



Tiago Perdigoto Fernandinho Lavado

Licenciado em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial

**O Mercado Retalhista do Setor Petrolífero Português:
Contribuição para uma Análise Estratégica**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Prof.^a Doutora Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Rogério Salema Araújo Puga Leal

Arguente: Prof. Doutor António Carlos Bárbara Grilo

Vogal: Prof.^a Doutora Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita



**FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA**

Dezembro 2013

2013

O Mercado Retalhista do Setor Petrolífero Português: Contribuição para uma Análise Estratégica
Tiago Lavado



Tiago Perdigoto Fernandinho Lavado

Licenciado em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial

**O Mercado Retalhista do Setor Petrolífero Português:
Contribuição para uma Análise Estratégica**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Prof.^a Doutora Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Rogério Salema Araújo Puga Leal

Arguente: Prof. Doutor António Carlos Bárbara Grilo

Vogal: Prof.^a Doutora Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita

Dezembro 2013

O Mercado Retalhista do Setor Petrolífero Português: Contribuição para uma Análise Estratégica

Copyright © 2013 - Tiago Perdigoto Fernandinho Lavado e Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por tudo. Pelo amor, educação, paciência, força e inspiração em todos os momentos da minha vida. Um orgulho.

À minha irmã por todas as palavras de amor e motivação. Ao João e à pequena Inês.

À Professora Rosário Cabrita pela disponibilidade e orientação na presente dissertação.

Ao José Perdigoto pela cooperação e disponibilidade.

Ao Eng.º António Comprido e ao Dr. Eduardo Sequeira Nunes pela disponibilidade e informação concedida.

Aos meus amigos por todos os momentos inesquecíveis que me proporcionaram.

RESUMO

Atualmente, a competitividade nos grandes setores económicos tem vindo a aumentar e torna-se por isso vital, compreender quais as estratégias a implementar para a obtenção do sucesso das empresas e dos mercados. Os avanços tecnológicos e a globalização que o mundo empresarial tem vindo a assistir tornam a concorrência e competitividade interna dos mercados maior.

O setor petrolífero possui uma elevada importância na conjuntura mundial atual, principalmente ao nível socioeconómico. Assim, torna-se indispensável a análise deste setor e fundamentalmente do mercado retalhista associado a este.

A presente dissertação tem como objetivos analisar estrategicamente o mercado retalhista do setor petrolífero português, perceber quais as limitações e ameaças que o condicionam, denotar quais as perspetivas e oportunidades que este compreende e depreender as medidas a seguir para que este mercado possa evoluir. Para tal, foi utilizada uma ferramenta de gestão estratégica, a análise SWOT, e desenvolveram-se entrevistas semi-estruturadas com pessoas ligadas ao setor.

Este estudo permite-nos concluir, que este setor está em constante desenvolvimento, contudo, existem ainda muitas limitações externas ao mercado retalhista. Não obstante, existem oportunidades e avanços tecnológicos que permitem às empresas nacionais olhar o futuro com boas perspetivas.

Palavras-chave:

Análise Estratégica; Análise SWOT; Mercado Retalhista; Setor Energético; Setor Petrolífero.

ABSTRACT

Currently, the competitiveness in the major economic sectors has been increasing and it becomes demanding to understand which are the strategies to implement and obtain the success of companies and markets. The technological advancements and globalization that business world has been witnessing make the internal competition and competitiveness of markets higher.

The petroleum sector has a high importance in the current global environment, mainly in socio-economic level. Thus, the analysis of this sector becomes indispensable and the retail market associated also.

The targets of this thesis are the strategic analysis of the retail market of Portuguese petroleum sector; realize what are the constraints and threats that condition it; denote which are prospects and opportunities that it comprises; recognize the measures to develop and evolve this market. To that end, we used a strategic management tool, SWOT analysis, and developed a semi structured interviews with sector insiders.

The present study allows us to conclude that this sector is constantly evolving however there are still many external constraints on the retail market. Nevertheless, there are opportunities and technological advancements that allow the national companies look to the future with good prospects.

Keywords:

Energy Sector; Petroleum Sector; Retail Market; Strategic Analysis; SWOT Analysis.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1. ENQUADRAMENTO E ÂMBITO | 1 |
| 1.2. OBJETIVOS..... | 1 |
| 1.3. METODOLOGIA | 2 |
| 1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO | 3 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA..... | 5 |
| 2.1. INTRODUÇÃO..... | 5 |
| 2.2. SETOR ENERGÉTICO | 5 |
| 2.2.1. Setor Energético no contexto internacional..... | 5 |
| 2.2.2. Setor Energético em Portugal | 8 |
| 2.3. SETOR PETROLÍFERO | 11 |
| 2.3.1. Enquadramento..... | 11 |
| 2.3.2. Alternativas..... | 18 |
| 2.4. MERCADO RETALHISTA DO SETOR PETROLÍFERO..... | 24 |
| 2.4.1. Mercado | 24 |
| 2.4.2. Preços | 26 |
| 2.4.3. Postos de Abastecimento | 38 |
| 2.4.4. Produtos..... | 43 |
| 2.4.5. Clientes | 45 |
| 3. METODOLOGIA..... | 47 |
| 3.1. INTRODUÇÃO | 47 |
| 3.2. ANÁLISE ESTRATÉGICA | 47 |
| 3.2.1. Análise SWOT..... | 48 |
| 3.3. ENTREVISTA | 49 |
| 3.3.1. Entrevista Semi-Estruturada..... | 50 |
| 3.3.2. Análise de Conteúdo..... | 50 |
| 4. ESTUDO DO MERCADO RETALHISTA DO SETOR PETROLÍFERO PORTUGUÊS | 51 |
| 4.1. INTRODUÇÃO..... | 51 |
| 4.2. ANÁLISE SWOT..... | 51 |
| 4.2.1. Pontos Fortes | 52 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.2.2. | Pontos Fracos..... | 55 |
| 4.2.3. | Oportunidades..... | 57 |
| 4.2.4. | Ameaças..... | 59 |
| 4.3. | ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS..... | 60 |
| 4.3.1. | Entrevista 1 | 60 |
| 4.3.2. | Entrevista 2..... | 65 |
| 5. | CONCLUSÕES..... | 71 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 75 |
| | ANEXOS | 79 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1.3.1 – FASES DA METODOLOGIA | 3 |
| FIGURA 2.2.1 – CRESCIMENTO DA PROCURA DE ENERGIA PRIMÁRIA, MEDIDO EM MTEP, ENTRE 2010 E 2035..... | 6 |
| FIGURA 2.2.2 – CONSUMO NACIONAL DE ENERGIA PRIMÁRIA, MEDIDO EM KTEP, ENTRE 1990 E 2010..... | 9 |
| FIGURA 2.2.3 – PERCENTAGEM DE CONSUMO NACIONAL DE ENERGIA PRIMÁRIA EM 2010 | 10 |
| FIGURA 2.3.1 – REFINARIA DO PORTO DE SINES | 13 |
| FIGURA 2.3.2 – INFRAESTRUTURA PETROLÍFERA DA PENÍNSULA IBÉRICA | 14 |
| FIGURA 2.3.3 – PRODUÇÃO E CONSUMO MUNDIAL DE PETRÓLEO POR REGIÃO, MEDIDO EM MILHÕES DE BARRIS DIÁRIOS, ENTRE 1985 E 2010..... | 16 |
| FIGURA 2.3.4 – CONSUMO NACIONAL DE PETRÓLEO, MEDIDO EM KTEP, ENTRE 1990 E 2010 | 18 |
| FIGURA 2.3.5 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE BIOCOMBUSTÍVEIS, EM BILIÕES DE LITROS, ENTRE 2000 E 2010..... | 21 |
| FIGURA 2.4.1 – VARIAÇÃO DOS PREÇOS DO BARRIL DE CRUDE, EM DÓLARES CORRENTES E REAIS, ENTRE 1861 E 2010..... | 27 |
| FIGURA 2.4.2 – PREÇOS DO <i>PLATTS</i> DE ROTERDÃO, EM DÓLARES AMERICANOS POR BARRIL, ENTRE O ANO DE 1993 E 2010 | 28 |
| FIGURA 2.4.3 – VARIAÇÃO SEMANAL DO GASÓLEO RODOVIÁRIO ANTES DE IMPOSTOS EM PORTUGAL, CIF NWE GASÓLEO E O MID BRENT, MEDIDO EM EURO POR TONELADA, ENTRE JUNHO 2008 E 2012. (DATA DE ATUALIZAÇÃO: 31-07-2012) | 29 |
| FIGURA 2.4.4 – VARIAÇÃO SEMANAL DA GASOLINA 95 ANTES DE IMPOSTOS EM PORTUGAL, CIF NWE GASOLINA 95 E O MID BRENT, MEDIDO EM EURO POR TONELADA, ENTRE JUNHO 2008 E 2012. (DATA DE ATUALIZAÇÃO: 31-07-2012) | 30 |
| FIGURA 2.4.5 – COMPONENTES DO PREÇO DA GASOLINA EM PORTUGAL (À ESQUERDA) E COMPONENTES DO PREÇO DO GASÓLEO EM PORTUGAL (À DIREITA) (CÁLCULOS COM BASE NO PREÇO DE VENDA AO PÚBLICO EM 26 DE MARÇO DE 2012) | 31 |
| FIGURA 2.4.6 – PREÇOS MÉDIOS DE VENDA AO PÚBLICO DO GASÓLEO RODOVIÁRIO NA UNIÃO EUROPEIA, MEDIDOS EM EURO POR LITRO, JUNHO 2012..... | 33 |
| FIGURA 2.4.7 – PREÇOS MÉDIOS DE VENDA AO PÚBLICO DA GASOLINA 95 NA UNIÃO EUROPEIA, MEDIDOS EM EURO POR LITRO, JUNHO 2012 | 34 |

| | |
|---|----|
| FIGURA 2.4.8 – PESO RELATIVO DOS COCO, CODO E DODO NAS QUATRO PETROLÍFERAS A ATUAR EM PORTUGAL, EM 2008 | 40 |
| FIGURA 2.4.9 – PESO RELATIVO DOS COCO, CODO E DODO NOS POSTOS LOCALIZADOS EM AUTO ESTRADAS DAS QUATRO PETROLÍFERAS A ATUAR EM PORTUGAL, EM 2008 | 42 |
| FIGURA 4.2.1 – ANÁLISE SWOT DO MERCADO RETALHISTA DO SETOR PETROLÍFERO PORTUGUÊS..... | 52 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 2.4.1 – NÚMERO DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS EM PORTUGAL CONTINENTAL .. | 26 |
| TABELA 4.3.1 – ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA 1 | 62 |
| TABELA 4.3.2 - ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA 2..... | 67 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------------|--|
| APETRO | Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas |
| DGEG | Direção Geral de Energia e Geologia |
| ISP | Imposto sobre produtos petrolíferos |
| IVA | Imposto sobre o valor acrescentado |
| UE | União Europeia |

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento e Âmbito

O setor petrolífero tem uma extrema importância no contexto mundial atual, especialmente ao nível socioeconómico. A economia e sociedade dos países desenvolvidos depende em grande escala deste setor e das oscilações do mesmo, e o nosso país engloba-se neste quadrante. Em Portugal, o consumo do recurso energético petróleo é praticamente metade do valor global de energia primária consumida (ver Figura 2.2.3), o que demonstra o interesse pelo setor.

A nível nacional, existem várias metas a cumprir, a nível de eficiência energética, de redução de emissões de gases com efeito de estufa e introdução de uma maior quantidade de biocombustíveis no produto final dos produtos petrolíferos. Todo o mercado retalhista deste setor tem vindo a sofrer alterações e implementações, o que lhe afere uma relevância expressiva.

Assim, e com intuito de compreender melhor este mercado e denotar quais os vetores em mudança e as insuficiências do mesmo, pretende-se aprofundar o tema ao qual nos propusemos.

1.2. Objetivos

A presente dissertação tem como primeiro objetivo analisar estrategicamente a situação competitiva do mercado retalhista do setor petrolífero português. Para tal será necessário identificar internamente, as forças e fraquezas, bem como, as oportunidades e ameaças externas deste mercado. Torna-se então necessário aplicar a ferramenta de análise SWOT para obter informações úteis que contribuam para uma reflexão ampla e dinâmica da venda a retalho de produtos petrolíferos em Portugal.

Através desta análise pretende-se perceber quais os vetores e limitações que condicionam o setor petrolífero nacional, bem como, as perspetivas positivas que este compreende. Ambiciona-se ainda, acrescentar valor e contribuir com alternativas que

possam ajudar ao desenvolvimento do mercado retalhista deste setor. Sendo este o principal objetivo da dissertação.

É também objetivo desta dissertação contribuir com informação, referências e estudos que ajudem a melhor compreender as dinâmicas deste setor e quais as medidas a seguir para que este mercado possa evoluir no sentido de criar valor para as empresas nacionais e seus cidadãos. Com esta dissertação pretende-se contribuir para outros trabalhos académicos, assim como, para possíveis pesquisas acerca do mercado em questão e que esta possa facilitar a compreensão na sua plenitude.

1.3. Metodologia

Numa primeira fase procedeu-se à revisão da literatura acerca do setor no âmbito do qual vamos incidir a investigação, ou seja, o setor energético. Neste sentido foi revista a literatura sobre aquele setor, quer ao nível da União Europeia (UE), quer ao nível nacional. Dentro do setor energético, o principal visado será o setor petrolífero português, com principal ênfase no mercado retalhista. Neste contexto foi feita uma profunda e objetiva pesquisa sobre este mercado para que o intento final desta dissertação fosse alcançado.

De seguida procedeu-se ao estudo científico da principal ferramenta a ser utilizada, análise SWOT, com o intuito de entender os princípios em que se baseia e a sua funcionalidade como ferramenta de gestão estratégica. Procedeu-se assim à avaliação estratégica da venda a retalho deste setor através da ferramenta atrás referida.

No intuito de melhor enquadrar o estudo empírico, fez-se uma abordagem aos diferentes tipos de entrevistas que surgem na literatura e evoluímos depois para a tipologia que melhor se adapta ao nosso caso. Assim, desenvolveram-se entrevistas semi-estruturadas com pessoas ligadas ao setor, procedendo-se, em seguida, à análise de conteúdo das mesmas.

Por último, são apresentadas as conclusões do trabalho realizado. As diferentes fases da metodologia descrita constam no esquema da Figura 1.3.1.

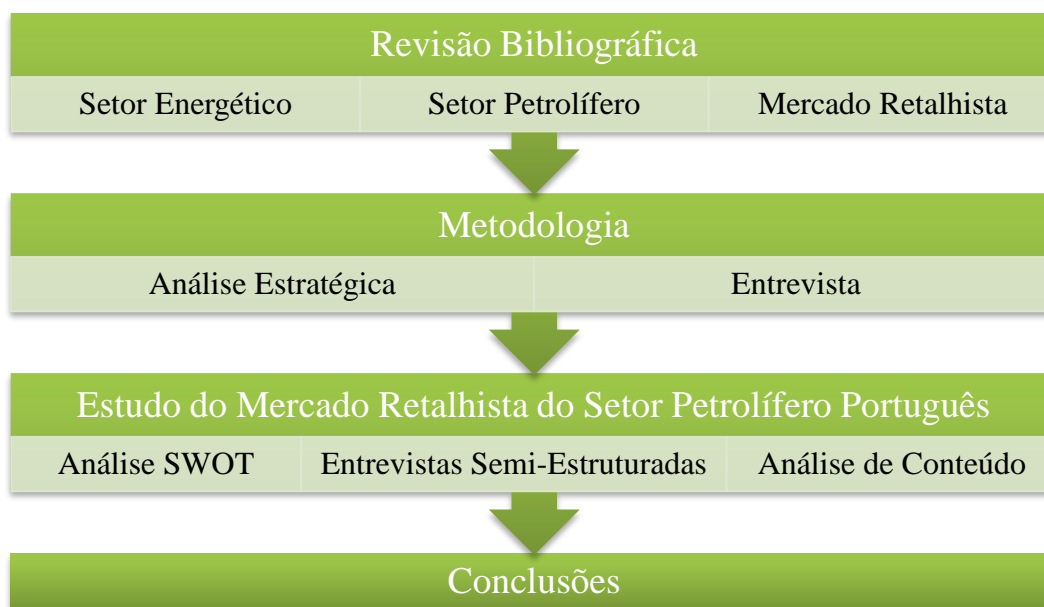


Figura 1.3.1 – Fases da Metodologia

Fonte: Elaboração própria

1.4. Estrutura da Dissertação

A dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos para uma fácil compreensão das distintas partes da mesma. O primeiro capítulo, a introdução, faz referência à importância do tema, bem como as motivações e enquadramento da presente dissertação. Esta compreende ainda os objetivos e a metodologia aplicada.

O segundo capítulo refere-se à revisão da literatura. Neste capítulo é feita uma exaustiva e meticulosa análise dos principais temas a desenvolver. Com principal incidência no setor energético, a nível mundial e com foco principal no panorama nacional, no setor petrolífero e no mercado retalhista deste em Portugal.

Relativamente ao terceiro capítulo, a metodologia, aborda-se as principais ferramentas a utilizar posteriormente. São elas, análise estratégica, com ênfase na análise SWOT e entrevista, focando entrevista semi-estruturada e análise de conteúdo.

No quarto capítulo, estudo do mercado retalhista do setor petrolífero português, são desenvolvidas as duas ferramentas atrás enunciadas, análise SWOT e entrevistas semi-

estruturadas. Tendo em conta que na segunda, é feita a análise de conteúdo de cada entrevista realizada.

As conclusões do trabalho desenvolvido estão patentes no quinto capítulo. Aqui pode-se encontrar as várias conclusões do tema abordado, assim como, sugestões para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Introdução

O presente capítulo pretende fazer um enquadramento teórico que fundamenta o tema em estudo. Primordialmente introduz-se o setor energético no contexto mundial e em particular ao que respeita a envolvimento nacional. Após o desenvolvimento deste setor iremos focar-nos no principal setor desta dissertação, o setor petrolífero, com ênfase na caracterização nacional. Alinhado a este setor, fez-se a revisão do mercado retalhista e de todos os pontos interessantes que este envolve.

2.2. Setor Energético

2.2.1. Setor Energético no contexto internacional

O setor energético é considerado fundamental para o desenvolvimento de qualquer indústria, dado que a energia é imprescindível para o seu progresso. Mas este setor é também essencial para a vida quotidiana, pois quase tudo o que as pessoas utilizam diariamente tem como principal fonte a energia. Desde carros a telemóveis, de produtos farmacêuticos a plásticos, de ar condicionados a aquecimento de água, a energia é parte da vida das pessoas mais do que nunca (Exxon Mobil, 2012). Atualmente em todo o mundo, este setor assume-se como um dos domínios prioritários no que diz respeito às atividades de investigação e desenvolvimento. Por tudo isto, este é um setor de importância primordial e onde grandes questões são levantadas.

Em 2010, o consumo de energia primária mundial cresceu 5,6%, sendo que foi o maior aumento, em termos percentuais, desde o ano de 1973 (BP World Energy, 2011). É referido nesta mesma publicação que o consumo de energia da China cresceu 11,2% neste mesmo ano, e este país ultrapassou assim os Estados Unidos da América na liderança do país mais consumidor do mundo. Sendo que, nesse mesmo ano, os 27 países da UE atingiram uma produção de energia primária de 830 milhões de toneladas equivalentes de petróleo (European Commission, 2012a).

Marta van der Hoeven, diretora executiva da *International Energy Agency*, proferiu, ‘ninguém pode fazer nada sem energia, a relação entre o crescimento da economia e a procura de energia são cruciais e a disponibilidade de fontes de energia para a economia é fundamental’ (Exxon Mobil, 2012; pág.7). Esta mesma publicação refere que é estimado que a população mundial aumente mais de 25% entre 2010 e 2040, atingindo cerca de 9 biliões de pessoas, e este aumento de população aliado ao crescimento económico serão fatores importantes para o crescimento da procura de energia. Segundo a *International Energy Agency*, a procura mundial de energia deverá crescer cerca de 35% entre o ano de 2005 e 2030, e este crescimento está fortemente concentrado nos países asiáticos em desenvolvimento, onde a utilização de energia está a progredir a uma taxa anual de 3% e que conduzirá a uma duplicação do seu consumo nas próximas duas décadas (Galp Energia, 2012). Este crescimento global de energia aumentará em um terço entre 2010 e 2035, com a China e a Índia serão responsáveis por 50% deste crescimento (International Energy Agency, 2012). De referir ainda que a China, de acordo com a *International Energy Agency*, será responsável por 20% do consumo global de energia perto do ano de 2035 (Galp Energia, 2012). A figura que se segue demonstra o crescimento da procura de energia primária previsto para os próximos anos medida em milhões de toneladas equivalentes de petróleo.

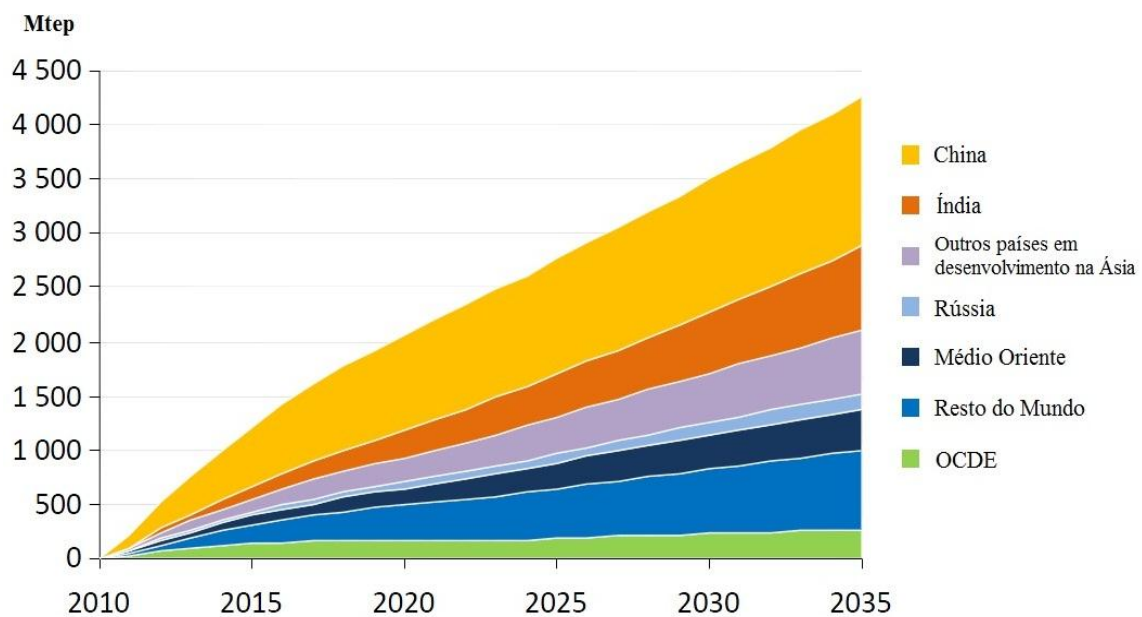


Figura 2.2.1 – Crescimento da procura de energia primária, medido em Mtep, entre 2010 e 2035

Fonte: Adaptado de International Energy Agency (2012)

Atualmente, o mundo está a sofrer uma grave crise a nível energético e ao mesmo tempo, revela uma grande dependência energética. O aumento geral da dependência de importações de energia ocorreu ao mesmo tempo que se registou um aumento do consumo de energia, e nos 27 países da UE o consumo global de energia aumentou cerca de 2% entre 2000 e 2010 (European Commission, 2012a). Esta mesma fonte revela que a intensidade energética para o mesmo grupo de países diminuiu entre 2000 e 2009.

Em 2009, a dependência energética, relativamente a todo o tipo de produtos, nos 27 países da UE foi de 53,9% (European Commission, 2011). Este valor tem vindo a aumentar e em 1999 registava 45,1%, assegura a mesma publicação. Entre estes 27 países que compõem a UE, Malta é o país que regista uma maior dependência energética, 101,8%, valor que tem vindo a diminuir, pois registava em 1999, 109,5% (European Commission, 2011). Quanto ao país onde existe uma menor dependência de energia, na mesma publicação, Dinamarca sobressai com grande distinção, pois revela um valor negativo, -18,8%, ou seja, tem energia para exportar. Este é o único país, nos 27 pertencentes à UE, que tem excedente de energia mas existe um país na Europa onde este valor é bastante superior, a Noruega, que registou em 2009, -639,5% de dependência energética relativamente a todos os produtos (European Commission, 2011). Os valores referentes à percentagem de dependência energética dos países membros da UE em 2009 constam no Anexo A.

A intensidade energética global tem vindo a deteriorar-se ao longo dos anos, e é crucial que haja uma maior eficiência energética pois esta é essencial para aumentar a segurança energética e para atenuar as mudanças climáticas (International Energy Agency, 2012). É por isso imprescindível fortalecer as políticas que se destinem a um aumento da eficiência, quer do consumo de energia, quer da sua produção. Ao proporcionar a melhoria da eficiência energética, a UE contribui de forma decisiva para a competitividade, a segurança do abastecimento e o respeito do Protocolo de Quioto sobre as alterações climáticas (União Europeia, 2012). A eficiência energética está especialmente associada ao controlo e redução de consumo de energia para a mesma riqueza criada, embora sejam também necessárias ações específicas no âmbito da produção, transformação e distribuição de energia (ADENE, 2010). A indústria europeia tem-se dirigido no sentido de aumentar a sua eficiência energética, e motivada por incentivos económicos, é espectável que a indústria aplique melhorias nos seus

processos e máquinas utilizadas, para que assim se torne ainda mais eficiente, refere a mesma publicação. É também de salientar que, para além dos benefícios financeiros diretos, a pressão exercida pela legislação europeia e pelas legislações internas de cada país, conduzem a indústria à utilização de eficiência energética como instrumento inevitável para respeitar os valores máximos de emissões de gases com efeito de estufa, impostos pelos planos nacionais de atribuição de licenças de emissões (ADENE, 2010). No final de 2006, a UE comprometeu-se a economizar 20% do consumo anual de energia primária até 2020 e para alcançar este objetivo, mobiliza os cidadãos, os decisores públicos e os intervenientes no mercado, e fixa normas mínimas de rendimento energético e regras de rotulagem aplicáveis aos serviços, produtos e infraestruturas (União Europeia, 2012).

O sector energético está a sofrer uma revolução e a Europa tem liderado esta mudança desde o final da década de 90. A 17 de Dezembro de 2008 foi aprovado o “Pacote Energia-Clima 20/20/20” onde os 27 países membros da UE terão que cumprir em 2020 as seguintes medidas (EDP, 2012):

- Menos 20% de emissões de gases com efeito de estufa, face aos volumes emitidos em 1990;
- Mais 20% de energias renováveis no consumo energético global (registando 8,5% em 2005);
- Menos 20% de consumo energético, como já referido anteriormente, devido ao aumento da eficiência energética.

2.2.2. Setor Energético em Portugal

Portugal é um país que carece de recursos naturais próprios e por isso, necessita importar grande parte das suas necessidades energéticas. A energia é considerada um importante fator de crescimento da economia portuguesa, assim como, é encarada como um elemento vital para o desenvolvimento sustentável do nosso país. Contudo, e como referido anteriormente, Portugal tem uma elevada dependência externa no domínio energético. Em 2009, a dependência energética registada no nosso país era 80,9%, valor que tem vindo a baixar nos últimos anos (European Commission, 2011). Esta mesma publicação revela isso mesmo, em 2005, este valor era 88,5%, e nos anos seguintes tem

vindo a decrescer, apenas em 2008 se registou um pequeno aumento que viria a cair novamente no ano seguinte. Comparativamente com os 27 países da UE, Portugal ocupa o 6º lugar em termos de dependência energética.

Na Figura 2.2.2, pode-se verificar o consumo nacional de energia primária entre o ano de 1990 e 2010. A unidade utilizada é tonelada equivalente de petróleo, tep. De salientar que estes consumos se referem à energia primária, ou seja, aos recursos energéticos que se encontra disponível na natureza e que serão utilizados posteriormente para serem transformados em novos produtos ou mesmo para uso direto. Os recursos de energia apresentados são o petróleo, o carvão, o gás natural e as renováveis. Nesta figura, é perceptível, a diminuição no consumo de carvão, que em 1990 era de 2760 ktep e em 2010 registava apenas 1657 ktep. Quanto às energias renováveis, houve um aumento no seu consumo, evoluindo de 3131 ktep em 1990 para 5229 ktep em 2010. O gás natural apenas começou a ser consumido em Portugal no ano de 1997, e em 2010 registou um consumo de 4507 ktep.

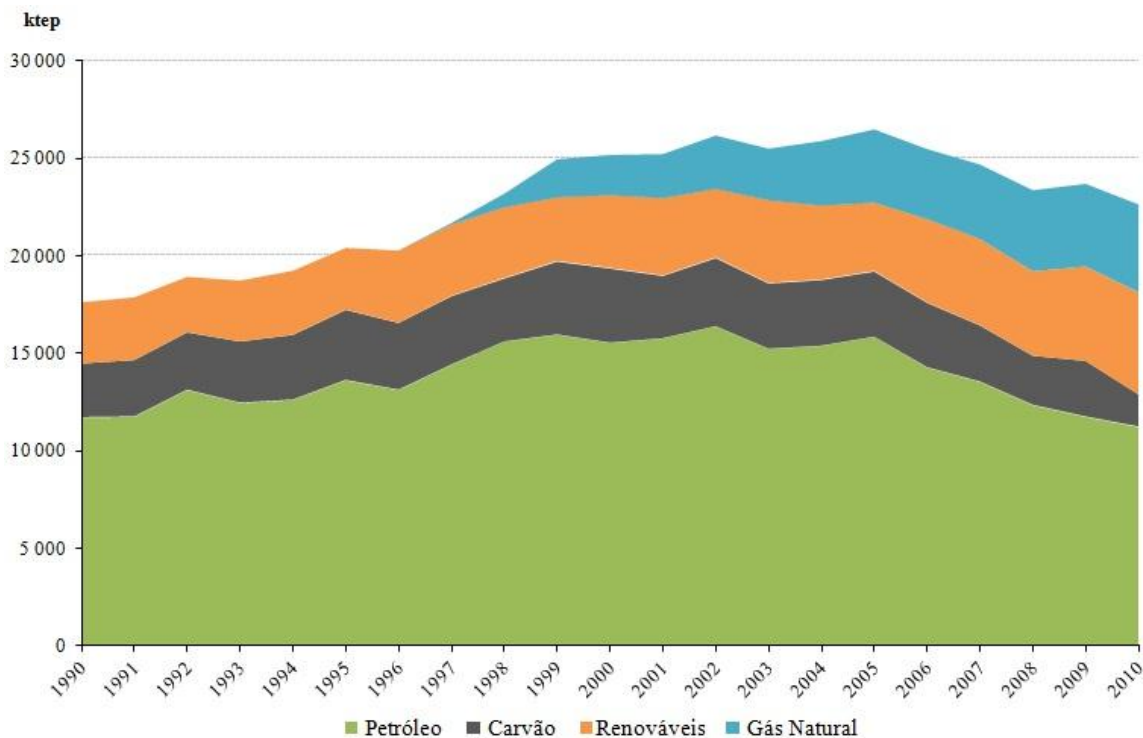


Figura 2.2.2 – Consumo nacional de energia primária, medido em ktep, entre 1990 e 2010

Fonte: DGEG (2012)

A figura abaixo representa a percentagem de consumo nacional de energia primária em 2010. Facto importante a reter é o valor do recurso energético petróleo, pois é praticamente metade do valor global do consumo de energia primária. De salientar ainda, que a segunda fonte energética mais utilizado são as renováveis, com 22,8%.

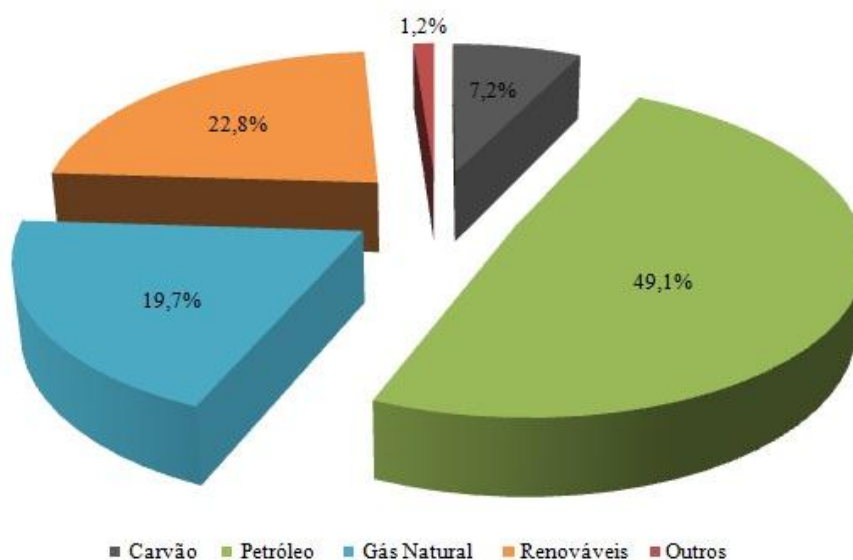


Figura 2.2.3 – Percentagem de consumo nacional de energia primária em 2010

Fonte: DGEG (2012)

Como referido anteriormente, a intensidade energética global tem vindo a deteriorar-se e Portugal é um país que também apresenta uma elevada intensidade energética. Entre o ano de 1997 e 2004, registou-se um aumento da intensidade energética em Portugal (ADENE, 2010). No entanto, desde então e até 2009, tem-se observado uma inversão desta tendência de crescimento e esse valor tem diminuído (European Commission, 2011). A economia portuguesa caracteriza-se por possuir uma elevada intensidade energética e carbónica e uma dependência grandiosa de importação no que se refere ao consumo de energia primária (ADENE, 2010). Assim como noutras economias com baixa eficiência energética e com uma forte dependência de importação de energia primária, especialmente petróleo e gás natural, o equilíbrio externo da economia portuguesa é fortemente condicionada pela oscilação do preço do petróleo, refere a mesma publicação. Dado isto, nos últimos anos, com a crescente subida do preço do petróleo tem-se verificado uma perda de competitividade das empresas portuguesas,

conclui a mesma publicação. Contudo, e como supracitado anteriormente, a intensidade energética em Portugal tem vindo a diminuir, e este facto deve-se em grande parte ao “Plano Nacional de Acção para a Eficiência Energética”, também conhecido por “Portugal Eficiência 2015”. Este plano estabelece como meta a alcançar até 2015, a implementação de medidas de melhoria de eficiência energética equivalentes a 10% do consumo final de energia, que segue os termos da Directiva nº 2006/32/CE do Parlamento Europeu e do Conselho (Resolução do Conselho de Ministros nº 80/2008).

Como citado anteriormente, uma das medidas do “Pacote Energia-Clima 20/20/20” subscrito pelos 27 países da UE, refere-se ao aumento da quota de energias renováveis no consumo final de energia em 20% no ano de 2020. Para além desta medida, Portugal acordou uma meta nacional que seria a utilização de 31% de energias renováveis no consumo global de energia (APREN, 2010). Sendo que, é também estabelecido, que cada um dos 27 países se compromete com uma meta mínima de 10% de energias renováveis no setor dos transportes.

2.3. Setor Petrolífero

2.3.1. Enquadramento

A atividade do setor petrolífero é geralmente subdividida entre atividades a montante (exploração, desenvolvimento, produção, transporte e venda de petróleo bruto) e atividades a jusante (refinação, transporte e armazenamento primária, venda por grosso de combustíveis, transporte e armazenamento secundária e venda a retalho nos postos de combustíveis rodoviários) (Autoridade da Concorrência, 2009). O conjunto destas duas atividades dá assim origem à cadeia de valor deste setor. De referir também que no nosso país procede-se à importação da totalidade da sua matéria-prima, gás natural e petróleo bruto, isto deve-se ao facto de Portugal carecer de reservas naturais destes mesmos produtos e então, como temos que importar, ficamos sujeitos às alterações dos preços no mercado do petróleo. Dado que no setor nacional se importa a integralidade da matéria-prima, assim circunscreve-se apenas às atividades petrolíferas a jusante (Autoridade da Concorrência, 2008). Assim, em Portugal o sistema petrolífero nacional compreende o exercício das seguintes atividades: refinação de petróleo bruto e

tratamento de produtos de petróleo; armazenamento de petróleo bruto e de produtos de petróleo; transporte de petróleo bruto e de produtos de petróleo; distribuição de produtos de petróleo; comercialização de petróleo bruto e de produtos de petróleo (Decreto-Lei nº 31/2006). O exercício destas atividades é acumulável, desde que os intervenientes acatem as condições para cada uma destas e não transgridam a lei da concorrência e cumpram os princípios de separação jurídica e contabilística entre atividades (DGEG, 2012). Para compreender melhor estas atividades do setor petrolífero, segue-se uma breve descrição de cada uma delas para assim ficar explícito o que cada uma delas desempenha neste setor.

No que diz respeito à refinação, poder-se-á dizer que é nesta atividade que se procede à transformação de petróleo bruto, de outros hidrocarbonetos líquidos naturais e de produtos semi-fabricados, para fabrico de produtos de petróleo (Decreto-Lei nº 31/2006), isto é, consiste na transformação de petróleo bruto em derivados deste, que poderão ser combustíveis líquidos, como é o caso da gasolina e do gásóleo, e combustíveis gasosos, nomeadamente o propano e butano (Autoridade da Concorrência, 2008). Neste momento existem em Portugal duas refinarias, uma situa-se em Sines e outra em Matosinhos. Ambas as refinarias pertencem ao grupo Galp Energia que detém na sua totalidade, em termos acionistas e de participação no capital, a empresa Petróleos de Portugal - PETROGAL SA, esta é responsável pela gestão dos processos inerentes à prospeção e pesquisa, produção, transporte e distribuição do petróleo. No seu conjunto estas refinarias possuem uma capacidade de refinação total de 330 mil barris de petróleo por dia, o que corresponde a cerca de 20% da capacidade de refinação ibérica. A refinaria de Sines tem uma capacidade atual de destilação de cerca de 220 mil barris por dia, sendo assim a principal refinaria em território nacional (Galp Energia, 2012). As duas refinarias conseguem assegurar perto de 88% das necessidades de combustíveis petrolíferos do nosso país (DGEG, 2012). O exercício da atividade de refinação de petróleo bruto não necessita de licenciamento autónomo mas depende do licenciamento das instalações que serão concedidas pelo Ministério da Economia e da Inovação (Decreto-Lei nº 31/2006). Na figura seguinte pode-se ver um exemplo de uma das refinarias portuguesas, neste caso a que se localiza no porto de Sines.



Figura 2.3.1 – Refinaria do Porto de Sines

Fonte: Galp Energia (2012)

Quanto ao processo de armazenamento, este consiste na manutenção do petróleo bruto e dos seus derivados, em reservatórios localizados em instalações devidamente autorizadas para fins logísticos, de consumo ou de constituição de reservas de segurança, e para uso próprio ou de terceiros, incluindo instalações de venda a retalho, mas não é considerado armazenamento aquando da manutenção de produtos em vias de fabrico nas refinarias ou noutras instalações petrolíferas (Decreto-Lei nº 31/2006). Estas instalações encontram-se ligadas a terminais marítimos ou a refinarias através de sistemas de transporte de produtos de petróleo por conduta, também conhecido por oleodutos, estes são reconhecidos como sendo o sistema mais eficiente, seguro e que tem menor impacte ambiental no transporte de produtos combustíveis líquidos ou gasosos (DGEG, 2012). Em Portugal, os principais depósitos de armazenamento de combustíveis rodoviários situam-se em Matosinhos, Sines, Aveiro, Lisboa, Setúbal e Aveiras de Cima (Autoridade da Concorrência, 2009). De salientar também o facto de que o grupo Galp Energia controla mais de 80% da capacidade total de armazenagem de combustíveis em Portugal e abastece também, mais de 80% do consumo nacional em combustíveis líquidos e gasosos para venda ao público (Autoridade da Concorrência, 2008). O exercício da atividade de armazenamento não necessita de licenciamento autónomo mas depende do licenciamento das instalações (Decreto-Lei nº 31/2006).

Relativamente à atividade de transporte, este baseia-se na veiculação de petróleo bruto ou dos seus derivados através de equipamentos móveis, entre eles, ferroviários, rodoviários e embarcações (por via marítima ou fluvial), ou fixos, oleodutos mas não é considerado transporte o abastecimento direto a clientes finais, ou de instalações de

No exercício da atividade desta atividade por via de condutas não necessita de licenciamento autónomo mas depende do licenciamento das instalações (Decreto-Lei nº 31/2006).

Quanto à atividade da comercialização, esta consiste na compra e venda de petróleo bruto ou de produtos de petróleo para venda a clientes finais ou mesmo a outros intervenientes no Sistema Petrolífero Nacional (Decreto-Lei nº 31/2006). É ainda de salientar, o facto de que o exercício desta atividade é livre, ficando sujeito apenas a licença e às disposições legais em matéria fiscal e aduaneira (Autoridade da Concorrência, 2009). No exercício desta atividade ficam sujeitos à obrigatoriedade e regularidade do fornecimento, à publicitação dos preços praticados e à prestação de informação às entidades administrativas (Decreto-Lei nº 31/2006). Existem dois tipos de comercializadores de petróleo bruto e de produtos de petróleo. Por um lado, comercializador grossista, ou seja, a pessoa singular ou coletiva que introduza no território nacional petróleo bruto para a refinação ou produtos de petróleo para comercialização, não abrangendo a venda a clientes finais. Por outro lado, comercializador retalhista, isto é, a pessoa singular ou coletiva que comercializa produtos de petróleo em estabelecimentos de venda a retalho, designadamente de venda automática, podendo ter ou não entrega ao domicílio dos clientes (DGEG, 2012).

No nosso país existe uma associação de empresas do setor petrolífero, foi fundada em Setembro de 1992 e dá pelo nome de APETRO – Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas. Tem como principal objetivo fomentar o estabelecimento e desenvolvimento de condições envolventes apropriadas, que facilitem uma operação responsável e lucrativa deste setor em Portugal. É uma associação sem fins lucrativos que pretende ser um organismo de referência e, por outro lado, ser um parceiro imprescindível em todos os processos de discussão e tomada de decisões em relação a este mesmo setor. A APETRO tem como empresas petrolíferas associadas a BP Portugal - Comércio de Combustíveis e Lubrificantes SA, a CEPSA Portuguesa Petróleos SA, Petróleos de Portugal - PETROGAL SA, a REPSOL Portuguesa SA e a OZ Energia Fuels - Unipessoal Lda. (APETRO, 2012).

Para uma melhor compreensão de como este setor tem progredido em termos nacionais e internacionais, nas seguintes figuras poder-se-á compreender melhor esta evolução. No que diz respeito à produção e ao consumo de petróleo a nível mundial, seguem-se

dois gráficos demonstrativos da alteração destas atividades no período de tempo compreendido entre 1985 e 2010.

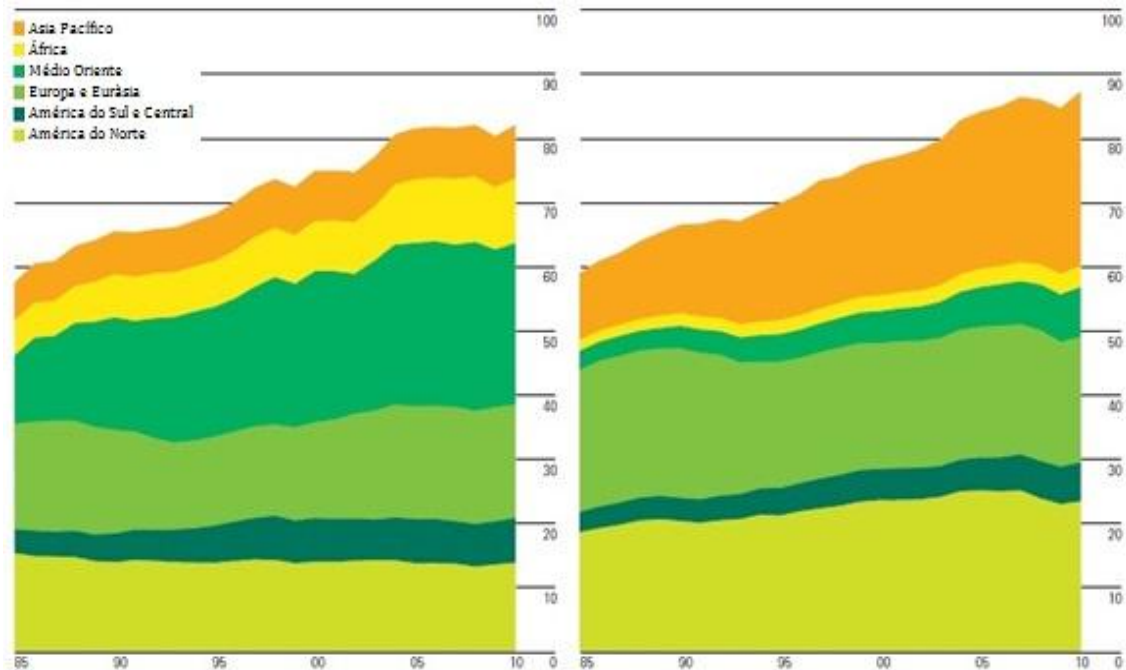


Figura 2.3.3 – Produção e Consumo mundial de petróleo por região, medido em milhões de barris diários, entre 1985 e 2010

Fonte: Adaptado de BP World Energy (2011)

No gráfico à esquerda, pode-se verificar a produção mundial de petróleo por região entre 1985 e 2010, medido em milhões de barris diários. Quanto ao gráfico à direita, este contém o consumo mundial de petróleo por região para os mesmos anos e é medido da mesma forma que o anterior. Estes gráficos estão divididos em grupos, são eles: Ásia-Pacífico; África; Médio Oriente; Europa e Eurásia; América Central e América do Sul; América do Norte.

Como se pode verificar, relativamente à produção mundial de petróleo, a América do Norte tem variado entre 15 e 14 milhões de barris por dia, ou seja, nestes 25 anos a produção manteve-se estável. No caso da América do Sul e Central, a variação é de cerca de 4 a 7 milhões por dia. Em relação à Europa e Eurásia, existe alguma flutuação de valores mas nada de importante, apenas de realçar o facto de nos anos de 1992 e 1993 ter atingido um mínimo de produção, cerca de 16 milhões de barris, começando e

acabando com perto de 18 milhões de barris. No Médio Oriente foi onde se pode verificar um acentuado crescimento da produção de petróleo, tendo em 1985 perto de 11 milhões de barris diários e em 2010 cerca de 25 milhões, sendo por isso, a região que produz mais. No que diz respeito ao continente africano, houve um aumento de 5 para 10 milhões de barris diários de petróleo neste período de tempo. Quanto à região Ásia-Pacífico, no ano de 1985 registou uma produção de 6 milhões de barris diários, aumentando este valor até 1989, onde se verificou uma produção de 8 milhões e este valor foi-se mantendo constante até 2010. Assim, em termos mundiais, a produção de petróleo tem aumentado significativamente nestas duas décadas e meia, com um valor aproximado de 24 milhões de barris por dia e este crescimento deve-se em grande parte ao aumento da produção no Médio Oriente.

Relativamente ao consumo mundial de petróleo, existem três regiões onde se verificou um maior uso de petróleo em 2010, são elas, a Ásia-Pacífico com cerca de 27 milhões de barris por dia, América do Norte com aproximadamente 23 milhões diários e a Europa e Eurásia onde o consumo está entre 19 e 20 milhões de barris consumidos diariamente. Por outro lado, nas outras três regiões verificou-se um consumo menor no mesmo ano, no que diz respeito ao Médio Oriente foram consumidos aproximadamente 8 milhões de barris por dia, relativamente à América do Sul e Central foram gastos 6 milhões de barris diariamente e em relação ao continente africano foram consumidos pouco mais de 3 milhões. Analisando este gráfico pode-se denotar que em todas as regiões houve um aumento do consumo de petróleo desde 1985 a 2010, com especial destaque para a região da Ásia-Pacífico onde se verificou um aumento em cerca de 16 milhões de barris diários, passando de 11 milhões em 1985 para 27 milhões em 2010. É também nota de destaque, o facto do consumo total de petróleo no mundo ter crescido de 59 milhões para cerca de 87 milhões de barris diários no período de tempo avaliado.

Em termos nacionais, Portugal não produz petróleo, como foi referenciado anteriormente, assim, apenas se poderá compreender qual a evolução do consumo de petróleo em território nacional. A figura seguinte demonstra isso mesmo, ou seja, dá conta das alterações deste consumo no período de tempo entre 1990 e 2010.

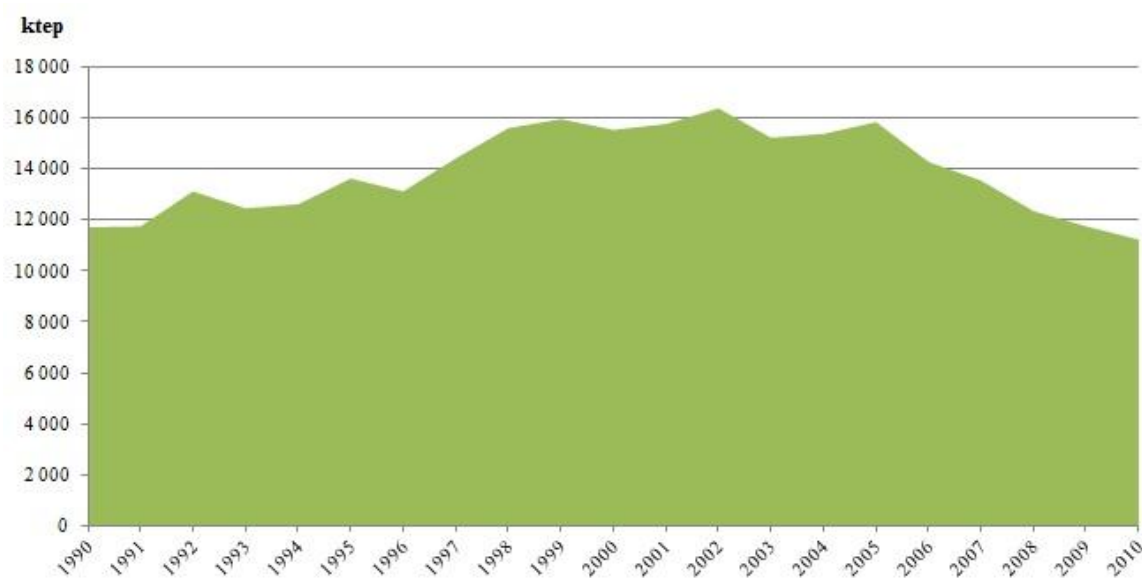


Figura 2.3.4 – Consumo nacional de petróleo, medido em ktep, entre 1990 e 2010

Fonte: DGEG (2012)

Analisando o gráfico anterior pode-se denotar uma certa oscilação do consumo de petróleo em Portugal e é também de salientar a unidade em que este consumo é medido, pois, é diferente da anteriormente apresentada. Neste caso a unidade utilizada é tonelada equivalente de petróleo, tep. Assim, no ano de 1990 verificou-se um consumo de 11731 ktep. O ano de 2002 foi onde se atingiu o maior consumo de petróleo em Portugal para o período de tempo mencionado, chegando a 16417 ktep. Entre 2005 e 2010 denotou-se um decréscimo no consumo de petróleo, atingido no último ano 11245 ktep. De salientar ainda que estes valores referem-se à energia primária, ou seja, ao recurso energético que se encontra disponível na natureza e que será utilizado posteriormente para se transformar em novos produtos ou mesmo para uso direto.

2.3.2. Alternativas

Atualmente, a UE não é autossuficiente no que diz respeito ao consumo energético e as tendências atuais no fornecimento e uso da energia são insustentáveis, em termos económicos, ambientais e sociais. Na Europa dos 15, a dependência de produtos energéticos está estimada em cerca de 50% (Bernardo, 2007). O mesmo autor afirma que esta tendência de dependência energética aumentou com a entrada dos novos países na UE e poderá atingir 70% nos próximos 20 a 30 anos, isto se a Europa não se tornar

mais competitiva na produção interna de energia, nuclear e renovável, e se a energia não for utilizada de forma mais racional, ou seja, existir maior eficiência e conservação da mesma. Relativamente a Portugal, em 2009, registou-se uma dependência de importação de produtos energéticos estimada em cerca de 80,9% (Europe's Energy Portal, 2012).

O setor dos transportes é responsável por cerca de 30% do consumo final de energia na UE e este valor tende a aumentar (Bernardo, 2007), e como este setor tem uma dependência de quase 100% de produtos petrolíferos, é no setor petrolífero que terá que ocorrer uma mudança. Os gases de efeito de estufa e, conseqüentemente o aquecimento global, atingem valores muito grandes e o setor dos transportes é responsável pela emissão de cerca de mil milhões de toneladas de CO₂, ou seja, um terço das emissões totais deste mesmo gás (Bernardo, 2007). Assim, surge a opção pelos biocombustíveis, que é considerada como a melhor solução para redução das emissões de CO₂ no setor dos transportes e naturalmente a diminuição do aquecimento global. Nobuo Tanaka, diretor executivo da *International Energy Agency*, considera que se não forem tomadas medidas decisivas relativamente às emissões de gases de efeito de estufa, em 2050, estas emissões vão dobrar e a procura de petróleo irá aumentar as preocupações sobre a segurança no abastecimento (International Energy Agency, 2011). Em Portugal, a aposta nas energias renováveis é elevada e os biocombustíveis têm um contributo importante para que o nosso país cumpra as metas delimitadas para o consumo final de energia com origem renovável no setor dos transportes aumente. E com isto, reduzir as emissões de gases com efeitos de estufa, bem como, a redução da dependência energética externa em relação aos produtos petrolíferos (Decreto-Lei nº 117/2010).

Os biocombustíveis são combustíveis líquidos ou gasosos utilizados nos transportes, produzidos a partir de biomassa, ou seja, a fração biodegradável de produtos, resíduos ou detritos de origem biológica provenientes da agricultura e a fração biodegradável dos resíduos industriais e urbanos (biomassa) que dão assim origem aos biocombustíveis (Decreto-Lei nº 117/2010). Existem vários biocombustíveis líquidos com potencial de utilização, sendo que os mais triviais são o biodiesel, que é obtido a partir de óleos orgânicos, e o bio etanol, que é produzido através da fermentação de hidratos de carbono, como são os casos do açúcar, celulose e amido (Portal Energia, 2012). No que diz respeito aos biocombustíveis gasosos, estes têm origem nos efluentes agropecuários/industriais e urbanos e também nos aterros, são constituídos por uma

mistura de gases e o gás predominante é o metano, a esta mistura dá-se o nome de biogás (Portal Energia, 2012). Os biocombustíveis podem ser comercializados em estado puro ou misturados com combustíveis fósseis e a sua venda é permitida aos produtores do mesmo, desde que notificados pela DGEG (DGEG), de biocombustível no estado puro, para a sua utilização em frotas de transporte de passageiros ou mercadorias (Decreto-Lei nº 117/2010). A nível mundial, os biocombustíveis constituem somente cerca de 2% dos combustíveis para transportes mas as novas tecnologias conferem um considerável potencial de crescimento nas próximas décadas (International Energy Agency, 2011). É também de salientar que o mercado português, à semelhança do que se regista no resto da Europa, é caracterizado por um grande número de veículos a gasóleo, estima-se que 62% do consumo é em gasóleo e 29% é em gasolina, ficando assim limitado o uso de bio etanol e registar-se uma maior procura de biodiesel (Portal Energia, 2012).

A opção pela alternativa aos combustíveis fósseis, vulgo gasóleo e gasolina, tem vantagens mas também apresenta algumas desvantagens. Relativamente aos benefícios da utilização dos biocombustíveis, já foram expostos alguns mas é importante realçar outros. Esta opção permite a mistura, em pequenas percentagens, com os combustíveis atualmente utilizados nos transportes, sem que estes percam as suas características, assim como, não implicam alterações dos motores dos veículos atuais, nem alterações profundas na logística de distribuição de combustíveis uma vez que se poderia aproveitar os postos de abastecimento existentes (Bernardo, 2007). Apesar das várias vantagens atrás referidas, a utilização de biocombustíveis é um tema que gera alguma discussão. Por um lado, porque a produção de biocombustíveis consome muita energia e baseia-se em culturas intensivas, que originam um gás com efeito de estufa, o óxido de azoto, que também tem efeitos no aquecimento global (Portal Energia, 2012). Outras desvantagens apontadas dizem respeito ao risco de distorção dos valores de mercado de bens alimentares agrícolas, por exemplo, açúcares, cereais e de produtos com origem na floresta, como são os casos da indústria papeleira e de aglomerados, face a uma potencial concorrência (Bernardo, 2007). É também de salientar o facto de que muitas das terras utilizadas para o cultivo das plantas, que posteriormente dão origem aos biocombustíveis, eram anteriormente regiões com grande capacidade de absorção de CO₂, como é o caso das florestas tropicais da América Central e da Ásia, e que neste

momento estão desflorestadas (Portal Energia, 2012). Dado isto consegue-se denotar a extensão e o impacto dos efeitos viciosos dos biocombustíveis.

Com todas as vantagens e desvantagens da introdução dos biocombustíveis atrás referidos, a produção mundial destes tem crescido a um ritmo elevado. Na Figura 2.3.5, consegue-se depreender a evolução da produção global de biocombustíveis entre os anos de 2000, onde foram produzidos cerca de 16 biliões de litros, e 2010, quando este valor cresceu para mais de 100 biliões de litros.

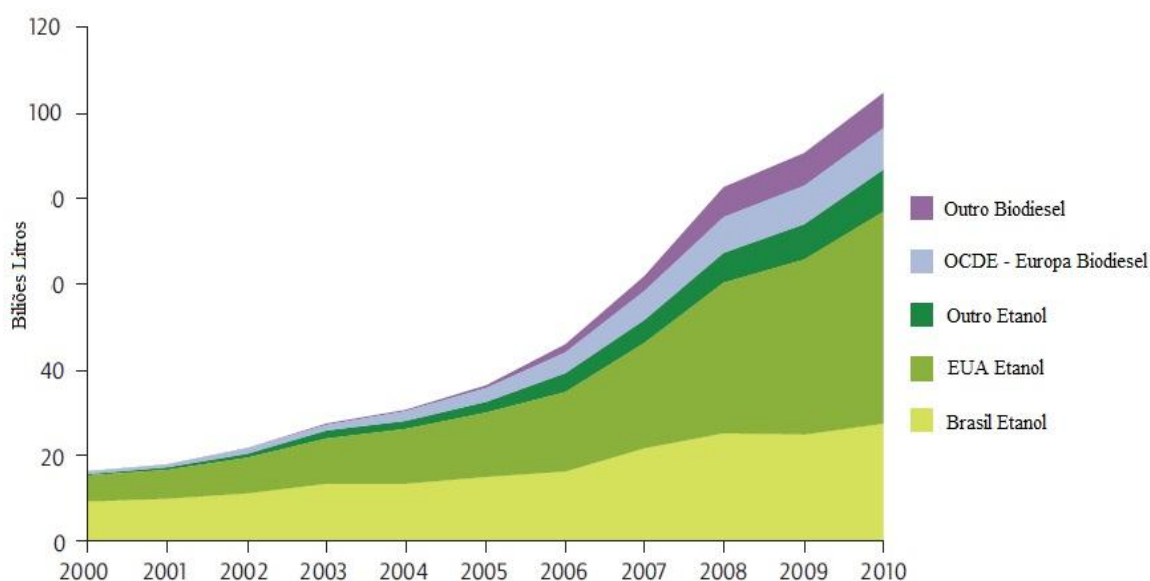


Figura 2.3.5 – Produção Mundial de biocombustíveis, em biliões de litros, entre 2000 e 2010

Fonte: Adaptado de International Energy Agency (2011)

A nível mundial e, como é evidente, em Portugal foram propostas metas e ações para que haja uma maior utilização de biocombustíveis e, conseqüentemente, para que as emissões de gases com efeito de estufa sejam menores. Relativamente ao nosso país, as entidades que incorporem combustíveis no mercado para consumo final no setor dos transportes, denominados por incorporadores, estão obrigadas a contribuir para o cumprimento das metas de incorporação nas seguintes percentagens de biocombustíveis, em teor energético, relativamente às quantidades de combustíveis por si colocadas no mercado (Decreto-Lei nº 117/2010):

- 2011 e 2012 – 5%;

- 2013 e 2014 – 5,5%;
- 2015 e 2016 – 7,5%;
- 2017 e 2018 – 9 %;
- 2019 e 2020 – 10%.

Os incorporadores estão obrigados a comprovar a inclusão atrás referida e compete à Direção Geral de Energia e Geologia (DGEG) a comunicação à Comissão Europeia, de dois em dois anos, começando em 2013, as quantidades de biocombustíveis incorporadas no consumo nos dois anos transatos (Decreto-Lei nº 117/2010). De referir ainda que este mesmo Decreto-Lei prevê contraordenações para o incumprimento das metas atrás citadas e a não prestação de informações no prazo estabelecido ou a prestação de informações falseadas ou mesmo incompletas.

A UE, ao abrigo da *Renewable Energy Directive*, introduziu normas que estabelecem critérios de sustentabilidade que os biocombustíveis devem atender antes de serem elegíveis para contribuir para as metas nacionais obrigatórias que cada estado membro deve atingir até 2020 (European Commission, 2009b). Com o intuito de atingir o objetivo do *Renewable Energy Directive*, os biocombustíveis devem proporcionar uma redução de 35% das emissões de gases com efeito de estufa relativamente aos combustíveis fósseis, e esse limite irá subir para 50% a partir de 2017 e para 60% a partir do ano seguinte para as novas instalações (International Energy Agency, 2011).

Posto isto, e para que estas metas sejam atingíveis, existem ações que devem ser tomadas a curto, médio e longo prazo. A curto prazo, ou seja, até 2020, deverão ser proporcionados apoios suficientes, como é o caso de subsídios e garantias de empréstimos, que atente aos riscos de investimentos elevados relacionados com a avançada escala comercial das instalações de biocombustíveis (International Energy Agency, 2011). Esta mesma publicação, e de referir que todas as ações referidas seguidamente são do mesmo autor, refere que outras ações a ser desenvolvidas a curto prazo são a introdução de requisitos obrigatórios de sustentabilidade baseados em acordos de certificação internacional e também o aumento de esforços para acertar normas técnicas para biocombustíveis e veículos e assim reduzir barreiras comerciais e os problemas de incompatibilidade das infraestruturas. A médio prazo, sendo que o ano de 2030 é o término, deverá ser criado um quadro político estável para os biocombustíveis, e assim aumentar a confiança dos investidores e permitir a expansão

da produção dos mesmos, e, por outro lado, vincular sistemas de apoio financeiro para um desempenho sustentável dos biocombustíveis. Ainda referente às medidas a tomar a médio prazo, a mesma publicação refere que se deve reduzir os subsídios aos combustíveis fósseis, introduzir tarifários para as emissões de CO₂ e promover o desenvolvimento e troca de tecnologia, incluindo as melhores práticas para produção sustentável de biocombustíveis. Por fim, a longo prazo, que será até 2050, deverá ajustar-se os incentivos económicos e assim tornar os biocombustíveis competitivos com os combustíveis fósseis, e por outro lado, expandir a colaboração entre a investigação, desenvolvimento e verificação internacional, otimizando a utilização das competências nacionais.

Dois bons exemplos onde os biocombustíveis foram implementados com sucesso e onde a sua evolução se verificou foram os casos do Brasil e dos Estados Unidos da América. Após as crises petrolíferas de 1973 e 1979, onde os preços do petróleo aumentaram mais de 1000% (ver Figura 2.4.1), estes dois países alteraram as suas políticas energéticas com o intuito de diminuir a dependência face ao petróleo. Relativamente ao Brasil, este país é considerado o pioneiro mundial no que diz respeito à produção de um biocombustível feito a partir da cana-de-açúcar (etanol) (International Energy Agency, 2011). Entre os anos de 1975 e 1985, a produção de bio etanol no Brasil cresceu de 600 milhões para 11,6 biliões de litros e substituiu quase 60% da gasolina, tais factos foram verificados depois de ter sido implementado o programa “ProAlcool” (Rosa, 2010). A mesma autora refere que entre o ano de 1985 e o ano de 2000, o Brasil estabilizou a produção e deu prioridade à exportação do açúcar, após o ano de 2000 houve um aumento da produtividade agrícola e industrial e tornou-se obrigatória a incorporação de 22 a 25% de bio etanol na gasolina. Relativamente ao caso de sucesso dos Estados Unidos da América, neste país foi iniciado o programa de “Etanol de Milho” na década de 70 e nas duas décadas seguintes, 80 e 90, este programa foi aumentado por razões ambientais, nomeadamente, as cidades com altos níveis de ozono foram obrigadas pela *Environmental Protection Agency* a usar combustíveis oxigenados, ou seja, misturas de gasolina com etanol e foi também proibido o uso de um produto carcinogénico (éter metílico ter-butílico) em 20 Estados e assim registou-se uma acentuada procura de etanol (Rosa, 2010).

2.4. Mercado Retalhista do Setor Petrolífero

2.4.1. Mercado

Os mercados do petróleo bruto são dominados, no que se refere à oferta, por um cartel de estados soberanos, os países que produzem e que detêm 39% da oferta e fixam as quotas de produção para os seus associados (Autoridade da Concorrência, 2009). O mesmo artigo ressalva que no lado da oferta estão as várias empresas com atividades de refinação e os grandes *traders*, que devido à sua reduzida dimensão individual não influenciam de forma relevante o preço do petróleo bruto e assim, sempre que se verifica uma redução da oferta, gera-se um aumento dos preços do petróleo bruto nos mercados internacionais, que se torna incontrolável e inevitável para as empresas que laboram em Portugal, que são apenas responsáveis por menos de 1% da procura de petróleo a nível mundial.

Atualmente em Portugal o mercado retalhista do setor petrolífero é livre, tal facto verifica-se desde o ano de 2004. Anteriormente a esta data, este era regulamentado, sendo que os preços máximos de venda ao público eram definidos pelo Governo, através da DGEG. Após a liberalização deste mercado, foram decretados dois órgãos para regulamentar este mesmo setor, por um lado, a Autoridade da Concorrência e por outro, a DGEG, cada qual com competências diferentes.

No caso da Autoridade da Concorrência, que aprovou os seus estatutos no Decreto-Lei nº 10/2003, tem por missão assegurar a aplicação das regras da concorrência em Portugal, no respeito pelo princípio da economia de mercado e da concorrência falseada, tendo como foco o funcionamento eficiente dos mercados e a divisão eficaz dos recursos, na prossecução dos interesses dos consumidores (Decreto-Lei nº 10/2003). Incumbe a esta autoridade, para a realização desta missão, as seguintes ações: zelar pelo cumprimento das leis, regulamentos e decisões destinadas a promover a defesa da concorrência; fomentar a adoção de práticas que impulsionem a concorrência e a generalização de uma cultura de concorrência junto dos agentes económicos e do público em geral; difundir, em especial junto dos agentes económicos, as orientações consideradas indispensáveis para a política de concorrência; contribuir para o aperfeiçoamento do sistema normativo português em todos os domínios que possam afetar a livre concorrência, a pedido do Governo ou mesmo por sua própria iniciativa (Autoridade da Concorrência, 2009). De ressaltar ainda que para o desempenho das

suas atribuições, a Autoridade da Concorrência dispõe de poderes sancionatórios, de supervisão e regulamentação (Autoridade da Concorrência, 2009). Quanto à DGEG, este órgão da Administração Pública Portuguesa tem a tutela da regulamentação técnica, ou seja, proceder ao licenciamento e acompanhamento das atividades de comercialização de carburantes, de gás natural e de GPL canalizado, desempenhando assim as competências regulatórias associadas a esta instituição nos referidos setores (DGEG, 2012).

Na venda de retalho ao público no território nacional existem três tipos de operadores, por um lado, os postos de abastecimento sob a insígnia das petrolíferas, por outro, os denominados “postos brancos”, que operam sob a insígnia de grupos de distribuição alimentar e ainda os independentes. No que diz respeito aos primeiros operadores referidos, existem quatro petrolíferas a atuar em Portugal, são elas a Galp Energia, Repsol, BP e CEPSA, e estas detêm a grande maioria dos postos de abastecimento em território nacional, cerca de 70% da venda a retalho ao público (Autoridade da Concorrência, 2008). Para além das operadoras sob a insígnia das petrolíferas, existem outros operadores na venda ao público, denominados “postos brancos” que operam, como referido anteriormente, sob a insígnia dos grupos da grande distribuição alimentar, são eles os postos dos grupos Os Mosqueteiros, insígnias dos hipermercados Intermarché e Ecomarché, E. Leclerc, Continente e Auchan (Autoridade da Concorrência, 2008). A mesma publicação refere ainda que existem outras empresas independentes detentoras de redes de postos de abastecimento ao público, a saber, por exemplo, Cípol e Sopor. Existem no entanto países onde o número de “postos brancos” de hipermercados ascende a metade do volume total de vendas a retalho, como é o caso da França. É também de salientar um facto bastante importante em termos de concorrência no mercado dos combustíveis em Portugal, que foi o abandono de três companhias petrolíferas internacionais na Península Ibérica, são elas a Agip, Esso e Shell (Autoridade da Concorrência, 2009). A tabela que se segue contém um quadro resumo do número de postos de combustíveis em Portugal Continental no ano de 2008, 2009 e no 1º Semestre de 2010.

Tabela 2.4.1 – Número de postos de combustíveis em Portugal Continental

Fonte: Autoridade da Concorrência (2010)

| | 2008 | 2009 | 1º Semestre 2010 |
|----------------------|-------------|-------------|------------------|
| Galp Energia | 827 | 842 | 789 |
| BP | 321 | 286 | 314 |
| Repsol | 435 | 415 | 407 |
| CEPSA / Total | 290 | 216 | 246 |
| Independentes | 531 | 452 | 650 |
| Supermercados | 152 | 248 | 167 |
| TOTAL | 2556 | 2359 | 2573 |

Quanto ao volume de vendas no setor exposto, em Portugal tem-se verificado um decréscimo nos últimos anos, muito graças ao aumento dos preços dos combustíveis mas também devido à chamada “crise”, este facto é perceptível na Figura 2.3.4 onde se denota que desde o ano 2005 até 2010, o consumo nacional de petróleo tem diminuído.

2.4.2. Preços

Um ponto-chave no mercado retalhista deste setor diz respeito ao preço dos combustíveis. Será interessante perceber como este tem oscilado ao longo dos anos, pois os preços dos barris de petróleo atingiram valores, até há pouco tempo nunca imaginados, que são originados pela conjuntura internacional e pela instabilidade que se verifica nas principais regiões produtoras e ainda pelo aumento da procura de países anteriormente pouco consumidores, como é o caso da Índia e da China. Tal facto pode-se verificar na Figura 2.3.3, onde é evidente que a principal região na qual se registou um maior aumento de consumo de petróleo desde 1985 até 2010 foi a Ásia Pacífico, onde se situa os dois países referidos. De ressaltar que em 2010 esta região registou um consumo de cerca de 27 milhões de barris por dia, sendo assim a região que mais consumiu. A evolução dos preços do petróleo é apresentada na figura seguinte e é notória a acentuada oscilação nos períodos de instabilidade nas principais regiões produtoras, como é o caso da revolução do Irão em 1979.

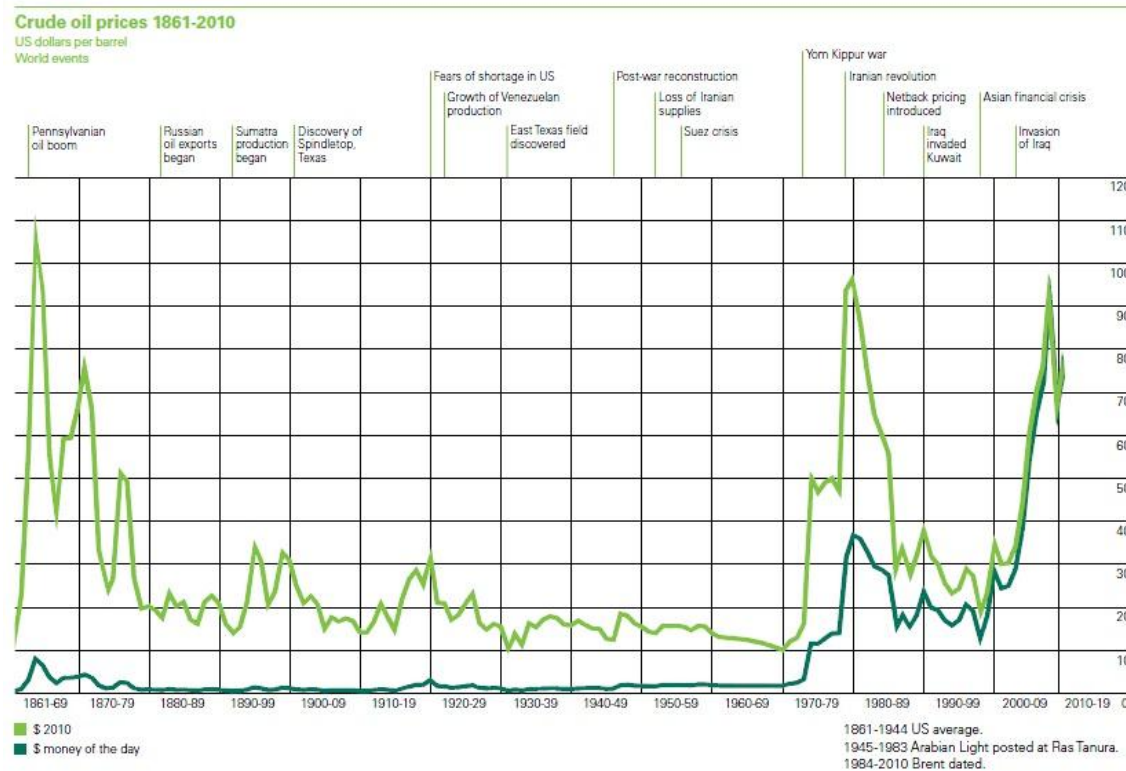


Figura 2.4.1 – Variação dos preços do barril de crude, em dólares correntes e reais, entre 1861 e 2010

Fonte: BP World Energy (2011)

Os mercados internacionais de combustíveis líquidos são mercados onde se vendem e compram grandes volumes de produtos derivados à saída das refinarias, podendo ser objeto de comércio internacional, ou seja, importações e exportações. Posto isto, para efeitos de formação dos preços destes produtos, são utilizados referenciais internacionais específicos para cada produto (*Platts*), não são os preços internacionais do petróleo bruto de Londres, ou seja, crude do tipo *Brent* (Autoridade da Concorrência, 2009). Em Portugal, bem como no caso de todo o norte da Europa, incluindo ainda a metade norte de Espanha e França, o preço internacional de referência é o *Platts* NWE, também frequentemente chamado, *Platts* de Roterdão (Autoridade da Concorrência, 2009). É neste contexto internacional que se insere o setor petrolífero português. A figura que se segue evidencia a evolução do preço, em dólares americanos por barril, do *Platts* de Roterdão entre o ano de 1993 e 2010.

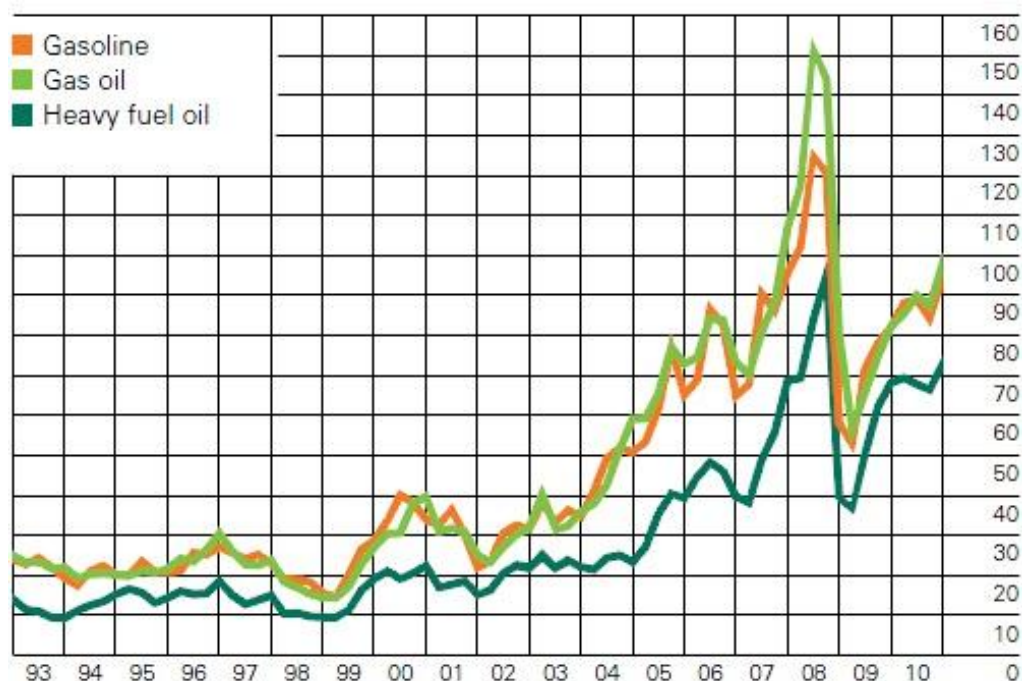


Figura 2.4.2 – Preços do *Platts* de Roterdão, em dólares americanos por barril, entre o ano de 1993 e 2010
 Fonte: BP World Energy (2011)

Como é notório no gráfico atrás representado, os três tipos de combustíveis têm registado um progressivo aumento do preço do barril e é categórica a escalada agressiva que se registou no ano de 2008.

Recentemente, os preços internacionais do petróleo atingiram um nível sem precedentes e as estimativas indicam que estes atuais preços elevados do petróleo terão um impacto a longo prazo, levando a uma redução do crescimento e a um aumento da inflação na economia da UE. Devido ao agravamento dos custos das matérias-primas e dos transportes, os preços demasiadamente elevados dos combustíveis levaram ao aumento dos preços dos produtos alimentares, e estes resultam numa redução do poder de compra de todos os cidadãos da UE, verificando-se assim um impacto grave a nível das famílias com menores rendimentos e consequentemente as empresas ficam sujeitas a fortes pressões (Comissão das Comunidades Europeias, 2008). A mesma publicação acrescenta que quando, no ano de 2007, os preços subiram, essa situação resultou principalmente de fatores de ordem temporária mas, atualmente, os elevados preços do petróleo sucedem de uma mutação estrutural a nível de equilíbrio entre a oferta e a procura de petróleo na economia mundial, prevendo-se assim que estes preços de petróleo manter-se-ão a um nível elevado a médio e longo prazo. Todavia, os preços

praticados nos diferentes países da Europa são diferentes e torna-se indispensável a sua verificação, em anexo (Anexos B e C) poder-se-á analisar quais os preços dos produtos petrolíferos, gasóleo e gasolina 95, praticados em diferentes países europeus, incluindo estes as taxas e impostos dos respetivos países, à data de 13 de Agosto de 2012.

Em Portugal, a evolução dos preços dos produtos petrolíferos, gasóleo e gasolina, também tem sofrido alterações ao longo do tempo, e é importante compreender esta evolução de preços comparativamente com a evolução do preço do crude. As figuras que se seguem dão conta da variação semanal do gasóleo rodoviário e da gasolina 95 antes de impostos em Portugal, comparativamente com o CIF NWE Gasóleo e o CIF NWE Gasolina 95, respetivamente, e o MID *Brent* entre Junho 2008 e 2012.

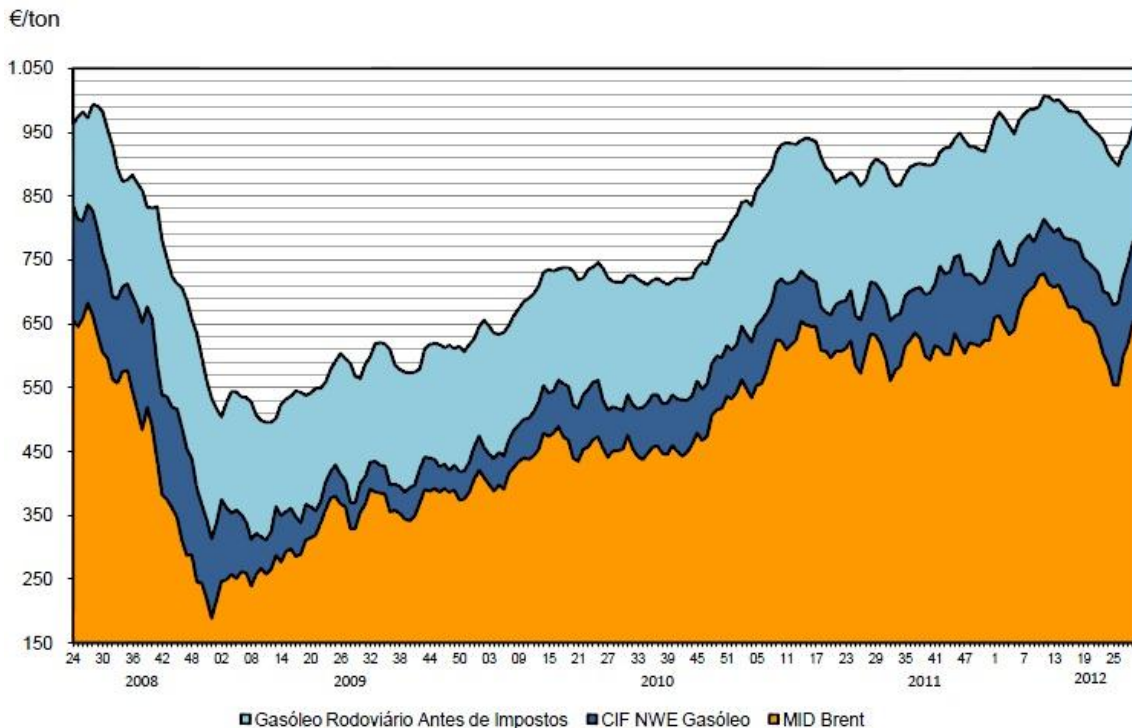


Figura 2.4.3 – Variação semanal do gasóleo rodoviário antes de impostos em Portugal, CIF NWE Gasóleo e o MID Brent, medido em euro por tonelada, entre Junho 2008 e 2012. (Data de atualização: 31-07-2012)

Fonte: APETRO (2012)

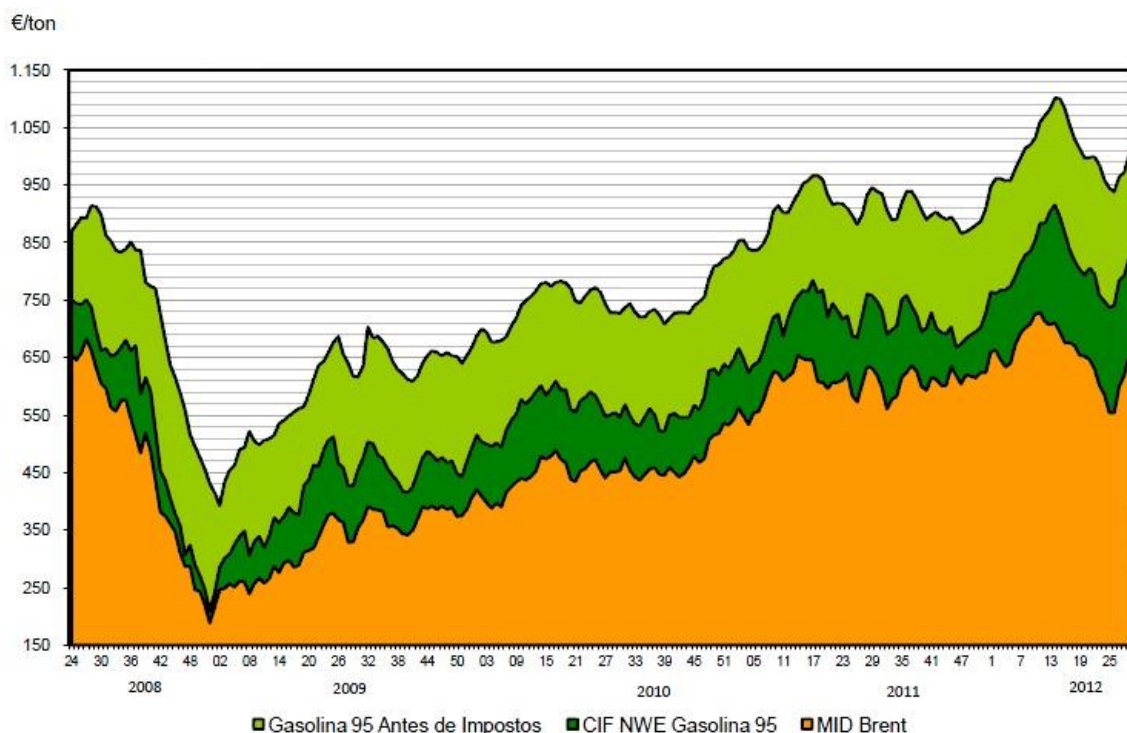


Figura 2.4.4 – Variação semanal da gasolina 95 antes de impostos em Portugal, CIF NWE Gasolina 95 e o MID Brent, medido em euro por tonelada, entre Junho 2008 e 2012. (Data de atualização: 31-07-2012)

Fonte: APETRO (2012)

É notório que, tanto o gasóleo como a gasolina 95, têm vindo a ter um acentuado aumento do seu preço, antes de impostos, desde o início do ano de 2009 até à data da última data de atualização, ou seja, final do mês de Julho de 2012.

As figuras antecedentes mostram os preços dos produtos petrolíferos sem impostos, é clarividente então a explicitação da composição dos preços a que os consumidores finais compram os produtos, ou seja, com o acrescento da carga fiscal. Em Portugal o preço do gasóleo e da gasolina depende, essencialmente, de cinco variáveis, são elas (Galp Energia, 2012):

- Preço do produto à saída da refinaria, que corresponde às cotações internacionais do respetivo produto;
- Cotação euro/dólar;
- Incorporação de biodiesel (no caso do gasóleo);
- Custo de logística, ou seja, transporte, armazenamento, distribuição e comercialização. Neste ponto já está incluída a margem;

- Impostos, são eles, o IVA, imposto sobre o valor acrescentado, e o ISP, imposto sobre produtos petrolíferos.

Na Figura 2.4.5, estão representadas as diferentes componentes do preço da gasolina e do gasóleo em Portugal e a respetiva contribuição para o preço final de venda.



Figura 2.4.5 – Componentes do preço da gasolina em Portugal (à esquerda) e Componentes do preço do gasóleo em Portugal (à direita) (Cálculos com base no preço de venda ao público em 26 de Março de 2012)

Fonte: Galp Energia (2012)

Os preços de venda de gasóleo e de gasolina à saída da refinaria refletem semanalmente a evolução das cotações médias destes produtos no mercado europeu face à cotação média da semana anterior e estas cotações dependem mais da procura aferida a cada momento para cada um destes produtos e da oferta disponibilizada pelas refinarias, do que propriamente das cotações do *Brent* (Galp Energia, 2012). Como as cotações são fixadas em dólares, o preço a pagar, depende ainda das desvalorizações/valorizações do euro face ao dólar, e, conseqüentemente, uma desvalorização da moeda europeia em relação à americana faz com que seja necessário gastar mais euros para comprar um litro de combustível e inversamente se houver uma valorização do euro perante o dólar. Relativamente à terceira variável, o preço do gasóleo depende ainda do preço do biodiesel que é incorporado obrigatoriamente neste, valor que é regulamentado pelo Estado e é fixado mensalmente, traduzindo-se assim num acréscimo de preço. Contrariamente a este facto, em Espanha, as empresas que produzem biodiesel

concorrem entre si (Galp Energia, 2012). Ao preço do produto tem que se acrescentar ainda a componente logística, que compreende, como referido anteriormente, os custos de transporte, armazenamento e distribuição, bem como a margem de comercialização e este somatório perfaz uma fatia que representa 9,7%, no caso do gasóleo e 8,4%, no que diz respeito à gasolina (Galp Energia, 2012). Em Portugal o peso relativo da cadeia de valor situa-se em perto de 10% do preço de venda ao público e em 21% do preço de venda ao público antes de imposto (Autoridade da Concorrência, 2009). Por último, a variável que constitui a maior fatia do preço dos combustíveis é a carga fiscal, IVA e ISP, este fator é diferente de país para país e no caso português, constitui mais de metade do preço final da gasolina e perto de metade do preço do gasóleo.

Posto isto, será interessante, ver as diferentes cargas fiscais praticadas na UE nos preços finais ao consumidor dos produtos petrolíferos, gasóleo e gasolina 95. Assim as figuras que seguem em baixo revelam estes mesmos valores, na Figura 2.4.6, pode-se verificar os preços médios de venda ao público do gasóleo rodoviário na UE e na Figura 2.4.7, os preços médios de venda ao público da gasolina 95 na UE, ambos calculados em Junho de 2012.

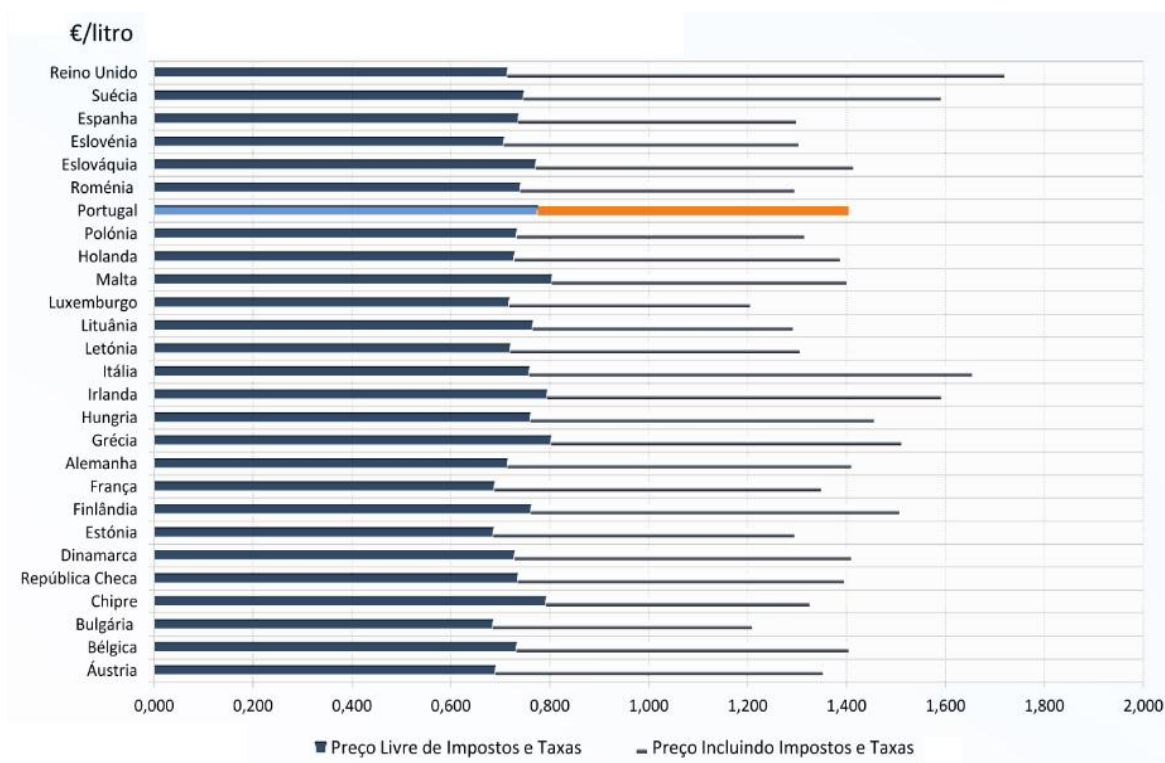


Figura 2.4.6 – Preços médios de venda ao público do gasóleo rodoviário na União Europeia, medidos em euro por litro, Junho 2012

Fonte: APETRO (2012)

Pela análise deste gráfico, torna-se demais evidente que os países que pagam um maior valor de taxas e impostos no preço do gasóleo rodoviário são o Reino Unido, Itália e Suécia, por outro lado, o Luxemburgo e a Lituânia são os países onde o valor das taxas e impostos é mais baixo. Quanto aos países onde os consumidores têm que pagar mais pelo gasóleo rodoviário, o Reino Unido volta a estar em evidência, sendo o país onde o gasóleo é mais caro, seguido pela Itália. A Suécia e a Irlanda são os países que se seguem na lista dos países onde os consumidores têm que pagar mais pelo gasóleo rodoviário. Relativamente aos países onde o gasóleo é mais barato, o primeiro é o Luxemburgo, seguido da Bulgária. Foi contabilizado em Junho de 2012, que o preço médio, livre de impostos e taxas, na UE é 0,727 €/litro e o preço médio, incluindo impostos e taxas, na UE é 1,438 €/litro, perfazendo assim 49 % em impostos e taxas, relativamente ao nosso país, na mesma data, o preço médio livre de qualquer imposto e taxa, é 0,775 €/litro e o preço médio com taxas e impostos é 1,405 €/litro (DGEG, 2012).

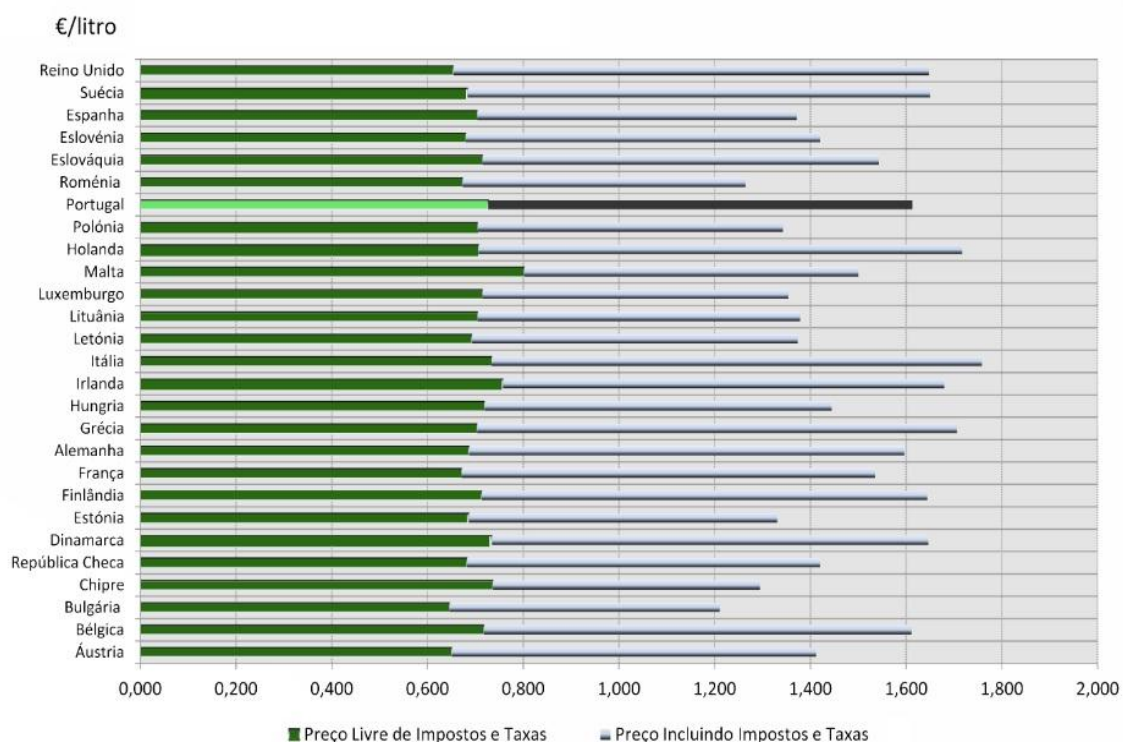


Figura 2.4.7 – Preços médios de venda ao público da gasolina 95 na União Europeia, medidos em euro por litro, Junho 2012

Fonte: APETRO (2012)

Pela leitura deste gráfico, torna-se possível denotar que os países onde se paga um maior valor de taxas e impostos no preço da gasolina 95 são a Holanda, a Itália e a Grécia, por outro lado, o Chipre, a Roménia e a Bulgária são os países onde o valor das taxas e impostos é mais baixo. No que diz respeito aos países onde os consumidores têm que pagar mais pela gasolina 95, estes voltam a ser os países onde se pagam as maiores taxas e impostos, ou seja, a Itália, a Grécia e a Holanda, sendo que na Itália se verifica um valor mais alto do preço da gasolina 95. Os países onde a gasolina 95 é mais barato são, novamente, a Roménia, o Chipre e a Bulgária, sendo que este último é o país onde a gasolina 95 é mais barata relativamente a todos os países da UE.

Em Portugal, sem prejuízo das regras de concorrência e das obrigações de serviço público, os preços a praticar, no mercado retalhista no setor petrolífero, integram-se no regime de preços livres (Decreto-Lei nº 31/2006). As medidas de carácter comportamental recomendadas neste mercado envolvem a atuação do Governo, da DGEG e das empresas petrolíferas que atuam em Portugal, posto isto, cabe ao Governo promover a fiscalização e atualização da informação dos preços de venda ao público dos combustíveis na plataforma que está disponível *online* no portal da DGEG, de forma a

assegurar a prestação de informação em aos consumidores em tempo real (Autoridade da Concorrência, 2009). Com esta via, existe uma maior transparência dos preços dos combustíveis em Portugal e permite aos consumidores saber onde são os postos de abastecimento que, aquando da sua pretensão de abastecer a sua viatura, têm um valor mais baixo e onde estes se localizam. A comunicação dos preços de venda a retalho dos combustíveis para veículos rodoviários, praticados pelos postos de abastecimento, para consumo público e cooperativo têm que ser transmitidos pelos titulares destes postos à DGEG e qualquer alteração dos preços, tem que ser, obrigatoriamente, comunicada antes da sua aplicação, devendo ser indicado o dia e hora da alteração à mesma instituição (Decreto-Lei nº 243/2008). O mesmo decreto-lei elucida que compete à DGEG a fiscalização do cumprimento destas comunicações por parte dos proprietários dos postos de abastecimento e veracidade dos mesmos, bem como, a instrução dos processos de contra ordenação e a aplicação da respetiva coima, revertendo o montante a pagar em 40% para este órgão e 60% para o Estado português. O reforço da transparência de preços ao nível do retalho, como por exemplo, através de métodos de divulgação pública de preços, constitui um fator importante de promoção da concorrência pois facilita a comparação pelo consumidor dos preços oferecidos pelos diferentes retalhistas (Motta, 2004).

Como foi referido anteriormente, em Portugal existem três tipos de operadores, são eles, os postos de abastecimento sob a insígnia das petrolíferas, os denominados “postos brancos” que operam sob e insígnias de grupos de distribuição alimentar e os independentes. Relativamente aos dois primeiros tipos de operadores, cada um deles segue estratégias diferentes no que se refere aos preços praticados. A política de preços das quatro petrolíferas que atuam em Portugal não difere de forma significativa, em geral, estas empresas comunicam com uma periodicidade normalmente semanal, e algumas vezes, de duas em duas semanas, as alterações aos seus preços recomendados e/ou máximos aos vários postos da sua rede e estas alterações de preços ocorrem, usualmente, à terça-feira ou quarta-feira, momento em que é comunicado o preço à saída da refinaria e vigorará na semana seguinte (Autoridade da Concorrência, 2009). A mesma publicação acrescenta que estes preços comunicados pelas petrolíferas são designados por “preços máximos recomendados” e por “preços de referência” mas, devido à concorrência na venda a retalho ter uma forte componente local, a generalidade destas empresas sugere preços de venda aos consumidores, recomendados e máximos,

que podem ser diferentes em função da localização geográfica do posto de abastecimento mas, ainda assim, existe claramente uma classe modal de preços máximos e recomendados, ou seja, um preço recomendado que é comunicado à grande maioria dos postos da rede do operador em questão. De ressaltar ainda nesta publicação que, normalmente, as empresas petrolíferas não entram em guerras de preços entre elas, limitando-se assim a desenvolver esquemas menos agressivos de concorrência baseados em cartões de fidelidade, explicitados mais à frente, que permitem aos consumidores obter prémios e em muitos casos, descontos sobre o preço de referência. No que diz respeito à política de preços dos denominados “postos brancos” que operam sob e insígnias de grupos de distribuição alimentar, de acordo com os inquéritos realizados pela Autoridade da Concorrência, estes procuram assegurar que, aquando da fixação de preços, têm os preços mais baixos dentro da área de influência dos seus estabelecimentos. Assim, a grande maioria dos grupos de distribuição alimentar, vulgo supermercados, monitorizam os preços dos combustíveis num cabaz de postos localizados na proximidade do seu estabelecimento que incluem maioritariamente postos de petrolíferas mas também de outros supermercados e procuram garantir que o preço que praticam seja pelo menos idêntico ao mais baixo praticado pelos demais, embora por vezes, existam exceções mas pode-se afirmar, que todos os supermercados, sem exceção, praticam preços inferiores aos outros dois tipos de operadores (Autoridade da Concorrência, 2009). Contudo, nem todas as cadeias de supermercados têm seguido a mesma política de preços na venda a retalho dos combustíveis rodoviários e algumas destas terão optado por estratégias de preços menos agressivos e estabeleceram acordos com empresas petrolíferas para que haja um cruzar de descontos nas suas atividades, ponto que vai ser explicado posteriormente. Falta então elucidar a política de preços dos postos de abastecimento independentes, em território nacional, estes operadores têm uma margem de manobra reduzida quanto à diferenciação de preços relativamente às empresas petrolíferas. Por um lado, estes operadores não estão em condições de adquirir combustíveis numa base ex-refinaria e, por outro lado, como detêm pequenas redes de retalho, as quantidades que estes adquirem em grosso, não lhes concede um poder negocial necessário face aos seus fornecedores (Autoridade da Concorrência, 2009). Posto isto, pode-se dizer que em Portugal, a política de preços dos operadores independentes segue uma estratégia passiva, seguindo os líderes de mercado.

A longo prazo, e atendendo exclusivamente a questões de carácter concorrencial, apenas é possível a entrada e expansão de um operador com estratégias de preço competitivos no mercado retalhista dos combustíveis se este reunir, no mínimo, estas duas condições: possuir uma insígnia em que os consumidores confiem e o acesso a melhores condições de preço de compra de combustíveis rodoviários (Autoridade da Concorrência, 2009). Relativamente à primeira condicionante, o facto de os consumidores não confiarem na insígnia pode, por si só ser, um elemento mais que suficiente para que este operador não revele uma pressão concorrencial para os restantes operadores. Quanto ao segundo elemento condicionante, apenas será possível a um novo operador ter uma estratégia competitiva na venda a retalho, se este tiver condições de negociar as melhores conjunturas de aquisição dos produtos que vende.

Houve no entanto uma empresa petrolífera, a Galp Energia, que decidiu investir num posto de abastecimento com combustíveis a baixo custo para competir com os preços praticados pelos postos de combustíveis dos supermercados e dos independentes. Esta “experiência” foi feita em Setúbal, em Setembro de 2010 e os combustíveis comercializados tinham a insígnia Galp Energia Base e não tinham qualquer aditivo. O ambiente competitivo no setor e a agressividade comercial da concorrência, com a entrada de novos operadores no mercado, provocaram alterações significativas em termos comportamentais dos consumidores e por isto, a Galp Energia procurou responder a estas necessidades e expectativas, ajustando a sua oferta, as suas políticas comerciais e os seus preços, com este novo conceito, pretendeu dar resposta a um novo segmento de clientes que procura satisfazer a necessidade básica de abastecimento de produto combustível, onde o preço é o principal foco (Galp Energia, 2012).

Como referido anteriormente, existem cadeias de supermercados e empresas petrolíferas que estabelecem acordos entre si, com o intuito de cruzarem descontos entre as duas atividades, ou seja, existe um *cross-selling*, que pode-se designar como a possibilidade que as empresas têm de aproveitar um canal de distribuição/venda de um tipo de produtos para venderem outro distinto (Proteste Investe, 2012). A melhor estratégia de negócio, em qualquer que seja o setor de atividade, é manter os clientes satisfeitos, e isto levará a que este permaneça fiel mais tempo e compre mais, afirma Ana Cruz, investigadora na Hays Executive, em entrevista (Hipersuper, 2012). A mesma autora prossegue, todas as empresas desejam atrair mais clientes mas não se devem esquecer dos que já possuem, pois o esforço na retenção destes clientes é um investimento que irá

garantir o aumento das vendas. Uma das estratégias de fidelização dos clientes pode passar pelo *cross-selling*, as denominadas “vendas cruzadas”, que otimizam receitas e custos, que se torna imprescindível no contexto atual de extrema concorrência, acrescenta a investigadora. Neste caso em particular, mercado retalhista do setor petrolífero, pode-se designar por *cross-selling fuel/non fuel*, pois há uma venda cruzada de produtos petrolíferos e não petrolíferos. Estes descontos resultam da aquisição de produtos no supermercado de montante superior a um determinado valor e é atribuído ao consumidor um vale, com prazo de validade, que lhe permite a obtenção de um desconto na compra de combustíveis num conjunto de postos de abastecimento sob insígnia de uma petrolífera específica com o qual o supermercado estabeleceu o acordo (Autoridade da Concorrência, 2009). Pode também existir o contrário, ou seja, após adquirir combustíveis, é atribuído ao consumidor outro vale que lhe permite, num determinado prazo e para um volume mínimo de compras, usufruir de um desconto nos supermercados aderentes (Autoridade da Concorrência, 2009). Existem vários exemplos deste tipo de *cross-selling*, um deles é a parceria entre a Galp Energia e os supermercados Continente, do grupo Sonae. Estas duas empresas mantêm entre si uma promoção cruzada, que possibilita aos clientes dos postos de abastecimento Galp Energia e dos hipermercados Continente, usufruírem de descontos em compras nestes últimos e nos combustíveis Galp Energia, que podem representar até 0,1 € por litro abastecido (Galp Energia, 2012). No entanto, há que salientar, que poderão existir impactos negativos deste tipo de acordos no que diz respeito à concorrência no mercado retalhista dos combustíveis, quer seja do lado da oferta, bem como do lado da procura. Se, pelo lado da oferta, estes acordos possam constituir um desincentivo à entrada e à expansão da atividade de venda a retalho de produtos petrolíferos por parte de grandes cadeias de supermercados, pelo lado da procura, poderá criar no consumidor uma dependência, estratégica, entre estes produtos (Autoridade da Concorrência, 2009).

2.4.3. Postos de Abastecimento

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº195/2008, criou-se um regime de licenciamento de postos de abastecimento mais aberto e com menores barreiras à entrada, promovendo assim a concorrência ao nível do retalho e aumentou também a oferta de pontos de venda de combustíveis (Decreto-Lei nº195/2008). Dado que com o

anterior Decreto-Lei (nº267/2002) verificava-se, em muitas situações, que o licenciamento dos postos de abastecimento de combustíveis se tornava muito demorado, quer em novas instalações, bem como, em renovações de licenças de exploração, tornou-se oportuno explorar os diplomas que regulamentam o processo de licenciamento, a possibilidade de redução de prazos e a simplificação de procedimentos, criando assim uma dinâmica incentivadora da desejada agilização, sem, contudo, descuidar o valor primordial da segurança (Decreto-Lei nº195/2008).

As estações de serviço com a insígnia de empresas petrolíferas distinguem-se entre, pelo menos, três categorias principais, são elas (Autoridade da Concorrência, 2009):

- Estações de serviço do tipo COCO, *Company Owned Company Operated*, isto é, estações de serviço cuja propriedade e exploração pertencem à mesma empresa petrolífera. Nestes casos, as estações de serviço são operadas pela empresa ou então por uma sua subsidiária, sendo que os funcionários pertencem à empresa. A empresa petrolífera que fornece os combustíveis é, ao mesmo tempo, proprietária do mesmo e também do posto em questão, fixando diretamente os preços de venda aos consumidores;
- Estações de serviço do tipo CODO, *Company Owned Dealer Operated*, isto é, estações de serviço cuja propriedade é da empresa petrolífera mas a sua exploração é feita por um terceiro, que poderá ser, um cessionário e/ou agente. Neste caso, o operador abastece-se de combustíveis, exclusivamente, na empresa petrolífera em causa, auferindo uma comissão e pagando uma taxa pela concessão;
- Estações de serviço do tipo DODO, *Dealer Owned Dealer Operated*, isto é, estações de serviço em que a propriedade e exploração pertencem a um terceiro. Neste caso em particular, o operador abastece-se de combustíveis, exclusivamente, na empresa petrolífera sob a insígnia correspondente e recebe uma comissão de revenda.

Estas são as categorias mais representativas mas existem outras, como é o caso das estações de serviço do tipo COFO, *Company Owned Franchise Operated*, onde as estações de serviço são propriedade da empresa petrolífera mas são exploradas em modelo de *franchising*, isto é, uma estratégia onde o detentor da marca cede a exploração desta, dando o direito ao uso da marca em questão. No ano de 2008, o peso

relativo dos diferentes tipos de estações de serviço na rede das quatro petrolíferas a atuar em Portugal, Galp Energia, Repsol, BP e CEPSA, era a que se perfila na figura seguinte.

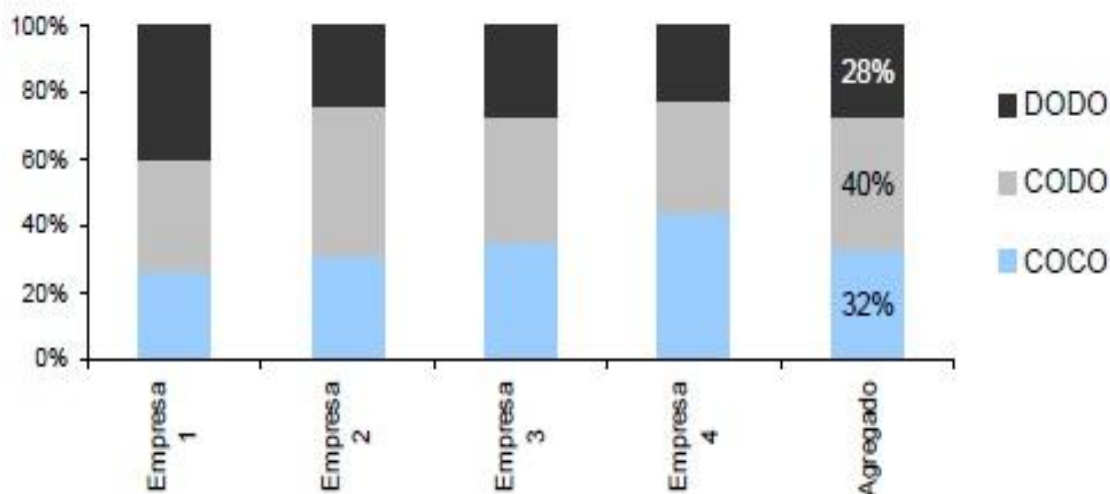


Figura 2.4.8 – Peso relativo dos COCO, CODO e DODO nas quatro petrolíferas a atuar em Portugal, em 2008

Fonte: Autoridade da Concorrência (2009)

Relativamente às vendas de combustíveis rodoviários nas redes de estações de serviço por parte dos operadores independentes, estas não têm grande expressão em Portugal (Autoridade da Concorrência, 2009). Normalmente localizam-se em regiões onde a densidade populacional é menor e onde existe um diminuto volume de vendas, levando ao desinteresse das grandes empresas petrolíferas. Estes operadores recorrem aos mercados grossistas de venda de combustíveis rodoviários, que são controlados pelas empresas petrolíferas, e que são simultaneamente fornecedores e concorrentes destes mesmos operadores na venda a retalho (Autoridade da Concorrência, 2009).

A entrada em vigor do Decreto-Lei nº 362/2005 permitiu a implementação de postos de abastecimento em áreas sensíveis (Decreto-Lei nº 362/2005), de onde adveio uma maior flexibilidade na promoção da concorrência no setor de venda a retalho de combustíveis, pois houve uma remoção de obstáculos de cariz administrativo e legal (Autoridade da Concorrência, 2009). O autor acrescenta que esta remoção da inviabilidade de acesso ao mercado por parte dos operadores de superfícies comerciais, trouxe grandes benefícios ao consumidor. Estas superfícies comerciais posicionam-se em mercados de massas, ou

seja, investem em postos de combustíveis como forma de atrair clientes aos seus supermercados, gerando assim uma maior tráfego para as suas lojas de retalho alimentar e assim, potenciam um aumento dos seus lucros (Autoridade da Concorrência, 2009). Como referido anteriormente, os postos de abastecimento geridos sob a insígnia dos grupos da grande distribuição alimentar, seguem uma estratégia diferente das empresas petrolíferas e dos operadores independentes, baseando-se numa política de preços baixos. Em 2011, as cadeias de supermercados representam, no seu conjunto, cerca de 20% do global do volume de vendas a retalho no mercado, e registavam em 2008, cerca de 12% (Autoridade da Concorrência, 2012), de acrescentar ainda que assinalavam em 2007, 9% (Autoridade da Concorrência, 2009).

A venda a retalho de combustíveis rodoviários compreende a venda em estações de serviço a consumidores finais, e é dividida geralmente em duas categorias de postos de abastecimento, são elas: vendas em auto estradas e vendas fora de auto estradas. A procura de combustíveis em postos de abastecimento localizados em auto estradas tem características específicas, no que respeita à procura e oferta, e por isso mesmo, requer uma atenção especial e uma mais aprofundada análise. Ao circularem em auto estradas, os condutores pretendem beneficiar da rapidez de tráfego que normalmente caracteriza este tipo de vias, bem como, dos serviços inerentes às estruturas de exploração das mesmas e ainda de uma maior comodidade para a sua viagem. Nestas vias rodoviárias, a procura de combustíveis rodoviários está algo condicionada pois, usualmente, as estações de serviço estão afastadas entre si em cerca de 40 km. É também importante para a descrição da procura de venda a retalho de combustíveis nas auto estradas, o facto de se verificar em Portugal uma sazonalidade na procura, sendo que Agosto, com maior afluência turística, é o mês onde esta procura é mais elevada (Autoridade da Concorrência, 2009). De referir ainda que os preços praticados nos postos de abastecimento em auto estradas são normalmente mais elevados do que os praticados fora destas. Em suma, no que diz respeito às características da procura de postos de abastecimento em auto estradas, esta caracteriza-se pelo menor número de opções disponíveis, pela sua sazonalidade e pelos preços mais elevados. Relativamente às ofertas, é essencial referir que apenas empresas petrolíferas operam na venda a retalho de combustíveis rodoviários em estações de serviço instaladas nas auto estradas (Autoridade da Concorrência, 2009). As estações de serviço com a insígnia de empresas petrolíferas quando operam em auto estradas fazem-no essencialmente através de postos

do tipo COCO, como é notório na Figura 2.4.9, onde se pode verificar o peso relativo dos diferentes tipos de estações de serviço na rede das quatro petrolíferas a atuar em Portugal no ano de 2008.

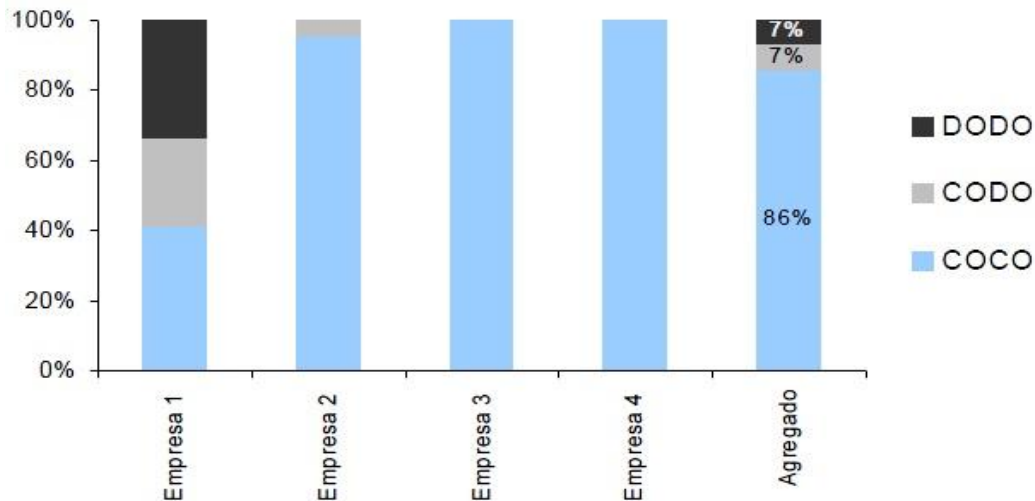


Figura 2.4.9 – Peso relativo dos COCO, CODO e DODO nos postos localizados em auto estradas das quatro petrolíferas a atuar em Portugal, em 2008

Fonte: Autoridade da Concorrência (2009)

Como referido anteriormente, os postos do tipo CODO são estações de serviço cuja propriedade e exploração pertencem à mesma empresa petrolífera, por isto, e revendo a figura anterior, as empresas petrolíferas detêm o controlo direto da política comercial das suas estações de serviço nas auto estradas no que respeita à venda de combustíveis. De referir, de igual modo, que as vendas médias por posto de abastecimento nas auto estradas são entre 20% a 30% superiores às vendas médias totais de um posto fora destas (Autoridade da Concorrência, 2009).

É obrigatória a indicação do preço de venda a retalho dos combustíveis em todos os postos de abastecimento. Esta indicação deve ser feita de forma fácil e inequívoca nos postos de abastecimento, bem como fora dos mesmos, nomeadamente através de painéis, permitindo assim, que o preço dos combustíveis possa constituir uma fator preponderante na opção do consumidor antes de entrar nestes postos e, deste modo, dinamizar a concorrência (Decreto-Lei nº 243/2008). Tal como citado anteriormente, é ainda obrigatória a comunicação dos preços de venda a retalho dos combustíveis rodoviários, praticados pelos postos de abastecimento à DGEG e qualquer alteração dos

preços, tem que ser, obrigatoriamente, comunicada antes da sua aplicação, devendo ser indicado o dia e hora da alteração à mesma instituição.

Anteriormente foi explicitado que no mercado retalhista do setor em destaque existe um *cross-selling fuel/non fuel*, ou seja, uma venda cruzada de produtos petrolíferos e não petrolíferos. O negócio destes produtos não petrolíferos tem vindo a aumentar e a sua comercialização é feita em lojas adjacentes aos postos de combustível. O aumento das vendas deste tipo de produtos tem sido um dos principais impulsionadores do crescimento do mercado retalhista de combustíveis e tem servido como atenuador dos efeitos das quebras generalizadas neste mercado de venda de produtos petrolíferos (Galp Energia, 2012). Estes produtos são variados, existe alimentação, banca de revistas e jornais, telecomunicações, entretenimento, entre outros.

2.4.4. Produtos

Na venda a retalho do setor petrolífero, os produtos comercializados têm especificações técnicas para que possam estar no mercado, com isto, é imprescindível enunciá-las. No que diz respeito às especificações do gasóleo rodoviário destinado ao mercado interno nacional, este terá que registar um teor máximo de enxofre de 10 mg/kg, valor em vigor desde 1 de Janeiro de 2009 (Decreto-Lei nº 89/2008). Quanto às especificações da gasolina destinada ao mercado interno nacional, o mesmo Decreto-Lei reporta, que o teor máximo de enxofre é igualmente de 10 mg/kg. A utilização e circulação de combustíveis que preencham estes requisitos estabelecidos são livres, não podendo ser proibidos, restringidos ou impedidos de serem colocados no mercado (Decreto-Lei nº 89/2008). Este Decreto-Lei revoga ainda, que as regras do sistema de controlo da qualidade do gasóleo rodoviário e da gasolina são estabelecidas em conformidade com a norma europeia EN 14 274. O controlo analítico dos mesmos combustíveis é feito com base nos métodos referidos nas normas europeias EN 228: 2004 e EN 590: 2004, podendo a DGEG autorizar a utilização de outros métodos analíticos apropriados, desde que estes possam comprovadamente conferir, pelo menos, a mesma exatidão e o mesmo nível de precisão que os métodos analíticos substituídos (Decreto-Lei nº 89/2008). Refere o mesmo Decreto-Lei que compete às Direções Regionais de Economia a implementação e execução do sistema de controlo de qualidade referido, o envio à DGEG de todas as informações resultantes dos controlos efetuados e devem também,

comunicar de imediato à Autoridade de Segurança Alimentar e Económica todas as infrações detetadas relativamente às especificações atrás referidas. Compete à Autoridade de Segurança Alimentar e Económica a fiscalização e instrução dos processos de contra ordenação, cabendo à Comissão de Aplicação de Coimas em Matéria Económica a aplicação das coimas e sanções acessórias, acrescenta o mesmo Decreto-Lei. De salientar o facto de posteriormente ao Decreto-Lei nº 89/2008 ter saído um novo Decreto-Lei (nº 142/2010), onde houve alterações ao primeiro mas, no entanto, as informações atrás referidas mantêm-se atualizadas.

As referidas especificações técnicas são consideradas mínimas para estar no mercado, existe no entanto empresas petrolíferas que acrescentam aos combustíveis aditivos, tornando estes combustíveis *premium*, aumentando assim a potência do motor, redução dos consumos e preservando o ambiente. Aliado a estes factos está o natural aumento do preço dos combustíveis.

O setor petrolífero tem vivido uma evolução e por isto, tem vindo a aparecer alternativas e novas inovações. Como supracitado anteriormente, os biocombustíveis têm-se revelado uma das principais tendências neste setor e estes possuem um contributo importante para que o nosso país cumpra as metas delimitadas para que o consumo de energia renovável no setor dos transportes aumente, e com isto, reduzir as emissões de gases com efeitos de estufa, bem como, reduzir a dependência energética externa em relação aos produtos petrolíferos. Dado isto, foram implementadas percentagens de biocombustíveis que terão que ser adicionados aos combustíveis ao longo dos anos, sendo que em 2020, terá que ser incorporado 10% de biocombustível em combustíveis fósseis (Decreto-Lei nº 117/2010). Uma alternativa que tem sido apontada aos produtos petrolíferos são os veículos elétricos. Os veículos elétricos, em alternativa à solução comum onde a propulsão tem por base um depósito de combustível, tem um motor de combustão interna, que converte a energia armazenada no combustível em energia mecânica (APVE, 2012). Presentemente um dos principais problemas relativos ao ambiente está diretamente relacionado com o setor dos transportes rodoviários, ou seja, as emissões de gases com efeito de estufa. Enquadrado na necessidade de soluções que contrariem este problema, a utilização de veículos elétricos rodoviários surge como uma alternativa viável para determinadas aplicações de mobilidade e transporte, quando enquadrados numa política equilibrada e sustentável de transportes (APVE, 2012). Os veículos elétricos não têm qualquer emissão direta de

gases nocivos ou qualquer outro tipo de partículas, pois não existe processos de combustão a bordo e as emissões associadas a este tipo de veículo vêm da produção de energia (EDP, 2012). Por estas razões, o veículo elétrico tem sido alistado como uma alternativa mais ecológica aos produtos petrolíferos.

2.4.5. Clientes

Para se ter sucesso neste ou em qualquer mercado retalhista, há que fidelizar clientes, pois estes são a principal fonte de rendimento de uma empresa ou de um setor específico, como é o caso do petrolífero. Dada a atual realidade social e económica, na qual existem vários operadores na venda a retalho de produtos derivados do petróleo, as empresas devem manter uma boa participação no mercado, garantindo com isto, uma luta direta com os seus concorrentes e a preferência dos consumidores nos seus produtos. Como referido anteriormente, as empresas sob a insígnia das petrolíferas não entram em guerras de preços entre si, limitam-se apenas a desenvolver esquemas menos agressivos de concorrência baseados em várias estratégias de fidelização de clientes. Mesmo quando os seus postos de abastecimento são confrontados, em determinados locais, com estações de serviço de supermercados com preços bastante inferiores, salvo rara exceções, as petrolíferas optam por manter os seus preços de referência inalterados, optando por fazer campanhas promocionais de desconto focalizando-se em determinado tipo de clientes e/ou no tempo, como é o caso de promoções de fim-de-semana (Autoridade da Concorrência, 2009).

Existem vários exemplos, de diferentes empresas, seguidamente serão expostos alguns deles. Por um lado, existe o cartão Galp Frota da empresa petrolífera Galp Energia. Este cartão é essencialmente para empresas de transporte de mercadorias ou de passageiros que circulam na Península Ibérica, e oferece várias vantagens, entre elas (Galp Energia, 2012): uma rede de postos definida em função das rotas dos condutores; pagamento a crédito de combustíveis, produtos e serviços da empresa em questão; pagamento de portagens na Península Ibérica; faturação líquida do IVA em gasóleo e portagens e recuperação deste nos restantes produtos; recuperação do imposto sobre o gasóleo profissional, para consumos em Espanha; gestão de multas. No caso da empresa petrolífera BP, esta tem o cartão BP Plus. Este cartão proporciona aos consumidores uma liberdade, pois estes podem adquirir combustíveis sem recorrer a dinheiro, uma

segurança, dado que este cartão utiliza um avançado sistema de segurança que permite a deteção de fraudes de forma rápida e um controlo, visto que torna mais fácil a identificação de oportunidades e possíveis problemas que possam ocorrer na frota de uma determinada empresa (BP, 2012). As outras duas empresas petrolíferas que operam em Portugal, Repsol e CEPSA, também dispõem de cartões do mesmo género, no que diz respeito à primeira petrolífera, chama-se Solred (Repsol, 2012), quanto à segunda, dá pelo nome de CEPSA Star (CEPSA, 2012).

Noutra perspetiva de fidelização de clientes, existem os cartões de acumulação de pontos. Estes são cartões onde os clientes acumulam pontos aquando do abastecimento de combustíveis em postos de abastecimento e da compra de produtos não petrolíferos, *non fuel*, nas lojas dos postos. Os clientes poderão depois utilizar estes pontos para obter descontos em lojas, cinemas, serviços de aluguer de automóveis e outros estabelecimentos, ou, por outro lado, usufruir de presentes disponíveis nas lojas das estações de serviço (Galp Energia, 2012). Cada empresa petrolífera tem um cartão diferente e parceiros diferentes, no caso da Galp Energia, o seu cartão dá pelo nome de fast Galp (Galp Energia, 2012), o cartão da BP chama-se BP premierplus (BP, 2012), quanto à Repsol, este cartão tem o nome de Repsol move (Repsol, 2012) e por último, a CEPSA chama ao seu cartão Porque EU Volto (CEPSA, 2012).

Estima-se que em Portugal, cerca de 30% dos clientes de produtos petrolíferos beneficiam com os descontos de cartões de fidelização, cartões para frotas e descontos como bónus de compras de supermercado (European Commission, 2009a).

3. METODOLOGIA

3.1. Introdução

A competitividade em todos os setores tem vindo a aumentar e torna-se por isso vital compreender as estratégias a implementar e o caminho a tomar para a obtenção do sucesso de empresas e mercados específicos. Com os avanços tecnológicos e com a globalização que o mundo empresarial tem sofrido, a concorrência e competitividade interna dos mercados tem engrandecido. Dado isto, os mercados requerem de todos os seus intervenientes uma nova postura, e as empresas inerentes a estes devem canalizar todos os seus esforços para a redução de custos, aliando a esta redução a satisfação do cliente, e um investimento nos processos internos e de crescimento operacional, visando a qualidade do seu produto e suprir as necessidades e expectativas dos seus clientes.

Assim, e para uma compreensão mais aprofundada do mercado retalhista do setor no qual esta dissertação está focada, procedeu-se à análise estratégica, através da ferramenta análise SWOT, bem como à realização de entrevistas semi-estruturadas. Em relação às entrevistas semi-estruturadas, posteriormente à descrição da entrevista, foi feita uma análise de conteúdo.

3.2. Análise Estratégica

Através da análise estratégica de mercado, as empresas e organizações conseguem compreender onde se encontram os seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades de crescimento e denotar possíveis ameaças. Toda esta análise e pesquisa estratégica tem como finalidade o crescimento interno do mercado, a satisfação do cliente perante este e, inevitavelmente, a melhoria financeira que conduzirá à satisfação dos acionistas de cada empresa. É necessário uma ampla e progressiva pesquisa do setor em questão para que se alcance uma análise estratégica completa e atual. Contudo, a pesquisa tem que ser simultaneamente objetiva, pois não interessa reter demasiada informação, se esta não for clara e focada no cerne da questão. Toda esta objetividade tem como fundamento a posterior identificação de respostas que levarão o mercado para um patamar mais elevado no que diz respeito ao sucesso.

Para uma melhor compreensão do mercado em questão, deve-se fazer uma prévia análise vertical, ou seja, avaliar e estudar toda a sua envolvência. Ao fazer esta análise vertical, tornar-se-á mais fácil compreender e depreender alguns pontos que poderão ser omissos na pesquisa concreta do próprio mercado. No caso concreto da análise estratégica do mercado retalhista do setor petrolífero, primordialmente fez-se uma pesquisa de toda a envolvência do setor energético a nível mundial, com maior ênfase no que diz respeito à UE e a todas as especificações e limitações inerentes ao setor da mesma. Após esta primeira pesquisa tornar-se-ia mais clara a compreensão do setor subjacente, ou seja, o setor petrolífero nacional. De seguida, e com a intenção de analisar verticalmente, ingressou-se no mercado retalhista deste mesmo setor e fez-se um diagnóstico mais aprofundado para assim assimilar as características deste.

Para realizar a avaliação estratégica deste mercado poder-se-ia utilizar vários modelos estratégicos. Entre as diversas formas de analisar um setor estrategicamente, salientam-se o modelo de cinco forças de Porter, análise PEST, o *Balanced Scorecard* e a análise SWOT. Quanto ao modelo de Porter, desenvolvido por Michael Porter, este fornece uma perspetiva simples para avaliar e analisar a força competitiva e posição de uma organização. Relativamente à análise PEST, é um modelo de análise da envolvente externa de fatores macro-ambientais da organização. Em relação ao *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, este é um plano estratégico e um sistema de gestão que tem como finalidade alinhar as atividades de negócio para a visão e estratégia das organizações, bem como, melhorar as comunicações internas e externas e avaliar a performance da organização em relação aos objetivos estratégicos. No que diz respeito à ferramenta de planeamento estratégica, análise SWOT, esta será explicada posteriormente.

3.2.1. Análise SWOT

Para uma maior compreensão da venda a retalho do setor petrolífero, procedeu-se a uma prévia análise SWOT, que proporcionará uma maior compreensão deste mercado. Numa breve explicação, a análise SWOT examina as vantagens e desvantagens internas, forças e fraquezas, e os fatores externos positivos e negativos, oportunidades e ameaças. Este modelo foi desenvolvido por Ken Andrews no início dos anos 70. Este modelo estratégico baseia-se na avaliação dos pontos fortes e fracos da organização, ou seja,

proceder-se-á a uma auditoria interna do funcionamento da empresa ou organização (Andrews, 1971). Por outro lado, prossegue o mesmo autor, as organizações devem olhar para fora de si mesmas e tem que se examinar as oportunidades e ameaças, sobre as quais têm menor controle. Sendo que os primeiros, pontos fortes e fracos, se tornam mais fácil de identificar por serem feitos internamente.

3.3. Entrevista

Com a finalidade de compreender melhor toda a revisão bibliográfica e depreender quais as opiniões de pessoas fortemente relacionadas com o tema em questão, procedeu-se à realização de várias entrevistas. Primordialmente é necessário perceber o que consiste uma entrevista, as suas características e os diferentes tipos que existem.

A entrevista é uma conversa entre duas ou mais pessoas, onde as perguntas são feitas pelo mentor da mesma, entrevistador, aos demais entrevistados com o objetivo de obter informações destes. Bingham e Moore (1924) diziam, e passo a citar, a entrevista é uma conversa com um objetivo. O entrevistador desenvolve a entrevista para obter das suas fontes, entrevistados, declarações que validem informações e, ao mesmo tempo, acrescentem algo à sua pesquisa. Para Rogers (1942) uma entrevista é um encontro interpessoal que se desenvolve num determinado contexto e situação social, implicando a presença de um profissional, entrevistado, e de um leigo, entrevistador.

As principais características de uma entrevista prendem-se com o facto de requerer pessoal especializado, possibilitar a oportunidade de aprofundar o tema, a interação direta com pessoas intimamente ligadas a este e o papel mais ativo do entrevistador, que permite uma maior eficácia de respostas.

Existem três tipos de entrevista mas, como referido anteriormente, apenas será utilizada uma destas. Assim, os três tipos de entrevista são: estruturada, semi-estruturada e não estruturada. A primeira, entrevista estruturada, tem como principal característica o facto de ser sistemática, isto é, é composta por perguntas fechadas que permitem obter uma maior uniformidade nas informações recolhidas. Quanto à entrevista semi-estruturada, esta será explícita mais à frente e com maior saliência, pois será esta a utilizada. Por último, a entrevista não estruturada, que se caracteriza pela sua abertura, isto é, o

entrevistador propõe um tema e a conversa flui. Assim, as características deste último tipo são essencialmente o seu carácter ambíguo e alargado.

3.3.1. Entrevista Semi-Estruturada

A entrevista semi-estruturada foi o tipo de entrevista a utilizada, por isso mesmo, requer uma maior análise e compreensão. Este tipo de entrevista tem como principal objetivo não limitar, nem induzir os entrevistados. Estes refletem sobre o tema acerca do qual a entrevista é desenvolvida e dão as suas opiniões e partilham a sua experiência pessoal, pois é um tema onde se sentem perfeitamente inteirados. A realização deste tipo de entrevistas segue um guião previamente preparado que serve de eixo orientador no desenvolvimento da mesma. A ordem das questões não segue uma ordem rígida e o desenvolvimento da entrevista vai-se adaptando em parte ao entrevistado. No entanto, procura-se garantir que os entrevistados respondam às mesmas questões.

3.3.2. Análise de Conteúdo

Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção destas mensagens. No entanto, não existe um modelo fixo para esta análise, existem apenas algumas regras base, pois a análise de conteúdo tem que ser permanentemente reinventada tendo em foco os problemas investigados e os seus objetivos.

4. ESTUDO DO MERCADO RETALHISTA DO SETOR PETROLÍFERO PORTUGUÊS

4.1. Introdução

Neste capítulo, e após todo o enquadramento teórico do mercado e explicação da metodologia aplicada, procedeu-se ao estudo da venda a retalho do setor petrolífero através da análise SWOT e das entrevistas semi-estruturadas realizadas. Numa primeira fase analisou-se o mercado retalhista do setor petrolífero português com a ferramenta supracitada e desenvolveu-se cada ponto a focado. De seguida, procedeu-se à realização das entrevistas e à análise de conteúdo das mesmas.

4.2. Análise SWOT

Como foi explicado anteriormente, a análise SWOT examina internamente os pontos fortes e os pontos fracos, bem como, externamente as oportunidades e as ameaças. Assim a figura que se segue, é demonstrativa da análise SWOT para o mercado retalhista do setor petrolífero português.



Figura 4.2.1 – Análise SWOT do mercado retalhista do setor petrolífero português

Fonte: Elaboração própria

De seguida será explicado cada ponto da análise SWOT desenvolvida para o mercado retalhista em questão.

4.2.1. Pontos Fortes

Dependência dos consumidores

Em Portugal, assim como nos restantes países desenvolvidos, a dependência do petróleo é demais evidente. Quer a nível pessoal, como profissional, os consumidores estão diariamente dependentes do consumo dos derivados de petróleo. Posto isto, a venda a

retalho de derivados de petróleo mantém-se alta e assim permanecerá, o que garante às empresas e vendedores do setor, garantias de que nos anos mais próximos a sua economia interna continuará positiva. É também fundamental dizer que as empresas do setor deverão estar atentas, pois este consumo tem diminuído nos últimos anos, como é possível verificar na Figura 2.3.4, onde se denota um decréscimo do consumo de petróleo entre o ano de 2005 e 2010.

Cross selling fuel/non fuel

O *cross selling fuel/non fuel*, como supracitado anteriormente, é a venda cruzada de produtos petrolíferos e não petrolíferos, ou seja, as empresas petrolíferas e as cadeias de supermercados estabelecem entre si acordos que permitem o cruzamento de descontos entre as atividades por si desenvolvidas. Este é um ponto favorável neste mercado retalhista, pois permite aos consumidores obter vantagens nos dois mercados envolvidos, através do consumo de produtos petrolíferos e produtos vendidos pelos supermercados. Internamente, possibilita a atração de novos clientes e a retenção dos clientes que já usufruem dos seus produtos, otimizando assim as suas receitas e custos, imprescindíveis no contexto atual de concorrência feroz.

Descontos e cartões de fidelização

Em qualquer mercado retalhista é fundamental fidelizar clientes pois estes são a principal fonte de rendimento e a venda a retalho do setor petrolífero não é exceção. Neste setor, como referido anteriormente, as empresas sob a insígnia das petrolíferas não entram em guerras de preços entre si, cingem-se somente em desenvolver esquemas menos agressivos de concorrência baseados em estratégias de fidelização de clientes. Existem diversos exemplos de cartões de fidelização ligados a empresas petrolíferas, como é o caso do Cartão Frota da empresa Galp Energia ou mesmo o cartão BP Plus da empresa BP. Estes cartões oferecem várias vantagens aos clientes, como exposto anteriormente.

Outra perspetiva de fidelização de clientes adotada pelo mercado retalhista do setor são os cartões de acumulação de pontos. Através destes cartões, os clientes acumulam

pontos aquando do abastecimento de combustíveis, e poderão em seguida utilizar estes mesmos pontos para obter descontos em presentes disponíveis nas lojas das estações de serviço e em variados estabelecimentos.

Postura mais interventiva na exploração e produção de petróleo

A atividade do setor petrolífero é subdividida entre atividades a montante e a jusante. Em Portugal apenas é desenvolvida a atividade a jusante, ou seja, refinação, transporte e armazenamento primária, venda por grosso de combustíveis, transporte e armazenamento secundária e venda a retalho nos postos de combustíveis rodoviários. Dado isto, Portugal fica vulnerável a diferentes oscilações, como explicado anteriormente. Contudo, se adota-se uma postura mais interventiva nas atividades de exploração e produção de petróleo, o mercado interno poderia evoluir e subir para um patamar distinto. E este é um ponto que se tem vindo a destacar por parte de algumas empresas, que têm investido muito na pesquisa e prospeção de petróleo.

Refinarias asseguram 88% das necessidades

Neste momento existem em Portugal duas refinarias, uma localizada em Sines e outra em Matosinhos. No conjunto estas duas refinarias possuem uma capacidade de refinação total de 330 mil barris de petróleo por dia, que corresponde a cerca de 20% da capacidade de refinação na Península Ibérica, como referido anteriormente. As duas refinarias situadas em Portugal asseguram 88% das necessidades de combustíveis petrolíferos do nosso país (DGEG, 2012).

Boa infraestrutura da Península Ibérica

A Península Ibérica usufrui de uma excelente infraestrutura petrolífera, que permite a boa comunicação e distribuição dos produtos petrolíferos. Tal facto é possível constatar na Figura 2.3.2, onde está representada esta infraestrutura petrolífera entre Portugal e Espanha. De referir ainda que com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº195/2008, o

regime de licenciamento de postos de abastecimento se tornou mais aberto e com menores barreiras à entrada.

Mercado livre

Desde 2004, o mercado retalhista do setor petrolífero é livre. Anteriormente a esta data os preços máximos de venda ao público eram regulamentados e definidos pelo Governo, através da Direção Geral da Energia e Geologia. Esta liberalização permite às empresas definirem internamente os preços de venda ao público. No entanto, foram decretos dois órgãos para regulamentar este mesmo setor, a Autoridade da Concorrência e a DGEG, cada qual com diferentes competências, explicadas anteriormente.

Transparência de preços

Em Portugal, os preços a praticar no mercado retalhista do setor petrolífero integram-se no regime de preços livres, sem prejuízo das regras de concorrência e das obrigações de serviço público (Decreto-Lei nº 31/2006). É possível verificar os preços de venda ao público de produtos petrolíferos através da plataforma *online* no portal da DGEG. Com esta via, existe uma maior transparência de preços dos produtos, o que permite aos consumidores localizar os postos de abastecimento que têm um valor mais baixo.

4.2.2. Pontos Fracos

Dependência do preço do crude

O preço do crude tem valorizado muito nos últimos anos, e o preço do barril de petróleo é cada vez mais elevado, o que leva ao aumento do preço de venda dos combustíveis. Esta dependência do valor do preço de compra do crude gera grande incerteza no valor final dos produtos petrolíferos.

Dependência cotação euro/dólar

O preço da gasolina e do gasóleo em Portugal depende de várias variáveis. Uma destas variáveis é a cotação euro/dólar (Galp Energia, 2012). Como as cotações destes produtos são fixadas em dólares, o preço a pagar depende das desvalorizações ou valorizações do euro face ao dólar. Sendo por isto, uma incerteza acrescida no preço a pagar por barril de petróleo e consequente preço final da venda a retalho dos produtos refinados.

Falta de recursos naturais e Dependência de importação

Portugal carece de recursos naturais próprios e necessita portanto de importar grande parte das necessidades energéticas internas. No caso do setor petrolífero, o nosso país procede à importação total da sua matéria-prima, petróleo bruto e gás natural. Dada esta importação, Portugal fica sujeito às alterações dos preços de mercado do petróleo. Por este facto, a explicação destes dois pontos é realizável conjuntamente.

Preço a pagar antes de imposto

Em Portugal, o preço a pagar antes de impostos no gasóleo e gasolina 95 tem aumentado desde o início do ano de 2009 até Julho de 2012, como se pode conferir nas Figura 2.4.6 e Figura 2.4.7. Este aumento acentuado do preço a pagar antes de impostos tem contribuído para o agravamento do preço final dos produtos petrolíferos.

IVA e ISP

Estes dois impostos são essenciais para a composição do preço da gasolina e do gasóleo. Na Figura 2.4.5 pode-se verificar que no caso da gasolina, os dois impostos contribuem em 52,3% no preço final de venda. Na mesma figura, verifica-se que relativamente ao gasóleo, os dois impostos contribuem em 42,8% no preço final de venda ao público. Esta carga fiscal depende de país para país, nas Figura 2.4.6 e Figura 2.4.7 pode-se verificar os valores de venda ao público destes dois produtos petrolíferos na UE, com e

sem impostos e taxas. Estes avultados valores percentuais tornam estes dois impostos a principal parcela no preço final dos combustíveis.

4.2.3. Oportunidades

Biocombustíveis e Energias Renováveis

Os biocombustíveis são considerados como a melhor solução para as reduções de CO₂ e, conseqüentemente para a diminuição do aquecimento global. Em Portugal, a aposta nas energias renováveis é elevada e os biocombustíveis têm dado um contributo importante para que as metas delimitadas para o consumo final de energia com origem renovável no setor dos transportes aumente. Existem metas mundiais a cumprir, como citado anteriormente, e internamente, através do Decreto-Lei nº 117/2010, Portugal traçou metas para que haja uma maior utilização de biocombustíveis. A nível europeu, em Dezembro de 2008 foi aprovado o “Pacote Energia-Clima 20/20/20” onde os 27 países membros da UE terão que cumprir até 2020 diversas medidas, explicitadas anteriormente. Para além desta medida, Portugal acordou uma meta interna, que seria a utilização de 31% de energias renováveis no consumo global de energia. Como neste setor os biocombustíveis e as energias renováveis seguem lado a lado, a sua explicação pode ser feita conjuntamente.

Swaps

Os *swaps* baseiam-se em trocas de mercadorias, onde existe um acordo pelas transações num determinado mercado onde se fixa um preço e um período específico durante o qual estas transações poderão ser feitas. Este tipo de trocas é muito comum com produtos petrolíferos. Assim uma empresa que utilize grandes quantidades de petróleo pode usar este tipo de trocas de mercadoria para garantir um preço máximo para o valor deste produto. Em retorno, a empresa recebe os pagamentos com base no preço de mercado. Por outro lado, se um produtor de petróleo pretende fixar o valor da sua receita, este concordaria em pagar o preço de mercado a uma instituição financeira e em contrapartida receber os pagamentos fixos pela mercadoria. Estes *swaps* poderão ser

uma boa forma de todos os operadores do mercado ficarem a ganhar com este tipo de troca de mercadorias.

Petróleo subsolo português

O investimento na exploração de petróleo em Portugal tem vindo a aumentar e cada vez mais, a probabilidade de encontrar petróleo em subsolo português é maior. Existem várias empresas estrangeiras, bem como nacionais, como é o caso da Galp Energia, a investir em estudos geológicos para perceber qual a viabilidade de existir de facto petróleo em subsolo nacional. As duas zonas onde esta prospeção está a ser levada mais a sério, são a bacia do Alentejo e bacia de Peniche.

Business Intelligence

Os sistemas de *business intelligence* são atualmente uma ferramenta bastante importante nas empresas e organizações. Estes sistemas utilizam os dados disponíveis nas organizações para disponibilizar informação importante para a tomada de decisão (Santos e Ramos, 2006). As mesmas autoras prosseguem, estes sistemas combinam um conjunto de ferramentas de interrogação e exploração dos dados com ferramentas que permitem a formação de relatórios, para originar informação que será posteriormente utilizada no suporte à tomada de decisão, pela gestão de topo destas mesmas organizações. Estas ferramentas de *business intelligence* são essenciais para as diferentes facetas do setor petrolífero e para que os seus lucros aumentem. Sem boas ferramentas de *business intelligence*, as empresas deste setor atrasam-se na compreensão de informação e consequentemente no seu desempenho. Nos últimos anos, as empresas do setor têm vindo a desenvolver os seus sistemas de *business intelligence* para, em tempo real, conseguirem localizar e interpretar do princípio ao fim a cadeia de valor da produção. Este sistema torna-se crucial para a interpretação do passado e a modelação do futuro com um aumento da precisão.

4.2.4. Ameaças

Veículos elétricos

Dada a subida dos preços dos produtos petrolíferos e com a crescente preocupação com as emissões de gases com efeito de estufa, existe cada vez mais uma intenção de procurar alternativas. Uma destas alternativas que tem sido apontada são os veículos elétricos. Os veículos elétricos têm diversas vantagens mas a principal que lhe é concedida é o facto de que estes veículos não têm qualquer emissão direta de gases nocivos, o que os torna como uma alternativa mais ecológica aos produtos petrolíferos.

Subida acentuada do preço do crude

O preço do crude tem aumentado nos últimos anos, o que influencia bastante os preços dos produtos petrolíferos, gasóleo e gasolina. Esta subida pode-se verificar nas Figura 2.4.3 e Figura 2.4.4, para valores mais recentes, e na Figura 2.4.1, onde está representada a variação dos preços do barril de crude, entre 1861 e 2010.

Descida do consumo de produtos petrolíferos

O consumo de petróleo em Portugal tem vindo a decrescer nos últimos anos e consequentemente os produtos derivados deste revelam também uma diminuição. Entre 2005 e 2010 denotou-se um decréscimo no consumo de petróleo, tal oscilação poder-se-á verificar através da visualização da Figura 2.3.4. Ao invés, a nível mundial, este consumo tem aumentado, como é notório na Figura 2.3.3 e prevê-se que este consumo de energia primária tende a crescer de forma bastante acentuada, como é perceptível na Figura 2.2.1.

Instabilidade nas regiões produtoras

O preço dos combustíveis tem vindo a aumentar de forma drástica, como já referido anteriormente. Este crescimento deve-se em grande parte à conjuntura internacional e à instabilidade que se verifica nas principais regiões produtoras. Na Figura 2.4.1 pode-se

verificar a evolução dos preços do petróleo entre 1861 e 2010, e é notória a acentuada oscilação em períodos de instabilidade nas principais regiões produtoras, como por exemplo na revolução do Irão em 1979, ou mesmo, na invasão do Iraque em 2003.

Aumento da procura na China e na Índia

O aumento do consumo de petróleo, bem como de energia, em países como a China e a Índia têm vindo a crescer de forma acentuada. Na Figura 2.3.3, é notório que a região onde se verificou um acentuado consumo de petróleo é a Ásia-Pacífico, registando um aumento de em cerca de 16 milhões de barris diários entre 1985 e 2010. Prevê-se que em 2035 estes dois países sejam responsáveis por 50% da procura de energia primária a nível mundial, como se pode verificar na Figura 2.2.1.

4.3. Entrevistas Semi-Estruturadas

4.3.1. Entrevista 1

Descrição da Entrevista

A entrevista desenvolveu-se com o intuito de aprofundar o conhecimento do mercado retalhista do setor petrolífero português e todos os pontos fundamentais que o envolvem. Neste âmbito pretendia-se compreender quais as opiniões do entrevistado em relação ao tema e perceber que medidas estão a ser tomadas para ir de encontro as oportunidades e ameaças deste mercado.

De seguida, apresenta-se alguns dados sobre a realização da entrevista:

- Data da Entrevista: 14 de Março de 2013;
- Local da Entrevista: Lisboa;
- Duração da Entrevista: 60 minutos;
- Tipo de Entrevista: Feita pessoalmente e de modo individual;
- Entrevistador: Tiago Lavado;

- Entrevistado: Eng.º António Comprido (Secretário-Geral da APETRO – Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas e antigo Presidente da BP Portugal).

A entrevista realizou-se de acordo com a disponibilidade do entrevistado e utilizou-se um guião previamente desenvolvido pelo entrevistador. Este guião baseia-se numa entrevista semi-estruturada, como anteriormente descrito. A entrevista foi gravada e posteriormente passada para um documento Word, que serviria de suporte ao desenvolvimento da análise de conteúdo que se segue.

Análise de Conteúdo

A matriz apresentada para a análise de conteúdo da entrevista foi elaborada tendo em atenção os 4 itens seguintes:

- Tema: Identificação do conteúdo a ser analisado;
- Categorias: Nesta coluna apresenta-se as principais linhas condutoras da entrevista;
- Indicadores: Registo das ideias mais significativas;
- Unidades de contexto: Nesta coluna apresenta-se as perguntas colocadas ao longo da entrevista e as respetivas respostas.

Tabela 4.3.1 – Análise de Conteúdo da Entrevista 1

| | | |
|---|---------------------------------------|--|
| Entrevista a 14 de Março de 2013 com Engenheiro António Comprido | Pontos Fracos | |
| | Preço a pagar antes de imposto | <p>Em Portugal o preço a pagar antes de imposto é muito elevado. Este facto deve-se em parte ao Estado, que para atenuar o consumo de combustíveis fósseis, aumentou este valor. Será que a receita que o Estado passou a receber, passou de alternativa a solução para o aumento de receita fiscal?</p> <p>A questão da fiscalidade dos combustíveis é uma questão política. A Europa em geral optou por taxar fortemente os combustíveis rodoviários. Inicialmente e atendendo que a Europa importava esses produtos, deverá ter tido esse objetivo de refrear um pouco o consumo e obrigar os carros a ser mais eficientes mas na realidade rapidamente se tornou numa fonte de receita. O rendimento para os Estados que resulta dos impostos sobre produtos energéticos, em particular sobre os produtos petrolíferos, é uma fonte importante, assim com os restantes impostos. Um dos desafios que se põe quando se fala em incentivar alternativas ao consumo, por exemplo o caso do veículo elétrico, é que estes também passarão a pagar impostos, ao invés do que acontece presentemente. Os preços a pagar antes de imposto em Portugal não são muito diferentes do resto da Europa. O negócio da distribuição dos combustíveis é um negócio com margens de retorno do capital empregue miseráveis porque os consumos caíram em cerca de 30% nos últimos anos. Os grandes lucros nas companhias internacionais são normalmente devido à área de exploração.</p> |
| | Taxa de câmbio euro/dólar | <p>Quanto à taxa de câmbio euro/dólar, esta continua a ter um peso importante na formação do preço. O que poderá acrescentar mais sobre este facto?</p> <p>Hoje em dia ainda é o dólar a moeda com que é feita a maioria das transações internacionais. Por isso, todos os países que não têm o dólar como moeda oficial, a questão cambial tem um efeito enorme. A taxa de câmbio é bastante importante porque por vezes pode anular a subida do preço do barril, ou o contrário, aumenta o efeito da variação do preço em dólares. Assim, a taxa de câmbio é um fator extremamente importante mas completamente fora do controle.</p> |
| Ameaças | Veículos elétricos | <p>Os veículos elétricos têm sido apontados como alternativa à utilização de produtos petrolíferos. Até que ponto o aumento da venda deste tipo de veículos poderá afetar o setor petrolífero português?</p> <p>Todos os combustíveis que vierem substituir o consumo dos combustíveis fósseis, para o setor, são uma ameaça. Contudo, o veículo elétrico no estado tecnológico atual ainda apresenta algumas limitações, em termos de autonomia, de preço e de matérias-primas necessárias no fabrico de baterias. Estas matérias-primas utilizadas no fabrico de baterias são raras no mundo e estão quase todas concentradas na China. Existem por isso muitos desafios relativamente aos veículos elétricos e têm que ser resolvidos. Por isso, há hoje a solução dos híbridos, são carros que combinam a tecnologia dos motores tradicionais com a tecnologia dos motores elétricos e que tentam juntar o melhor dos dois mundos, isto é, com a parte elétrica conseguem ganhos significativos na eficiência energética e conseguem manter a autonomia com o motor de combustão.</p> |

| | | |
|----------------------|---|---|
| | Instabilidade regiões produtoras | <p>Uma das grandes variáveis relativamente aos preços dos combustíveis é a instabilidade nas regiões produtoras. Até que ponto é possível contornar esta variável?</p> <p>O petróleo não é exceção a outras matérias-primas. É uma questão geopolítica, os agentes económicos ligados ao petróleo não podem fazer nada, são os próprios Estados que têm que fazer algo. Os países consumidores de petróleo ao criarem a Agência Internacional de Energia foi com o intuito de tentarem criar condições para um diálogo permanente entre os países produtores e os países consumidores para evitar essas grandes oscilações de preços. Estes fatores de instabilidade existem e são permanentes e são uma ameaça para a estabilidade dos preços.</p> |
| | China e Índia | <p>Estima-se que em 2035 a China e a Índia sejam responsáveis por 50% da procura de energia primária a nível mundial. Esta crescente procura poderá tornar ainda mais caros os preços dos combustíveis?</p> <p>Sim é um facto. O grande desafio que a humanidade enfrenta é o crescimento da população mundial e é esse o problema. E este facto vai colocar uma pressão brutal sobre a procura de todas as matérias-primas, incluindo a energia. Numa perspetiva de longo prazo, a tendência será sempre para os preços crescerem.</p> |
| Oportunidades | Pesquisa e prospeção | <p>No que diz respeito à prospeção de petróleo no subsolo português, o que tem a dizer quanto a este assunto?</p> <p>Há décadas que existe em Portugal alguma prospeção, no entanto, nunca se chegou ainda à prova real, que é ter-se feito um furo que prove que exista reservas em quantidade suficiente para serem economicamente rentável a sua extração. Estão previstas decisões no sentido de fazer ou não os furos, que não são de imediato para produzir, são apenas para vários tipos de verificações em termos das suas características, pois o petróleo não é todo igual. Depois há que garantir (porque o investimento é brutal) que existe uma quantidade suficiente que permite uma laboração durante 20, 30 ou 50 anos. Em Portugal, até agora ainda não se chegou à conclusão de que há condições para iniciar a produção para um período relativamente perlongado de tempo.</p> |
| | Swaps | <p>Em que medida existe em Portugal troca de mercadorias entre operadores?</p> <p>Não me parece que esse mecanismo financeiro esteja a ser utilizado neste mercado. Este mercado de produtos petrolíferos é caracterizado por uma grande relatividade de preços. Não conheço contratos de fornecimento de combustíveis que garantam a fixação do preço, normalmente é o preço do dia.</p> |

| | |
|--|---|
| Energias renováveis e biocombustíveis | <p>Em Portugal, a aposta nas energias renováveis tem sido elevada. Pensa que esta tendência se vai manter e que estamos no caminho certo? E relativamente à introdução de biocombustíveis?</p> <p>As energias renováveis têm um papel importante a desempenhar no futuro do <i>mix</i> energético a nível mundial e Portugal não é exceção. Portugal ainda tem uma base relativamente pequena quando se fala no consumo total de energia e mesmo com o crescimento acelerado, este consumo vai-se manter pequeno durante várias décadas. Poderá ter um papel muito importante, e em Portugal já desempenha, na produção de eletricidade, onde estamos bastante desenvolvidos. No que diz respeito aos transportes, estes continuam a ser dominados pelos derivados de petróleo, devido ao facto de que as suas características de concentração energética são bastante superiores relativamente a outros produtos. Relativamente aos biocombustíveis, estes tem uma vantagem, que é o facto de que a infraestrutura já estar disponível e o parque automóvel ser o mesmo. Os biocombustíveis já substituem em parte os combustíveis tradicionais e no caso do gasóleo, o biocombustível já foi introduzido. Existe, no entanto, constrangimentos técnicos ao nível dos fabricantes de automóveis que não admitem para o parque automóvel existente, incorporações superiores a 7% no gasóleo e 10% de etanol na gasolina. Nos dias de hoje, os biocombustíveis defrontam-se com outro problema, que é o facto de constituírem verdadeiramente um ganho em termos de emissões de CO₂. Existem muitas pessoas que consideram que fazendo a análise completa do ciclo de vida, na realidade não há poupança nenhuma em termos de emissões e por outro lado, a concorrência com a cadeia alimentar poderá tornar-se um grave problema. Os biocombustíveis têm um papel a desempenhar mas provavelmente não os biocombustíveis usais, de 1ª geração mas sim os de 2ª geração. Neste caso a tecnologia ainda não está totalmente disponível mas existem já protótipos.</p> |
| Business intelligence | <p>Os sistemas de <i>business intelligence</i> são uma ferramenta fundamental para compreensão em tempo real da informação disponibilizada. Em Portugal pensa que esta ferramenta está a ser bem implementada neste mercado?</p> <p>As grandes empresas, principalmente as que estão vocacionadas para a exportação, terão que irremediavelmente ter setores fortes de <i>business intelligence</i>, que lhes permita antecipar quais são as tendências de evolução dos mercados a nível internacional e os seus concorrentes. Penso que o mercado específico dos combustíveis rodoviários não parece que seja trivial e que seja usado com frequência. Quando se fala em prospeção e pesquisa de gás, penso que sim, agora para a comercialização de combustíveis não me parece que essa atividade justifique o forte investimento de <i>business intelligence</i>.</p> |

| | | |
|---------------|-------------------------------|--|
| Outros | Postos <i>low-cost</i> | <p>Relativamente aos postos <i>low-cost</i> (baixo custo), esta tentativa de obrigatoriedade de implementação destes postos por parte das empresas petrolíferas vai mesmo avançar?</p> <p>Isto é uma medida legislativa que foi aprovado no orçamento para 2013 e compete ao Governo legislar sobre isso. É um equívoco tremendo, não vai resolver problema nenhum e poderá trazer mais problemas. É uma medida injusta e injustificada, pois obriga as empresas, o que num mercado liberalizado é difícil compreender, a comercializar obrigatoriamente um determinado produto. Assim, e mesmo que esta medida avance, o consumidor não ia sentir no bolso, pois só as oscilações nas cotações são mais do que o que se conseguiria com essa anulação. As expectativas dos consumidores poderão assim sair goradas e ninguém irá ganhar com isto.</p> |
| | Composição dos preços | <p>Em relação à composição dos preços, o que tem a dizer?</p> <p>Olhando para a estrutura dos preços, nós temos 3 blocos. Um que é o preço do produto, que está fora do controle dos operadores nacionais ou de qualquer operador mundial. Depois temos uma carga enorme de impostos, que está perto dos 50%. Sobra assim um bloco, de 10%, que vai desde a saída da refinaria até à entrega no depósito do consumidor, ou seja, tem uma série de operações complexas e significativas. Por isso, mesmo que as companhias vendessem sem lucro, o consumidor não iria beneficiar mais do que 0,03 €/litro.</p> |

4.3.2. Entrevista 2

Descrição da Entrevista

Assim como a entrevista anterior, esta desenvolveu-se com o intuito de aprofundar o conhecimento do mercado em questão e todos os pontos fundamentais que o envolvem. Neste âmbito pretendia-se compreender quais as opiniões do entrevistado em relação ao tema.

De seguida, apresenta-se alguns dados sobre a realização da entrevista:

- Data da Entrevista: 23 de Julho de 2013;
- Local da Entrevista: Lisboa;
- Duração da Entrevista: 60 minutos;
- Tipo de Entrevista: Feita pessoalmente e de modo individual;
- Entrevistador: Tiago Lavado;

- Entrevistado: Dr. Eduardo Sequeira Nunes (Chefe de Gabinete da Presidência da Galp Energia e antigo *Controller* na área do Retalho de Combustíveis da mesma empresa).

A entrevista realizou-se de acordo com a disponibilidade do entrevistado e utilizou-se um guião previamente desenvolvido pelo entrevistador. Como anteriormente citado, este guião de entrevista baseia-se numa entrevista semi-estruturada. A entrevista foi gravada e posteriormente passada para um documento Word, que serviria de suporte ao desenvolvimento da análise de conteúdo que se segue.

Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo desta entrevista segue a mesma matriz que a anterior, ou seja, foi elaborada tendo em atenção os 4 itens seguintes:

- Tema: Identificação do conteúdo a ser analisado;
- Categorias: Nesta coluna apresenta-se as principais linhas condutoras da entrevista;
- Indicadores: Registo das ideias mais significativas;
- Unidades de contexto: Nesta coluna apresenta-se as perguntas colocadas ao longo da entrevista e as respetivas respostas.

Tabela 4.3.2 - Análise de Conteúdo da Entrevista 2

| | | |
|---|--|--|
| Entrevista a 23 de Julho de 2013 com Dr. Eduardo Sequeira Nunes | Pontos Fracos | |
| | Preço a pagar antes de imposto | <p>Em Portugal o preço a pagar antes de imposto é muito elevado. Este facto deve-se em parte ao Estado, que para atenuar o consumo de combustíveis fósseis, aumentou este valor. Será que a receita que o Estado passou a receber, passou de alternativa a solução para o aumento de receita fiscal?</p> <p>O imposto não é fixo, quando desce o consumo, os impostos descem muito, isto é variável, depende da quantidade vendida. Tem que se saber qual o ponto de equilíbrio entre o efeito de escala e o efeito de preço. Neste momento, os Estados europeus perceberam que a carga fiscal já chegou a um ponto tal que qualquer impacto adicional vai provocar uma perda de vendas. A indústria petrolífera é a indústria que mais impostos paga, desde o montante a jusante.</p> |
| | Taxa de câmbio euro/dólar | <p>Quanto à taxa de câmbio euro/dólar, esta continua a ter um peso importante na formação do preço. O que poderá acrescentar mais sobre este facto?</p> <p>A taxa de câmbio apesar de ser importante tem muito pouca importância na cadeia de valor, só tem importância na venda final. Porque todo o processo até este nível (a refinaria, as margens de crude) é sempre na referência dólar. As relações internacionais no mundo são feitas todas em dólares, portanto significa que este facto é importante na gestão final do preço mas não tem impacto na cadeia.</p> |
| Ameaças | Veículos elétricos | |
| | <p>Os veículos elétricos têm sido apontados como alternativa à utilização de produtos petrolíferos. Até que ponto o aumento da venda deste tipo de veículos poderá afetar o setor petrolífero português?</p> <p>O carro elétrico não vai passar de mais de 2-3% na economia mundial. Portanto, o carro elétrico é no fundo uma coisa que tem muito a ver com o tema do ambiente mas as pessoas não se apercebem mas se a geração elétrica for baseada em carvão é mais poluente ter o carro elétrico do que transformar diretamente petróleo da refinaria. A ideia que se tem que o carro elétrico é ambientalmente melhor depende da fonte primária que a sustentou, se a fonte primária for o carvão é muito pior do ponto de vista ambiental. Em 2035, os carros elétricos e afins no portefólio global da energia não vão ter grande peso, provavelmente vai ser mais importante o hidrogénio. Até 2035, só a China vai pedir mais 400 milhões de carros. Portanto, para fazer isto, não há ainda nem tecnologia, nem capacidade de produção da indústria automóvel para meter 400 milhões de carros elétricos no mundo. Do ponto de vista de veículos, vai haver cada vez mais carros híbridos, muito mais eficientes do ponto de vista de consumo e cada vez mais carros vão gastar menos. Efetivamente os carros de natureza convencional vão continuar a ter um peso enorme.</p> | |

| | | | |
|-----------------------------|------------------------------------|--|---|
| | | <p>Instabilidade regiões produtoras</p> | <p>Uma das grandes variáveis relativamente aos preços dos combustíveis é a instabilidade nas regiões produtoras. Até que ponto é possível contornar esta variável?</p> <p>Na indústria petrolífera há sempre 3 riscos que são os riscos que qualquer empresa que quer explorar tem que avaliar. Em primeiro é o risco geológico, que é o principal, depois há o risco económico e há outro risco que é o risco político. O geológico e o económico, as empresas às vezes controlam, o político não. Portanto, a probabilidade das empresas, sobretudo das multinacionais, estarem em zonas de maior estabilidade política, mesmo correndo riscos de não ser a zona de maior petróleo mas às vezes é a melhor opção. Os países instáveis, ou dominam as guerras internas para tentar passar para esses países a estabilidade governativa que existe, para que as empresas invistam, ou então, geopoliticamente vai-se assistir cada vez mais a saída dos países árabes para países novos, produtores de petróleo, como é o caso do Brasil e Moçambique de gás.</p> |
| | | <p>China e Índia</p> | <p>Estima-se que em 2035 a China e a Índia sejam responsáveis por 50% da procura de energia primária a nível mundial. Esta crescente procura poderá tornar ainda mais caros os preços dos combustíveis?</p> <p>A população mundial, em 2040, vai chegar a 9 bilhões de pessoas mas as regiões mais importantes desta justificação vão ser realmente a China e a Índia, e ainda os outros países asiáticos e África. Os grandes crescimentos estão concentrados nestes dois grandes pólos (África e Ásia) que no fundo vão também empurrar os consumos energéticos para determinado tipo de evoluções. A China vai crescer 500 milhões de carros nos próximos 10 anos, vai ter mais carros que a toda a Europa e a parte de África.</p> |
| <p>Oportunidades</p> | <p>Pesquisa e prospeção</p> | <p>No que diz respeito à prospeção de petróleo no subsolo português, o que tem a dizer quanto a este assunto?</p> <p>A indústria petrolífera é a indústria que mais gasta em investigação e desenvolvimento. Portugal tem, do ponto de vista geológico, uma probabilidade de haver energia sobretudo petróleo. Quando se fez a quebra dos continentes, há milhões de anos atrás, criou-se aqui uma bacia de hidrocarbonetos. Existe a probabilidade de haver petróleo nas bacias sedimentares mas tem que se ver se é rentável. Fazer poços só para tirar um bocadinho de petróleo não compensa, a grande dúvida neste momento é saber se temos quantidade suficiente para ser rentável.</p> | |

| | | |
|---------------|--|---|
| Outros | Swaps | <p>Em que medida existe em Portugal troca de mercadorias entre operadores?</p> <p>Se forem evitados custos logísticos, trazer produto de Espanha para Portugal e vice-versa, ficamos a ganhar com isso. Os <i>swaps</i> são sempre óbvios e sempre necessários, pois são uma forma de rentabilizar a cadeia de logística de valor. Onde se consegue, através de uma otimização das grandes estruturas industriais que são as refinarias, tentar abastecer o mercado natural da refinaria e quanto mais se conseguir satisfazer este mercado mais eficiente se torna. E assim permite ganhar-se margem para a nível comercial ser mais competitivo. Naturalmente, todas as estruturas e empresas que tenham capacidade de fazer <i>swaps</i>, com base na sua estrutura de refinação, é uma coisa racional.</p> |
| | Energias renováveis e biocombustíveis | <p>Em Portugal, a aposta nas energias renováveis tem sido elevada. Pensa que esta tendência se vai manter e que estamos no caminho certo? E relativamente à introdução de biocombustíveis?</p> <p>Em 2035, as energias que mais vão crescer são as renováveis mas o seu peso no portefólio do <i>mix</i> energético do mundo não vai além de 4%. Ou seja, as renováveis têm importância no crescimento mas pesam muito pouco no futuro da energia. A energia do petróleo vai ser 27%, 24% vai ser à base de carvão e 24% à base de gás, portanto só estas três energias já são 75% do consumo mundial. No fundo, ou nós temos capacidade, nas 3 energias, petróleo carvão e gás, de abastecer 75% do mundo ou então o mundo não tem energia. Hoje em dia, 95% dos transportes no mundo são abastecidos à custa de petróleo, no futuro, num cenário de 2030, vai ser 90%.</p> |
| | Business intelligence | <p>Os sistemas de <i>business intelligence</i> são uma ferramenta fundamental para compreensão em tempo real da informação disponibilizada. Em Portugal pensa que esta ferramenta está a ser bem implementada neste mercado?</p> <p>Os sistemas de informação são uma das áreas mais importantes na indústria petrolífera. Isto é inequívoco e o <i>business intelligence</i> é absolutamente crítico mas mais no sentido de trabalhar dados. No cliente final, no retalho, o que está a acontecer é, as empresas estão a trabalhar nas <i>commodities</i> que são iguais em todas mas onde se faz a diferença é na relação com o cliente. Onde as empresas podem fazer a diferença é fazer com que uma ida a um posto seja um momento de prazer. Tem que se ter a capacidade de criar conhecimento do cliente, para criar relações e assim fazer ofertas mais alocadas a estes. E para isso, o <i>business intelligence</i> vai ser dramaticamente importante.</p> |
| | Postos low-cost | <p>Relativamente aos postos <i>low-cost</i> (baixo custo), esta tentativa de obrigatoriedade de implementação destes postos por parte das empresas petrolíferas vai mesmo avançar?</p> <p>Do ponto de vista legal, o Governo já lançou a iniciativa e a ideia é avançar com isto. Do ponto de vista de mercado e do ponto de vista de equilíbrio de mercado não faz sentido. Isto é a subversão de tudo o que é equilíbrio das chamadas regras de economia. Para se ter postos <i>low-cost</i> precisa-se ter custos mais altos e não é normal ter um produto <i>low-cost</i> quando se tem que ter mais custos para tê-lo.</p> |

| | | | |
|--|--|------------------------------|--|
| | | Composição dos preços | <p>Em relação à composição dos preços, o que tem a dizer?</p> <p>Se virmos o custo inteiro de um litro de gasolina no final da cadeia de valor acaba por ser um produto absolutamente incrível do ponto de vista de competitividade. Como no final se trabalha com preços em que 70 ou 80% da carga fiscal e fica muito pouco para o cliente final, neste caso a empresa que explora, qualquer 1 cêntimo pode fazer a diferença entre ter uma estação rentável ou não. E 1 a 5 cêntimos numa cadeia de logística pode fazer com que um tipo de indústria, neste caso na parte final da cadeia de valor, o retalho, possa ser rentável ou não rentável.</p> |
|--|--|------------------------------|--|

5. CONCLUSÕES

O sucesso de qualquer setor, mercado ou organização reflete-se através do seu desempenho e, conseqüentemente, das estratégias utilizadas por estes. Dada a feroz e inequívoca competitividade que tende a aumentar em todos os setores, torna-se vital compreender as estratégias implementadas, bem como as melhorias que poderão ser introduzidas para progredir internamente. Todos os esforços devem ser canalizados para a redução de custos, a satisfação do cliente, o desenvolvimento tecnológico e o crescimento operacional dos processos internos. O desafio prende-se com a obtenção de estratégias acertadas, que terão impacto automático e serão refletidas nos resultados internos de empresas e mercados.

Através do estudo do mercado retalhista do setor petrolífero português realizado, onde nos baseamos na análise SWOT desenvolvida, assim como, nas respostas dos entrevistados, pretende-se perceber quais os vetores, medidas e limitações que este compreende. Assim, de seguida, analisaremos as conclusões e limitações do estudo, bem como, as contribuições para a evolução da análise do setor e deixaremos em aberto vias para uma investigação futura.

Primordialmente há que perceber quais os pontos fortes e fracos deste mercado. Através da análise SWOT realizada anteriormente, os principais pontos fortes a destacar deste setor são: O mercado retalhista do setor petrolífero ser livre desde 2004; A possibilidade de verificar os preços de venda ao público, o que denota uma transparência de preços; A dependência dos consumidores no consumo dos derivados de petróleo, facto que permanecerá nos próximos anos e que aufere garantias às empresas; Postura mais interventiva na pesquisa e prospeção de petróleo, que poderá ser vantajoso num futuro próximo e poderá evoluir o setor para um patamar distinto; Boa infraestrutura petrolífera na Península Ibérica, assim como, internamente, o facto das refinarias de Sines e Matosinhos assegurarem 88% das necessidades de combustíveis petrolíferos do nosso país (DGEG, 2012).

Relativamente aos pontos fracos deste mercado há que destacar: A dependência do valor do preço de crude gera grande incerteza no valor final dos produtos petrolíferos; A dependência de câmbio euro/dólar. Neste ponto um dos entrevistados apela e passo a citar ‘A taxa de câmbio apesar de ser importante tem muito pouca importância na cadeia

de valor, só tem importância na venda final'. Contudo, o outro entrevistado alega 'A taxa de câmbio é bastante importante porque por vezes pode anular a subida do preço do barril, ou o contrário, aumenta o efeito da variação do preço em dólares. Assim, a taxa de câmbio é um fator extremamente importante mas completamente fora do controle'. Assim poder-se-á dizer que ainda que este ponto seja de importância extrema, não é controlável por parte das empresas; O preço a pagar antes de imposto, o IVA e o ISP. Relativamente ao preço a pagar antes de imposto, estes não são muito diferentes dos restantes países da UE (ver Figura 2.4.6 e Figura 2.4.7). Apesar disto, os impostos na venda a retalho do setor petrolífero são bastante elevados e um dos entrevistados acrescenta 'A indústria petrolífera é a indústria que mais impostos paga'.

A fim de entender quais os vetores que poderão elevar este mercado a um nível superior, desenvolveu-se uma das componentes da análise SWOT, oportunidades, e aquando das entrevistas tentou-se depreender as opiniões dos entrevistados para os pontos antes alinhavados. Posto isto, as oportunidades são: Os biocombustíveis e energias renováveis. Os derivados do petróleo continuam e continuarão a dominar o portefólio do *mix* energético, no entanto, em Portugal as energias de carácter renovável representam 22,8% do valor global do consumo de energia primária (ver Figura 2.2.3). Um dos entrevistados diz 'Em 2035, as energias que mais vão crescer são as renováveis mas o seu peso no portefólio do *mix* energético do mundo não vai além de 4%' Relativamente aos biocombustíveis, estes já são introduzidos no gasóleo. Através do Decreto-Lei nº 117/2010, o Estado implementou metas de incorporação de biocombustíveis para atenuar as emissões de gases com efeito de estufa. Contudo existe alguma controvérsia relativa à real redução de níveis de CO₂ se analisado o ciclo de vida completo dos biocombustíveis. Aqui surge os biocombustíveis de 2ª geração. Um dos entrevistados sugere 'Os biocombustíveis têm um papel a desempenhar mas provavelmente não os biocombustíveis usais, de 1ª geração mas sim os de 2ª geração'; Os *swaps*. Este tipo de troca de mercadorias pode ser uma grande mais-valia para o setor petrolífero e em específico para a venda a retalho. Se esta troca for feita de modo justo entre os operadores consegue-se rentabilizar e evitar custos logísticos e criar valor nas empresas. Permite assim às empresas ganhar margem para que a nível comercial se tornem mais competitivas. Um dos entrevistados espelha bem esta oportunidade 'através de uma otimização das grandes estruturas industriais que são as refinarias, tentar abastecer o mercado natural da refinaria e quanto mais se conseguir satisfazer este

mercado mais eficiente se torna?; Os sistemas de *business intelligence*. Estes sistemas de informação são fundamentais no setor petrolífero. Sem boas ferramentas de *business intelligence*, as empresas deste setor atrasam-se na compreensão de informação e consequentemente no seu desempenho. Por este facto, é extremamente importante para o mercado retalhista estar na vanguarda desta ferramenta, pois este sistema torna-se crucial para a interpretação do passado e a modelação do futuro com um aumento da precisão. Toda a cadeia de valor deste setor tem que estar atualizada com esta ferramenta e no caso particular da venda a retalho, esta otimização poderá ser melhor interpretada na relação com o cliente. Um dos entrevistados salvaguarda ‘Tem que se ter a capacidade de criar conhecimento do cliente, para criar relações e assim fazer ofertas mais alocadas a estes. E para isso, o *business intelligence* vai ser dramaticamente importante’.

Outro vetor que temos que analisar são as ameaças. Aqui poderão estar limitações para o crescimento e evolução do mercado retalhista do setor em estudo. Desta forma as ameaças a destacar são: Os veículos elétricos. Apesar de estes veículos virem sendo apontados como alternativa à utilização de produtos petrolíferos, prevê-se que o estado atual ainda apresente algumas limitações, o entrevistado explica ‘Todos os combustíveis que vierem substituir o consumo dos combustíveis fósseis, para o setor, são uma ameaça. Contudo, o veículo elétrico no estado tecnológico atual ainda apresenta algumas limitações, em termos de autonomia, de preço e de matérias-primas necessárias no fabrico de baterias’. E o outro entrevistado acrescenta ‘O carro elétrico não vai passar de mais de 2-3% na economia mundial’. Posto isto, os veículos de natureza convencional, vulgo automóveis abastecidos por produtos petrolíferos, vão continuar a ter um peso colossal; A subida acentuada do preço do crude e descida do consumo de produtos petrolíferos. Estes são dois pontos negativos, no que diz respeito ao primeiro, o mercado interno nada poderá fazer quanto a isto. Relativamente ao segundo ponto, esta queda é resultado da recessão económica em geral e consequente perda de poder de compra dos consumidores nacionais; A instabilidade nas regiões produtoras. Este é um ponto que apenas é controlável internamente, um dos entrevistados diz ‘É uma questão geopolítica, os agentes económicos ligados ao petróleo não podem fazer nada, são os próprios Estados que têm que fazer algo’; Aumento da procura na China e Índia. Estes dois países têm vindo a crescer de uma forma acentuada e prevê-se que em 2035 estes dois países sejam responsáveis por 50% da procura de energia primária a nível mundial

(ver Figura 2.2.1). Este facto levará a uma procura desmesurada de todas as matérias-primas, incluindo claro está a energia e consequentemente produtos petrolíferos. Um dos entrevistados perspetiva portanto ‘a longo prazo, a tendência será sempre para os preços crescerem’.

Existe no entanto uma questão que foi abordada nas entrevistas e que tem uma grande importância para a evolução da venda a retalho deste setor. A implementação de postos *low-cost*, ou seja posto de baixo custo, tem sido um tema muito debatido e por isso foi foco de análise. Aqui os dois entrevistados estão de acordo, ‘é uma medida injusta e injustificada, pois obriga as empresas, o que num mercado liberalizado é difícil compreender, a comercializar obrigatoriamente um determinado produto’ é referido por um lado, e prossegue o outro entrevistado ‘do ponto de vista de equilíbrio de mercado não faz sentido’. Esta é uma medida legislativa que foi aprovada pelo Governo no orçamento para 2013 mas que poderá não ir de encontro às expectativas dos consumidores e não ser uma mais-valia para estes.

Ao que auferir às limitações do tema e da pesquisa do mesmo, este setor está em constante alteração, torna-se por isso difícil manter a revisão de literatura sempre atualizada. Este é um ponto que, por exemplo, retira alguma atualidade aos preços em vigor e aos consumos de produtos petrolíferos. Outra limitação refere-se à avaliação e compreensão da satisfação dos clientes. Este é um mercado indispensável para os consumidores mas que não é tido em boa consideração dado o constante aumento dos preços. Assim, esta visão e avaliação por parte dos clientes torna-se um pouco inacessível e inabordável.

Assim, para uma evolução da análise do setor e como possíveis vias em aberto para uma investigação futura, deixaremos alguns temas de exequível desenvolvimento. Por um lado, uma maior e mais ostensiva pesquisa em relação aos biocombustíveis. Neste tema poderia abordar-se os biocombustíveis de 2ª geração e toda a evolução neste panorama. Outro tema que poderia ser de grande interesse diz respeito a alternativas aos produtos petrolíferos como é o caso do hidrogénio. Seria de facto interessante fazer um estudo comparativo entre carros abastecidos a derivados do petróleo e carros onde a fonte de energia seria o hidrogénio. Por último, compreender até que ponto o *business intelligence* está implementado neste setor e entender toda a dinâmica deste sistema de informação no setor petrolífero.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência para a Energia – ADENE (2010). *Medidas de Eficiência Energética aplicáveis à indústria portuguesa: um enquadramento tecnológico sucinto*. Junho de 2010
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood. Irwin
- Associação Portuguesa do Veículo Eléctrico - APVE, disponível em [online] <http://www.apve.pt>, Julho de 2012
- Associação de Energias Renováveis – APREN (2010). *Roteiro Nacional das Energias Renováveis: Aplicação da Directiva 2009/28/CE*. 18 de Março de 2010
- Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas - APETRO, disponível em [online] <http://www.apetro.pt>, Abril de 2012
- Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas – APETRO (2013). *Informação sobre o mercado dos produtos petrolíferos em 2012*. Fevereiro de 2013
- Autoridade da Concorrência (2008). *Relatório da Autoridade da Concorrência sobre o Mercado dos Combustíveis em Portugal*, 2 de Junho de 2008
- Autoridade da Concorrência (2009). *Relatório Final sobre os Sectores dos Combustíveis Líquidos e do Gás Engarrafado em Portugal*, 31 de Março de 2009
- Autoridade da Concorrência (2010). *Newsletter de Acompanhamento dos Mercados de Combustíveis Líquidos e Gás Engarrafado - II Trimestre de 2011*. Setembro de 2010
- Autoridade da Concorrência (2012). *Newsletter de Acompanhamento dos Mercados de Combustíveis Líquidos e Gás Engarrafado - I Trimestre de 2012*. Junho de 2012
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Edições 70. Lisboa
- Bernardo, J. (2007). *Biocombustíveis: Políticas, Legislação e Incentivos*. Apresentação dada no Workshop: Utilização de Veículos e Combustíveis Alternativos em Frotas de Transporte: Situação Actual e Perspectivas de Futuro, Almada, 16 de Novembro de 2007
- Bingham, W. e Moore, B. (1924). *How to Interview*. Harper and Row. Nova Iorque

BP, disponível em [online] <http://www.bp.com>, Agosto de 2012

BP World Energy (2011). *BP Statistical Review of World Energy*. Junho de 2011

CEPSA, disponível em [online] <http://www.cepsa.com>, Agosto de 2012

Comissão das Comunidades Europeias (2008). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões – Enfrentar o desafio da subida dos preços do petróleo*. Bruxelas, 13 de Junho de 2008

Decreto-Lei nº 267/2002. I Série-A N.º 273 – 26 de Novembro de 2002

Decreto-Lei nº 10/2003. I Série-A N.º 15 – 18 de Janeiro de 2003

Decreto-Lei nº 362/2005. I Série-B N.º 65 – 4 de Abril de 2005

Decreto-Lei nº 31/2006. I Série-A N.º 33 – 15 de Fevereiro de 2006

Decreto-Lei nº 89/2008. 1ª Série N.º 104 – 30 de Maio de 2008

Decreto-Lei nº 195/2008. 1ª Série N.º 193 – 6 de Outubro de 2008

Decreto-Lei nº 243/2008. 1ª Série N.º 244 – 18 de Dezembro de 2008

Decreto-Lei nº 117/2010. 1ª Série N.º 207 – 25 de Outubro de 2010

Decreto-Lei nº 142/2010. 1ª Série N.º 253 – 31 de Dezembro de 2010

Direcção Geral de Energia e Geologia - DGEG, disponível em [online] <http://www.dgge.pt>, Abril de 2012

EDP, disponível em [online] <http://www.edp.pt>, Julho de 2012

European Commission (2009a). *Survey: On the Petroleum Products' Price Data Collection Published in the Weekly Oil Bulletin*. Fevereiro de 2009

European Commission (2009b). *Directive 2009/28/EC of the European Parliament and of the Council on the promotion of the use of energy from renewable sources and amending and subsequently repealing Directives 2001/77/EC and 2003/30/EC*. 23 de Abril de 2009

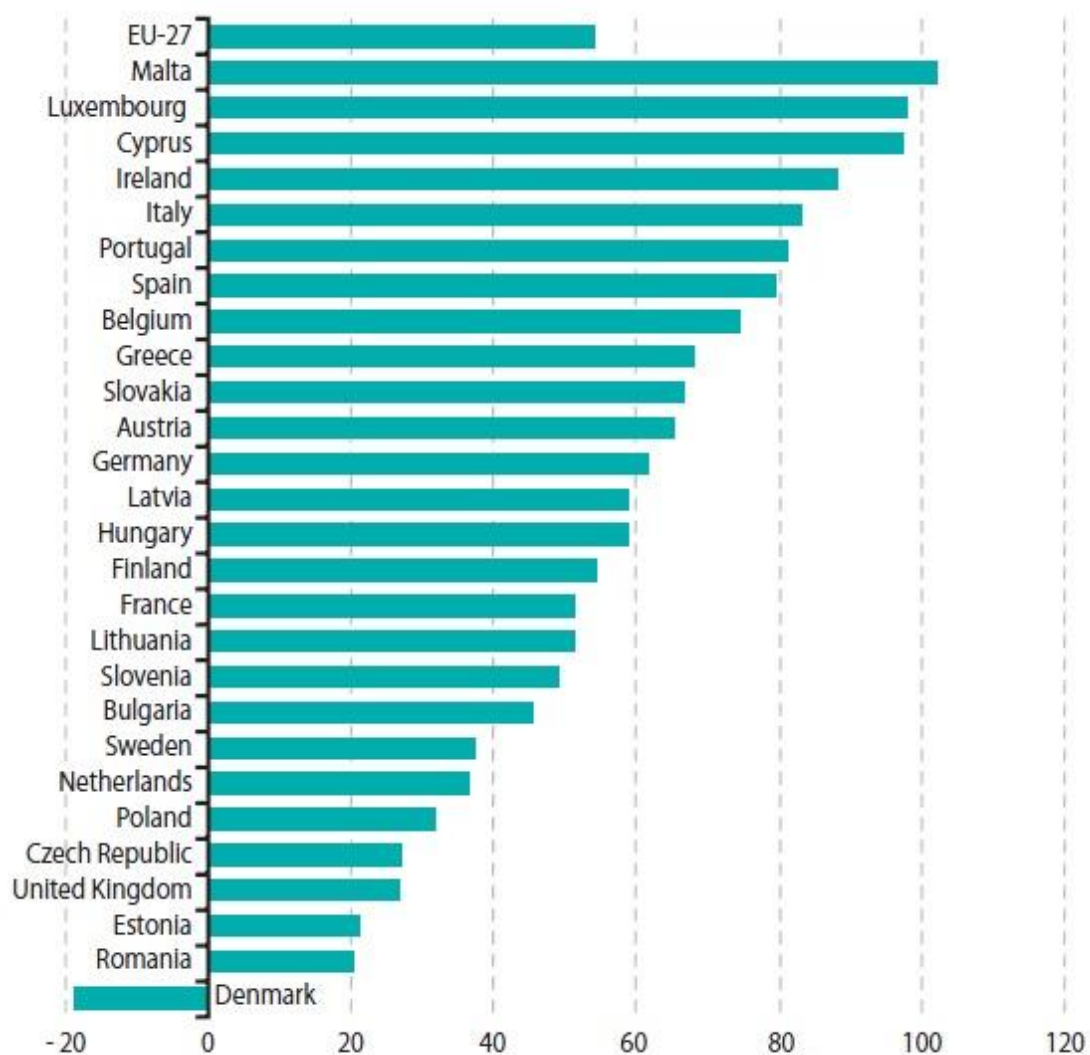
- European Commission (2011). *Energy, transport and environment indicators – 2011 edition*. Luxemburgo
- European Commission (2012a). *Pocketbook on the enlargement countries – 2012 edition*. Luxemburgo
- European Commission, disponível em [online] <http://www.ec.europa.eu>, Setembro de 2012 (2012b)
- Europe's Energy Portal, disponível em [online] <http://www.energy.eu>, Junho de 2012
- Exxon Mobil (2012). *The Outlook for Energy: A View to 2040*. Texas
- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo. Lisboa
- Galp Energia, disponível em [online] <http://www.galpenergia.com>, Abril de 2012
- Hipersuper, disponível em [online] <http://www.hipersuper.pt>, Julho de 2012
- International Energy Agency (2011). *Technology Roadmap: Biofuels for Transport*. Paris
- International Energy Agency (2012). *World Energy Outlook 2012: In-depth study on energy-efficiency*. Paris
- Motta, M. (2004). *Competition Policy: Theory and Practice*. Cambridge University Press.
- Portal Energia, disponível em [online] <http://www.portal-energia.com>, Julho de 2012
- Proteste Investe, disponível em [online] <http://www.deco.proteste.pt/investe>, Julho de 2012
- Repsol, disponível em [online] <http://www.repsol.com>, Agosto de 2012
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 80/2008. 1ª Série N.º 97 – 20 de Maio de 2008
- Rogers, C. (1942). *Counselling and Psychotherapy*. Houghton Mifflin. Boston
- Rosa, M. (2010). *Biocombustíveis: Contributo para o Sector dos Transportes*. Apresentação dada na Conferência: Energia 2020: Um Objectivo a 10 anos, Lisboa, Fevereiro de 2010

Santos, M. e Ramos, I. (2006). *Business Intelligence: tecnologias da informação na gestão de conhecimento*. FCA - Editora de Informática. Lisboa

União Europeia, disponível em [online] <http://www.europa.eu>, Agosto de 2012

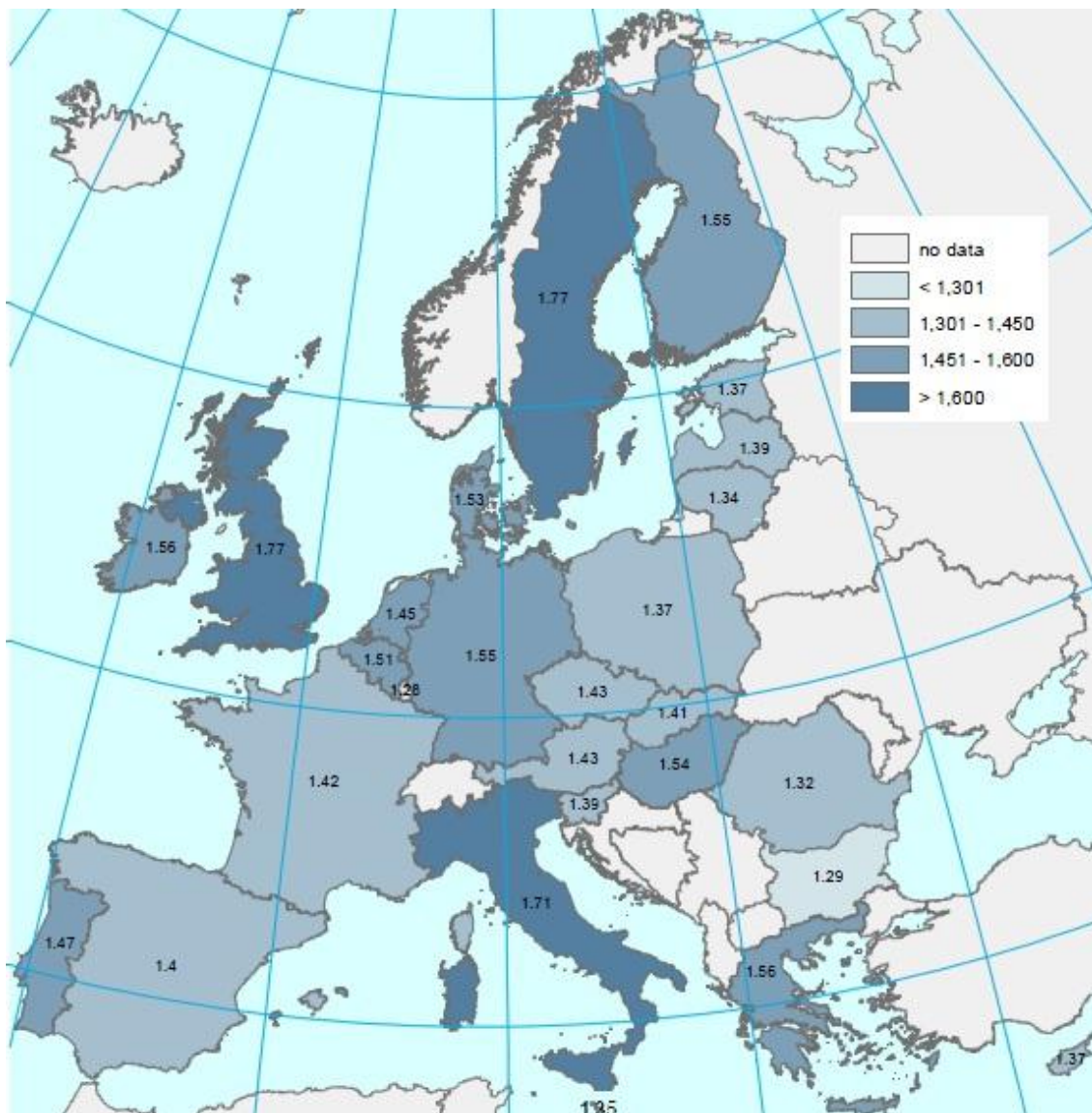
ANEXOS

Anexo A – Percentagem de dependência energética dos 27 países da União Europeia em 2009



Fonte: European Commission (2011)

Anexo B – Preço do gasóleo nos diferentes países europeus, incluindo taxas e impostos, à data de 13 de Agosto de 2012 (€/litro)



Fonte: European Commission (2012b)

