



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Projeto de Expansão de Rede de Postos de Combustível

José António Cardoso Teixeira

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador

Doutor Pedro Manuel de Sousa Leite Inácio, Professor Auxiliar
Departamento de Finanças
ISCTE-IUL

Novembro 2021

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Projeto de Expansão de Rede de Postos de Combustível

José António Cardoso Teixeira

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador

Doutor Pedro Manuel de Sousa Leite Inácio, Professor Auxiliar
Departamento de Finanças
ISCTE-IUL

Novembro 2021

Agradecimentos

A concretização desta dissertação de mestrado contou com relevantes ajudas e incentivos que tornaram possível a realização da mesma e que exigem de mim um profundo reconhecimento.

Em primeiro lugar quero agradecer ao Prof. Doutor Pedro Inácio, pela forma de orientação, apoio incondicional, plena disponibilidade e transmissão de reconhecidos conhecimentos, que foram determinantes na elaboração deste trabalho e na superação de problemas que emergem na construção de um documento desta natureza.

Aos docentes das várias unidades curriculares do MGA, pela transmissão de conhecimentos diversos, relacionados com a temática da gestão aplicada, e que serviram de base à elaboração das várias componentes do trabalho.

Agradeço também a participação dos entrevistados, Dra. Silvia Barata, Dr. João Caetano e Eng. Abel Monteiro, destacados gestores da BP Portugal, pelas suas preciosas contribuições de uma visão prática e objetiva do tema, em contexto de aplicação empresarial.

À empresa Combusloures-Comércio de Combustíveis e Lubrificantes Lda., uma palavra de agradecimento pela disponibilidade dada para análise da viabilidade económica de um projeto de investimento, que visa a expansão da sua rede de retalho de combustíveis, em ambiente de forte volatilidade da mobilidade futura e com uma oferta disruptiva.

Por fim, quero agradecer, a todos aqueles de diversas formas, demonstraram o seu apoio e contribuíram para a valorização do trabalho e tornaram possível a concretização desta dissertação.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar o desafio lançado pela empresa COMBUSLOURES sobre a viabilidade de novos projetos de investimentos para a expansão da rede de postos de combustível, seu impacto na estrutura económica e financeira da empresa e contributo para o novo paradigma dos combustíveis limpos.

A disrupção verificada no setor automóvel e energético pressupõe a análise de estratégias distintas: Por um lado redefinir o papel do atual canal de distribuição, e redimensionar a rede de postos de combustível para um nível de cobertura mais alargado. Por outro lado, compatibilizar duas realidades distintas, a oferta tradicional assente nos combustíveis fósseis e a oferta de novas energias em linha com a realidade do setor automóvel.

A forte concorrência no setor, impõe elevados níveis de eficiência, serviço de excelência e uma estratégia de crescimento com oferta diferenciada, onde as novas energias apresentam um crescimento exponencial e os combustíveis fósseis um decréscimo gradual.

A incerteza sobre o novo modelo de negócio de retalho de combustíveis, certamente diferente do atual, implicou a análise de alguns estudos de investigação sobre a temática das novas energias, impacto nas preferências dos consumidores e na rentabilidade do negócio.

Em suma podemos concluir que é primordial adotar as novas energias, e a oferta diferenciada nas lojas de conveniência, em linha com as alterações profundas que estão a ocorrer a nível global. Também é de notar que ambas as realidades são primordiais para os clientes nos anos mais próximos.

Palavras-chave: Combustíveis, Elétrico, Hidrogénio, Projetos de Investimento, Avaliações de Projetos; Decisões de Investimento.

Abstract

This work aims to analyze the challenge launched by the company COMBUSLOURES on the feasibility of new investment projects for the expansion of the network of gas stations, their impact on the company's economic and financial structure and contribution to the new paradigm of clean fuels.

The disruption seen in the automotive and energy sector presupposes the analysis of different strategies: On the one hand, redefining the role of the current distribution channel, and re-dimensioning the network of gas stations for a broader level of coverage. On the other hand, to reconcile two distinct realities, the traditional offer based on fossil fuels and the offer of new energies in line with the reality of the automotive sector.

The strong competition in the sector imposes high levels of efficiency, excellent service and a growth strategy with a differentiated offer, where new energies present an exponential growth and fossil fuels a gradual decrease.

Uncertainty about the new fuel retail business model, which is certainly different from the current one, implied the analysis of some research studies on the topic of new energies, impact on consumers' preferences and business profitability.

In short, we can conclude that it is essential to adopt new energies, and the differentiated offer in convenience stores, in line with the profound changes that are taking place at a global level. It is also worth noting that both realities are paramount for customers for years to come.

Keywords: Fuels, Electric, Hydrogen, BP and Combusloures.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos

Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Quadros.....	x
Glossário de Siglas.....	xi
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Estrutura do trabalho.....	4
2. Definição do Problema e Objetivos do Estudo e Motivações.....	5
2.1. Objetivos.....	5
2.2. Motivações.....	7
3. Literatura e Conceitos Teóricos.....	9
3.1. Combustíveis Fósseis.....	9
3.2. Fontes de energia.....	13
3.3. Política energética.....	14
3.4. Descarbonização da economia.....	15
3.5. Política de mobilidade.....	17
3.6. Tendências do setor automóvel.....	19
3.7. Conceitos de Avaliação de Projetos.....	21
4. Metodologia.....	25
4.1. Enquadramento.....	25
4.2. Entrevistas.....	26
4.3. Plano das Entrevistas.....	26
5. Análise de Informação.....	27
5.1. Mercado dos Combustíveis em Portugal.....	27
5.2. Enquadramento da Combusloures.....	32
5.3. Projeto de expansão da Combusloures.....	34
6. Análise da Viabilidade Económica do Investimento.....	37
7. Conclusões.....	43
Referências Bibliográficas.....	45

Anexos.....	47
Anexo A.....	47
Anexo B.....	48
Anexo C.....	49
Anexo D.....	50
Anexo E.....	41
Anexo F.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Three scenarios to explore the energy transition.....	2
Figura 2.1: Carregadores Elétricos - Posto BP Venda do Pinheiro.....	5
Figura 2.2: Participação das energias renováveis na geração de energia no Cenário de Desenvolvimento Sustentável, 2000-2030.....	6
Figura 3.1: Variação trimestral da procura de petróleo em 2020/2021.....	9
Figura 3.2: Atividade de transportes em 2020 e 2021.....	11
Figura 3.3: Variação na procura de energia e na produção de energias renováveis em eletricidade, calor e transporte, 2019-2020.....	13
Figura 3.4: Neutralidade carbónica - Metas e objetivos para Portugal para o horizonte 2030.....	14
Figura 3.5: Evolução das emissões nacionais de gases com efeito de estufa.....	15
Figura 3.6: Emissões setoriais de dióxido de carbono equivalente, em Portugal, em 2017.....	16
Figura 3.7: Peso consumo gasóleo nos transportes rodoviários, em Portugal, na década 2008/2018.....	18
Figura 3.8: Vendas de veículos de passageiros por tipo de combustível.....	19
Figura 3.9: Variação anual no n.º de registos de veículos novos em Portugal, em 2018, por tipo de combustível.....	19
Figura 3.10: Peso dos registos de veículos novos de passageiros alimentados a energias alternativas, no total de veículos novos de passageiros registados em 2018, e variação (%) no n.º de registos de novos veículos de passageiros alimentados a energias alternativas em países da UE em 2018.....	20
Figura 5.1: Mercado Combustíveis em Portugal.....	27
Figura 5.2: Movimentação dos <i>players</i> no mercado a partir do ano 2000.....	28
Figura 5.3: Antigo posto de combustível.....	32
Figura 5.4: Posto Combustível de Runa/Torres Vedras.....	33

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 5.1: Metas nacionais incorporação biocombustíveis.....	31
Quadro 5.2: Projeto de Investimento - Plano de Investimento.....	34
Quadro 5.3: Projeto de Investimento - Fundo Maneio.....	35
Quadro 5.4: Projeto de Investimento – Plano de Financiamento.....	35
Quadro 5.5: Projeto de Investimento – Plano de Exploração.....	36
Quadro 6.1: Mapa de Cash Flow a Preços Constantes.....	37
Quadro 6.2: Mapa de Cash Flow a Preços Correntes.....	38
Quadro 6.3: Métodos atualização dos Cash Flow Nominais.....	39
Quadro 6.4: Análise VAL Preços Correntes / VAL Preços Constantes.....	40
Quadro 6.5: Decisões de Investimento e Financiamento.....	41

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

ACEA – Associação Europeia de Produtores do Setor Automóvel

APA – Agência Portuguesa do Ambiente

BP – British Petroleum

CO₂ – Dióxido de Carbono

CF - Cash Flow

CMVMC -Custo Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Combusloures – Comércio de Combustíveis e Lubrificantes, Lda

DLRR – Dedução de Lucros Retidos e Reinvestidos

EBIAT - Earnings before interest after taxes

EBIT - Earnings Before Interest and Taxes

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

FCFE - Free Cash Flow to Equity

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

GP – Gastos com Pessoal

IPC – Índice de Preços ao Consumidor

IR - Índice de Rentabilidade

IRC - Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

NIC – Norma Internacional de Contabilidade

PAC – Posto de Abastecimento de Combustíveis

PB – Pay Back

PNEC – Plano Nacional Integrado de Energia e Clima

RAI – Resultado Antes de Imposto

RL – Resultado Líquido

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

TIRM – Taxa Interna de Rentabilidade Modificada

UE – União Europeia

VAL Valor Atual Líquido

WC – Working Capital

1.INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

Depois de vários anos de investigação em novas fontes de energias limpas, o setor dos combustíveis continua a enfrentar desafios relacionados com as metas impostas para a descarbonização do planeta, o que obriga à redefinição de estratégias de investimento em novos postos de combustível, novos produtos e parcerias com outros “*players*” especializados na comercialização de novas energias e lojas de conveniência. Esta nova realidade foi impulsionada através da introdução no mercado de energias alternativas aos combustíveis fósseis, que impôs uma redefinição da estratégia das companhias petrolíferas com maior foco na inovação, antecipando soluções disruptivas em linha com as necessidades dos clientes, que começam a ter dificuldade em satisfazer as suas preferências na globalidade, nomeadamente no que concerne à oferta de carregadores elétricos ultrarrápidos.

A temática da descarbonização do planeta e as metas definidas no acordo de Paris para alcançar a neutralidade carbónica, tendo como objetivo a preservação da qualidade de vida das pessoas, implicou a procura por novas soluções energéticas. O setor dos combustíveis tem vindo a efetuar uma alteração ao modelo de negócio, no que concerne à oferta presente nos postos de combustível. Contudo esta alteração tem sido residual até à presente data, focando-se unicamente na instalação de carregadores elétricos em casos pontuais, onde existe maior tráfego urbano.

Os PAC foram até à presente data o principal canal de distribuição, assente numa oferta exclusiva de combustíveis fósseis, sendo este o core do negócio das companhias petrolíferas, no entanto o aparecimento de novos “*players*”, mais especializados, com maior foco nas novas experiências do consumidor, e com oferta mais ágil, colocou as companhias petrolíferas perante uma realidade distinta, pondo em causa o modelo de negócio praticado nos moldes atuais.

Logo a realidade dos PAC, nos atuais moldes, começa a ser posta em causa, motivado pelo surgimento de novas energias alternativas, disruptivas com o setor dos combustíveis fósseis, cuja afirmação no mercado será uma realidade crescente nos anos vindouros. A estratégia definida para os próximos anos, pelos construtores automóveis das grandes marcas europeias em termos de investimento nos veículos elétricos vem confirmar esta realidade e forçar as companhias petrolíferas a uma redefinição da sua estratégia comercial, no que concerne à oferta disponível nos PAC.

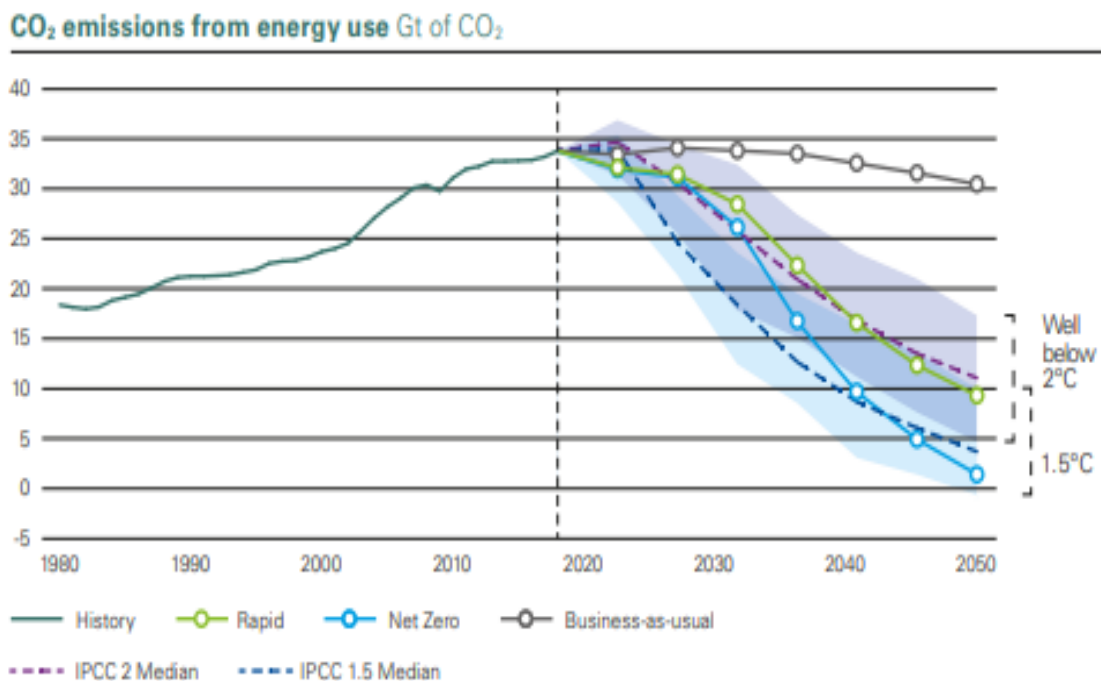
Os PAC do futuro terão de reinventar-se, para o que deverão estabelecer-se parcerias com os novos “*players*” energéticos, assentes numa lógica de relação que permita oferecer soluções inovadoras e disruptivas.

Para isso as Companhias Petrolíferas estão a reinventar o negócio, tornando-se mais abrangentes em linha com as preferências e expectativas dos seus clientes e com uma estratégia de racionalização da operação. Assim, acelerou-se o estabelecimento de novas parcerias com as grandes empresas do setor elétrico e da distribuição alimentar, criando uma oferta diferenciada nos PAC, alinhada com as mais recentes preferências dos clientes.

A velocidade a que acontece a transformação energética, imprime forte pressão no setor dos combustíveis, onde as exigências de investimento obrigam à alocação de fortes meios financeiros. Pois para além da transformação dos atuais PAC, todas as áreas funcionais estão em processo de transformação, nomeadamente: processos internos, marketing, área financeira e administrativa, etc.

Em termos globais verifica-se uma resposta tímida do setor, perante o desafio colocado pela introdução das novas energias e pela necessidade de transformação dos PAC, em locais alinhados com esta nova realidade. Contudo nem todas as companhias petrolíferas imprimem o mesmo ritmo de transformação, o que faz a diferença para o cliente com maior apetência por novas energias e pelos combustíveis do futuro com menos 90% de emissões de CO₂. (FuelsEurope. (2020). "Clean Fuels for All". Consultado em 03-08-2021, em: <https://www.fuelseurope.eu/wp-content/uploads/FuelsEurope-FAQs-Clean-Fuels-for-All.pdf>)

Figura 1.1: Three scenarios to explore the energy transition



Fonte: BP Annual Report and Form 20-F 2020

É difícil prever qual será o futuro dos PAC dadas as constantes mudanças e inovações, contudo o foco terá de ser o cliente, pois é ele que vai determinar se as suas preferências, em função do modelo de oferta, são minimamente satisfeitas pelos players que operam no mercado.

A crise que ainda vivemos criou um ambiente económico adverso e um clima de incerteza sem precedentes na atividade económica mundial pondo em causa antigos modelos de negócio. A diminuição súbita de algumas das habituais fontes de receita, criou uma enorme pressão sobre os custos e obrigou à procura incessante de novas oportunidades de negócio. Por outro lado, alguns segmentos, nomeadamente o elétrico com oferta disseminada, têm despoletado no mercado novas oportunidades de negócio que agilizaram o aparecimento de novos concorrentes, com uma oferta disruptiva, colocando maior pressão sobre o tradicional predomínio dos PAC no abastecimento de veículos.

A pressão colocada pelo mercado ao setor dos combustíveis é crescente, verifica-se em ambiente de forte concorrência, e exige a definição de plano estratégico em linha com a satisfação das novas preferências dos clientes, e que valorize os PAC com maior e melhor oferta.

Estamos perante um desafio colocado ao setor, onde os clientes para além das expectativas de obtenção de um serviço completo, querem do lado das Marcas, um esforço contínuo de investimento na transformação dos PAC, em moldes alinhados com as necessidades criadas pela disrupção verificada no setor automóvel, cujos veículos são movidos de uma forma crescente a partir de combustíveis cada vez menos poluentes.

Perante a realidade dos últimos anos no setor dos combustíveis, verifica-se uma transformação profunda nas companhias petrolíferas, que continuará nos anos vindouros, e que seguramente fará do setor uma realidade muito diferente daquela que conhecemos hoje, pelo que houve necessidade de fundamentar o trabalho em conceitos teóricos e bibliografia publicada nos anos recentes. Para isso foi realizada pesquisa em estudos feitos por outras entidades, que têm um trabalho mais avançado na temática das novas fontes de energia e impacto na estratégia de investimento em novas operações de retalho de combustíveis.

A metodologia usada na investigação permitiu caracterizar a perceção de valor acrescentado para os clientes, medida pelo uso de combustíveis limpos e/ou de baixo carbono e pela medida em que estes se podem substituir aos combustíveis fósseis, tendo-se concluído que estas duas realidades são ainda fatores essenciais para os clientes, embora com evoluções inversas.

Nas próximas secções serão apresentados os objetivos e estrutura deste trabalho, através da abordagem dos conceitos teóricos, estudo do caso Combusloures e respetiva conclusão.

1.2 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em sete capítulos:

Primeiro Capítulo – *Introdução* – faz um enquadramento do tema do trabalho no âmbito do Investimento na Rede de Postos de Combustível e apresenta a Estrutura do Trabalho.

Segundo capítulo - *Definição do Problema e Objetivos do Estudo* – avalia a viabilidade do investimento na expansão da rede de PAC da empresa Combustoures, no âmbito do atual paradigma energético, com o objetivo de compreender o papel deste canal de distribuição à luz das novas fontes de energia e combustíveis limpos e de baixo carbono.

Terceiro capítulo - *Literatura e Conceitos Teóricos* – resume os principais conceitos teóricos relacionados com o tema do trabalho, nomeadamente: Combustíveis Fósseis, Fontes de Energia, Descarbonização da economia, Política energética, Política de mobilidade, Tendências do setor automóvel, e Conceitos de Avaliação de Projetos.

Quarto capítulo – *Metodologia* - descreve o método usado na análise de informação, recolha e tratamento de dados.

Quinto capítulo – *Análise de Informação* – trata do enquadramento do mercado de combustíveis, bem como da Combustoures e do projeto de expansão da empresa.

Sexto capítulo – *Análise da Viabilidade Económica do Investimento* – trata da identificação de todos os fluxos financeiros do projeto e da aplicação das principais metodologias que permitem a avaliação da sua viabilidade económica.

Sétimo capítulo - *Conclusões* – descreve as conclusões sobre o enquadramento dos PAC da Combustoures e quais as recomendações sobre o melhor caminho a adotar pelo órgão de gestão.

Foram também efetuadas abordagens, junto da gerência da Combustoures, de forma a recolher informação interna sobre a estrutura organizacional, plano estratégico de desenvolvimento, situação financeira e quais as linhas de desenvolvimento do trabalho pretendidas pela empresa.

De forma a analisar a visão futura do mercado dos combustíveis e sucedâneos optou-se por realizar entrevistas ao Presidente e aos responsáveis da Direção Comercial e de Investimentos da BP Portugal, tendo como objetivo a recolha de dados que permita aferir as novas tendências de mercado e compreender as estratégias de investimento das companhias petrolíferas.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DE ESTUDO

2.1 Objetivos

Através da experiência do autor na exploração de postos de abastecimento de combustível, o presente trabalho foi conduzido com o objetivo de compreender a realidade do negócio de retalho de combustíveis e das novas fontes de energia alternativas, bem como o seu impacto na definição da oferta nos futuros PAC. Esta leitura é importante para uma melhor definição dos PAC tendo como objetivo um reforço da sua sustentabilidade económica e o cumprimento dos objetivos definidos para uma economia cada vez mais descarbonizada.

A disrupção verificada nos mercados energéticos, tem imprimido uma dinâmica de concorrência global, que impõe às organizações ajustamentos na sua estratégia, com níveis de eficiência, que sejam compatíveis com as preferências dos clientes e a rentabilidade exigida pelos investidores. Em linha com esta realidade, a Combustlours decidiu lançar o desafio de expansão da sua rede de postos em linha com tipos de PAC mais enquadrados com as preferências dos consumidores e relacionadas com a nova realidade energética.

As companhias petrolíferas têm vindo a reforçar os investimentos nos PAC, dando resposta à crescente solicitação dos clientes por um serviço mais consentâneo com a nova realidade do setor automóvel.

Estamos perante uma empresa que explora sete PAC na região de Lisboa, emprega um total de sessenta colaboradores e vai proceder à construção de mais cinco PAC até ao final do ano 2022. A Empresa opera com a Marca BP e tem presença nos concelhos de Loures, Sintra, Mafra, Torres Vedras e Benavente. Através dos novos investimentos pretende-se um reforço da presença nos atuais concelhos e também uma expansão para o concelho de Cascais.

Figura 2.1: Carregadores Elétricos - Posto Venda do Pinheiro



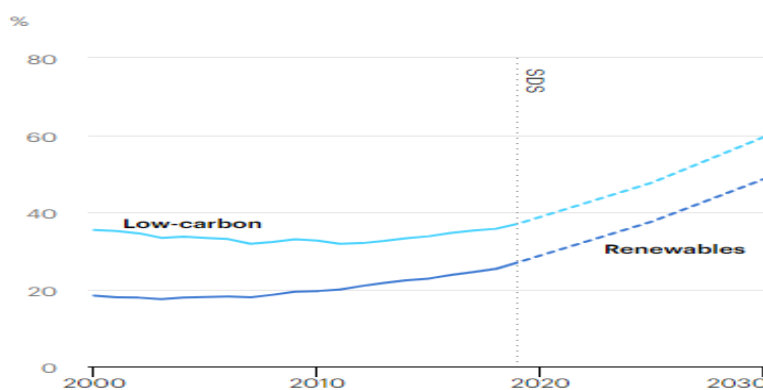
Fonte: Relatório e contas 2020 Combustlours

A necessidade de continuar a crescer e a reforçar a estrutura económica e financeira da Combusloures, levou a empresa a lançar o desafio que está subjacente a este trabalho e que tem como objetivo apresentar resultados sobre qual o melhor modelo de PAC a ser adotado no atual paradigma energético, alinhando preferências e exigências de clientes e estabelecendo o equilíbrio ideal entre a oferta de um serviço alinhado com as novas tendências de consumo, relacionadas com novas energias e combustíveis limpos e de baixo carbono. (FuelsEurope. (2020). "Clean Fuels for All". Consultado em 03-08-2021, em: <https://www.fuelsEurope.eu/wp-content/uploads/FuelsEurope-FAQs-Clean-Fuels-for-All.pdf>)

Perante o exposto procuramos apresentar neste trabalho as conclusões que serão a resposta para algumas questões que importam à Combusloures, nomeadamente:

- O atual canal de distribuição "PAC" será o adequado à estratégia de expansão dos negócios?
- Os layouts dos PAC correspondem às expectativas dos clientes?
- Os atuais PAC da Combusloures, estão em linha com as preferências dos clientes?
- Grau de adesão à nova oferta através dos PAC?
- Vantagens de parcerias com outros "players"?
- Contributo da nova oferta para a viabilidade das operações?

Figura 2.2: Participação das energias renováveis na geração de energia no Cenário de Desenvolvimento Sustentável, 2000-2030



Fonte: IEA – Global Energy Review 2021

Os resultados da pesquisa realizada têm como objetivo servir de suporte às respostas perante as questões colocadas, nomeadamente sobre o melhor modelo de PAC, como solução alinhada com a nova realidade energética e a crescente exigência dos clientes por novos produtos consentâneos com a nova realidade do setor automóvel.

Desta forma o objetivo é dar um contributo para o sucesso da Combusloures, através de ideias que permitam adotar uma solução viável, com criação de economias de escala e que permitam a prestação de um serviço de plena satisfação dos clientes e conseqüentemente um reforço da situação patrimonial da empresa. Para isso descrevemos os objetivos de investigação do trabalho pela seguinte ordem:

- Conhecer a realidade dos combustíveis em Portugal;
- Conhecer as novas fontes de energia alternativas aos combustíveis fósseis;
- Perceber as grandes linhas de orientação energética e conseqüentemente qual o impacto no setor automóvel e no setor dos combustíveis;
- Perceber a tendência do mercado automóvel e qual o alinhamento a fazer nos PAC;
- Analisar a atividade da Combusloures;
- Analisar a viabilidade do investimento a implementar para a expansão da empresa num ambiente de grande volatilidade da oferta.

2.2 Motivações

O impacto nas contas de exploração das empresas do setor de retalho de combustíveis, provocado pela disrupção que se verifica no setor automóvel, causa grandes incertezas aos seus gestores, nomeadamente no que concerne às decisões de investimento relacionadas com a expansão das operações, sendo esta uma das motivações para o desenvolvimento deste trabalho.

O setor de retalho de combustíveis é fortemente afetado pela realidade das novas energias alternativas aos combustíveis fósseis e mais amigas do ambiente, nomeadamente a eletricidade, o hidrogénio e outros combustíveis de baixo carbono. Esta realidade está em franca expansão, sendo um fator motivacional importante a considerar, dado a sua importância para o contributo no computo global do mix de vendas dos novos PAC e conseqüentemente para o reforço da sustentabilidade económica do investimento.

A sustentabilidade económica das operações é primordial para as empresas, sendo também um fator motivacional para o aprofundamento da temática da expansão dos negócios, dado que a grande transformação no setor dos combustíveis, alavancou a oferta disponível de novas fontes de energia/combustíveis, com impacto na oferta disponibilizada nos PAC e, conseqüentemente, nos meios libertos do negócio.

As empresas que tradicionalmente operam no ramo dos combustíveis fósseis, bem os seus agentes de retalho estão a ser afetados pela disrupção provocada com o aparecimento de novas fontes energéticas, colocando em causa o modelo de negócio assente na atual oferta disponibilizada pelos PAC. Esta alteração de paradigma energético impõe a adoção de novas formas de negócio e de parceria com outros *players* já instalados no mercado e que importa aprofundar.

São poucos os estudos existentes sobre a temática energética e a nova mobilidade, contudo a importância do tema é bastante aliciante e está na ordem do dia, pelo que o trabalho procurará contribuir para um melhor esclarecimento, junto das áreas de investimento, da sustentabilidade do novo modelo de negócio, assente numa oferta diversa de produtos alinhados com as exigências do setor automóvel e dos consumidores.

Em suma, a motivação será definir um modelo de negócio que permita expandir a atividade, tendo como premissas uma oferta inovadora, com presença crescente nos PAC nos anos vindouros, e que culmine num retorno do investimento num prazo alinhado com uma adequada remuneração do capital investido.

3.LITERATURA E CONCEITOS TEÓRICOS

3.1. Combustíveis Fósseis

Evolução da procura de Petróleo

A atual conjuntura sanitária provocada pela Covid-19 obrigou os Estados a tomarem medidas restritivas da atividade económica que provocaram uma retração na mobilidade das pessoas e consequentemente uma queda de 8,5 mb / d (8,8%) na procura de petróleo em 2020 - a maior queda de sempre em termos absolutos e relativos. A atividade transportadora, que representa aproximadamente 60% da procura total de petróleo, foi fortemente afetada pelas medidas restritivas adotadas para combater a pandemia. A procura de combustível pelo setor aéreo baixou 3,2 mb / d (41%), em resultado da estagnação acentuada na circulação de pessoas em 66% abaixo dos valores de 2019, e a procura por gasolina decresceu cerca de 3 mb / d (12%). A procura por óleo combustível desceu 0,5 mb / d (8%), motivada pela quebra na procura por combustível de bunker a nível do comércio internacional. O menor impacto sofrido pelo transporte de mercadorias mitigou a quebra verificada na procura de gasóleo para 1,8 mb / d (6%), e a procura de GLP / etano e nafta permaneceu estabilizada. (International Energy Agency-IEA. (2021). "Global Energy Review 2021". Consultado em 06-08-2021, em: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021>)

Figura 3.1: Variação trimestral da procura petróleo em 2020/2021

Change in quarterly oil demand in 2020 and 2021 relative to 2019 levels



Fonte: IEA – Global Energy Review 2021

Perspetivas do consumo de Petróleo nas grandes economias

CHINA



A procura de petróleo na China em 2021 terá um incremento em termos relativos de mais 9% comparativamente ao verificado em 2019, tendo caído 1,3 mb / d no primeiro trimestre de 2020, em resultado da pandemia e das consequentes medidas de restrição da mobilidade dos agentes económicos; contudo, o alívio das medidas impulsionou a economia nos trimestres seguintes o que levou a um incremento da procura por petróleo, fazendo com que o consumo de combustíveis tivesse um incremento. (International Energy Agency-IEA. (2021). “Global Energy Review 2021”. Consultado em 06-08-2021, em: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021>)

EUA



Perspetiva-se em 2021 uma procura de petróleo nos Estados Unidos à volta de 0,8 mb / d, valor inferior ao de 2019, em consequência das medidas restritivas impostas pelas autoridades de saúde, resultantes da necessidade de controlo da pandemia durante o 1º trimestre de 2021. (International Energy Agency-IEA. (2021). “Global Energy Review 2021”. Consultado em 06-08-2021, em: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021>)

UE



A procura na União Europeia continua 0,4 mb / d abaixo dos valores de 2019, prevendo-se que as restrições à atividade económica, tenham forte reflexo nos consumos globais do ano 2021. (International Energy Agency-IEA. (2021). “Global Energy Review 2021”. Consultado em 06-08-2021, em: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021>)

ÍNDIA



No primeiro semestre de 2021 verificaram-se fortes restrições à mobilidade da população, com reflexo negativo nos níveis de consumo de produtos petrolíferos, contudo o alívio das medidas, previsto para o segundo semestre, provavelmente impulsionará o consumo de petróleo no ano 2021, para quantidades alinhadas com as do ano 2019. (International Energy Agency-IEA. (2021). “Global Energy Review 2021”. Consultado em 06-08-2021, em: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021>)

Perspetivas de consumo de combustíveis e derivados

Gasolina



A procura de gasolina incrementará em 1,8 mb / d no ano de 2021 estimando-se atingir 25,4 mb / d, contudo situa-se 1,2 mb / d abaixo dos valores anteriores à pandemia. A procura no primeiro semestre de 2021, será inferior 2 mb / d aos níveis contabilizados em 2019 e, prevê-

se que a procura aumente no segundo semestre em linha com o alívio das restrições impostas anteriormente, espera-se que estabilize em 500 kb / d abaixo dos níveis pré-Covid 19. Alterações no modo de vida em consequência da crise provocada pela Covid 19, concretamente o teletrabalho ou o uso de velocípedes nos centros urbanos, mitigam o uso de viaturas individuais. (International Energy Agency-IEA. (2021). “Global Energy Review 2021”. Consultado em 06-08-2021, em: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021>)

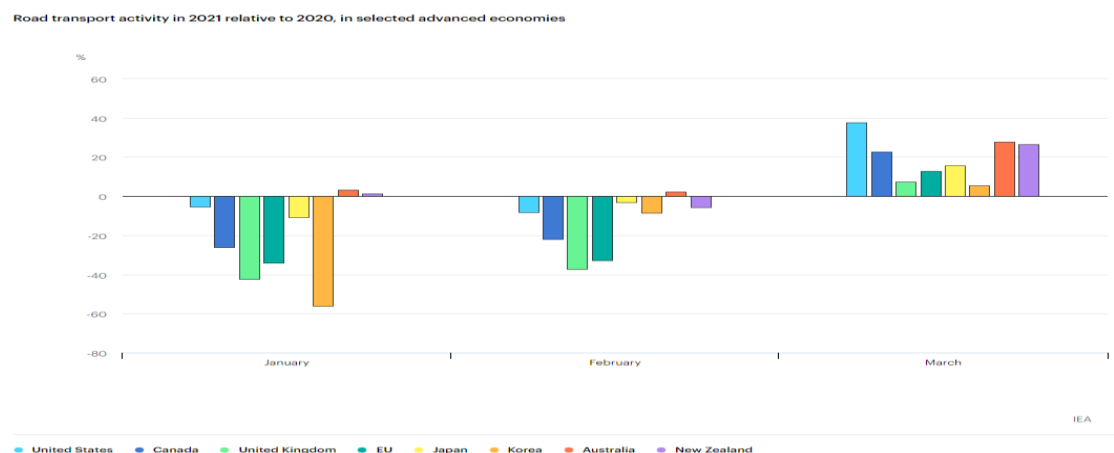
Diesel



A procura de diesel incrementará em 1,5 mb / d para 28,5 mb / d em 2021 e estabilizará 0,3 mb / d, inferior aos valores de 2019. Este tipo de combustível tem sido menos condicionado pelas medidas restritivas à mobilidade porque o transporte de mercadorias tem desenvolvido a sua atividade em níveis próximos da normalidade. As restrições impostas durante o

ano de 2021, não têm tido grande reflexo na atividade industrial e no transporte dos seus produtos. (International Energy Agency-IEA. (2021). “Global Energy Review 2021”. Consultado em 06-08-2021, em: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021>)

Figura 3.2: Atividade de transportes em 2020 e 2021



Fonte: IEA – Global Energy Review 2021

Jet Fuel



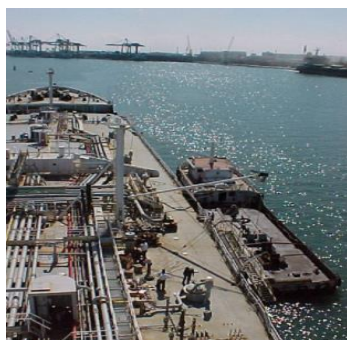
A procura por Jet Fuel (combustível de aviação) e querosene foi o derivado do petróleo com maior exposição aos efeitos da pandemia. A atividade aérea praticamente estagnou, contudo prevê-se uma recuperação gradual durante o ano 2021, com particular incidência no segundo semestre, muito em resultado do alcance de maiores níveis de imunidade da população, em consequência da vacinação. A procura condicionada incrementará o valor pago por passageiro-quilómetro (RPKs) em 50% ao ano. Consequentemente, estima-se que a procura global de Jet Fuel e querosene incremente em 0,8 mb / d comparativamente aos valores de 2020 em 2021, o que significa uma mitigação da perda verificada anteriormente em 17%. Apesar deste incremento, a procura deverá ainda permanecer 30% aquém dos valores de 2019. (International Energy Agency-IEA. (2021). “Global Energy Review 2021”. Consultado em 06-08-2021, em: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021>)

Petroquímica



Esta área trata os derivados do petróleo que são aplicados na indústria, cujas matérias-primas têm tido uma procura que supera os valores pré-Covid 19, nomeadamente as relacionadas com o fabrico de plásticos, cujo incremento se justifica pela maior procura de embalagens e equipamentos de proteção individual. Estima-se igualmente que a procura de GLP, etano e nafta aumente em 0,8 mb / d em 2021 (4%). (International Energy Agency-IEA. (2021). “Global Energy Review 2021”. Consultado em 06-08-2021, em: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021>)

Fuel Oil



A procura de Fuel Oil (óleo combustível) terá um incremento de 0,3 mb / d em 2021 (4,5%), em perspetiva do impacto positivo da recuperação na procura de combustível de bunker e de um incremento da atividade industrial. Grande parte do incremento será no novo óleo combustível com muito baixo teor de enxofre introduzido pelos regulamentos da Organização Marítima Internacional. (International Energy Agency-IEA. (2021). “Global Energy Review 2021”. Consultado em 06-08-2021, em: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021>)

3.2. Fontes de energia

As fontes de energia são recursos naturais ou artificiais utilizados pela sociedade para produção de algum tipo de energia. A energia, por sua vez, é utilizada para propiciar o deslocamento de veículos, gerar calor ou produzir eletricidade para os mais diversos fins.

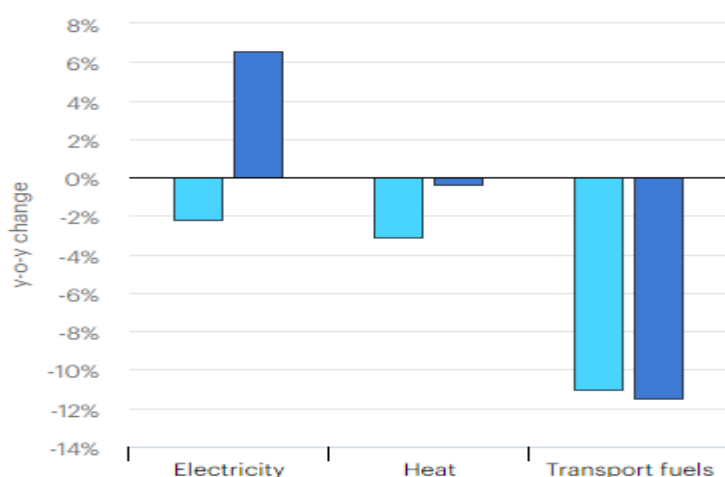
As fontes de energia também possuem relação com questões ambientais, pois, dependendo das formas de utilização dos recursos energéticos, graves impactos sobre a natureza podem ser ocasionados.

Conforme a capacidade natural de reposição de recursos, as fontes de energia podem ser classificadas em renováveis e não renováveis.

Em função da reposição natural do nível de recursos, existem dois grandes grupos de fontes de energia: permanentes (renováveis) e temporários (não-renováveis). As energias renováveis são consideradas como *energias alternativas* ao modelo energético tradicional, tanto pela sua disponibilidade (presente e futura) garantida (diferente dos combustíveis fósseis que precisam de milhares de anos para a sua formação) como pelo seu menor impacto ambiental.

Assim, são considerados os combustíveis fósseis não-renováveis já que a taxa de utilização é muito superior à taxa de formação do recurso propriamente dito.

Figura 3.3: Variação na procura de energia e na produção de energias renováveis em eletricidade, calor e transporte, 2019-2020



IEA

● Total energy demand ● Renewables output

Fonte: IEA – Global Energy Review 2021

3.3. Política energética

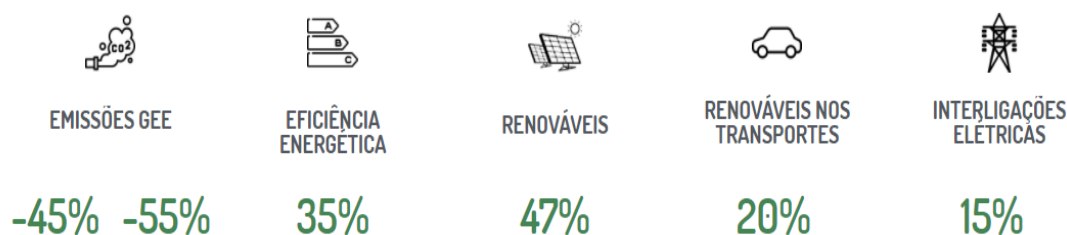
A política energética de Portugal coloca um forte enfoque em alcançar a descarbonização em toda a economia através de uma eletrificação ampla, combinada com a rápida expansão da geração de eletricidade renovável, mantendo os preços da eletricidade acessíveis. O Plano Nacional de Energia e Clima de Portugal 2021 - 2030 (PNEC 2030) (5) estabelece metas para 2030 de redução de emissões, eficiência energética e energias renováveis que visam colocar o país no caminho para alcançar a neutralidade de carbono com boa relação custo-benefício até 2050. (Observatório da Energia – DGEG – ADENE (2020). “Energia em números - Edição 2020”. Consultado em 09-08-2021, em: <https://www.dgeg.gov.pt/media/43zf5nvd/energia-em-n%C3%BAmeros-edi%C3%A7%C3%A3o-2020.pdf>)

Em linha com o definido no acordo de Paris, a UE estabeleceu metas a todos os estados membros em termos de política energética e controlo de gases com efeitos de estufa, sendo que em 2030, 32% de quota de energia deverá ser proveniente de fontes renováveis no consumo final bruto, 32,5% de redução do consumo de energia, 40% de redução das emissões de gases com efeito de estufa relativamente aos níveis de 1990, e 15% de interligações elétricas. (Portugal Energia – ADENE. (2020). “PNEC 2030”. Consultado em 09-08-2021, em: <https://www.portugalenergia.pt/setor-energetico/bloco-3/>)

Figura 3.4: Neutralidade carbónica - Metas e objetivos para Portugal para o horizonte 2030

METAS 2030

Com o objetivo de alcançar a neutralidade carbónica em 2050 e em linha com as meta da UE são estabelecidas metas e objetivos para Portugal para o horizonte 2030.



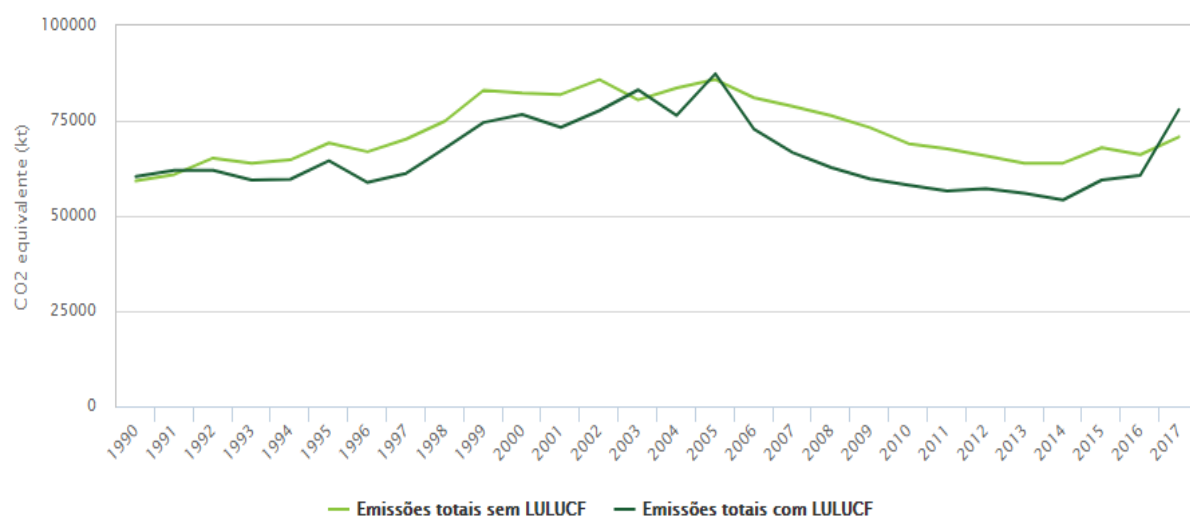
Fonte: Portugal Energia – PNEC 2030

Portugal aderiu de forma plena às metas estabelecidas pela UE, tendo aprovado o Plano Nacional de Energia e Clima 2030 (PNEC 2030), que contempla as cinco dimensões previstas no regulamento - DESCARBONIZAÇÃO, EFICIÊNCIA ENERGÉTICA, SEGURANÇA ENERGÉTICA, MERCADO INTERNO DA ENERGIA E INVESTIGAÇÃO, INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE. (Diário da República nº 133. (2020, julho). “PNEC 2030”. Consultado em 09-08-2021, em: <https://dre.pt/application/file/a/137619487>

3.4. Descarbonização da economia

O acordo de Paris de 2015, estabeleceu as grandes linhas orientadoras de suporte à mudança para um novo paradigma na sociedade, constatando-se que só com a vontade de todos será possível vencer a batalha das alterações climáticas e mitigar o aquecimento global. (Conselho Europeu “Acordo de Paris sobre Alterações Climáticas”. Consultado em 10-08-2021, em: <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/climate-change/paris-agreement/>)

Figura 3.5: Evolução das emissões nacionais de gases com efeito de estufa



Fonte APA: Evolução das emissões nacionais de gases com efeito de estufa - Inventário nacional realizada em abril/maio de 2019 enviado à União Europeia e à Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas.

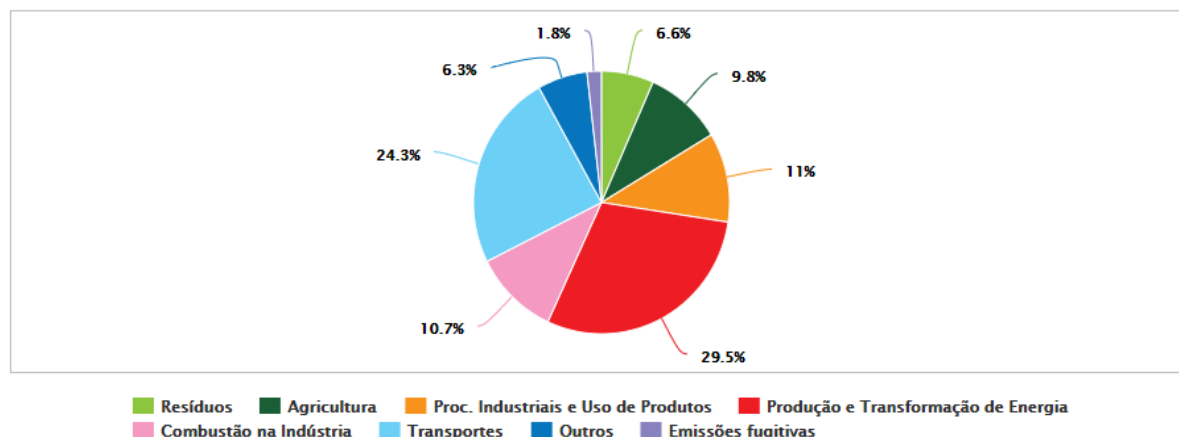
Em linha com o estabelecido no acordo de Paris, a Comissão Europeia delineou um plano de redução a longo prazo das emissões de carbono, e um conjunto de pacotes em matéria de clima, com o compromisso de reduzir as emissões da UE em, pelo menos, 55 % até 2030. Destacam-se o Pacote Energia Clima 2030, o Pacote Mobilidade Limpa e o Pacote Energia Limpa para todos os Europeus. (Portugal Energia – ADENE. (2020). “PNEC 2030”. Consultado em 09-08-2021, em: <https://www.portugalenergia.pt/setor-energetico/bloco-3/>)

O pacote legislativo apresentado pela Comissão Europeia sobre energia limpa, teve como objetivo suportar a transição energética até 2030, em linha com o estabelecido no acordo de Paris e reconhecer o compromisso de todos os estados membros em termos da apresentação de um Plano Nacional Integrado de Energia e Clima (PNEC) para a década de 2020/2030. (Portugal Energia – ADENE. (2020). “PNEC 2030”. Consultado em 09-08-2021, em: <https://www.portugalenergia.pt/setor-energetico/bloco-3/>)

O PNEC estabelece objetivos em termos de emissão de gases de efeitos de estufa, energias renováveis, eficiência energética, segurança energética, mercado interno e investigação, inovação e competitividade, bem como uma abordagem clara para o alcance dos mesmos. O PNEC será o principal instrumento de política energética e climática para a década 2021-2030. (Portugal Energia – ADENE. (2020). “PNEC 2030”. Consultado em 09-08-2021, em: <https://www.portugalenergia.pt/setor-energetico/bloco-3/>)

Pelo gráfico abaixo verificamos o contributo de cada setor da economia para a emissão de dióxido de carbono, sendo preponderantes os setores dos Transportes com 24,3% e o setor de Produção e Transformação de Energia com 29,5%, representando no conjunto mais de metade das emissões de gases com efeitos de estufa.

Figura 3.6: Emissões setoriais de dióxido de carbono equivalente, em Portugal, em 2017



Fonte APA: APA, submissão do inventário nacional realizada em abril/maio de 2019 à União Europeia e à Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas (8)

Portugal está a apoiar a descarbonização através de uma ampla variedade de medidas: Política fiscal adotada em 2016, com incidência sobre a temática do carbono, tendo como objetivo apoiar as reduções de emissões de gases com efeitos de estufa; Decisão de encerramento até 2021, das centrais termoelétricas de produção de energia elétrica, cujo funcionamento depende de energias de fontes não renováveis; Desenvolvimento da capacidade de produção e armazenamento de energia hidroelétrica; Consolidar a liderança na integração da geração eólica, e impulsionar a implantação de armazenamento fotovoltaico e de bateria; Também a busca por melhores interconexões de eletricidade com o resto da Europa e investimentos significativos no hidrogénio limpo são metas já definidas por Portugal. (International Energy Agency-IEA. (2021). “Global Energy Review 2021”. Consultado em 06-08-2021, em: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021>)

3.5. Política de mobilidade

O contributo do setor dos transportes será da máxima importância para alcançar a neutralidade carbónica até 2050. Para isso terá de haver uma transformação profunda no parque automóvel, em linha com as metas de redução de emissão de gases com efeito de estufa – 90% até 2050. (Conselho Europeu “Acordo de Paris sobre Alterações Climáticas”. Consultado em 10-08-2021, em: <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/climate-change/paris-agreement/>)

Limites de emissões de CO2 provenientes de automóveis de passageiros e dos veículos comerciais ligeiros a partir de 2030

1. os novos automóveis de passageiros emitam, em média, menos 37,5 % de CO₂
2. os novos veículos comerciais ligeiros emitam, em média, menos 31 % de CO₂ em comparação com os níveis de 2021. Entre 2025 e 2029, tanto os automóveis de passageiros como os veículos comerciais ligeiros serão obrigados a emitir, em média, menos 15 % de CO₂.

Limites de emissões de CO2 provenientes de camiões e outros veículos pesados

- 15 % a partir de 2025
- até 30 % a partir de 2030

A União Europeia e os estados membros adotaram uma estratégia alinhada para uma economia de baixo carbono, (EC-European Commission. “Estratégia para mobilidade de baixa emissão”. Consultado em 11-08-2021, em: https://ec.europa.eu/transport/themes/strategies/news/2016-07-20-decarbonisation_en) tendo como objetivo elevados níveis de competitividade e uma resposta de acordo com as exigências ambientais, e implementação assente em três pilares estruturantes:

Maior eficiência do sistema de transporte - aproveitando ao máximo as tecnologias digitais, preços flexíveis e incentivando o uso de transporte de emissões mais baixas;

Energias alternativas de baixa emissão para o transporte, como biocombustíveis avançados, eletricidade, hidrogénio e combustíveis sintéticos renováveis e remover obstáculos à eletrificação dos transportes;

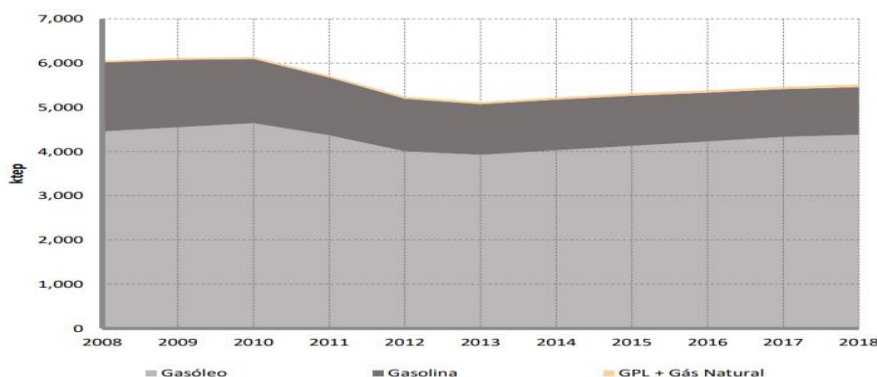
Veículos com emissões zero. Embora sejam necessárias novas melhorias ao motor de combustão interna, a Europa precisa de acelerar a transição para veículos com baixas e zero emissões (híbridos plug-in, carros elétricos e veículos movidos a hidrogénio).

Uma estratégia para promover o uso de energia de baixa emissão nos transportes

O setor dos transportes em Portugal continua a ser o maior consumidor de energia, representando no ano de 2018, 35,7% do consumo total de energia final. Sendo de realçar os dois combustíveis (gasóleo e gasolina) que representavam 37,3% do consumo total de energia final. (Observatório da Energia – DGEG – ADENE (2020). “Energia em números - Edição 2020”. Consultado em 09-08-2021, em: <https://www.dgeg.gov.pt/media/43zf5nvd/energia-em-n%C3%BAmoros-edi%C3%A7%C3%A3o-2020.pdf>)

Os transportes na UE ainda dependem do petróleo em cerca de 94% das suas necessidades energéticas. Estes elevados valores foram a razão para a EU definir uma estratégia de fomento do uso de energias de baixa emissão, e de substituição de produtos petrolíferos, com metas ambiciosas sobre a utilização de energias alternativas com baixas emissões, como biocombustíveis avançados, eletricidade, hidrogénio e combustíveis sintéticos renováveis. (EC-European Commission. “Estratégia para mobilidade de baixa emissão”. Consultado em 11-08-2021, em: https://ec.europa.eu/transport/themes/strategies/news/2016-07-20-decarbonisation_en)

Figura 3.7: Peso consumo gasóleo nos transportes rodoviários, em Portugal, na década 2008/2018



Fonte: DGEG

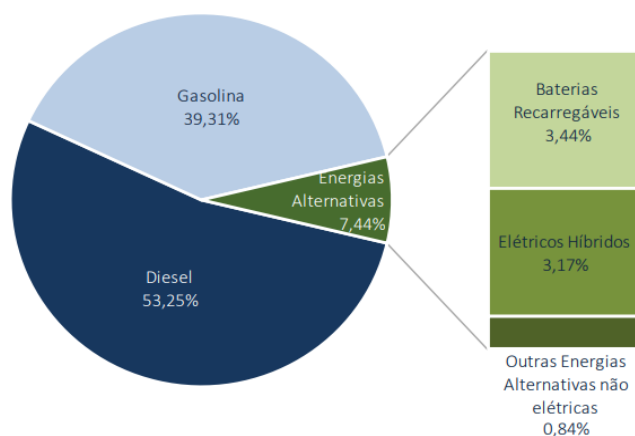
Uma estratégia para criar um mercado para veículos com emissão zero:

A estratégia da UE para a década 2020-2030 relativamente aos automóveis tem como linhas de atuação a redução de emissões dos motores de combustão, e a implantação de veículos com emissões zero e de veículos de baixa emissão. Esta estratégia terá um impacto significativo na qualidade de vida das populações e coloca pressão nos modelos de negócio relativos ao setor automóvel e de retalho de combustíveis. (EC-European Commission. “Estratégia para mobilidade de baixa emissão”. Consultado em 11-08-2021, em: https://ec.europa.eu/transport/themes/strategies/news/2016-07-20-decarbonisation_en)

3.6. Tendências do setor automóvel

Os dados anteriores à COVID 19 compilados pela ACEA, apresentam uma tendência ainda tímida da implantação de veículos movidos a energias alternativas. Em 2018 apenas cerca de 7,44% dos registos de novos veículos de passageiros em Portugal diziam respeito a veículos movidos a energias alternativas, refletindo um aumento de cerca de 2,7 pontos percentuais em relação a 2017. (DGAE - Ministério da Economia. “Indústria Automóvel – Estatísticas Setoriais março 2019”. Consultado em 12-08-2021, em: https://www.dgae.gov.pt/documentacao/estatisticas/infografias_setoriais.aspx)

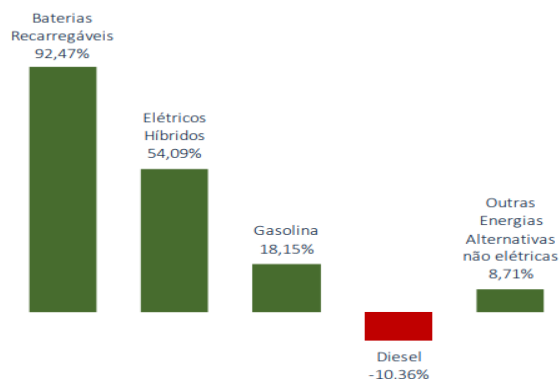
Figura 3.8: Vendas de veículos de passageiros por tipo de combustível, Portugal, 2018



Fonte: ACEA – Associação Europeia de Produtores do setor Automóvel

Os dados estatísticos de 2017 e 2018, apresentam uma tendência significativa em Portugal, relativamente ao registo de veículos de passageiros, sendo que os veículos a diesel tiveram uma descida de 61% para 53%, em benefício dos veículos a gasolina que registaram uma subida de 34% para 39%. Nos veículos movidos a energias alternativas é de realçar o peso dos veículos alimentados por baterias recarregáveis e os híbridos elétricos.

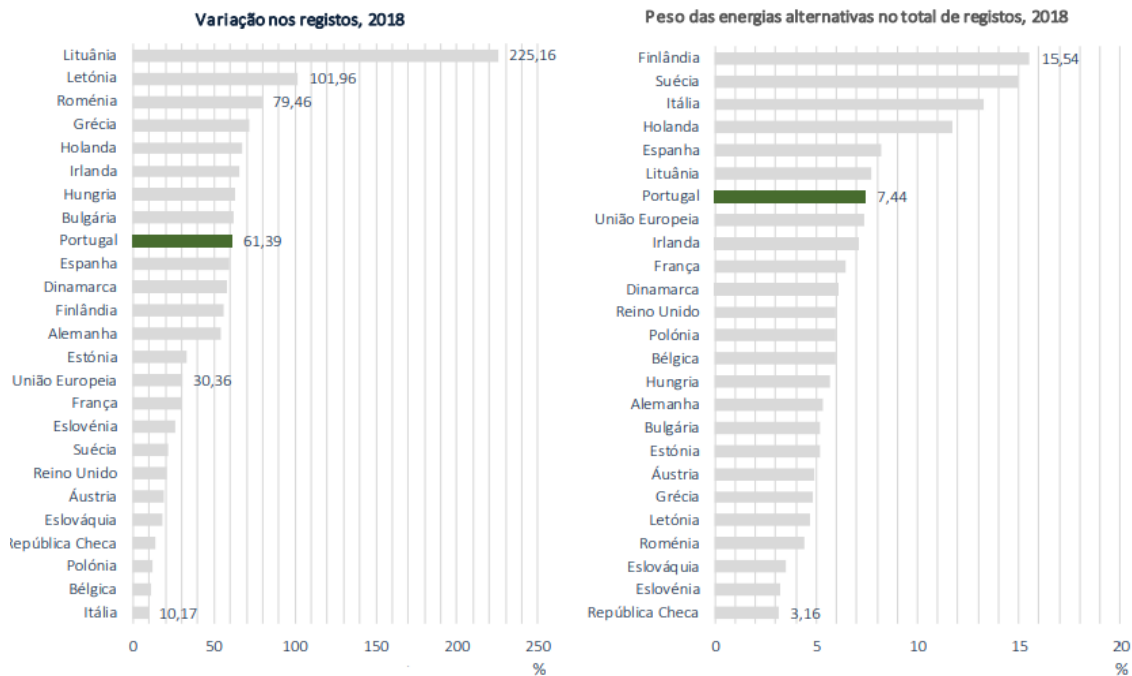
Figura 3.9: Variação anual no n.º de registos de veículos novos em Portugal, em 2018, por tipo de combustível



Fonte: ACEA – Associação Europeia de Produtores do setor Automóvel

Na UE os veículos alimentados por fontes de energia alternativas, representavam 7,38% do total de novos veículos de passageiros registados em 2018, segundo os dados da ACEA. Em Portugal os registos em 2018 de novos veículos movidos a fontes de energia alternativas tinham um peso de 7,44%, em linha com o registado na Europa.

Figura 3.10: Peso dos registos de veículos novos de passageiros alimentados a energias alternativas, no total de veículos novos de passageiros registados em 2018, e variação (%) no n.º de registos de novos veículos de passageiros alimentados a energias alternativas em países da UE em 2018



Fonte: ACEA – Associação Europeia de Produtores do setor Automóvel

No panorama da UE, Portugal foi dos países com maior crescimento em termos de registo de novos veículos movidos a energias alternativas, cerca de 63%, contra um crescimento de 30% na UE, contudo esta realidade deve ser ponderada com o peso destes veículos, para avaliar o esforço de reconversão do parque automóvel. (DGAE - Ministério da Economia. “Indústria Automóvel – Estatísticas Setoriais março 2019”. Consultado em 12-08-2021, em: https://www.dgae.gov.pt/documentacao/estatisticas/infografias_setoriais.aspx)

Os dados evidenciam um crescimento das vendas de forma regular durante os últimos dez anos, em linha com a maioria dos países da UE e verifica-se uma tendência de decréscimo na procura por veículos a diesel. Por outro lado, verifica-se um reforço na procura por veículos movidos a energias alternativas, em linha com as metas estabelecidas sobre descarbonização da economia. Contudo o peso do diesel no parque automóvel continua a ser ainda preponderante.

3.7. Conceitos de Avaliação de Projetos

Definição de Investimento

Investimento consiste numa aplicação de recursos com o objetivo da sua recuperação integral e a obtenção de um excedente financeiro (Mota et al., 2020)

Projetos de Investimento

De acordo com (Mota et al., 2020) os projetos de investimentos podem ser classificados de acordo com diferentes critérios: projetos de raiz (criação de empresa) ou projetos integrados numa empresa. Um projeto integrado numa empresa pode ser classificado consoante o seu objetivo, nomeadamente:

Projeto de expansão – tem como objetivo um aumento da capacidade produtiva;

Projeto de substituição – pressupõe a manutenção da capacidade produtiva;

Projeto de Inovação – pressupõe uma estratégia de diversificação para novas áreas de negócio.

A implementação de um projeto de investimento engloba diversas fases: pré-investimento, investimento (aquisição e/ou construção de ativos fixos) e exploração (compreende o período de arranque e de cruzeiro) (Mota et al., 2020).

Avaliação de Projetos de Investimento

A avaliação económica de um projeto de investimento consiste em identificar todos os fluxos financeiros gerados pelo projeto, aplicando posteriormente um conjunto de metodologias de avaliação que permitem avaliar se o projeto é ou não economicamente viável (Mota et al., 2020).

Metodologias de avaliação de Projetos de Investimento

É através da análise de projetos de investimento que podemos avaliar a viabilidade do plano de negócios definido. O investimento deve proporcionar o retorno do capital investido, sua remuneração e um excedente de acordo com as expectativas do investidor, contudo fatores externos de difícil controlo condicionam a execução plena do projeto.

Nos processos de tomada de decisão existe um grau de incerteza, de difícil previsão, relacionado com fatores exógenos e com impacto direto nos fluxos de caixa gerados pelo projeto, obrigando ao abandono de investimentos cujo resultado apresente valores sem a folga necessária.

Para mitigar eventuais desvios, o plano de negócios deverá estar alinhado com as tendências de mercado, fatores concorrenciais, nível de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, contribuindo assim para um modelo ajustado à exploração e para a elaboração de peças previsionais que permitam avaliar o investimento e ter uma decisão final em termos de viabilidade do projeto de investimento.

Em termos de critérios de avaliação, os mais usuais são o VAL – Valor Atual Líquido, TIR – Taxa Interna de Rentabilidade, PP – Payback Period e o IR – Índice de Rendibilidade.

VAL- Valor Atual Líquido

$$VPL = \sum_{n=1}^{n=N} \frac{FC_t}{(1+i)^n}$$

Compara o valor atual dos cash flows gerados pelo projeto de investimento com o investimento realizado, e permite a tomada de decisão de aceitar ou rejeitar o projeto, tendo por base os seguintes resultados:

- VAL > 0: Aceitar o projeto. Verifica-se a recuperação do capital investido, remuneração do mesmo à taxa pretendida e geração de um excedente.
- VAL = 0: Aceitar o projeto. Verifica-se a recuperação do capital investido e respetiva remuneração, não havendo excedente.
- VAL < 0: Rejeitar o projeto, pois não se verifica a recuperação do capital investido e a respetiva remuneração exigida pelo investidor.

Limitações do VAL: (Mota et al., 2020).

- não considera a dimensão do investimento, não evidenciando informação sobre o montante do investimento que está contemplado no projeto;
- não permite analisar projetos com vidas diferentes.

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

$$0 = \sum_{n=1}^{n=N} \frac{FC_t}{(1+Tir)^n}$$

É a taxa de desconto que torna nulo o VAL do projeto, ou seja, é a taxa máxima a que o investidor pode remunerar os capitais investidos. (Mota et al., 2020).

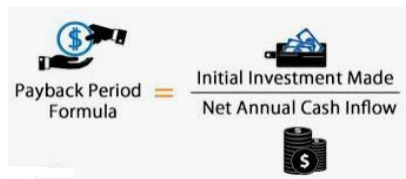
A TIR enquanto critério de decisão de um projeto exige a comparação com o custo de oportunidade do capital (i) para o investidor. Perante uma TIR maior ou igual a i estamos perante um projeto viável ao invés dos projetos com uma TIR menor que i .

Limitações da TIR: (Mota et al., 2020).

Assume que os cash flows gerados pelo projeto são reinvestidos à própria TIR.

- Não distingue situações de aplicação financeira de situações de financiamento.
- Podem existir TIRs múltiplas quando os projetos intercalam cash flows positivos com cash flows negativos.
- Não permite selecionar projetos mutuamente exclusivos, devendo utilizar neste caso o VAL, quando os projetos têm montantes de investimento diferente ou diferente timing de geração de cash flows. A TIR beneficia projetos com menor investimento e com rápida geração de cash flows.

PP – Payback Period


$$\text{Payback Period Formula} = \frac{\text{Initial Investment Made}}{\text{Net Annual Cash Inflow}}$$

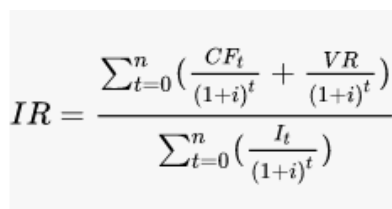
Este critério apresenta o número de anos necessários para recuperar o investimento inicial, ou seja, o número de anos (n) necessários para igualar o VAL a zero.

A decisão de aceitar ou rejeitar o projeto, tem por base os seguintes resultados:

- $PP < n$: aceitar o projeto.
- $PP = n$: aceitar o projeto.
- $PP > n$: não aceitar o projeto.

Limitações do PP: A grande limitação deste método resulta de ignorar os cash flows gerados após a recuperação do investimento inicial. Logo o PP não é um indicador de rentabilidade do projeto, mas sim um indicador de risco que deverá ser sempre utilizado em paralelo com outros métodos de avaliação.

IR – Índice de Rentabilidade


$$IR = \frac{\sum_{t=0}^n \left(\frac{CF_t}{(1+i)^t} + \frac{VR}{(1+i)^t} \right)}{\sum_{t=0}^n \left(\frac{I_t}{(1+i)^t} \right)}$$

Este método de avaliação deriva diretamente do VAL, e apresenta a rentabilidade gerada por unidade de capital investido ou criação de valor apurada pela divisão dos VAL do projeto pelo VAL dos investimentos realizados.

A decisão de aceitar ou rejeitar o projeto, tem por base os seguintes resultados:

- $IR > 1 \Rightarrow \text{VAL} > 0$: aceitar o projeto.
- $IR = 1 \Rightarrow \text{VAL} = 0$: aceitar o projeto.
- $IR < 1 \Rightarrow \text{VAL} < 0$: não aceitar o projeto.

Limitações do IR: este método não deve ser aplicado para selecionar projetos mutuamente exclusivos.

4.METODOLOGIA

4.1 Enquadramento

Tendo por base o atrás exposto, a Combusloures deverá reforçar os negócios através da expansão da rede de postos de combustível. Em linha com esta estratégia houve necessidade de estabelecer um método de investigação, que permita concluir quais as vantagens e desvantagens do caminho definido pela empresa, bem como indicar outras alternativas que possam permitir a obtenção de resultados mais vantajosos para a empresa.

Assim e tendo por base a necessidade de recolha de informação, primeiro foram abordados conceitos teóricos com ligação às matérias subjacentes à pesquisa. De seguida procedeu-se à recolha de informação no âmbito da empresa, nomeadamente mapas de gestão, relatórios de gestão e contas, evolução de negócios/operações e evolução da quota de mercado a nível local.

A recolha de informação realizou-se em duas fases. Primeiro foram realizadas reuniões com o órgão de gestão da empresa, com o objetivo de recolha de dados que permitiram descrever o contexto da empresa e seu meio envolvente. Por este meio foi efetuada uma descrição do historial da empresa, identificado o mercado alvo e os principais concorrentes, bem como informação sobre a sua estrutura, nível de recursos e tipo de clientes.

Na segunda fase foram realizadas entrevistas aos responsáveis da Direção Comercial e Direção de Investimentos da BP Portugal, o que permitiu obter uma visão da evolução do negócio, bem como da disrupção verificada neste setor, com a introdução de novas formas de mobilidade e consequentes fontes inovadoras de energia.

Foi através da informação recolhida nas entrevistas, da sua análise e tratamento, que foi sendo assimilada a realidade da empresa, fidelização à marca, sentimento sobre o atual canal de distribuição e sobre a oferta para as novas operações.

A análise da informação recolhida foi compilada no capítulo 5 do trabalho, sustentando a abordagem do mercado de retalho dos combustíveis, enquadramento da empresa no relacionado com a sua estrutura organizacional, financeira e estratégica. Por fim uma descrição do projeto de expansão da empresa Combusloures.

Da análise da informação ficámos com uma perspetiva da empresa, sua estratégia e qual o caminho que pretende percorrer para alcançar os objetivos delineados no desafio lançado. Também foi possível perceber se os recursos da empresa são adequados para se poder alcançar as metas estabelecidas no plano investimento relacionado com os novos PAC e alinhamento da oferta nos atuais postos em funcionamento.

4.2 Entrevistas

Perceber a importância do impacto das novas energias relacionadas com a mobilidade, na decisão que as equipas de gestão terão de tomar em novos projetos de investimento, é da maior importância para definição dos planos previsionais de investimento, exploração e financiamento.

Para dar resposta a esta nova tendência de mercado, foi decidido auscultar a BP Portugal, efetuando entrevistas, tendo como finalidade a recolha de dados, que sirvam de suporte à definição dos layouts dos novos PAC e à consequente quantificação das rubricas que compõem o Plano de Investimento.

Assim, para gestão do Plano de Investimento, procurou-se estabelecer como objetivo a obtenção de resposta às seguintes questões consideradas mais críticas: PAC do futuro; Combustíveis sucedâneos; Novas parcerias; Evolução do negócio dos combustíveis fósseis.

4.3 Plano das Entrevistas

PLANO DAS ENTREVISTAS	
FASES	DESCRIÇÃO
Propósito	Problema de Estudo
	"Que tipo de PAC no futuro"
	Objetivo: dar resposta a 7 questões
	1. Qual a maturidade prevista para os combustíveis fósseis
	2. Qual o peso dos combustíveis fósseis no mix vendas dos PAC para os próximos 10 anos
	3. Qual a evolução das lojas de conveniência nos PAC
	4. Para quando a comercialização de combustíveis de baixo carbono
	5. Qual a fonte energética com maior preponderância no futuro
Entrevistados	6. Qual a importância do produto na geração de meios libertos
	5. Estratégia de expansão
	BP PORTUGAL
	Dra. Sílvia Barata
Meio	Dr. João Caetano
	Eng. Abel Monteiro
Tempo Entrevista	Tipo: Oral
	Espaço: Sala reuniões BP Portugal
	60 minutos

5. ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

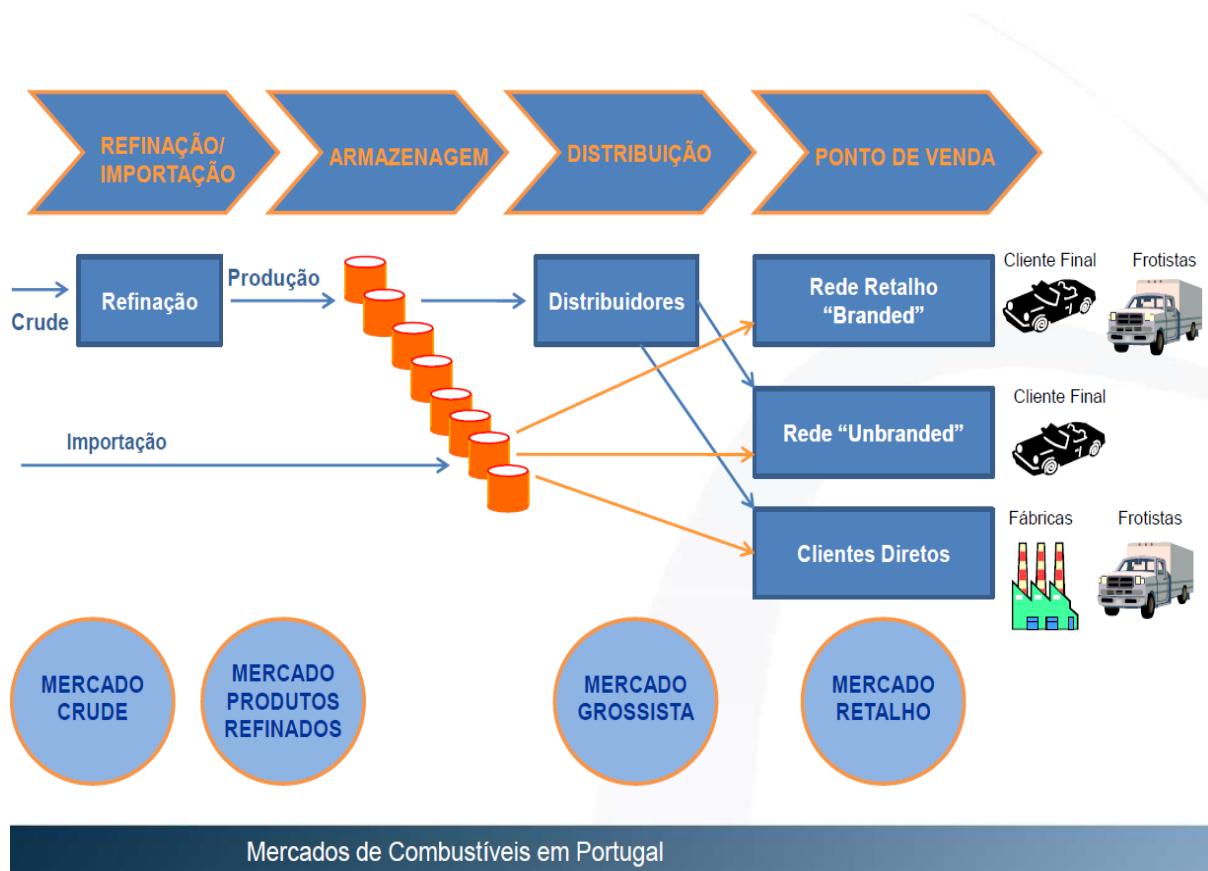
5.1. Mercado dos Combustíveis em Portugal (2000/2020)

ALTERAÇÕES NO MERCADO – (a) liberalização dos preços dos combustíveis, (b) entrada e saída de novos *players* no mercado a partir do ano 2000, (c) logística passada e atual, d) a incorporação de biocombustíveis.

Liberalização dos preços dos combustíveis

Até o final de 2003 o preço da gasolina sem chumbo IO 95, do gasóleo rodoviário e do gasóleo colorido e mercado, estavam sujeitos a um valor máximo que era fixado mensalmente com base num cabaz de preços de alguns países europeus acrescido de um fator de correção que tinha em conta a especificidade do mercado português. Na prática os preços de venda ao público (PVP) acabavam por se encostar a esses valores. A partir de 1 de janeiro de 2004 esse regime foi eliminado passando todos os preços a serem livres, à semelhança do que já acontecia com a gasolina sem chumbo IO 98 e o GPL.

Figura 5.1: Mercado Combustíveis em Portugal



Fonte: ERSE-Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos

Figura 5.2: Movimentação dos *players* no mercado a partir do ano 2000

Ano	Alteração
2000	<u>Saída da Mobil</u> : BP Portuguesa adquiriu a Mobil Oil Portuguesa, com a qual havia estabelecido uma “joint-venture” em 1996. Desta aquisição ficaram excluídas a marca Mobil, bem como os negócios de Aviação e Marinha, todos absorvidos pela Esso Portuguesa.
2003	<u>Parceria entre o Continente e a Galp Energia</u> : iniciada a parceria que levou ao abandeiamento pela segunda dos postos de abastecimento detidos pela primeira.
2004	<u>Saída da Shell</u> : Repsol YPF e o Grupo Shell acordaram na aquisição, pela primeira vez, da totalidade dos negócios de produtos petrolíferos que a Shell detinha em Portugal, à exceção dos Lubrificantes e do Terminal de Distribuição da Madeira. O anúncio da transação foi produzido em dois comunicados separados por alguns meses de intervalo, o primeiro dos quais relativo aos combustíveis líquidos e o segundo ao negócio de GPL.
2005	<u>Entrada do Jumbo</u> na comercialização de combustíveis rodoviários.
2007	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Entrada da Prio</u>: PRIO abre o primeiro posto de combustíveis da rede própria (em Oliveira de Frades) e da rede PRIO Express (em Torres Novas). ▪ <u>Entrada do Pingo Doce</u>: na comercialização de combustíveis rodoviários através de uma rede de postos de abastecimento.
2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Saída da Total</u>: A CEPSA e a TOTAL acordaram unir as suas atividades em Portugal. O acordo contemplou a aquisição por parte da CEPSA da rede de estações de serviço da TOTAL, bem como a comercialização pela CEPSA dos lubrificantes e outros derivados do petróleo das marcas TOTAL e ELF. ▪ <u>Saídas da Esso e da Agip</u>: A GALP assinou um acordo com a ExxonMobil para a compra dos negócios da Esso em Portugal e Espanha, e com a Agip para aquisição da rede da Agip, também na península ibérica.

2010	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Entrada da Spinerger</u>: A SPINERG – Soluções para Energia, S.A., posicionou-se entre os maiores distribuidores de Lubrificantes em Portugal, por aquisição em novembro, da sociedade Shell Portugal, B2B, S.A., dando assim continuidade à presença de mais de 100 anos da marca Shell no nosso país. ▪ <u>Entrada da OZ Energia</u>: A OZ Energia, uma nova marca da Gestmin, SGPS, para o sector petrolífero, adquire à Galp Energia os negócios de GPL e Aviação da antiga Esso Portuguesa. O negócio incluiu o Parque da Trafaria, que serviu de base ao armazenamento, enchimento e distribuição dos produtos comercializados.
2014	<p><u>Entrada da Rubis</u>: A RUBiS Energia Portugal conclui a aquisição do negócio de GPL da BP em Portugal, que incluiu as instalações de armazenamento da BP em Faro e as instalações de armazenamento e de enchimento de Matosinhos (copropriedade), bem como a sua participação no terminal Sigás e uma participação na Companhia Logística de Combustíveis, SA., tornando-a na maior subsidiária de GPL da RUBiS Energia.</p>
2015	<p><u>Entrada da KPI (?)</u>: A multinacional Kuwait Petroleum International, uma das dez maiores petrolíferas do mundo, entrou no comércio de combustíveis a retalho em Portugal em parceria exclusiva com a Vapo Atlantic, empresa com postos de abastecimento entre Douro e Minho.</p>

Logística passada e atual - encerramento e abertura de instalações de armazenagem na última década (desde 2004)

Ano	Evento
2010	<p><u>Encerramento do Parque de Aveiro</u> – A Galp Energia alienou à CUF um parque logístico em Aveiro. O motivo foi o resultado operacional negativo da infraestrutura.</p>
2011	<p><u>Encerramento do Parque do Porto Brandão</u> – Tratava-se de um parque de produtos que, no final, armazenava gásóleo de aquecimento.</p>

2011	<p><u>Abertura do Parque de Tanques S.A.</u> - resultou da cisão da Prio Energy SA em Janeiro de 2011, situa-se no Terminal de Granéis Líquidos do Porto de Aveiro. Trata-se de uma Instalação e Operação Logística de combustíveis onde se realiza a Recepção, Armazenagem e Expedição de combustíveis líquidos e Recepção, Armazenagem, Enchimento e Expedição ode GPL. O Parque de Tanques tem uma capacidade total de 75.890 m³ entre gasóleo, gasolinas, biocombustíveis, aditivos, SLOPS e 241 ton de GPL. Outra característica importante de destacar é o facto de estar ligado através de <i>oleoduto</i> à Ponte de Cais número 26 o que permite a receção e a expedição de combustíveis por navio.</p>
2012	<p><u>Upgrade das refinarias</u> - A Galp Energia iniciou em 2008 e concluiu no final de 2012, o processo de conversão das suas refinarias de Sines e de Matosinhos. O projeto de conversão teve como objetivo ajustar o perfil de produção às necessidades do mercado ibérico, maximizando a produção anual de gasóleo e diminuindo a produção de fuelóleo, dependendo da dieta de crudes.</p>
2014	<p><u>Encerramento do Parque do Real (Matosinhos)</u> - O parque foi inaugurado em 2001, sendo constituído por cerca de 4,5 ha, tendo sido posteriormente inserido em meio urbano. Em 2014 este parque começou a ser desmantelado, prevendo-se que no período de dois anos os terrenos serão entregues à Autarquia.</p>
2015	<p><u>Encerramento do Parque de enchimento de garrafas GPL de Sines</u> - a Galp encerrou as suas infraestruturas de enchimento de GPL, em Sines.</p> <p>O panorama atual da capacidade do sistema de armazenamento de combustíveis e produtos de petróleo em Portugal totaliza aproximadamente 6.000.000 m³ (lista em anexo).</p>

Fonte: ENSE-Entidade Nacional para o Setor Energético

A incorporação de biocombustíveis

A obrigação de incorporação de biocombustíveis nos combustíveis líquidos rodoviários decorre de preocupações ambientais e de compromissos assumidos no âmbito da União Europeia relativamente às alterações climáticas. Tais compromissos têm vindo a ser concretizados em Diretivas Europeias que fixam quotas mínimas obrigatórias de biocombustíveis com vista à substituição dos combustíveis fósseis, referindo-se desde logo a Diretiva n.º 2003/30/CE, de Parlamento Europeu e do Conselho, de 8 de maio, relativa à promoção da utilização de biocombustíveis ou de outras energias renováveis nos transportes.

Com efeito, no quadro do objetivo comunitário de incorporação de 10% de energia proveniente de fontes renováveis no consumo final de energia nos transportes em 2020 (Diretiva 2009/28/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Abril de 2009, relativa à promoção da utilização de energia proveniente de fontes renováveis – “Diretiva Renováveis”), o Decreto-Lei n.º 117/2010, veio estabelecer os critérios de sustentabilidade de produção e utilização de biocombustíveis e bio líquidos, os mecanismos de promoção de biocombustíveis nos transportes terrestres e os limites de incorporação obrigatória de biocombustíveis para os anos de 2011 a 2020.

No que se refere aos limites de incorporação obrigatória de biocombustíveis, estabelece o referido diploma, a obrigatoriedade dos incorporadores incluírem uma percentagem crescente de biocombustíveis nos combustíveis introduzidos no consumo, com o objetivo de atingir, de forma gradual, a meta europeia de utilização de 10% de energias renováveis no sector dos transportes em 2020. Adicionalmente, foram fixadas metas nacionais intercalares:

Quadro 5.1: Metas nacionais incorporação biocombustíveis

Ano	Meta
2011 e 2012	5%
2013 e 2014	5,5%
2015 e 2016	7,5%
2017 e 2018	9%
2019 e 2020	10%

Fonte: ENSE-Entidade Nacional para o Setor Energético

5.2. Enquadramento da Combusloures

A Combusloures tem como atividade principal o comércio a retalho de combustíveis, e como atividades complementares ao setor auto, a prestação de serviços de lavagem e a venda de produtos em lojas de conveniência.

O negócio remonta aos anos cinquenta do século XX, com a exploração familiar de um posto de combustível e estação de serviço no concelho de Benavente, com a marca Companhia Portuguesa dos Petróleos Atlantic, antecedente da atual BP Portugal.

Figura 5.3: Antigo posto de combustível



Fonte: BP Portugal

A atividade de retalho de combustíveis foi sendo desenvolvida no concelho de Benavente até finais do século XX, altura em que foi decidido expandir a atividade para outros concelhos da Área Metropolitana de Lisboa, concretamente para o concelho de Loures.

Nessa altura foi constituída a empresa Combusloures-Comércio de Combustíveis e Lubrificantes Lda., incorporando na sua estrutura acionista a terceira geração da família e foi estabelecido adotar um plano de expansão dos negócios, através da abertura de mais um posto de combustível, nomeadamente no concelho de Loures.

A partir do ano 2015, a BP Portugal lançou um plano ambicioso de expansão da sua rede de distribuição de retalho de combustíveis, estabelecendo como meta um reforço da sua quota de mercado, para o que lançou o desafio aos seus parceiros com maior performance em termos de operação de postos.

A Combustlours vii aqui uma oportunidade de crescer e reforçar a sua posição no mercado regional tendo aceiteado o desafio e para a sua concretização lançou mão de um plano ambicioso de aquisição de terrenos e construção de novos postos de combustível, que têm sido o suporte do crescimento verificado até à presente data, nomeadamente as seguintes operações:

2002 – LOURES – Este posto foi o embrião para a aquisição de conhecimentos, alinhamento com a nova imagem da BP PORTUGAL, maior eficiência na gestão imprimida ao negócio e o lançamento de novas operações.

2016 – LOUREL – Em linha com a estratégia de crescimento foi aceite mais um desafio lançado pela BP PORTUGAL, para a exploração da operação de Lourel (2 postos), e ao final de um semestre a operação encontrava-se a ultrapassar as vendas fixadas pela companhia.

2017 – PORTO ALTO – Em 2017, foi remodelada a operação de Porto Alto, indo ao encontro da estratégia de diversificação dos negócios, tendo como objetivo tornar os resultados da empresa menos dependente do negócio de retalho dos combustíveis.

2018 – MAFRA – Em 2018 foi iniciada a operação do posto de Mafra, que marca o reforço de expansão da rede própria de novas áreas de serviço, de acordo com o plano estratégico da empresa para o triénio de 2018/2020, respetivamente a entrada de mais seis novas áreas de serviço.

2020 – VENDA DO PINHEIRO – Em 2020 foi iniciada a operação do posto de Venda do Pinheiro, reforçando a presença no concelho de Mafra, numa zona de maior densidade populacional e com grande potencial de mercado.

2020 – RUNA/TORRES VEDRAS – Em 2020 a empresa adquiriu o posto de Runa, cujo operação já era desenvolvida com a marca BP, tendo-se procedido a alterações em termos de estratégia comercial, e uniformização de imagem em linha com o definido pela companhia BP Portugal.

Figura 5.4: Posto de Combustível de Runa/Torres Vedras



Fonte: Relatório e Contas 2019 - Combustlours

5.3. Projeto de expansão da Combustloures

O plano estratégico da empresa para o triénio de 2020/2023, prevê o reforço da sua quota de mercado na Área Metropolitana de Lisboa, através da abertura de cinco postos de combustível, cujo processo de licenciamento está em fase final de aprovação, junto das entidades licenciadoras.

Os locais selecionados para a instalação das novas operações, compreendem os concelhos de Mafra (Encarnação), Loures (Nó Radial Odivelas), Torres Vedras (Ponte de Rol e Vale de Azenha) e Cascais (Alcabideche).

A empresa Combustloures concretizou a negociação com a BP Portugal, através do estabelecimento de contratos cessão de exploração dos cinco postos de combustível, com maturidades de dez anos, que compreendem a participação de 100% do valor correspondente ao investimento realizado nas obras de edificação dos PAC.

O investimento global para a construção dos postos de combustível ascende a 7.250.000 euros, prevendo-se o seu arranque no início do ano 2022 e a sua concretização até ao final do mesmo exercício.

Quadro 5.2: Projeto de Investimento - Plano de Investimento

PLANO DE INVESTIMENTO					
POSTOS	TERRENO	OBRAS	TOTAL	INICIO OBRAS	FIM OBRAS
ENCARNAÇÃO	700.000	1.000.000	1.700.000	jan/22	dez/22
S.A.CAVALEIROS	420.000	1.000.000	1.420.000	jan/22	dez/22
PONTE DE ROL	370.000	1.000.000	1.370.000	jan/22	dez/22
VALE DE AZENHA	210.000	800.000	1.010.000	jan/22	dez/22
ALCABIDECHE	750.000	1.000.000	1.750.000	jan/22	dez/22
	2.450.000	4.800.000	7.250.000		

O investimento em fundo maneo reflete o desfasamento entre os prazos de recebimento e de pagamento dos clientes e dos fornecedores, sendo que a BP Portugal estabelece um prazo de seis dias para liquidação dos créditos e as vendas a clientes são feitas a pronto pagamento.

A tesouraria da Combustloures é beneficiada do desfasamento verificado entre prazos de recebimento e prazos de pagamento, obtendo-se assim um excedente de tesouraria, que corresponde a uma fonte de financiamento sem encargos financeiros, que em termos absolutos atinge o montante global de 215.000 euros. Este valor será liquidado aos fornecedores aquando da maturidade do investimento.

Quadro 5.3: Projeto de Investimento - Fundo Maneio

Mapa de Working Capital (FUNDO MANEIO)												
ANOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 - Necessidades Financeiras de Exploração												
Clientes (Prazo Recebimento 0 dias)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 - Recursos Financeiros de Exploração												
Fornecedores (Prazo médio pagamento 6 dias)		107	172	215	215	215	215	215	215	215	215	215
Working Capital (1-2)		-107	-172	-215	-215	-215	-215	-215	-215	-215	-215	0
Investimento em WC		-107	-64	-43	0	0	0	0	0	0	0	215

O financiamento do investimento será coberto em mais de 50% por Capitais Próprios, oriundos de valores a receber da BP Portugal, no âmbito do estabelecimento de contratos de exploração que contemplam o pagamento de valores a título não reembolsável, reconhecidos contabilisticamente na conta de OVCP-Outras Variações no Capital Próprio.

O remanescente do financiamento será efetuado por crédito bancário de MLP, com prazo total de dez anos, com um ano de carência de capital (tempo estabelecido para a edificação dos PAC, durante o qual não existem *cash inflow*) e nove anos de reembolso para o capital. O empréstimo vencerá juros a uma taxa efetiva de 2%.

Quadro 5.4: Projeto de Investimento – Plano de Financiamento

PLANO DE FINANCIAMENTO					
POSTOS	TERRENO	OBRAS	TOTAL	BP (OVCP)	F.BANCÁRIO MLP (10 ANOS)
ENCARNAÇÃO	700 000	1 000 000	1 700 000	350 000	1 350 000
S.A.CAVALIROS	420 000	1 000 000	1 420 000	1 420 000	0
PONTE DE ROL	370 000	1 000 000	1 370 000	350 000	1 020 000
VALE DE AZENHA	210 000	800 000	1 010 000	350 000	660 000
ALCABIDECHE	750 000	1 000 000	1 750 000	1 430 000	320 000
	2 450 000	4 800 000	7 250 000	3 900 000	3 350 000

A exploração será feita no âmbito dos contratos de exploração celebrados com a BP Portugal, pelo período de dez anos, com a marca BP, com participação parcial nos investimentos, no montante de 3.900.000 euros, tendo como compromisso o cumprimento integral dos contratos celebrados.

Quadro 5.5: Projeto de Investimento – Plano de Exploração

PLANO DE EXPLORAÇÃO												
	INDICE	INV.	EXPLORAÇÃO									
ANOS		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vendas			7.500	12.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
CMVMC (87% das Vendas)	0,87		6.525	10.440	13.050	13.050	13.050	13.050	13.050	13.050	13.050	13.050
Margem Bruta			975	1.560	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950
FSE (4% das Vendas)	0,04		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Gastos com Pessoal (4,5% das Vendas)	0,045		675	675	675	675	675	675	675	675	675	675
Outros Rendimentos (10% da BP)	0,1		390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Outros Gastos			20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
EBITDA			70	655	1.045	1.045	1.045	1.045	1.045	1.045	1.045	1.045
Gastos de Dep./Amortização (10 anos)	0,05		480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
EBIT			-410	175	565	565	565	565	565	565	565	565
Gastos de Financiamento (10 anos)			67	60	54	47	40	34	27	20	13	7
RAI			-477	115	511	518	525	532	538	545	552	558
Impostos sobre Resultados (tx.efetiva)	0,1		0	0	51,14	51,81	52,48	53,15	53,82	54,49	55,16	55,83
RL					460	466	472	478	484	490	496	502

O negócio terá um período de expansão que se verifica nos primeiros três anos, altura a partir da qual entra em velocidade cruzeiro, assumindo valores similares até à maturidade do investimento.

Os FSE e os Gastos com o Pessoal são estimados em percentagem das vendas, tendo por base os valores apresentados nas demonstrações financeiras da empresa, cujo peso sobre as vendas se encontra validado nos mapas contabilísticos dos últimos exercícios.

Os outros rendimentos estão relacionados com a especialização da comparticipação rebebida da BP Portugal, cujo imputação é rateada pelo tempo de vida útil do projeto, em linha com o estipulado nas NIC.

Os gastos de depreciação e amortização são calculados, tendo por base a vida útil do projeto, não ultrapassando os dez anos, permitindo assim a amortização total do investimento em prazo alinhado com os contratos de exploração.

Os gastos de financiamento estão estimados por um período de dez anos, em linha com o prazo do financiamento e o período de vida útil do projeto.

Os gastos relacionados com impostos sobre resultados estão estimados a uma taxa média de 10%, pois foram considerados benefícios fiscais relacionados com o investimento, nomeadamente a DLRR, que contempla um abatimento ao imposto a pagar, fazendo com que a taxa média seja inferior à taxa definida no código do IRC.

6. Análise da Viabilidade Económica do Investimento

Quadro 6.1: Mapa de Cash Flow a Preços Constantes

A) VIABILIDADE DO PROJETO A PREÇOS CONSTANTES												
CRITÉRIOS: VAL, TIR, TIR Modificada, Índice de Rendibilidade e de Criação do Valor, PayBack												
MAPA CASH FLOW A PREÇOS CONSTANTES DO ANO 0												
	INDICE	INV.	EXPLORAÇÃO									
ANOS		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vendas			7 500	12 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
CMVMC (87% das Vendas)	0,87		6 525	10 440	13 050	13 050	13 050	13 050	13 050	13 050	13 050	13 050
Margem Bruta			975	1 560	1 950	1 950	1 950	1 950	1 950	1 950	1 950	1 950
Gastos Fixos = FSE fixos + GP = (4%+4,5% vendas)	0,085		1 275	1 275	1 275	1 275	1 275	1 275	1 275	1 275	1 275	1 275
Outros Rendimentos (10% da BP)	0,1		390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Outros Gastos			20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
MEIOS LIBERTOS BRUTOS - EBITDA			70	655	1 045	1 045	1 045	1 045	1 045	1 045	1 045	1 045
Gastos de Dep./Amortização (10 anos)	0,05		480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
RESULTADO OPERACIONAL - EBIT			-410	175	565	565	565	565	565	565	565	565
Impostos Ajustados	0,1				57	57	57	57	57	57	57	57
Resultado Líquido Ajustado = EBIT*(1-t)=EBIAT			-410	175	509	509	509	509	509	509	509	509
MEIOS LIBERTOS DO PROJETO (CF OPERACIONAL)			70	655	989	989	989	989	989	989	989	989
Fundo Maneio Necessário (Working Capital)			-107	-172	-215	-215	-215	-215	-215	-215	-215	0
"Investimento" em Fundo Maneio Necessário			-107	-64	-43	0	0	0	0	0	0	215
CASH FLOW DE EXPLORAÇÃO		0	177	719	1 031	989	989	989	989	989	989	774
Investimento em Capital Fixo (CAPEX)		7250										
Desinvestimento em Capital Fixo												2 450
Imposto sobre o Desinvestimento	0,1											245
Desinvestimento Líquido em Capital Fixo												2 205
CASH FLOW LÍQUIDO DO PROJETO (FCFF)		-7250	177	719	1 031	989	989	989	989	989	989	2 979
Cash Flow Líquido Acumulado		-7250	-7 073	-6 353	-5 322	-4 333	-3 345	-2 356	-1 368	-379	609	3 588
Cash Flow Líquido Descontado	5%	-7250	169	652	891	813	775	738	703	669	637	1 829
Cash Flow Líquido Descontado Acumulado		-7 250	-7 081	-6 429	-5 538	-4 724	-3 950	-3 212	-2 510	-1 841	-1 204	625
TAXA ATUALIZAÇÃO		5%	Taxa de Desconto a Preços Constantes <=> Taxa de atualização real (Tx.nominal-Inflação)									
VAL- VALOR ATUAL LÍQUIDO	VAL>0	625	O projeto deve ser aceite. Permite recuperar o investimento efetuado em CAPEX e Working Capital no montante de 7.250.000 euros , remunerar os capitais à taxa mínima (5%) pretendida pelo investidor e ainda gera um excedente de 625.000 euros.									
TIR - TAXA INTERNA DE RENTABILIDADE	TIR>RU	6,39%	TIR>= RU real => investimento é viável Esta taxa é a que permite igualar o VAL = 0, sendo o limite máximo a que o investidor pode remunerar os capitais investidos, logo qualquer taxa de atualização inferior à TIR permite concluir que o projeto é viável.									
TIR MODIFICADA		5,87%										
IR	IR>1	1,09	IR=(VAL+CAPEX+WC)/CAPEX+WC IR>1 Aceitar o Projecto, pois o IR = 1,09 permite concluir que por cada unidade de capital investido verifica-se um retorno de 1,09 unidades.									
Índice de Criação de Valor		0,09	ICV = VAL do projeto / VAL dos investimentos <=> 625/7250 = 0,09 ou IR-1 = 0,09									
PAY BACK	PB<10	8,38	Pay Back - Tempo que o investidor leva a recuperar o investimento inicial * Calculo: ver o ano onde o CFLíquido Acumulado é positivo, logo o PB= 8 + (379/989 = 8,38 anos * PB<10 Aceitar o projeto <=> Estamos perante um indicador de risco, que mede o tempo de recuperação do investimento, sendo que o risco será tanto maior quanto maior for o tempo de recuperação do capital investido. Neste caso verifica-se uma recuperação em 8,38 anos, tempo inferior ao tempo total do projeto que são 10 anos * Este método tem algumas limitações, pois ignora os Cash Flows gerados após a recuperação do investimento inicial, pelo que não estamos perante um indicador de rentabilidade, mas sim um indicador de risco * Perante estas limitações a análise da viabilidade do projeto deverá ser feita em simultâneo com outros outros métodos de avaliação.									
PAY BACK ATUALIZADO		9,66										

Quadro 6.2: Mapa de Cash Flow a Preços Correntes

B) VIABILIDADE DO PROJETO A PREÇOS CORRENTES													
CRITÉRIOS: VAL, TIR, TIR Modificada, Índice de Rendibilidade e de Criação do Valor, PayBack													
INFLAÇÃO COM TAXAS ANUAIS DIFERENTES													
ANOS		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Taxas anuais de inflação													
	IPC-Índice preços ao consumidor	0,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,25%	1,30%	1,35%	1,40%	1,45%	1,50%	1,55%	
	Gastos Fixos	0,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,25%	1,30%	1,35%	1,40%	1,45%	1,50%	1,55%	
Índices acumulados de inflação													
	IPC-Índice preços ao consumidor	1,0000	1,0100	1,0201	1,0303	1,0432	1,0567	1,0710	1,0860	1,1017	1,1183	1,1356	
	Gastos Fixos	1,0000	1,0100	1,0201	1,0303	1,0432	1,0567	1,0710	1,0860	1,1017	1,1183	1,1356	
MAPA CASH FLOW A PREÇOS CORRENTES DO ANO 0													
	INDICE	INV.	EXPLORAÇÃO										
ANOS		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Vendas		7.575	12.241	15.455	15.648	15.851	16.065	16.290	16.526	16.774	17.034	
	CMVMC (87% das Vendas)	0,87	6.590	10.650	13.445	13.613	13.790	13.977	14.172	14.378	14.593	14.820	
	Margem Bruta		985	1.591	2.009	2.034	2.061	2.088	2.118	2.148	2.181	2.214	
	Gastos Fixos = FSE fixos + GP = (4%+4,5% vendas)	0,085	1.288	1.301	1.314	1.330	1.347	1.366	1.385	1.405	1.426	1.448	
	Outros Rendimentos (10% da BP)	0,1	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	
	Outros Gastos		20	20	21	21	21	21	22	22	22	23	
	MEIOS LIBERTOS BRUTOS - EBITDA		67	660	1.065	1.073	1.082	1.092	1.101	1.112	1.122	1.134	
	Gastos de Dep./Amortização (10 anos)	0,05	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	
	RESULTADO OPERACIONAL - EBIT		-413	180	585	593	602	612	621	632	642	654	
	Impostos Ajustados	0,1			58	59	60	61	62	63	64	65	
	Resultado Líquido Ajustado = EBIT*(1-t)=EBIAT		-413	180	526	534	542	550	559	568	578	588	
	MEIOS LIBERTOS DO PROJETO (CF OPERACIONAL)		67	660	1.006	1.014	1.022	1.030	1.039	1.048	1.058	1.068	
	Fundo Maneio Necessário (Working Capital)		-108	-175	-221	-224	-227	-230	-233	-236	-240	0	
	Investimento em Fundo Maneio Necessário		-108	-67	-46	-3	-3	-3	-3	-3	-4	240	
	CASH FLOW DE EXPLORAÇÃO		0	175	727	1.052	1.017	1.025	1.033	1.042	1.052	1.062	829
	Investimento em Capital Fixo (CAPEX)		7.250										
	Desinvestimento em Capital Fixo											2.782	
	Imposto sobre o Desinvestimento	0,1										278	
	Desinvestimento Líquido em Capital Fixo											2.504	
	CASH FLOW LIQUIDO DO PROJETO (FCFF)		-7.250	175	727	1.052	1.017	1.025	1.033	1.042	1.052	1.062	3.333
	Cash Flow Líquido Acumulado		-7.250	-7.075	-6.348	-5.295	-4.279	-3.254	-2.220	-1.178	-126	936	4.268

Quadro 6.3: Métodos atualização dos Cash Flow Nominais

A - MÉTODO DE ATUALIZAÇÃO DOS CF NOMINAIS - ATUALIZAÇÃO DOS CASH FLOW DEFLACIONADOS À TAXA REAL												
Anos		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cash Flow Nominais		-7.250	175	727	1.052	1.017	1.025	1.033	1.042	1.052	1.062	3.333
Deflator = Índice acumulado inflação geral		1,0000	1,0100	1,0201	1,0303	1,0432	1,0567	1,0710	1,0860	1,1017	1,1183	1,1356
Cash Flow Deflacionado		-7.250	173	713	1.021	975	970	965	960	955	949	2.935
TAXA DE ATUALIZAÇÃO Real		5%										
VAL- VALOR ATUAL LÍQUIDO		468										
TIR - TAXA INTERNA DE RENTABILIDADE (Real)		6,05%										
TIR Modificada (Real)		5,66%	Tem implícito o reinvestimento dos cash flow									
B - MÉTODO DE ATUALIZAÇÃO DOS CF NOMINAIS - ATUALIZAÇÃO DOS CASH FLOW NOMINAIS À TAXA NOMINAL OU CORRENTE												
Anos		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cash Flow Nominais		-7.250	175	727	1.052	1.017	1.025	1.033	1.042	1.052	1.062	3.333
Cálculo do VAL Aproximado												
Taxa Inflação Geral Média (simples)	1,28%											
Taxa Real de Atualização	5%											
Soma= Taxa Nominal Aproximada	6,28%											
Produto Cruzado= Inflação * Tx. Real Atualização	0,064%											
Soma Total = Tx. Nominal Exata	6,344%											
VAL- VALOR ATUAL LÍQUIDO APROXIMADO		428	não dá o mesmo valor => não se pode utilizar a taxa média									
Cálculo do VAL Exato												
Taxa de Inflação do Ano			1,00%	1,00%	1,00%	1,25%	1,30%	1,35%	1,40%	1,45%	1,50%	1,55%
Taxa Real de Atualização			5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Soma Parcial = Taxa Nominal Aproximada			6,00%	6,00%	6,00%	6,25%	6,30%	6,35%	6,40%	6,45%	6,50%	6,55%
Produto Cruzado = Inflação * Tx. Real Atualização			0,05%	0,05%	0,05%	0,06%	0,07%	0,07%	0,07%	0,07%	0,08%	0,08%
Soma Total= Taxa Nominal Atualização Exata			6,05%	6,05%	6,05%	6,31%	6,37%	6,42%	6,47%	6,52%	6,58%	6,63%
Fator Capitalização		1	1,060500	1,124660	1,192702	1,267992	1,348699	1,435252	1,528113	1,627784	1,734811	1,849785
Fator Atualização		1	0,942951	0,889157	0,838432	0,788649	0,741455	0,696742	0,654402	0,614332	0,576432	0,540603
Valor Atual dos Cash Flow		-7.250	165	646	882	802	760	720	682	646	612	1.802
VALOR ATUAL LÍQUIDO		468										
TAXA INTERNA DE RENDIBILIDADE (NOMINAL)		7,32%										
Taxas spot equiv. ao fator capitalização/desconto			6,05%	6,05%	6,05%	6,12%	6,17%	6,21%	6,24%	6,28%	6,31%	6,34%
Taxa inflação implícita no projeto		1,1963%										
TIR MODIFICADA NOMINAL												
Valor capitalizado do cash flow			305	1196	1632	1483	1406	1332	1262	1195	1132	3333
Valor capitalizado total												14276
Investimento inicial		7250										
TIR MODIFICADA NOMINAL IMPLÍCITA		7,01%										
Taxa inflação implícita na TIRM		1,2798%										
Tal como se pode ver a aplicação deste método não pode ser feita com base na função VAL/NPV do Excel, pois obriga à construção de um fator de capitalização/desconto com várias taxas de atualização. Pelo contrário a TIR não tem esse problema.												

Quadro 6.4: Análise VAL Preços Correntes / VAL Preços Constantes

ANÁLISE do VAL a Preços Correntes / VAL a Preços Constantes												
Anos		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VAL a Preços Constantes	625											
VAL a Preços Correntes	468											
Perda no VAL	158											
Diferença no EBITDA(1-t)												
Preços Constantes (EBITDA (1-t))			63	590	941	941	941	941	941	941	941	941
VA do EBITDA(1-t) a preços constantes @ 5%	6.108	5%										
Preços Correntes (EBITDA (1-t))			60	594	958	966	974	982	991	1.000	1.010	1.020
Fator de Atualização			0,942951	0,889157	0,838432	0,788649	0,741455	0,696742	0,654402	0,614332	0,576432	0,540603
VA do EBITDA(1-t) a preços correntes			57	528	804	762	722	684	649	615	582	552
Sua Soma	5.954											
Diferença	154											
Diferença nas D&A * t (Econ. Fiscais das Amortiz.)												
Economias Fiscais das Amortizações			48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Fator de Atualização			0,942951	0,889157	0,838432	0,788649	0,741455	0,696742	0,654402	0,614332	0,576432	0,540603
VA das Economias Fiscais Amort. a P. Correntes			45	43	40	38	36	33	31	29	28	26
sua Soma	350											
VA das Economias Fiscais P. Constantes @ 5%	371	5%										
Diferença = Constantes - Correntes	21											
Diferença nos Investimentos em Working Capital												
Investimentos em FMN a preços constantes			-107	-64	-43	0	0	0	0	0	0	215
Investimentos em FMN a preços correntes			-108	-67	-46	-3	-3	-3	-3	-3	-4	240
Fator de Atualização			0,942951	0,889157	0,838432	0,788649	0,741455	0,696742	0,654402	0,614332	0,576432	0,540603
VA dos Investimentos em FMN (P. Correntes)			-102	-59	-39	-2	-2	-2	-2	-2	-2	130
Sua Soma (Preços correntes)	-83											
VA respetivo a preços constantes	-66	5%										
Diferença = Correntes - Constantes	-17											
Diferença no Valor Residual												
Desinvestimento Líquido do Capital Fixo											2.205	2.504
Fator de Atualização												0,540603
VA do Desinvestimento Líquido Preços Correntes	1354											1.354
VA do Desinvestimento Líquido Preços Constantes	1354											
Diferença = Constantes - Correntes	0											
Controlo:												
EBITDA(1-t)	154											
D&A * t	21											
Investimentos em FMN	-17											
no Desinvestimento do CAPEX	0											
SOMA	158											
Diferença Total = Perda no VAL	158											

Quadro 6.5: Decisões de Investimento e Financiamento

DECISÕES DE INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO												
MONTANTE	3350	Milhares de euros										
Taxa de Juro Anual	2%	Anual										
Prazo	10	Anos										
Carência Capital	1	Anos										
Reembolso	10	Anos										
QUADRO AMORTIZAÇÃO DO EMPRÉSTIMO - REEMBOLSO CONSTANTE DE CAPITAL												
	Anos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capital em Dívida no Início do Período		0	3350	3015	2680	2345	2010	1675	1340	1005	670	335
Juro Anual	2%		67	60	54	47	40	34	27	20	13	7
Reembolso Capital			335	335	335	335	335	335	335	335	335	335
Serviço Dívida Antes Imposto			402	395	389	382	375	369	362	355	348	342
Economia Fiscal (Efeito Fiscal dos Juros)	0,1		7	6	5	5	4	3	3	2	1	1
Serviço Dívida Depois de Impostos	1,8%		395	389	383	377	371	365	359	353	347	341
MÉTODO DE ANÁLISE DO FINANCIAMENTO => VALA - Valor Atual Líquido Ajustado												
VALOR ATUAL DOS EFEITOS DO FINANCIAMENTO												
	Anos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cash Flow Empréstimo Antes Imposto		3350	-402	-395	-389	-382	-375	-369	-362	-355	-348	-342
RD-Taxa Empréstimo	2%											
Cash Flow Empréstimo Depois Imposto		3350	-395	-389	-383	-377	-371	-365	-359	-353	-347	-341
VALF do Empréstimo	34											
VAL do Projeto a Preços Correntes	468											
VALA do Projeto=VALS/Financiamento + VALF	502											
Taxa Juro Efetiva do Empréstimo	1,8%											
Taxa Juro do Empréstimo	2,00%											
Economia Fiscal Respetiva	0,20%											
Taxa Juro Líquida Impostos	1,80%											

7. Conclusões

O presente trabalho procurou dar um contributo à equipa de gestão da Combustlours, para uma melhor definição do seu Plano Estratégico de médio e longo prazo, para suporte às tomadas de decisão, tendo subjacente a nova realidade do modelo de negócio dos PAC e para análise sobre novos investimentos, assente em critérios de viabilidade económica.

A atual conjuntura económica e a volatilidade verificada no modelo de negócio dos combustíveis, imprimiu um grau de incerteza elevado junto das empresas petrolíferas, obrigando as mesmas a reformulações profundas no desenho dos PAC, propondo uma oferta disruptiva em relação aos padrões tradicionais, com o conseqüente impacto no investimento em novos PAC.

Também com forte impacto no modelo de negócio e atestado através da investigação efetuada, ficou perceptível o declínio que se verifica no consumo de combustíveis fósseis, em detrimento da crescente procura por novas fontes de energia, em linha com a orientação estratégica delineada pelo setor automóvel e com as metas estabelecidas para a descarbonização da economia. Esta tendência marca uma nova realidade de modelo de negócio, assente numa crescente oferta alinhada com as atuais preferências dos consumidores finais e com impacto na definição das estruturas de investimento, nomeadamente no layout dos PAC.

Definidos os layouts dos PAC, partimos para a descrição e mensuração dos investimentos, com conseqüente elaboração de Planos de Investimento, Planos de Financiamento e Planos de Exploração, culminando com a análise da viabilidade económica do Projeto de Investimento.

Da análise da empresa Combustlours, constatou-se a existência de uma forte ambição de expansão dos negócios, em linha com o Plano Estratégico, que passa pela abertura de novos PAC em parceria com a BP Portugal, através de modelos mistos de financiamento dos projetos de investimento. Desta forma atestamos a importância de parcerias nos negócios, que neste caso permite minimizar o risco de exposição a capital alheio, com redução de custos financeiros e conseqüente reforço do rácio de autonomia financeira.

Para além do conforto dado pela quota-parte significativa da comparticipação da BP Portugal, no âmbito da contratação de exploração dos PAC, a Combustlours, ponderou um conjunto de pressupostos essenciais para a concretização do investimento, nomeadamente gastos relacionados com os projetos de licenciamento, gastos de financiamento, gastos de investimento e gastos de exploração.

Foi essencial a informação disponibilizada pela empresa sobre dados contabilísticos históricos de outros PAC da empresa, para a elaboração dos planos previsionais de suporte ao projeto de investimento, bem como para uma perceção do impacto na sua estrutura de funcionamento e na dimensão dos resultados gerados pelo projeto.

Os Planos Previsionais do Projeto de Investimento, nomeadamente o Plano de Exploração foram essenciais para o cálculo de uma estimativa correta dos Cash Flows, essencial para a minimização de desvios significativos com a realidade futura, tendo-se obtido resultados fidedignos para a análise da viabilidade económica do investimento.

Na análise da viabilidade económica do investimento foram usados os seguintes critérios: VAL, TIR, IR e PB, tendo sido obtidos resultados que atestam a viabilidade do investimento, quer na análise efetuada a preços constantes ou a preços correntes.

Da análise efetuada aos resultados de cada um dos critérios, quer de forma isolada ou em simultâneo, verifica-se que os valores obtidos atestam em ambas as formas a viabilidade do investimento, conforme discriminado no ponto 6 do trabalho.

Também a forma de financiamento do investimento, contemplando capitais alheios é benéfico para o projeto, pois permite a obtenção de um VALF positivo de 34.000 euros e que resulta num VALA do projeto de 502.000 euros que compara com um VAL a preços correntes de 468.000 euros. É de realçar a importância da economia fiscal dos juros, tendo por base uma tributação de IRC (líquida de benefícios fiscais) de 10%.

O presente trabalho conclui que o investimento em novos PAC, nos moldes do atual modelo de negócio, tendo como pressupostos os valores previsionais alocados nos planos do projeto de investimento, o conforto dado pela parceria estabelecida com a BP Portugal e a forma de financiamento do projeto é uma decisão estratégica importante para a expansão dos negócios da empresa Combustoures.

Em suma, propõe-se que o projeto seja aceite, pois reúne todas as condições em termos da sua viabilidade económica, do seu contributo para o reforço da situação patrimonial da empresa, da sua projeção junto da BP Portugal e proporciona maior capacidade negocial junto dos seus parceiros.

FIM

Referências Bibliográficas

Bibliografia

Barroso, C. Inácio, P. Ferreira, M. Mota, A. Nunes, J. e Oliveira, L. (2020), Finanças da Empresa, 6ª Edição, Edições Sílabo.

Webgrafia

APA - REA Portal do Estado do Ambiente. “ENERGIA E CLIMA – Emissões de gases com efeitos de estufa”. Consultado em 10-08-2021, em: <https://rea.apambiente.pt/content/emiss%C3%B5es-de-gases-com-efeito-de-estufa> .

Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas, APETRO. (2020, junho). “Combustíveis do futuro serão mais caros que os fósseis”. Consultado em 03-08-2021, em: <https://eco.sapo.pt/entrevista/combustiveis-do-futuro-serao-mais-caros-que-os-fosseis-avisam-petroliferas/>.

BP Portugal. Consultado em 07-09-2021, em: https://www.bp.com/pt_pt/portugal/home/sobrenos/bp-portugal/historia.html#tab_anos%2080 .

Conselho Europeu “Acordo de Paris sobre Alterações Climáticas”. Consultado em 10-08-2021, em: <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/climate-change/paris-agreement/> .

DGAE - Ministério da Economia. “Indústria Automóvel – Estatísticas Setoriais março 2019”. Consultado em 12-08-2021, em: https://www.dgae.gov.pt/documentacao/estatisticas/infografias_setoriais.aspx .

Diário da República nº 133. (2020, julho). “PNEC 2030”. Consultado em 09-08-2021, em: <https://dre.pt/application/file/a/137619487> .

EC-European Commission. “Estratégia para mobilidade de baixa emissão”. Consultado em 11-08-2021, em: https://ec.europa.eu/transport/themes/strategies/news/2016-07-20-decarbonisation_en .

ERSE – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos. “Análise do mercado de combustíveis líquidos rodoviários 2018-2020”. Consultado em 03-09-2021, em: <https://www.erse.pt/media/1uiff13h/relat%C3%B3rio-an%C3%A1lise-do-mercado-de-combust%C3%ADveis-l%C3%ADquidos-rodovi%C3%A1rios.pdf>.

FuelsEurope. (2020). “Clean Fuels for All”. Consultado em 03-08-2021, em: <https://www.fuelseurope.eu/wp-content/uploads/FuelsEurope-FAQs-Clean-Fuels-for-All.pdf> .

International Energy Agency-IEA. (2021). “Global Energy Review 2021”. Consultado em 06-08-2021, em: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021> .

Observatório da Energia – DGEG – ADENE (2020). “Energia em números - Edição 2020”. Consultado em 09-08-2021, em: <https://www.dgeg.gov.pt/media/43zf5nvd/energia-em-n%C3%BAmeros-edi%C3%A7%C3%A3o-2020.pdf> .

Portugal Energia – ADENE. (2020). “PNEC 2030”. Consultado em 09-08-2021, em: <https://www.portugalenergia.pt/setor-energetico/bloco-3/> .

Anexos

Anexo A – Balanço em 31-12-2020 - Combustlours

Combustlours - Comércio de Combustíveis e
Lubrificantes, Lda

Balanço em 31-12-2020
(montantes em euros)

RUBRICAS	NOTAS	DATAS	
		2020	2019
ATIVO			
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis	7	4 430 920,60	3 092 866,88
Goodwill	6	154 490,82	
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	5;10	1 712 179,44	1 570 644,09
Outros investimentos financeiros	10	14 280,35	10 624,49
		6 311 871,21	4 674 135,46
Ativo corrente			
Inventários	11	397 911,77	339 701,40
Clientes	14	41 234,26	50 627,25
Estado e outros entes públicos	13	17 758,44	241,29
Outros créditos a receber	14	133 023,58	135 647,15
Diferimentos		8 286,36	3 603,46
Caixa e depósitos bancários	4	94 801,39	517 937,63
		693 015,80	1 047 758,18
Total do ativo		7 004 887,01	5 721 893,64
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital próprio			
Capital subscrito	14	5 000,00	5 000,00
Reservas legais	14	1 000,00	1 000,00
Outras reservas	14	235 224,85	158 270,15
Resultados transitados	14	176 562,88	107 532,81
Ajustamentos / outras variações no capital próprio	14	2 520 886,72	2 382 474,04
Resultado líquido do período		363 062,11	145 984,77
Total do capital próprio		3 301 736,56	2 800 261,77
Passivo			
Passivo não corrente			
Financiamentos obtidos	8;9	1 943 865,27	984 685,63
		1 943 865,27	984 685,63
Passivo corrente			
Fornecedores	14	620 782,49	402 191,79
Estado e outros entes públicos	13	68 585,75	87 092,26
Financiamentos obtidos	8;9	334 499,68	443 024,80
Outras dívidas a pagar	14	368 571,11	585 622,01
Diferimentos		366 846,15	419 015,38
		1 759 285,18	1 936 946,24
Total do passivo		3 703 150,45	2 921 631,87
Total do capital próprio e do passivo		7 004 887,01	5 721 893,64

Anexo B – Demonstração dos Resultados em 31-12-2020 - Combustoures

Combustoures - Comércio de Combustíveis e Lubrificantes, Lda
 Demonstração dos Resultados por Naturezas - (modelo normal) do período findo em 31-12-2020

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		2020	2019
Vendas e serviços prestados	12	17 673 577,74	14 701 543,58
Subsídios à exploração		2 435,70	
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, assoc. e empreend. conjuntos	10	11 535,35	33 399,92
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	11	(15 669 724,48)	(13 371 147,17)
Fornecimentos e serviços externos	17	(644 661,92)	(486 332,00)
Gastos com o pessoal	5;15	(966 280,96)	(660 311,71)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	14		(21 247,78)
Outros rendimentos	12	187 734,47	142 333,01
Outros gastos	17	(43 566,34)	(25 939,25)
Resultado antes de depreciações,gastos de financiamento e impostos		551 049,56	312 298,60
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	6;7	(128 407,53)	(91 559,64)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		422 642,03	220 738,96
Juros e rendimentos similares obtidos	12	40,83	122,61
Juros e gastos similares suportados	9	(47 625,40)	(44 755,79)
Resultado antes de impostos		375 057,46	176 105,78
Imposto sobre o rendimento do período	13	(11 995,35)	(30 121,01)
Resultado líquido do período		363 062,11	145 984,77

Anexo C – Demonstração dos Fluxos em 31-12-2020 - Combustloures

Combustloures - Comércio de Combustíveis e Lubrificantes. Lda Demonstração dos Fluxos de Caixa do período findo em 31-12-2020

RUBRICAS	PERÍODO	
	2020	2019
Fluxos de caixa das atividades operacionais - método direto		
Recebimentos de clientes	17 682 596,11	14 683 586,93
Pagamentos a fornecedores	16 123 091,34	13 722 534,41
Pagamentos ao pessoal	956 147,35	553 767,09
Caixa gerada pelas operações	603 357,42	407 285,43
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento	(29 214,00)	(27 992,47)
Outros recebimentos/pagamentos	(350 012,72)	639 336,27
Fluxos de caixa das atividades operacionais (1)	224 130,70	1 018 629,23
Fluxos de caixa das atividades de investimento		
Pagamentos respeitantes a:		
<i>Ativos fixos tangíveis</i>	1 452 609,60	1 028 506,76
<i>Investimentos financeiros</i>		2 494,16
Recebimentos provenientes de:		
<i>Subsídios ao investimento</i>	2 435,70	
<i>Juros e rendimentos similares</i>	40,83	122,61
Fluxos de caixa das atividades de investimento (2)	(1 450 133,07)	(1 030 878,31)
Fluxos de caixa das atividades de financiamento		
Recebimentos provenientes de:		
<i>Financiamentos obtidos</i>	865 387,31	382 109,76
Outras operações de financiamento		52 940,57
Pagamentos respeitantes a:		
<i>Juros e gastos similares</i>	47 625,40	43 579,58
<i>Outras operações de financiamento</i>	14 895,78	21 750,47
Fluxos de caixa das atividades de financiamento (3)	802 866,13	369 720,28
Variação de caixa e seus equivalentes (1+2+3)	(423 136,24)	357 471,20
Caixa e seus equivalentes no início do período	517 937,63	160 466,43
Caixa e seus equivalentes no fim do período	94 801,39	517 937,63

Anexo D – Demonstração das Alterações no Capital Próprio em 31-12-2020 - Combustlours

Combustlours - Comércio de Combustíveis e Lubrificantes, Lda
 Demonstração das Alterações no Capital Próprio do período findo em 31-12-2020
 (montantes em euros)

DESCRIÇÃO	NOTAS	Capital Subs crito	Ação es/q uotas p róprias)	Outros Instrumentos de capital	Prémios de emi são	Reservas Legais	Outras Re servas	Resultados Transitados	Excedentes de revaloriza ção	Ajustamen tos / outras varia ções no capital	Resultado Líquido do Período	Total	Interesses que não controlam	Total do Capital Próprio
POSIÇÃO NO INÍCIO DO PERÍODO 2020	6	5 000,00				1 000,00	130 270,15	107 532,81		2 382 474,04	145 984,77	2 800 261,77		2 800 261,77
ALTERAÇÕES NO PERÍODO														
Outras alterações reconhecidas no capital próprio							76 954,70	69 030,07		130 412,68	(145 984,77)	130 412,68		130 412,68
7							76 954,70	69 030,07		130 412,68	(145 984,77)	130 412,68		130 412,68
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	8										363 062,11	363 062,11		363 062,11
RESULTADO O INTEGRAL	9-14										501 474,79	501 474,79		501 474,79
OPERAÇÕES COM DETENTORES DE CAPITAL NO PERÍODO														
10														
POSIÇÃO NO FIM DO PERÍODO 2020	6+7+8+10	5 000,00				1 000,00	235 224,85	176 562,88		2 520 886,72	363 062,11	3 301 736,56		3 301 736,56

DESCRIÇÃO	NOTAS	Capital Subs crito	Ação es/q uotas p róprias)	Outros Instrumentos de capital	Prémios de emi são	Reservas Legais	Outras Re servas	Resultados Transitados	Excedentes de revaloriza ção	Ajustamen tos / outras varia ções no capital	Resultado Líquido do Período	Total	Interesses que não controlam	Total do Capital Próprio
POSIÇÃO NO INÍCIO DO PERÍODO 2019	1	5 000,00				1 000,00	107 044,75	110 685,73		1 456 930,83	108 549,17	1 789 210,48		1 789 210,48
ALTERAÇÕES NO PERÍODO														
Outras alterações reconhecidas no capital próprio											(108 549,17)	(108 549,17)		(108 549,17)
2											(108 549,17)	(108 549,17)		(108 549,17)
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	3										145 984,77	145 984,77		145 984,77
RESULTADO O INTEGRAL	4-2+3										37 435,60	37 435,60		37 435,60
OPERAÇÕES COM DETENTORES DE CAPITAL NO PERÍODO														
Distribuições							51 225,40	57 323,77				108 549,17		108 549,17
Outras operações								(6 047,69)		925 549,21		865 066,52		865 066,52
5							51 225,40	(3 152,92)		925 549,21		973 615,69		973 615,69
POSIÇÃO NO FIM DO PERÍODO 2019	1+2+3+4+5	5 000,00				1 000,00	130 270,15	107 532,81		2 382 474,04	145 984,77	2 800 261,77		2 800 261,77

**Anexo E - Guia de entrevista à equipa de gestão da BP Portugal, Dra. Sílvia Barata - Dr. João Caetano
Eng. Abel Monteiro - Realizada em 15 de Outubro de 2021**

1. Maturidade dos combustíveis fósseis

- 1.1. Qual a maturidade prevista para os combustíveis fósseis?
- 1.2. Que utilização terão na mobilidade do futuro?
- 1.3. Qual a estratégia da BP em termos da oferta de combustíveis fósseis nos futuros PAC?

2. Peso dos combustíveis fósseis no mix de vendas dos PAC

- 2.1. Qual o mix de vendas atual nos PAC da BP?
- 2.2. Qual o peso dos combustíveis fósseis no mix das vendas atuais dos PAC?
- 2.3. Que perspectivas de evolução futura no mix das vendas?
- 2.4. Qual o peso dos combustíveis fósseis no volume de vendas dos PAC daqui a 10 anos?

3. Lojas de conveniência nos PAC

- 3.1. Qual a importância atual das lojas de conveniência na Margem Bruta dos PAC?
- 3.2. Qual a importância das lojas de conveniência para a BP, no futuro modelo de PAC?
- 3.3. Existe preocupação em manter um atendimento personalizado ou intenção de adoção de um modelo automatizado com baixos custos e menos personalizado?
- 3.4. As lojas de conveniência têm um papel importante no reforço da Marca BP e consequentemente numa maior adesão dos consumidores?

4. Combustíveis de baixo carbono

- 4.1. Qual a origem de combustíveis de baixo carbono?
- 4.2. Poderá este tipo de combustível ser um sucedâneo dos combustíveis fósseis?
- 4.3. Para quando a comercialização deste tipo de combustível?
- 4.4. Quais as vantagens deste tipo de combustível, comparativamente aos combustíveis fósseis?
- 4.5. Estes tipos de combustíveis são compatíveis com a mobilidade do futuro?
- 4.6. A adoção deste tipo de combustível, pressupõe uma estratégia de longo prazo em linha com a nova mobilidade?

5. *Fontes energéticas com maior preponderância*

- 5.1. Em termos do modelo de negócio previsto para os PAC, qual a perspectiva sobre a preponderância das diversas fontes energéticas na oferta disponível nos próximos 5 anos e 10 anos?
- 5.2. Qual o impacto que as metas estabelecidas para a redução das emissões de carbono, terão no modelo de negócio das petrolíferas?
- 5.3. Que tipo de disrupção terá o setor de retalho de combustíveis, em termos do tradicional canal de distribuição?
- 5.4. A rede de retalho das companhias perderá importância com o aparecimento de novas fontes de energia?
- 5.5. O modelo de PAC futuro contemplará uma oferta diferenciada e completa e terá capacidade para responder à procura por novas fontes de energia?

6. *Produto*

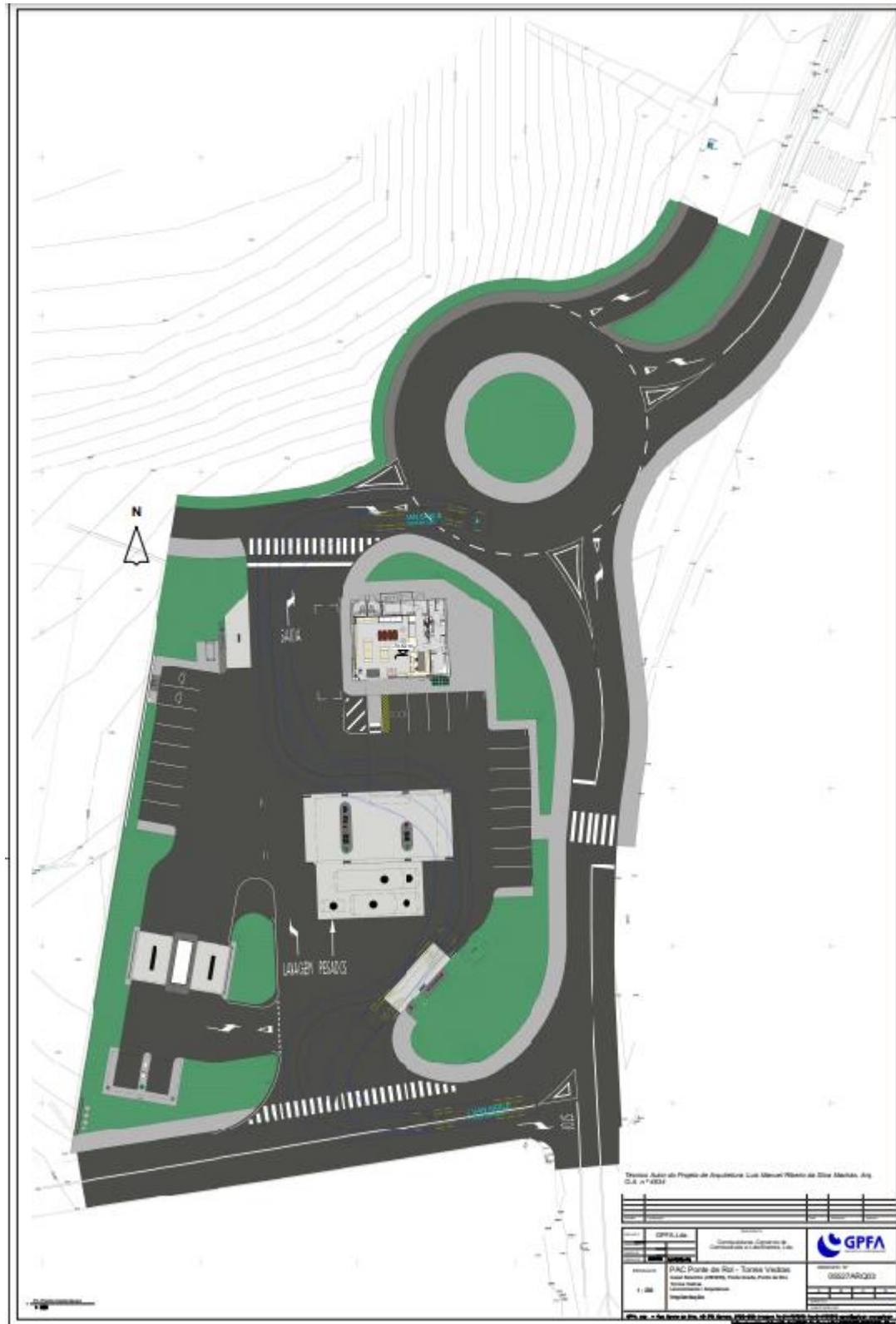
- 6.1. O que diferencia os produtos da BP dos da concorrência?
- 6.2. Qual a importância dos produtos complementares (loja, Lavagens, carregamento elétricos, etc) no atual modelo de negócio, em termos da contribuição para o resultado de exploração?
- 6.3. A viabilidade económica dos novos investimentos continuará a ter como principal pressuposto a capacidade de geração de meios libertos através da venda de combustíveis fósseis?
- 6.4. A qualidade do produto foi sempre uma imagem de marca da rede de retalho da BP. Com a crescente perda de importância deste produto, qual a âncora para a existência de uma forte diferenciação que sustente a decisão por novos investimentos?

7. *Estratégia de expansão*

- 7.1. Qual a estratégia da companhia em termos da continuidade de expansão dos negócios em Portugal?
- 7.2. Os PAC continuarão a ser o principal canal de distribuição para os próximos anos?
- 7.3. A existência de novos players no setor energética, com estruturas disruptivas em relação à oferta tradicional, coloca pressão nas decisões de investimento das companhias petrolíferas?
- 7.4. A exploração dos PAC continuará a ser feita através dos regimes de exploração atuais?
- 7.5. Qual o papel do regime de *franchising* na estratégia de expansão da companhia para futuros PAC?

Anexo F - Layout dos novos PAC

PAC Ponte de Rol – Torres Vedras



Fonte: Plano Estratégico 2020-2023 – Combustíveis



Fonte: Plano Estratégico 2020-2023 – Combustloures



Fonte: Plano Estratégico 2020-2023 – Combustoures

PAC Alcabideche – Cascais



Fonte: Plano Estratégico 2020-2023 – Combustoures