteração da teoria de rede. Foram várias as tentativas frustradas de passar

a controlar um recurso crítico, a infra-estrutura de armazenagem. Numa atmosfera já de conflito com os seus fornecedores, a empresa focal consegue, no final de 2013, construir uma pequena armazenagem. Embora de pequena dimensão e localizada num outro território, essa infra-estrutura suporta, no entanto, a entrada na nova rede como pretendido, explorando as oportunidades aí existentes com algum sucesso.²⁷ A questão não estava, porém no território em questão, mas na rede de empresas aí presentes, que eram as mesmas que tinham bloqueado a sua entrada na rede empresarial em Portugal Continental e com quem a empresa tinha já entrado em conflito.

A existência de conectividade entre posições em duas redes distintas, envolvendo até territórios distintos, torna-se então ainda mais evidente. Os fornecedores da empresa reagiram, não na rede onde a empresa tinha acabado de entrar, pois aí já nada poderiam fazer, mas na rede de abastecimento doméstico, onde a viabilidade da empresa focal continuava a depender dos restantes actores para aceder à matéria-prima (GPL) e às infra-estruturas de armazenagem e transporte. Recorde-se como, numa acção colectiva, os diferentes fornecedores da empresa focal fizeram subir, de um dia para outro, o preço de revenda do GPL à empresa focal em 25% e o preço do transporte em 20%. A desmobilização completa dos actores que antes permitiam o acesso da empresa focal aos recursos necessários à sua operação demonstra não apenas a relevância das teorias de rede neste conflito como a presença de conectividade entre as posições ocupadas pela empresa focal em diferentes redes (Johansson e Matsson, 1992). Por um lado o reforço da posição da empresa focal na segunda rede (abastecimento de clientes empresariais) implicou o enfraquecimento (substancial) da sua posição na rede inicial (abastecimento de clientes domésticos). Esse enfraquecimento deveu-se às actuações de empresas que pretendiam preservar as suas posições na rede de clientes empresariais, tirando partido das suas posições na rede de clientes domésticos. Ainda que com papéis distintos em ambas as redes, essas empresas não tolerariam a entrada de um novo actor combinando ambas as redes e reduzindo substancialmente a sua dependência face aos restantes actores. Ao poder passar a recorrer a fornecedores alternativos, adicionaria novas cadeias de produção, armazenamento e distribuição ao sistema existente. Mais, o seu breve e aparente sucesso na rede de clientes empresariais traduzir-se-ia numa indicação clara de que haveria espaço para melhorias de eficiência e redução de preços.

Face à acção colectiva na rede, suportada numa teoria de rede partilhada entre vários actores, a empresa focal foi forçada a alterar a sua estratégia, sob pena de entrar rapidamente numa

²⁷ Informante n2: “[o novo território tem] imensas urbanizações [rede doméstica] com gás propano. Mas pronto, isso foi só agora que começamos a ter problemas com a FRN1. Porque o plano era mesmo os clientes de granel.”

situação de inviabilidade financeira. Nas palavras de um dos informantes: “Nós existimos porque eles deixam. E não ao contrário. O nosso poder negocial não é nenhum. Se perdes a razão da tua existência na rede, e como vimos as razões é servir um segmento que eles não querem, ser a formiguinha a bater de porta em porta, e se baixas os preços praticando preços mais baixo do que eles, ou seja, já não és a referência do preço alto que lhes convém, eles reagem e atacam-te.”

O desinvestimento na posição na rede de clientes empresariais teve início a partir de Maio de 2014. Envolveu abandonar o novo território onde acabara de se instalar, abandonar a rede de clientes empresariais em Portugal Continental e abdicar dos recursos, nomeadamente humanos, que suportavam a anterior estratégia (ver diagrama no Anexo 3, fig. 7.2.4). Em face destas estas alterações, os principais operadores aceitaram sentar-se de novo à mesa das negociações, já no seu papel de fornecedores.²⁸ Aparentemente, as teorias de rede, incluindo a percepção sobre as posições que cada actor, eram, agora, e, pelo menos em parte, parcialmente partilhadas e merecedoras de consenso. Maio de 2014 marca o reposicionamento da empresa unicamente na rede de abastecimento de clientes domésticos e de pequenas empresas de comércio e serviços.

Novas vias de desenvolvimento da posição, i.e. uma nova estratégia, começaram a ser exploradas. Para fazer face à estagnação do crescimento da empresa verificada desde 2009, a empresa começa agora a empreender acções para crescer por duas outras vias: por um lado, reforçando a sua posição na rede de clientes domésticos, estendendo as suas actividades a outros territórios (internacionalização) e por outro desenvolvendo uma nova posição como fornecedor de soluções de aquecimento e arrefecimento de água, e não apenas de GPL. O estabelecimento desta nova posição, na medida em que envolve o desempenho de novos papéis, requer novos recursos (caldeiras e outra maquinaria de produção de calor e frio) e capacidades para a sua configuração e especialização aos sistemas de produção dos novos clientes a angariar. Essa especialização, espera-se, traduzir-se-á numa maior resistência à mudança dos clientes e numa maior estabilidade da carteira de relacionamentos com esses clientes. Por outro lado, e até ver, nenhum dos principais fornecedores levantou objecções ao desenvolvimento da posição da empresa focal.

O caso da empresa focal, acima descrito, vem assim demonstrar que a formação da estratégia não é um assunto interno da empresa, delineado e implementado independentemente dos demais actores na rede de negócios. O processo de formação de uma estratégia empresarial é antes um processo complexo, dependente de relacionamentos com outros actores (de forma a aceder a

²⁸ Informante n6: “A FRN1 já me ligou e vamos ter uma reunião para renegociar o contrato. A FRN2 e a FRN3 também ligaram. Vamos renegociar os valores.”

recursos com os quais existe interdependência ao nível do sistema de produção) e constantemente influenciado pelas posições ocupadas pelos restantes actores na(s) rede(s). Adicionalmente o processo de formação de estratégia é ainda, em todos os momentos, influenciado pela teoria dominante de rede, bem como pela conectividade existente entre as posições ocupadas na rede pelos diferentes actores, bem como pela posição ocupada pela própria empresa, e restantes actores, em diferentes redes industriais.

CAPÍTULO VI – Conclusão

6.1) Principais conclusões e considerações finais

Este estudo teve como propósito testar a relevância do quadro por Johanson e Mattsson (1992) para a análise do (re)posicionamento das empresas em redes de negócios. Através da aplicação a um estudo de caso longitudinal, pode-se concluir pela robustez desse quadro de análise, na medida em que ele permite interpretar e explicar, pelo menos em parte, o (re)posicionamento da empresa focal e de como este se foi dando de forma interdependente com o posicionamento de outras empresas.

Desde logo, comprovou-se a existência de uma interdependência entre as posições ocupadas e os recursos detidos pela empresa focal e os demais actores, na medida em que a empresa focal procurou, a determinada altura, alterar a sua posição e, devido à existência de interdependência entre posições, aquele processo foi bloqueado pelas actuações de outras empresas específicas que procuraram defender as suas posições.

Em termos de posição na rede, evidenciou-se ainda que a construção de uma qualquer posição na rede não é um acto individual, decidido e implementado unilateralmente por uma empresa, mas antes um processo de co-construção. Recorde-se como no caso estudado, a expansão da empresa focal ocorreu em parte em simultâneo com a expansão das actividades no sector da construção civil, tendo sofrido um revés com o declínio deste sector como resultado da crise financeira de 2008. Tal permite, entre outras coisas, concluir que a posição da empresa depende, em grande medida, do que outras empresas lhe permitem fazer.

No que respeita à conectividade entre posições na rede, pode-se determinar que ela existe, sendo que no caso da empresa em análise, a conectividade se dá entre posições ocupadas em redes distintas. Recorde-se como a entrada da empresa focal na rede de abastecimento de grandes clientes se repercutiu na sua (falta de) capacidade em preservar a sua posição na rede de clientes

domésticos e pequenas empresas. Ainda relativamente a este ponto, foi possível confirmar que as ligações entre empresas podem não ser de ordem técnica, mas antes de ordem subjectiva e intencional, o que depende apenas da visão e vontade dos actores. Recorde-se como a empresa focal apenas entrou no mercado graças ao reposicionamento dos restantes actores e para ocupar um nicho de mercado bem identificado, que subentendia uma parceria com os restantes actores na rede, uma vez que se tratava de uma área complementar e se enquadrava num sistema de produção previamente existente e em funcionamento. Recorde-se ainda como a especialização dos recursos por parte da empresa focal face aos demais actores foi intencional e vista, entre o período de 1993 a 2009, como uma mais valia, e apenas foi posta em causa quando se perdeu a memória do objectivo da presença e do papel da empresa na rede.

Esta questão leva-nos à última dimensão de análise: as teorias de rede. O caso de estudo ilustra bem como uma teoria de rede partilhada pela maioria dos actores, ao deixar de ser partilhada por um dos actores, pode ter consequências na determinação, por parte do actor dissonante, no conjunto de acções estratégicas a tomar que serão toleradas pela maioria dos restantes actores na rede. No caso em análise, as teorias de rede partilhadas durante vários anos deixaram de o ser quando, a partir de 2009, a empresa focal julgou incorrectamente a relevância estratégica, para as outras empresas, das suas posições junto dos grandes clientes empresariais. De fornecedores, essas empresas passaram a ver-se como concorrentes da empresa focal numa das redes (grandes clientes) e, em aparente concertação, usaram as suas posições para colocar em causa a viabilidade da empresa focal. Em 2014, face à evidência de que a empresa focal retornou aos clientes domésticos e pequenos clientes empresariais, um consenso parece ter emergido à volta das posições razoáveis para os actores nas diversas redes.

Este estudo de caso permite ainda concluir que estas três dimensões (interdependência entre posições na rede e recursos, conectividade entre posições e partilha de teorias de rede) estão interrelacionadas entre si, isto é, tanto a posição na rede como as teorias de rede estão em permanente mudança. Qualquer acção estratégica desencadeada por um actor com vista a ligar-se a um outro actor implica sempre uma especialização de recursos, que por sua vez vai alterar a posição na rede de ambos, bem como a interdependência e a conectividade entre ambas as posições. Ao haver uma mudança de posições na rede, a teoria de rede vigente vai ser também alterada. Os actores passam a ter uma nova percepção sobre os novos actores com quem se ligaram, os seus objectivos, a natureza do seu relacionamento. Este ciclo, ao alargar-se a todos os

actores na rede altera a percepção colectiva do que pode vir a ser o futuro da rede e dos actores que dela fazem parte, alterando assim a teoria dominante de rede.

Por fim, e em termos de autonomia estratégica, este estudo de caso leva-nos a concluir que o re-posicionamento de um actor na rede implica sempre uma alteração das posições (re-posicionamento) dos restantes actores. Recorde-se como a empresa entrou no sector graças a um reposicionamento dos demais actores e como mais tarde, a sua tentativa de entrada numa segunda rede levou a uma reacção generalizada dos actores na rede inicial, ainda que alguns destes actores não estivessem presentes na segunda rede. Mais, esta reacção colectiva obrigou a um novo reposicionamento da empresa focal, que determinou a sua saída da segunda rede e um reforço da sua anterior posição na rede inicial.

Em suma, o presente estudo permite-nos assim concluir que o processo de formação da estratégia por parte de uma empresa deve sempre ter em conta a posição ocupada pela empresa na rede, a posição que se pretende vir a ocupar, as interdependências existentes com os demais actores (tanto ao nível de recursos como ao nível da natureza relacionamentos), a conectividade existente entre a(s) sua(s) posição(ões) e as dos restantes actores e a teoria dominante de rede. Assim sendo é possível afirmar que a autonomia estratégica de uma empresa na rede, pode revelar-se mais aparente do que real.

6.2) Limitações e direcções para pesquisa futura

A principal limitação na realização deste estudo foi o tempo. O curto espaço de tempo disponível para a realização do estudo aliado à dispersão geográfica da empresa apenas permitiu entrevistar 9, de um universo de cerca de 90 colaboradores. A recolha de um conjunto mais vasto de opiniões teria conferido ao estudo uma maior riqueza ao nível dos detalhes, bem como contribuído para a aferição de diferentes percepções sobre as causas e o desenrolar dos acontecimentos relatados.

Uma segunda limitação foi a natureza do objecto de estudo. Tratando-se do processo de formação de estratégia, normalmente a cabo dos quadros dirigentes da empresa, e estando este relacionado com a natureza dos relacionamentos existentes entre a empresa e os seus fornecedores de GPL (empresas de grandes dimensões com posições dominantes num sector muito concentrado) os colaboradores, salvo uma excepção, demonstraram alguma resistência em abordar abertamente o assunto, tendo apenas demonstrado disponibilidade para entrevistas informais, sem gravações e sob anonimato.

Em termos de pesquisas futuras, seria interessante continuar a acompanhar o desenvolvimento da empresa em estudo e compreender melhor de que forma a actual posição da empresa suporta a nova posição que a empresa pretende desenvolver. Sendo que foi já traçada uma nova estratégia para a empresa, seria interessante analisar os pressupostos em que esta se baseia, aferindo a capacidade da empresa em alcançar o novo posicionamento pretendido.

De igual forma seria interessante analisar em maior profundidade o impacto dos eventos que vieram alterar o sector energético nacional (*shumpetrian shock*), nomeadamente a liberalização do mercado energético nacional (electricidade e gás natural), e a expansão do gás natural em território nacional, nas diferentes empresas do sector. Isto porque existem evidências que parecem apontar para diferentes graus de impacto destes mesmos eventos nas empresas consoante a sua dimensão. As empresas com posições fortes na rede (fruto de regulamentação que se traduziu na presença de um *player* estatal) parecem não ter sofrido um tão grande impacto como as empresas de menor dimensão, conseguindo, inclusivamente, continuar a controlar parte substancial dos recursos ao nível do sistema de produção (produção, armazenagem, distribuição e comercialização), independentemente da obrigatoriedade de separação jurídica e patrimonial das empresas a actuar em cada uma das áreas de negócio. Esta foi uma das razões que levou o parlamento Europeu a emitir a Directiva 2003/55/EC que revoga a Directiva 2009/73/EC onde se pode ler: “The rules on legal and functional unbundling as provided for in Directive 2003/55/EC have not, however, led to effective unbundling of the transmission system operators. Only the removal of the incentive for vertically integrated undertakings to discriminate against competitors as regards network access and investment can ensure effective unbundling.”²⁹ Não tendo ainda as medidas constantes nesta Directiva Comunitária sido transpostas para a legislação Portuguesa, é expectável que tal aconteça num futuro próximo. Assim seria interessante continuar a acompanhar a liberalização do mercado do gás natural português e o seu impacto nas empresas do sector, pois é expectável que esta segunda fase traga novos desafios inclusivamente para as empresas com posições mais fortes no mercado.

²⁹ Ver “Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia, 2009. *DIRECTIVE 2009/73/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 13 July 2009*”, nas Referências electrónicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, J. C., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(October), 1–15.
- Araujo, L., Dubois, A., & Gadde, L. (2003). The Multiple Boundaries of the Firm*. *Journal of Management Studies*, 40:5, 1255–1277.
- Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A., & Zolkiewski, J. (2007). Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 879–894.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Dubois, A., & Araújo, L. (2004). Research methods in industrial marketing studies. In *Rethinking Marketing* (pp. 207–227). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 256–270.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1991). Network positions and strategic action - an analytic framework. In G. Easton (Ed.), *Industrial Networks: A New View of Reality* (pp. 205–217). Cengage Learning EMEA.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy Formation - Schools of thought. In *Perspectives on strategy Management* (pp. 105–235). New York: Harper Business.
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337–348.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research - Design and Methods* (Second Edi., pp. 1–53). SAGE Publications.

REFERÊNCIAS ELECTRÓNICAS

- Assembleia da República, 2006a. *Decreto-Lei 31/2006 de 15 de Fevereiro de 2006*, Available at: <http://dre.pt/pdf1sdip/2006/02/033A00/12171224.pdf>. [Acesso em 21/06/2014]
- Assembleia da República, 1999. *Decreto-Lei 521/99 de 10 de Dezembro*, Available at: <http://www.dre.pt/pdf1s/1999/12/286A00/87008704.pdf>. [Acesso em 21/06/2014]
- Assembleia da República, 2006b. *Decreto-Lei n.o 30/2006*, Available at: <http://www.dre.pt/pdf1s/2006/02/033A00/12041217.pdf>. [Acesso em 21/06/2014]

Assembleia da República, 1996. *Lei n.º 23/96 de 26 de Julho*, Available at: <http://www.dre.pt/pdf1s/1996/07/172A00/21082109.pdf>. [Acesso em 21/06/2014]

Autoridade da Concorrência, 2009a. *Análise Aprofundada sobre os Sectores dos Combustíveis Líquidos e do Gás Engarrafado em Portugal Relatório Final*, Available at: http://www.concorrenca.pt/SiteCollectionDocuments/Noticias_e_Eventos/Comunicados/AdC_Relatorio_Combustiveis_Liquidos_Gas_Engarrafado_em_Portugal_Marco2009.pdf. [Acesso em 22/07/2014]

Autoridade da Concorrência, 2009b. Decisão de Não Oposição da Autoridade da Concorrência Ccent. 10/2009 EXPLORER II/ GASCAN. Available at: http://www.concorrenca.pt/FILES_TMP/2009_10_final_net.pdf. [Acesso em 22/07/2014]

Autoridade da Concorrência, 2011. Decisão de Não Oposição da Autoridade da Concorrência Ccent. 8/2011 CEPESA/ CHESA. , pp.1–13. Available at: http://www.concorrenca.pt/FILES_TMP/2011_8_final_net.pdf. [Acesso em 22/07/2014]

Babcock & Brown Infrastructure, Bidder 's Statement & Offer. Available at: http://www.apa.com.au/media/26767/2006_06_30_bidder's_statement_%26_offer.pdf. [Acesso em 22/07/2014]

Babcock & Brown Infrastructure, 2009. IEG sells Gascan., (March). Available at: http://www.astrojapanproperty.com/media/410405/ieg_sells_gascan.pdf. [Acesso em 22/07/2014]

Bloomberg Businessweek, 2014. Company Overview of International Energy Group Ltd. *Bloomberg Businessweek*. Available at: <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=2491264> [Acesso em 13/05/2014]

Conselho de Ministros, 2005. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 169/2005*, Available at: <http://dre.pt/pdf1s/2005/10/204B00/61686176.pdf>. [Acesso em 21/06/2014]

DGEG, 2014a. *Combustíveis Fósseis - estatísticas rápidas*, Available at: <http://www.dgeg.pt/>. [Acesso em 22/07/2014]

Financial Standard, 2005. Babcock & Brown buy up ESH. *Financial Standard*. Available at: <http://www.financialstandard.com.au/news/view/21493/?q=babcock>. [Acesso em 22/07/2014]

George, J., 2000. International Energy full of it. *Citywire Money*, pp.1–2. Available at: <http://citywire.co.uk/money/international-energy-full-of-it/a205954>. [Acesso em 13/05/2014]

Gonçalves, A.M., 2012. Gestmin reforça aposta na energia. *Diário Económico*. Available at: http://www.clipquick.com/Files/Imprensa/2012/04-20/0/1_1805664_BC4667978455C0F2582D66B2C9AA0C4A.pdf. [Acesso em 13/05/2014]

Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia, 2003. *DIRECTIVE 2003/55/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 26 June 2003*, Available at: <http://www.energy-community.org/pls/portal/docs/36278.PDF>. [Acesso em 21/06/2014]

Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia, 2009. *DIRECTIVE 2009/73/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 13 July 2009*, Available at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:211:0094:0136:en:PDF>. [Acesso em 21/06/2014]

PR Newswire UK, 1995. International energy group announce interim results. *PR Newswire UK*. Available at: <http://www.prnewswire.co.uk/news-releases/international-energy-group-announce-interim-results-158683305.html>. [Acesso em 13/05/2014]

Simões, L. & Gonçalves, A.M., 2012. Manuel Champalimaud na corrida à compra do negócio de gás da BP. *Diário Económico*. Available at: http://www.clipquick.com/Files/Imprensa/2012/04-20/0/1_1805664_BC4667978455C0F2582D66B2C9AA0C4A.pdf. [Acesso em 13/05/2014]

The Channel Islands Stock Exchange, 2003. COMPANY PROFILE - The International Energy Group Limited. *Newsletter of The Channel Island Stock Exchange N10*. Available at: http://www.cisx.com/cisx/documents/bulletin/bulletin_10.pdf. [Acesso em 22/07/2014]

YoungNetwork, 2010. OZ Energia quer “ revolucionar o mercado ” em Portugal. *Briefing*. Available at: <http://www.briefing.pt/marketing/6401-oz-energia-quer-revolucionar-o-mercado-em-portugal.html>. [Acesso em 22/07/2014]

ANEXOS

Anexo 1 - Lista de empresas ou redes de abastecimento adquiridas pela Gascan S.A.

BP (ano de aquisição: 1992); Secopsa (ano de aquisição: 1997); Emporgás (ano de aquisição: 1996); Fielgás (ano de aquisição: 2003); Liquegás (ano de aquisição: 2004); Distacanal (ano de aquisição: 2005); Crg (ano de aquisição: 2006); Sipen (ano de aquisição: 2008); Distacanal (ano de aquisição: 2008); Gasometro (ano de aquisição: 2009); Sdgás (ano de aquisição: 2010); Todogas (ano de aquisição: 2010); Carmogas (ano de aquisição: 2010); Gasgás (ano de aquisição: 2010); Gasgás (gasóleo) (ano de aquisição: 2010); RCGás (ano de aquisição: 2010); Imovelgás (ano de aquisição: 2011); Nacionalgás (ano de aquisição: 2011); Plurigás (ano de aquisição: 2011); Energy4Seasons (ano de aquisição: 1997)

Fonte: *Gascan S.A. Dezembro de 2013*

Anexo 2 – Enquadramento do Sector

A2.1) O sector dos gases combustíveis em Portugal

O sector da energia, tanto no segmento da electricidade como no segmento do gás, é um sector que necessita de grandes infra-estruturas para operar, e portanto, grandes investimentos iniciais que não estão ao alcance de todas as empresas.

No sector específico do gás são, desde logo, necessárias: infra-estruturas de exploração e extracção do Gás Natural (GN), que tal como o petróleo se encontra em bolsas no subsolo; infra-estruturas de refinação ou tratamento (o Gás de Petróleo Liquefeito (GPL) é obtido através da refinação do petróleo ou do tratamento do Gás Natural); de infra-estruturas de armazenagem, infra-estruturas estas com requerimentos muito específicos para poderem armazenar um elemento tão volátil e instável como o gás, infra-estruturas de transporte, que tal como a armazenagem tem de ser feito em condições específicas; e por fim infra-estruturas de distribuição, que ao serem o veículo de distribuição de um bem considerado essencial, precisam de ter uma cobertura ao nível nacional, ou pelo menos assim se pretende que seja.

Porém, uma análise mais detalhada revela que as infra-estruturas necessárias, e o modo de aceder às mesmas, varia dependendo do tipo de gás combustível a comercializar.

Embora tenham já existido outros tipos de gases combustíveis para uso doméstico em Portugal, como é o caso do gás de cidade, pode-se dizer que actualmente existem apenas dois grandes mercados em Portugal: o mercado do Gás Natural e o mercado do GPL.

A2.2) O sector do Gás Natural (GN) em Portugal

O Gás Natural, um gás da 2ª família constituído sobretudo por metano, foi introduzido em Portugal Continental na década de 90 do século passado. Proveniente da Argélia, é transportado até ao nosso país por meio de gasodutos, a saber, o gasoduto Europa-Magrebe, e já em território Espanhol, o gasoduto da Extremadura e o gasoduto Al-Andaluz, que faz ligação com o gasoduto nacional em Campo Maior³⁰.

Em Portugal, o Gás Natural, e todas as actividades económicas relacionadas com a recepção, armazenamento e regaseificação de Gás Natural Liquefeito (GNL), armazenamento subterrâneo,

³⁰ A construção destas avultadas infra-estruturas, que permitiram a chegada do GN a Portugal, foi apenas possível graças a um forte apoio de fundos comunitários, apoio esse enquadrado na política europeia de liberalização dos mercados energéticos dos Estados Membros.

transporte, distribuição e comercialização, bem como as operações de mercados de Gás Natural, encontram-se regulamentados³¹.

Um dos pontos mais importantes a salientar desta legislação é a obrigatoriedade de se assegurar um nível de acesso igual, isto é, não discriminatório, às infra-estruturas do Sistema Nacional de Gás Natural (SNGN) por parte de todas as empresas que pretendam operar no sector. Pode ler-se na Directiva 2003/55/EC de 26 de Junho: “The main obstacles in arriving at a fully operational and competitive internal market relate to, amongst other things, issues of access to the network, access to storage, tariffication issues, interoperability between systems and different degrees of market opening between Member States. For competition to function, network access must be non-discriminatory, transparent and fairly priced.”

Pode-se ler no Decreto-Lei nº 30/2006: “A organização do Sistema Nacional de Gás Natural assenta fundamentalmente na exploração da rede pública de gás natural, constituída pela Rede Nacional de Transporte, Instalações de Armazenamento e Terminais e pela Rede Nacional de Distribuição de Gás Natural. A exploração destas infra-estruturas processa-se através de concessões de serviço público, ou de licenças de serviço público no caso de redes locais autónomas de distribuição.”

A mesma legislação impõe igualmente que as empresas transportadoras, distribuidoras e comercializadoras sejam separadas jurídica e patrimonialmente das demais actividades desenvolvidas no âmbito do Sistema Nacional de Gás Natural de forma a “assegurar a independência e a transparência do exercício da actividade e do seu relacionamento com as demais.” Mais se especifica que: “No exercício da sua actividade, os comercializadores podem livremente comprar e vender gás natural. Para o efeito, têm o direito de acesso às instalações de armazenamento e terminais de GNL, às redes de transporte e às redes de distribuição, mediante o pagamento de uma tarifa regulada.” (Decreto-Lei nº 30/2006)³²

A2.3) O sector do Gás de Petróleo Liquefeito (GPL) em Portugal

O GPL, Gás de Petróleo Liquefeito, é um gás combustível da 3ª família, composto por hidrocarbonetos, neste caso por Butano (C₄H₁₀) e Propano (C₃H₈). Embora se obtenha a partir do tratamento a que o Gás Natural é sujeito para que possa ser comercializado para uso doméstico (cerca de

³¹ O Decreto-Lei 30/2006 transpõe as regras da Directiva 2003/55/EC de 26 de Junho da União Europeia, e define a organização do Sistema Nacional de Gás Natural (SNGN), como previsto na estratégia nacional para a energia, disposta na Resolução do Conselho de Ministros nº169/2005.

³² Em 2005, o governo, através de legislação, alterou substancialmente o quadro regulamentar da indústria, restringindo o âmbito de controlo proprietário das empresas do sector e procurando assegurar a entrada e operação das infra-estruturas no sector a novas empresas comercializadoras.

53% do GPL produzido no mundo)³³ é também obtido a partir da refinação de petróleo (cerca de 47% do GPL produzido no mundo). É por isso considerado um derivado do petróleo. Assim, e ao contrário do Gás Natural, o GPL e todas as actividades económicas decorrentes da sua compra e venda, são enquadradas juridicamente na legislação que estabelece as bases gerais da organização e funcionamento do Sistema Petrolífero Nacional (SPN), nomeadamente o Decreto-Lei 31/2006 de 15 de Fevereiro³⁴.

Para além de um enquadramento jurídico diferente, o mercado do GPL divide-se em vários sub-mercados, cada um com requerimentos diferentes ao nível de infra-estruturas: o do GPL engarrafado, quer seja butano ou propano, o GPL a granel, que consiste na venda de gás propano por meio da instalação de um reservatório dedicado e ligado directamente à instalação de gás do cliente, e o do gás propano canalizado, distribuído através de condutas, mais precisamente redes e ramais de abastecimento.

Sendo o GPL um derivado do petróleo e um sub-produto da refinação do petróleo, os principais operadores a actuar no mercado nacional, desde a introdução do GPL em Portugal no ano de 1939, sempre foram as empresas petrolíferas. Lentamente, porém, este panorama começa a alterar-se.

Depois da entrada no mercado, no final de 2009, da OZ (empresa do grupo Champalimaud), a 1 de Julho de 2014 a empresa francesa Rubis (operador independente de distribuição de GPL e de produtos de petróleo) adquiriu a totalidade do negócio de GPL que restava à BP Portugal (segmento de garrafas e granel). Esta compra permitiu a entrada no mercado de um operador que, não sendo uma empresa petrolífera, tem uma dimensão equivalente aos restantes grandes *players* do mercado, sendo portanto capaz de trazer uma nova dinâmica ao mercado.

Assim o mercado de 2009, dominado por, e por quota de mercado, Galp, BP, Repsol e Cepsa, passou a contar, em 2014, com os seguintes *players*: segmento de GPL em garrafa (Galp, Rubis Gás, Repsol e OZ), segmento do GPL a Granel (Galp, Rubis Gás, Cepsa, Repsol e OZ), segmento do GPL canalizado (Galp, Repsol, OZ, Gascan, Digal, Rolegás entre outras de menor dimensão).

Não obstante, continua a tratar-se de um mercado bastante concentrado. Ao nível de quotas de mercado observa-se em 2014 aproximadamente a seguinte distribuição: Galp (40%), Rubis Gás (29%), Repsol Gás (13,5%), OZ (7,5%) e Cepsa (5%)³⁵. Os restantes 5% estão distribuídos por operadores de

³³ Dados da Autoridade da Concorrência. Ver “Análise Aprofundada sobre os Sectores dos Combustíveis Líquidos e do Gás Engarrafado em Portugal Relatório Final, de 31/03/2009” nas Referências electrónicas.

³⁴ Ver “Assembleia da República, 2006a. Decreto-Lei 31/2006 de 15 de Fevereiro de 2006” nas Referências electrónicas.

³⁵ Dados de 2011 e 2012 do Diário Económico e da Autoridade da Concorrência. Ver artigos “Manuel Champalimaud na corrida à compra do negócio de gás da BP”, “Gestmin reforça aposta na energia” e Decisão de Não Oposição da Autoridade da Concorrência Ccent. 8/2011 CEP/SA/ CHESA, nas Referências electrónicas.

menor dimensão, como é o caso dos operadores a actuar no nicho do propano canalizado: Gascan, Digal e Rolegás, com quotas de mercado relativas, na ordem dos 30 a 40%, 20% a 30% e 0 a 10%, respectivamente³⁶.

Apesar de algumas mudanças no sector, sobretudo por via de aquisições, o mercado do GPL, nos seus três segmentos (GPL Garrafa; GPL Granel; GPL canalizado doméstico), mantém-se bastante concentrado: os cinco principais *players* de cada um deles, em conjunto, representam mais de 90% dos respectivos mercados. Se analisarmos o mercado do GPL na sua globalidade, as conclusões são semelhantes, uma vez que vários dos operadores se encontram presentes nos três segmentos.

Em termos de estrutura (DL 31/2006), o mercado do GPL encontra-se dividido em várias actividades: refinação, armazenamento, transporte, distribuição e comercialização. Fazem ainda parte do mercado do GPL as actividades de recepção, expedição, importação e exportação de GPL³⁷.

A actividade de refinação, em Portugal continental, é assegurada pela Galp, único operador detentor de refinarias em solo nacional (em Sines e Matosinhos). Repsol e a Cepsa detêm capacidade de refinação de petróleo nas suas refinarias em Espanha e na América Latina.

Relativamente ao armazenamento de GPL, este pode ser feito em cavernas subterrâneas ou em parques de reservatórios sob pressão ou criogénicos, refrigerados ou semi-refrigerados. Dos operadores no mercado, têm capacidade de armazenamento em Portugal Continental a Galp, Rubis, Repsol e OZ.

A actividade de transporte é feito por via marítima e fluvial, rodoviária (camiões cisterna), ferroviária (vagões cisterna) ou através de condutas (gasodutos). Dos operadores a actuar em Portugal, apresentam capacidade de transporte de GPL a Galp, Rubis, Repsol e Cepsa.

A distribuição de GPL é feita em garrafas e através dos distribuidores de primeira e segunda linha, através da instalação de um reservatório sob pressão ligado à instalação de gás do cliente, ou através de condutas, nomeadamente redes e ramais de abastecimento.

A comercialização, tanto de gás em garrafa como de GPL a granel e propano canalizado, é realizada por empresas distribuidoras. De notar que no SNGN, as infra-estruturas de rede pertencem a uma empresa distribuidora (a REN no caso do Gás Natural), estando acessíveis a todas as empresas comercializadoras. Já no caso do GPL, as redes de distribuição são propriedade das várias empresas distribuidoras/comercializadoras no mercado. Cada empresa comercializadora tem, em princípio, apenas

³⁶ Dados de 2007 da Autoridade da Concorrência. Ver "Autoridade da Concorrência, 2009b. Decisão de Não Oposição da Autoridade da Concorrência Ccent. 10/2009 EXPLORER II/ GASCAN." nas Referências electrónicas.

³⁷ Recorde-se que todas estas actividades são exercidas em regime livre e concorrencial, embora estejam estabelecidas obrigações de serviço público, nomeadamente no segmento do gás propano canalizado (Lei nº 23/96 de 26 de Julho). Ver Referências electrónicas.

acesso ao mercado abrangido pela sua própria infra-estrutura de rede; investimentos em infra-estrutura de rede podem ser necessários se se pretender chegar a novos consumidores. Nalguns casos, estes podem estar ligados a redes detidas por empresas concorrentes. Contudo, as empresas comercializadoras podem usar as infra-estruturas de rede de outras empresas distribuidoras mediante um pagamento (DL 31/2006). Tal não se verifica na prática, uma vez que todas as empresas distribuidoras de GPL são simultaneamente comercializadoras e pelo facto de se tratar de um mercado mais pequeno e com carácter disperso.

Para além dos diferentes operadores de mercado, são intervenientes do SPN e em particular do mercado do GPL, o Estado, ao qual cabe as funções de assegurar o bom funcionamento do mercado, definir as características do GPL e regulamentar a sua utilização. À Direcção-Geral de Geologia e Energia compete garantir a segurança do abastecimento através da monitorização do mercado, licenciar terminais e grandes instalações de armazenagem de GPL e licenciar, registar e fiscalizar a actividade de várias empresas e entidades, tais como montadoras, instaladoras, exploradoras e inspectoras. À Entidade Nacional para o Mercado de Combustíveis (ENMC) compete a constituição, manutenção e gestão das reservas estratégicas de GPL; à Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE) compete promover a arbitragem tendo em vista a resolução de conflitos entre os operadores, os comercializadores e os clientes; às Direcções Regionais de Energia (DREs) compete a aprovação de projectos de instalação de redes de abastecimento bem como o licenciamento de instalações de parques de armazenagem de GPL; às Câmaras Municipais, compete a emissão de licenças necessárias para a ocupação da via pública pelas redes e ramais de abastecimento de GPL canalizado; finalmente, às Entidades Inspectoras (empresas autónomas criadas pelo DL nº 521/99 de 10 de Dezembro), cabe o papel de proceder aos ensaios de estanquidade e verificações de segurança das instalações de gás, procedendo à emissão dos respectivos certificados de inspecção.

Importa por último referir que, apesar da constante expansão das redes de Gás Natural (redes de distribuição do SNGN), detidas pela REN (Redes Energéticas Nacionais), estas não cobrem ainda todo o território nacional. Além disso, a instalação ou reconversão de equipamentos a GPL para gás Natural envolve custos, pouco significativos no caso de consumidores domésticos mas avultados no caso dos consumidores empresariais. O GPL continua, por isso, a ter um mercado vasto, tanto de clientes domésticos, sobretudo fora dos grandes centros urbanos, como de empresas, neste caso, não apenas devido aos custos de conversão mas também pelas características específicas do gás necessário às suas operações.

Anexo 3 – Esquemas das várias posições na rede ocupadas pela empresa focal (1993-2014)

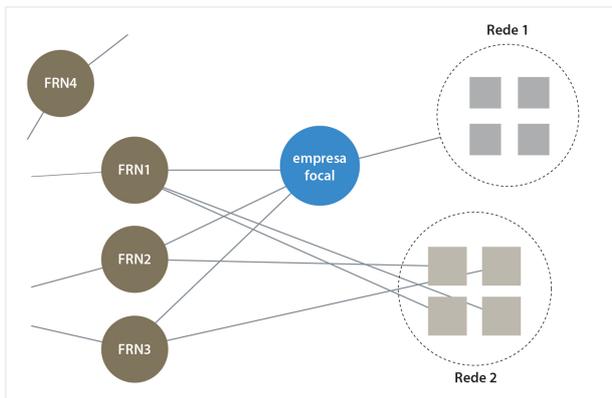


Fig. 7.2.1 Rede focal antes de 2009: posição na rede de clientes domésticos (combinação de posições nas duas redes através dos fornecedores).

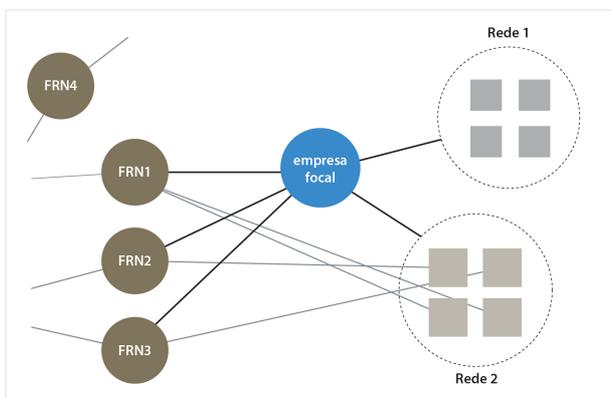


Fig. 7.2.2 Rede focal após 2009: estabelecimento de posição na rede de clientes empresariais (combinação das duas redes através da empresa focal)

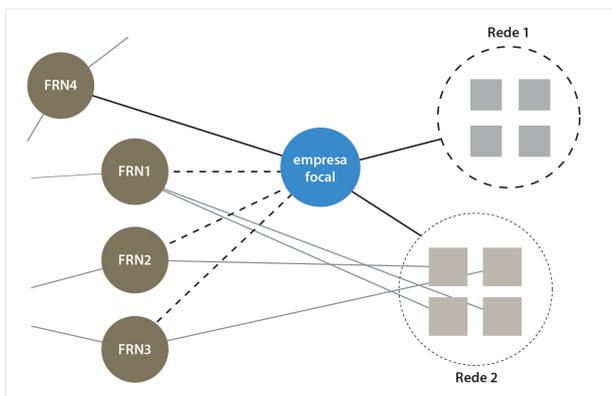


Fig. 7.2.3 Rede focal após 2009: defesa das posições através da procura de fornecedores alternativos e investimento em sistemas de armazenagem (defesa da combinação das duas redes através da empresa focal).

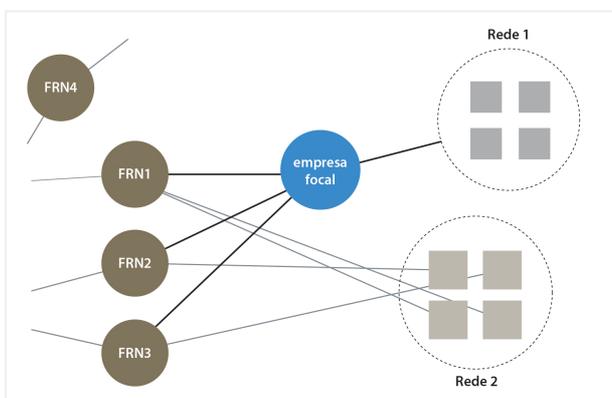


Fig. 7.2.4 Rede focal após 2014: abandono da posição na rede de clientes empresariais (retorno à combinação das duas redes através dos fornecedores da empresa focal).