

**A ESTRATÉGIA DO SECTOR PETROLÍFERO EM
PORTUGAL**

Telma Fialho de Oliveira

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor José Crespo Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Novembro 2010

A ESTRATÉGIA DO SECTOR PETROLÍFERO EM PORTUGAL

Telma Fialho de Oliveira

- Lombada -

Agradecimentos

Ao meu orientador pela sua disponibilidade e dedicação.

Sumário

Actualmente, as empresas estão inseridas num contexto muito competitivo. As mudanças permanentes que ocorrem na economia, obrigam a que estas se adaptem ao ambiente que as rodeia, e implementem estratégias de forma a obterem vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Em Portugal o sector petrolífero está sujeito não só às oscilações de preços que ocorrem a nível mundial, mas também a influências no que se refere a legislação e formas de actuação oriundas de outros países. Neste sector é necessário obter uma estratégia de actuação correcta, que deve ser coordenada com as diversas estratégias de desenvolvimento da economia nacional. Trata-se de um sector com forte regulação por parte do Estado. A Galp Energia e a BP estão sujeitas a esta regulação, e a definição dos seus objectivos terá de estar de acordo, com o que foi definido no plano de actuação para o sector energético em Portugal.

O objectivo deste estudo é perceber como as principais companhias petrolíferas estão a definir a sua estratégia, tendo em consideração vários aspectos que actualmente afectam a sua actividade, através da resposta a um conjunto de questões.

Esta análise permite, sistematizar as principais diferenças entre a estratégia da Galp Energia e da BP, identificar oportunidades estratégicas e de sustentabilidade para estas duas empresas, e entender o impacto do sector petrolífero na competitividade da economia nacional.

Palavras-chave: Estratégia, Petróleo, Galp, BP.

Abstract

Companies currently operate in a very competitive context. Constant changes that occur in the economy require that they adapt to the environment around them and implement strategies in order to gain a competitive advantage over competitors.

In Portugal, the oil sector is subject to price fluctuation that occurs worldwide as well as strict legislation and measures implemented by other countries. In this sector, a correct strategy must be obtained together with the various strategies for the national economy's development. This sector is highly regulated by the state. Galp Energia and BP are subject to this regulation and the definition of their objectives must be consistent with what is stated in the plan for the energy sector in Portugal.

The purpose of this study is to understand how the major oil companies are defining their strategy, taking into account various aspects that currently affect the business, by answering a set of questions.

This approach analyses the main differences between the strategy of Galp and BP, indentifying strategic opportunities and sustainability for these two companies and understand the impact of the oil sector in the national economy's competitiveness.

Keywords: Strategy, Petroleum, Galp, BP.

Índice

1 - Caso	7
1.1. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR PETROLÍFERO	8
1.1.1 A evolução do mercado do Petróleo	9
1.1.2 Impacto do preço do Petróleo a nível mundial.....	11
1.1.3 Impacto do sector petrolífero na competitividade da economia nacional	15
1.1.4 Principais orientações para o sector e oportunidades estratégicas	17
1.2. GALP ENERGIA	21
1.2.1 Caracterização do grupo Galp Energia.....	21
1.2.2 Situação Financeira	22
1.2.3 Organização Interna - Recursos	24
1.2.4 Relação com o Cliente.....	26
1.2.5 Reputação e Imagem	28
1.2.6 Inovação	29
1.3. BP	30
1.3.1 Caracterização da BP	30
1.3.2 Situação Financeira	32
1.3.3 Organização Interna - Recursos	35
1.3.4 Relação com o Cliente.....	38
1.3.5 Reputação e Imagem	39
1.3.6 Inovação	39
2 - Nota Pedagógica	40
2.1 – PÚBLICO-ALVO DO CASO	40
2.2 - OBJECTIVOS PEDAGÓGICOS.....	41
2.3 - REVISÃO DA LITERATURA	42
2.3.1 - Gestão estratégica e vantagens competitivas	42
2.3.2 - Análise da Envoltente	44
2.3.3 - A Formulação e implementação da Estratégia.....	47
2.3.4 - Acompanhamento e controlo	53
2.3.5 - O sector petrolífero e a estratégia	53
2.4 – FERRAMENTAS DE ANÁLISE.....	58
2.5 - PLANO DE ANIMAÇÃO	59
2.6 - QUESTÕES DE ANIMAÇÃO A COLOCAR PELO DOCENTE AOS ALUNOS.....	61
2.7 - RESOLUÇÃO	61
2.7.1 - QUESTÃO 1	62
2.7.1.1 - Análise externa global e da indústria	62
2.7.1.1.1 - Pest - Mundo e Portugal.....	62
2.7.1.1.2 - Análise da estrutura e atractividade da indústria	63
2.7.1.1.3 - Análise externa indústria: factores.....	63
2.7.1.2 - Análise Interna	64
2.7.1.2.1 - Símbolos, Heróis, Rituais	64
2.7.1.2.2 - Valores	65
2.7.1.2.3 - Hierarquia	65
2.7.1.2.4 - Competências Centrais.....	65
2.7.1.3 - Análise Externa/Interna	66
2.7.1.3.1 - Análise Swot Galp Energia	66

2.7.1.3.2 - Análise Swot BP	66
2.7.2 - Questão 2	67
2.7.2.1 - Visão, missão, valores, objectivos e factores críticos de sucesso	67
2.7.2.1.1 - Visão, missão, valores.....	67
2.7.2.1.2 - Objectivos	67
2.7.2.1.3 - Factores críticos de sucesso	68
2.7.2.2 - Estratégia adoptada de acordo com os autores referidos	69
2.7.3 - Questão 3	69
2.7.3.1 - Consequências do aumento do preço do petróleo.....	69
2.7.3.2 - Plano para o sector energético	69
2.7.3.3 - Implicações na economia decorrentes da oscilação dos preços do petróleo.....	70
2.7.4 - Questão 4	70
2.7.4.1 - Principais orientações para o sector	70
2.7.4.2 - Oportunidades estratégicas	71
2.7.5 - Questão 5	71
2.7.5.1 - Estratégia a adoptar - “Caminho a seguir”	71
2.7.5.2 - Indicadores a utilizar - acompanhamento e controlo da estratégia adoptada.....	72
2.8 - SLIDES DE RESOLUÇÃO	73
2.9 - ILAÇÕES A RETIRAR DO PRESENTE CASO PARA A GESTÃO.....	73
3 - Bibliografia	76
Anexos	

Índice de Figuras, Gráficos e Tabelas

Tabela 1 - Produção Mundial - Milhões de Toneladas	9
Tabela 2 - Procura Mundial de Petróleo - Previsão para 2010 em mb/d	10
Gráfico 1 - Consumo Mundial - Milhões de Toneladas.....	11
Gráfico 2 - Evolução do consumo de petróleo - China - Milhões de Toneladas	12
Gráfico 3 - Evolução do Consumo de petróleo - India- Milhões de Toneladas.....	12
Tabela 3 - Reservas mundiais comprovadas - Mil Milhões de Barris	12
Gráfico 4 - Percentagem de reservas mundiais comprovadas - Ano 2008.....	13
Tabela 4 - Consequências do aumento dos preços de petróleo	14
Gráfico 5 - Consumo de Petróleo - Portugal - Milhões de Toneladas	15
Gráfico 6 - Peso da importação dos produtos energéticos no PIB	16
Gráfico 7 - Estrutura da importação de produtos energéticos 2009 (%).....	16
Figura 1 - Possíveis alterações no Sector petrolífero a nível mundial	19
Tabela 5 - Parcerias com outros sectores de actividade - Benefícios.....	20
Tabela 6 - Acordos entre empresas do sector - Benefícios	20
Tabela 7 – Segmentos de negócio do grupo Galp Energia	21
Tabela 8 - Estrutura accionista da Galp	21
Tabela 9 - Vendas e Prestações de Serviços - Milhões de Euros	22
Tabela 10 – Demonstração de Resultados - Milhões de Euros	23
Figura 2 - Informação adicional sobre segmentos de negócio	23
Tabela 11 - Situação Financeira - Milhões de Euros	24
Tabela 12 - Distribuição dos empregados por áreas	25
Tabela 13 – Objectivos dos programas de fidelização	26
Tabela 14 – Programas de fidelização.....	27
Tabela 15 – Dados do cartão Fast Galp.....	27
Tabela 16 - Actividades do grupo BP a nível internacional.....	31

Tabela 17 - Áreas de negócio da BP em Portugal	32
Tabela 18 - Empresas do grupo e associadas	32
Tabela 19 - Vendas e Prestações de Serviços - Milhares de Euros.....	33
Tabela 20 - Demonstração de Resultados - Milhares de Euros.....	33
Figura 3 - Informação adicional sobre segmentos de negócio	34
Tabela 21 - Distribuição dos empregados por áreas	36
Tabela 22 - Serviços de apoio ao cliente	38
Tabela 23 – Inovações BP	40
Tabela 24 - Gestão estratégica - Actividades a desenvolver.....	44
Figura 4 - Análise PEST.....	44
Figura 5 – Modelo das Cinco Forças de Porter	45
Tabela 25 - Rivalidade entre concorrentes actuais.....	45
Tabela 26 - Características que influenciam o poder de negociação dos clientes.....	46
Tabela 27 - Directrizes para a formulação da visão	48
Tabela 28 - Fenómenos a considerar na definição da estratégia	49
Tabela 29 - Princípios e acções das organizações orientadas para a estratégia	49
Tabela 30 - Estratégias a adoptar	50
Tabela 31 - Principais razões para a oscilação na procura de petróleo	55

1 - Caso

A 6 de Agosto de 2010, o dia começou com a notícia de que a BP conseguiu concluir o primeiro passo para selar a fuga de petróleo no Golfo do México (o poço derramou 4,9 mil milhões de barris de petróleo entre 20 de Abril e 15 de Julho).

Nesta Sexta-feira o responsável pela Direcção Comercial da Galp Energia (Eng. Sequeira) tem uma reunião ao mais alto nível, com diversos responsáveis das diferentes áreas da empresa (Financeira, Logística, Supply, Planeamento e Controlo). O objectivo desta reunião é simplesmente reflectir acerca da estratégia adoptada pela empresa e suas consequências, sendo este o único ponto agendado para discussão. Aparentemente, esta seria uma reunião fácil onde seriam discutidos os principais pontos de implementação da estratégia global, em cada uma das actividades desenvolvidas pelos diversos responsáveis.

A reunião começou como previsto às 10 da manhã, no entanto o que parecia ser algo simples revelou-se uma tarefa árdua, que exigiria muito trabalho e a participação de todos os presentes. A reunião prolongou-se, e após intensa discussão apenas foi feita a contextualização do tema, e uma breve análise à situação actual da empresa. Das várias ideias apresentadas, foram delineadas algumas questões genéricas para as quais deve existir reflexão:

Será que estamos a adoptar a estratégia adequada? Com esta estratégia estaremos preparados para enfrentar as possíveis alterações no sector petrolífero em Portugal? Com as mudanças na estrutura da BP, um dos principais concorrentes da Galp Energia, irão surgir novas oportunidades de negócio? A BP irá conseguir desenvolver uma estratégia sustentável, de modo a suportar todas as transformações a que está sujeita? Será necessário equacionar a adopção de uma nova estratégia de desenvolvimento da Galp Energia? Onde pretendemos estar no futuro?

Este foi apenas o ponto de partida para uma nova análise à estratégia adoptada, foram agendadas mais reuniões, que com certeza irão despoletar novas questões, em que todos terão de reflectir, de modo a alcançar consenso acerca da direcção estratégica a adoptar.

Mas quais são as principais diferenças na estratégia destas duas empresas?

1.1. Caracterização do Sector Petrolífero

Neste sector podemos considerar a existência de vários tipos de companhias petrolíferas, as nacionais, denominadas de NOCs - National Oil Companies, e as companhias internacionais IOCs - International Oil Companies. Em relação às companhias nacionais, podemos ter companhias totalmente dependentes dos governos, ou como é o caso português, companhias em que o governo detém uma participação accionista.

De referir também a forma como se posicionam no mercado, ou seja, apesar de estarmos perante uma indústria muito lucrativa, que envolve algumas das maiores empresas do mundo, existem pequenas empresas dedicadas a processos específicos da indústria, como a exploração e produção, que são conhecidas como “upstream”, e a refinação e distribuição conhecidas como “downstream”. Actualmente, também se considera a existência do sector de transporte de petróleo, gás, e gás liquefeito já conhecido como “midstream”.

O sector petrolífero apresenta uma conjuntura de subida generalizada dos preços, o que afecta a competitividade das empresas portuguesas. Este sector é caracterizado por um comportamento cíclico dos preços de petróleo, o que se deve sobretudo a condicionantes internacionais, tais como conflitos, guerras, especulação, e à oferta que pode ser condicionada, nomeadamente através dos países membros da OPEC.

A indústria petrolífera é volátil e é constituída por inúmeros produtos derivados do petróleo, que são transaccionados diariamente em mercados internacionais. Todo este sector encontra-se numa fase de maturidade, sendo essencial otimizar os processos existentes, de modo a obter o máximo de rendibilidade nos produtos comercializados. A definição das estratégias a adoptar deve ser coerente com a conjuntura internacional, e seguramente que a oferta será ajustada à procura, mas é essencial não descuidar aspectos como o ambiente, responsabilidade social e transparência nas operações realizadas.

1.1.1 A evolução do mercado do Petróleo

Ao longo dos últimos anos assistimos a vários choques petrolíferos, em que os preços do petróleo se mantêm elevados. Um destes choques teve o seu término em 1986 quando a OPEC acabou com a política de redução da produção. Outro choque ocorreu como resultado da guerra do Golfo, no entanto neste caso específico os preços médios de petróleo voltaram aos valores registados anteriormente, em consequência do fim da guerra e da estabilização dos mercados.

O crescimento invulgar dos preços do petróleo na última década resulta de uma tendência iniciada no ano de 2000. Em Outubro/Novembro desse ano o preço médio mundial do Petróleo, era três vezes mais elevado que em Fevereiro de 1999.

A partir de meados da década de 90, o crescimento económico mundial permitiu um acréscimo no consumo, e consequentemente a produção foi ajustada. No entanto, este acréscimo na produção e no consumo não gerou impacto significativo na formação dos preços do petróleo, permitindo mesmo uma queda de preços de cerca de 45% (20,00 USD/Barril para 11,00 USD/Barril).

Tabela 1 - Produção Mundial - Milhões de Toneladas

Continente/ Ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Médio Oriente	1.079,40	1.141,20	1.110,60	1.039,40	1.123,00	1.192,70	1.210,80	1.221,00	1.202,20	1.253,70
Europa e Euroasia	699,60	724,70	746,60	786,00	818,90	850,10	844,80	848,00	860,00	851,00
África	360,00	370,90	374,10	378,10	397,80	440,90	467,20	473,30	488,50	488,10
América do Sul e Central	338,40	345,30	339,90	334,20	318,30	337,90	347,10	345,00	332,70	335,60
América do Norte	638,80	650,80	651,80	660,20	669,80	667,40	645,30	646,70	642,00	619,20
Ásia Pacífico	363,10	379,20	375,20	375,70	371,80	375,80	376,40	375,00	377,00	381,20
Total	3.479,30	3.612,10	3.598,20	3.573,60	3.699,60	3.864,80	3.891,40	3.909,00	3.902,40	3.928,80

Fonte: Adaptado de BP Statistical Review of World Energy June 2009

A organização dos países exportadores de petróleo - OPEC, detém o controlo de cerca de 60% do comércio mundial de Petróleo e cerca de 40% da produção mundial, sendo a organização responsável por manter os preços médios de petróleo. Em muitas situações, a OPEC trava a diminuição dos preços através da redução dos níveis de produção. Além dos cortes na produção, a OPEC promove também acordos com países exportadores de petróleo não pertencentes à organização, como a Venezuela, México e Noruega.

Através deste mecanismo de redução e aumento dos níveis de produção do petróleo, a OPEC pretende alcançar um “target price” dentro de um limite máximo de variação dos preços. Mas os sucessivos cortes da produção, acordados pela OPEC nem sempre cumprem o seu objectivo principal ou seja, manter os preços médios do barril de petróleo. A título de exemplo no ano de 1999, verificou-se uma acção concertada dos países consumidores de petróleo, que reduziram as suas compras, não repondo os stocks para o inverno, como resposta aos sucessivos cortes de produção da OPEC. Deste modo, o consumo diminuiu, e os cortes na produção provocaram um efeito contrário ao desejado.

De notar que não existe um aumento muito significativo da procura de petróleo a nível mundial, o que é explicado pelo aparecimento de fontes de energia alternativas, das quais destacam-se o Gás Natural e a Energia Nuclear.

Tabela 2 - Procura Mundial de Petróleo - Previsão para 2010 em mb/d

Continentes/ Região	2009	1T10	2T10	3T10	4T10	2010	Volume	%
América do Norte	23,31	23,69	23,27	23,52	23,87	23,59	0,28	1,18
Europa Ocidental	14,55	14,22	13,79	14,30	14,47	14,20	-0,35	-2,39
OECD Pacific	7,68	8,18	7,20	7,10	7,90	7,59	-0,09	-1,16
Total OECD	45,54	46,08	44,26	44,92	46,24	45,38	-0,16	-0,36
Outros Países Asiáticos	9,66	9,67	9,99	9,81	10,03	9,87	0,22	2,25
América Latina	5,86	5,72	5,94	6,15	6,11	5,98	0,12	2,10
Médio Oriente	7,10	7,19	7,31	7,53	7,27	7,33	0,23	3,23
África	3,23	3,31	3,29	3,22	3,32	3,28	0,05	1,66
Total Países em desenvolvimento	25,84	25,89	26,52	26,71	26,73	26,47	0,62	2,41
FSU	3,96	3,85	3,73	4,17	4,22	4,00	0,03	0,83
Outros Países Europeus	0,76	0,75	0,73	0,77	0,78	0,76	0,00	0,02
China	8,21	8,13	8,72	8,94	8,64	8,61	0,40	4,91
Total "Outras Regiões"	12,93	12,74	13,18	13,89	13,64	13,36	0,44	3,38
Total Mundial	84,31	84,71	83,96	85,51	86,61	85,21	0,90	1,06
Estimativa anterior	84,36	84,72	83,90	85,67	86,64	85,24	0,88	1,05
Revisão	-0,05	-0,01	0,06	-0,16	-0,03	-0,03	0,01	0,02

FSU - As FSUs (Floating Storage Unity) são unidades flutuantes de armazenagem;

Para a OPEC, a Europa ocidental compreende a Alemanha, a Áustria, a Bélgica, a França, o Liechtenstein, o Luxemburgo, o Mónaco, os Países Baixos e a Suíça

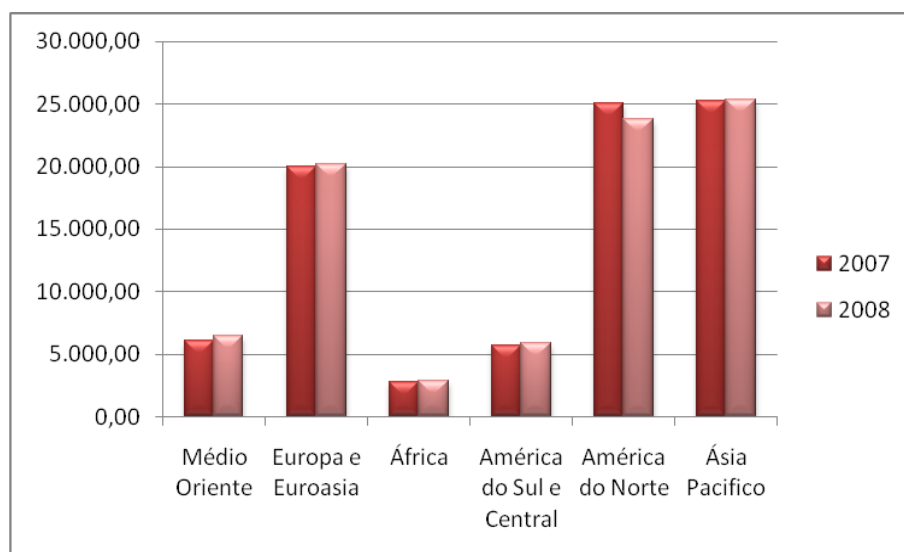
mb/d - Milhões barris/dia

Fonte: Adaptado de Organization of the Petroleum Exporting Countries - Monthly Oil Market Report - Abril 2010

O aumento do consumo de petróleo a nível mundial, é maioritariamente influenciado por países asiáticos como a China e a Índia.

Dos países da OCDE é a região do Pacífico que verifica um maior crescimento.

Gráfico 1 - Consumo Mundial - Milhões de Toneladas



Fonte: Adaptado de BP Statistical Review of World Energy June 2009

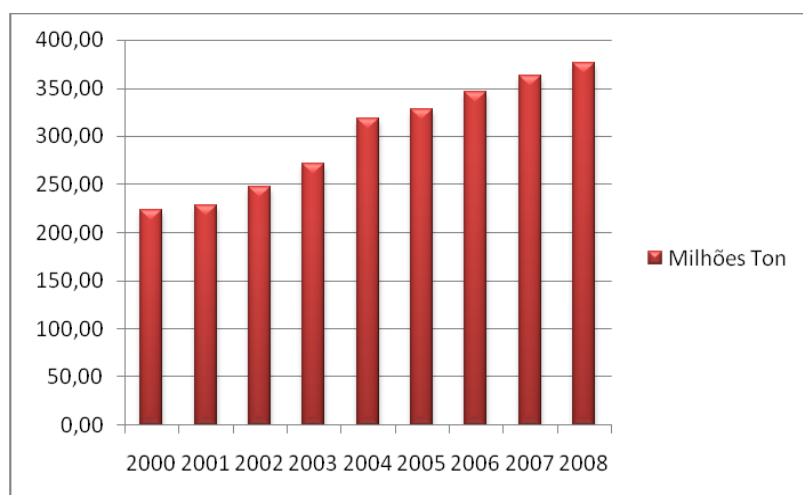
1.1.2 Impacto do preço do Petróleo a nível mundial

O aumento do preço do petróleo em 2010, regista-se num clima de crise económica generalizada, bem como num ambiente social e político caracterizado por uma grande tensão e incerteza internacional, devido às oscilações nos mercados financeiros, e às dúvidas instaladas acerca da fiabilidade do sistema bancário.

Além dos cenários económicos, políticos e sociais devemos considerar também os condicionalismos específicos da indústria mundial do petróleo, e respectivos mercados de origem e de destino. Estes condicionalismos estão relacionados com o défice de descoberta de novas reservas de petróleo em quantidade e qualidade, que viabilizem a sua exploração comercial. Os avanços tecnológicos, permitem localizar as reservas de petróleo no planeta e as suas potencialidades.

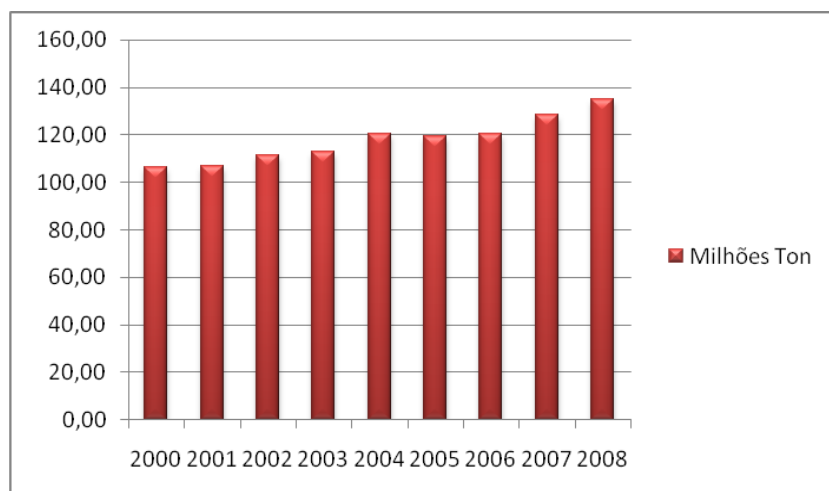
A procura de petróleo a nível mundial, verifica um crescimento cada vez mais reduzido, decorrente da utilização de outras fontes de energia como o GPL, obtido na secagem de poços de petróleo, e o gás natural. No entanto, verifica-se ainda um acréscimo na procura mundial de petróleo, resultante do elevado ritmo de crescimento das economias em desenvolvimento do Leste Asiático, China e Índia.

Gráfico 2 - Evolução do consumo de petróleo - China - Milhões de Toneladas



Fonte: Adaptado de BP Statistical Review of World Energy June 2009

Gráfico 3 - Evolução do consumo de petróleo - Índia- Milhões de Toneladas



Fonte: Adaptado de BP Statistical Review of World Energy June 2009

A este ritmo poderemos questionar quanto tempo vão existir reservas de petróleo, capazes de satisfazer a procura mundial?

Tabela 3 - Reservas mundiais comprovadas - Mil Milhões de Barris

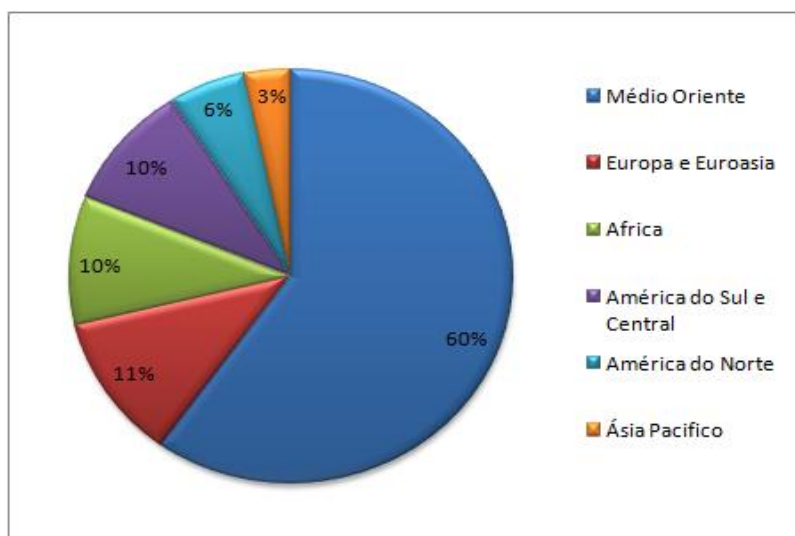
Continente/ País	Mil Milhões Barris
Médio Oriente	754,10
Europa e Euroasia	142,20
África	125,60
América do Sul e Central	123,20
América do Norte	70,90
Ásia Pacífico	42,00

Fonte: Adaptado de BP Statistical Review of World Energy June 2009

De acordo com a tabela anterior podemos conhecer, com rigor, a quantidade total de petróleo disponível para exploração. Considerando as reservas existentes e a previsão dos consumos, é possível determinar até quando vão existir reservas para satisfazer a procura mundial de petróleo.

As reservas estão distribuídas em termos percentuais da seguinte forma:

Gráfico 4 - Percentagem de reservas mundiais comprovadas - Ano 2008



Fonte: Adaptado de BP Statistical Review of World Energy June 2009

De acordo com os dados recolhidos, 60 % das reservas existentes estão na região do Médio Oriente, em que a instabilidade resultante de conflitos políticos, sociais, e religiosos, é permanente. Perante esta situação, é previsível que nos anos mais próximos, o mercado mundial de petróleo continue sujeito a grandes flutuações de preços, e a alterações na produção.

O controlo directo ou indirecto das fontes de petróleo, assegura a estabilidade económica e social, pois permite a manutenção dos consumos e proporciona equilíbrio a nível político. Existem factores de instabilidade a nível mundial causados pelo petróleo, é o caso de Israel, que com os seus conflitos políticos e militares agrava as tensões regionais e mundiais, o que se reflecte nas bolsas internacionais. A política Israelita tem impacto em todo o Médio Oriente e África, o que afecta todos os sectores envolvidos na produção, transformação e comercialização de produtos petrolíferos.

De notar também que a extracção e a transformação alcançaram, mais ao menos ao mesmo tempo a utilização plena, ou muito aproximada da sua capacidade instalada, tanto nos países membros da OPEC como nos produtores independentes.

A Europa está a tentar lidar com a grave crise económica que atravessa, mas a falta de objectivos de longo prazo, e de uma estratégia de actuação definida, vai condicionar a recuperação económica, que será negativamente afectada pelo aumento dos preços de petróleo. Este aumento condiciona todas as actividades produtivas, mas tem um impacto superior no que se refere aos custos de transporte de mercadorias nos países europeus.

O crescimento da receita fiscal no curto prazo, resultante do aumento dos preços do petróleo, não gera um desenvolvimento sustentado, dado que a médio prazo a redução do consumo, e a contracção da actividade económica irão anular o aumento da receita fiscal.

De facto a nível europeu a dependência face ao petróleo e seus derivados, é bem menor do que nos EUA, no entanto é necessário encontrar alternativas, para evitar o prolongamento da crise económica. Deve ser ainda considerada a crescente importância das economias emergentes, China e Índia, não só pelo rápido desenvolvimento económico que apresentam, mas também pelo elevado crescimento populacional, o que em conjunto potencia o aumento da procura mundial de petróleo. Condicionada por todos estes factores, é expectável a subida do preço do petróleo e seus derivados, o que limita a actividade económica a nível mundial.

O aumento dos preços do petróleo afecta a economia global de diversas formas:

Tabela 4 - Consequências do aumento dos preços de petróleo

Consequências do aumento dos preços de petróleo	Implicações
Transferência de rendimento dos países consumidores para os países produtores de petróleo	Diminuição da procura global
Aumento dos custos de produção de bens e serviços	Redução nas margens de lucro
	Inflação - subida generalizada dos preços
	Impacto nos mercados financeiros
Variação nos preços médios do petróleo	Incentivo à produção e ao investimento no sector do petróleo
	Sensibilização para a necessidade de economizar energia nos países consumidores
	Incentivos para a procura de fontes de energia alternativas nos países consumidores

Fonte: Autor

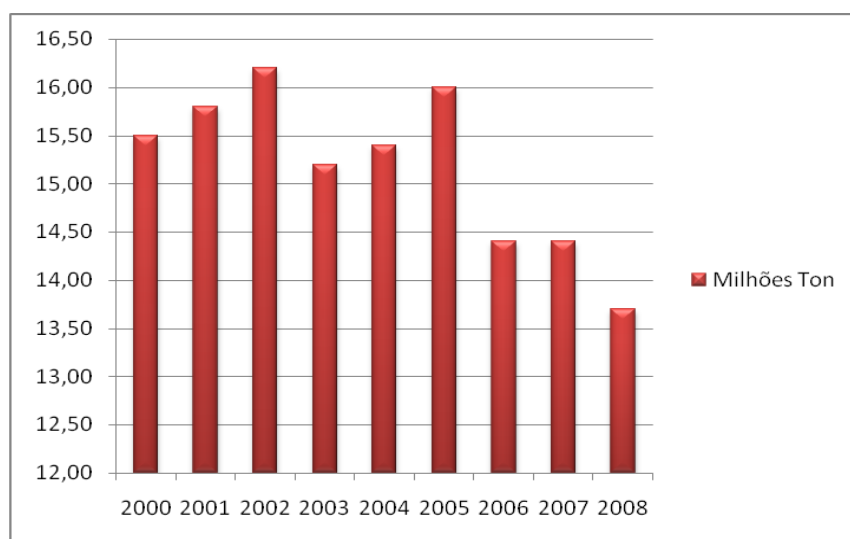
A diminuição da procura global é uma consequência do aumento dos preços de petróleo, dado que os países consumidores de petróleo têm uma maior propensão ao consumo, do que os produtores, que apesar de aumentarem os seus rendimentos mantêm estável o seu consumo.

O impacto na actividade económica e na procura nos EUA e na zona Euro, resultante do aumento dos preços de petróleo, é superior ao que acontece na média dos países industrializados, como por exemplo no Canadá, o que revela uma maior dependência dos países importadores de petróleo.

1.1.3 Impacto do sector petrolífero na competitividade da economia nacional

Ao contrário do que seria desejável, a redução do consumo de energia proveniente de combustíveis fósseis em Portugal não tem sido acentuada, apesar dos investimentos públicos e da sensibilização para a utilização de outras fontes de energia.

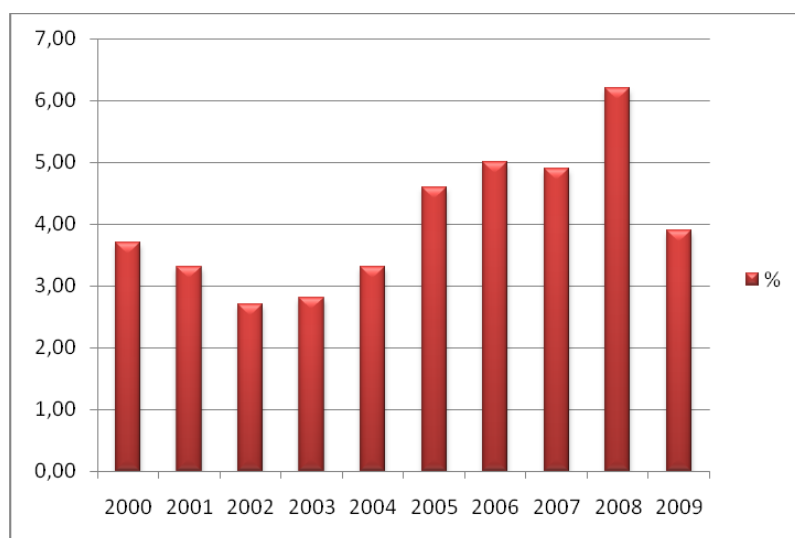
Gráfico 5 - Consumo de Petróleo - Portugal - Milhões de Toneladas



Fonte: Adaptado de BP Statistical Review of World Energy June 2009

Através da análise do gráfico anterior, verificamos que as reduções existentes nos consumos de produtos petrolíferos correspondem a anos de crise económica, sendo essa a principal razão para o abrandamento dos consumos, e não a redução da dependência face a este tipo de produtos.

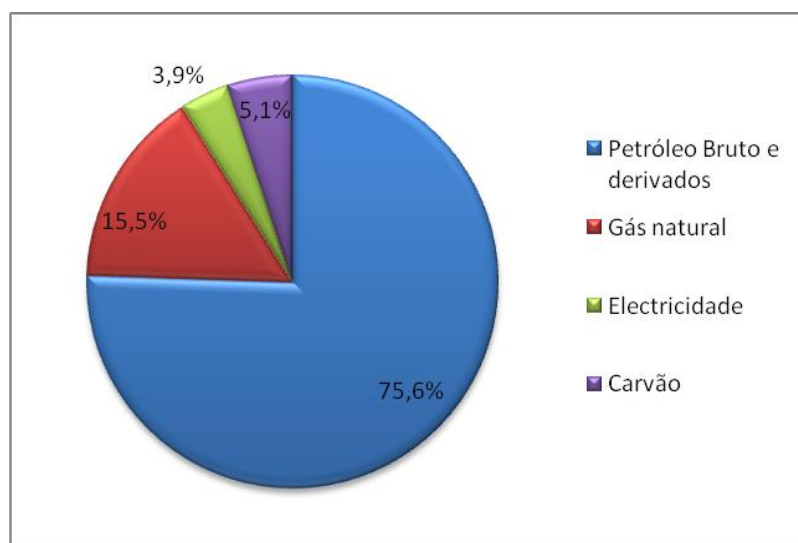
Gráfico 6 - Peso da importação dos produtos energéticos no PIB



Fonte: Adaptado de <http://www.dgge.pt/>, 6 de Maio de 2010

Em resultado do abrandamento dos consumos, entre 2008 e 2009 o peso das importações de produtos energéticos no PIB em euros, diminuiu de 6,2% para 3,9%.

Gráfico 7 - Estrutura da importação de produtos energéticos 2009 (%)



Fonte: Adaptado de <http://www.dgge.pt/>, 6 de Maio de 2010

Em 2009, o petróleo bruto e derivados representaram 75,6% das importações de produtos energéticos, relativamente ao volume importado em euros. Esta percentagem reflecte a elevada dependência energética de Portugal, face a este tipo de produtos.

Para o ano de 2010, foi apresentado um plano para o sector energético, que visa alcançar uma diminuição nos consumos de produtos petrolíferos e afins, minimizando o impacto das oscilações deste sector, nas empresas que actualmente dependem deste tipo de bens. Este novo plano para a energia, foi apresentado em Março de 2010, e está em contra ciclo em relação ao programa de estabilidade e crescimento definido para tentar recuperar a economia portuguesa. A estratégia nacional para a energia, contempla um investimento de cerca de 31 milhões de euros até 2020, e estabelece metas ambiciosas para a utilização de fontes de energia alternativas ao petróleo e seus derivados.

Diversos especialistas consideram que Portugal tem uma situação privilegiada, para se tornar num dos primeiros países europeus, a diminuir a sua dependência face ao petróleo e seus derivados. Portugal pode aproveitar o potencial energético da água, da luz, das ondas e do vento, pois tem uma média elevada de exposição solar anual, e dispõe de uma vasta frente marítima que beneficia dos ventos atlânticos. Mas este desenvolvimento sustentável só será atingido se todos os investimentos previstos forem concretizados, o que é difícil de assegurar dada a instabilidade da economia nacional. Além de tudo isto, esta será uma alternativa para o futuro, e não uma solução a curto prazo. Deste modo, o sector petrolífero continuará a afectar a competitividade da economia nacional.

Em suma, os preços elevados do petróleo geram impactos negativos, na estrutura produtiva do país. De realçar o sector dos transportes que foi pouco desenvolvido, e em que a inexistência de planeamento e investimento em transportes ferroviários, conduziu a uma dependência quase total dos transportes rodoviários, em que os combustíveis derivados do petróleo são o principal factor de produção. Deste modo, através da logística e distribuição necessárias para o transporte de mercadorias, os acréscimos nos preços de petróleo afectam todas as actividades económicas, e de forma directa ou indirecta todos os sectores de actividade, gerando uma subida generalizada de todos os preços.

1.1.4 Principais orientações para o sector e oportunidades estratégicas

- **O sector petrolífero em Portugal irá continuar a ser influenciado por estratégias e procedimentos provenientes de outros países;**

Em Portugal, todas as empresas que compõem o sector petrolífero têm de adaptar a sua estratégia, não só á estratégia definida pela União Europeia, mas também a todas as normas e regulamentos existentes.

Um dos exemplos desta forma de actuação, foi a promoção de uma campanha a nível europeu, cujo objectivo principal é alertar para a necessidade de redução no consumo de combustível, através da alteração de comportamento dos consumidores. A indústria petrolífera dispõe de uma capacidade única de comunicar directamente com os seus clientes, através das suas redes de postos de abastecimento, como tal esta campanha foi colocada em prática pelas próprias companhias. Numa primeira análise esta campanha pode parecer um contra-senso dado que o objectivo das petrolíferas seria vender combustível, no entanto existem as imposições legais a que todas as companhias estão sujeitas, e a nível europeu todas as empresas petrolíferas estão comprometidas com a redução de dióxido de carbono. Através deste exemplo, torna-se evidente que as companhias que operam em Portugal estão fortemente sujeitas a imposições provenientes da União Europeia, e dos países em que estas multinacionais estão sediadas.

• Estado Português continuará a fomentar investimentos em energias alternativas

Existem muitos desenvolvimentos e estudos nesta área, mas se reflectirmos de forma ponderada, será possível dentro de 10 anos, substituímos a energia que consumimos a partir dos combustíveis fósseis, por energias mais económicas e sustentáveis a nível ambiental?

A ideia de que estas energias podem constituir uma “ameaça” para o sector petrolífero, está longe da realidade existente, dado que alguns desenvolvimentos neste âmbito são provenientes de investimentos das próprias companhias petrolíferas. Não é possível encarmos as energias renováveis como um substituto das formas de energia tradicionais, pelo menos no cenário actual, onde os consumos de energia continuam a aumentar sobretudo em países com economias emergentes.

Actualmente existe uma crescente preocupação na sociedade civil, e uma consciencialização colectiva acerca da importância das energias renováveis, o que cria a “ilusão” de que num futuro próximo, poderemos substituir o consumo de petróleo e seus derivados. O governo, definiu um esforço elevado de investimento em novas fontes de energia, que apenas terá reflexo nas próximas décadas, e que mesmo assim não garante a substituição na íntegra, da energia proveniente do petróleo e seus derivados. No entanto, sem este tipo de investimento, não será possível reduzir a dependência da economia portuguesa face ao petróleo e seus derivados.

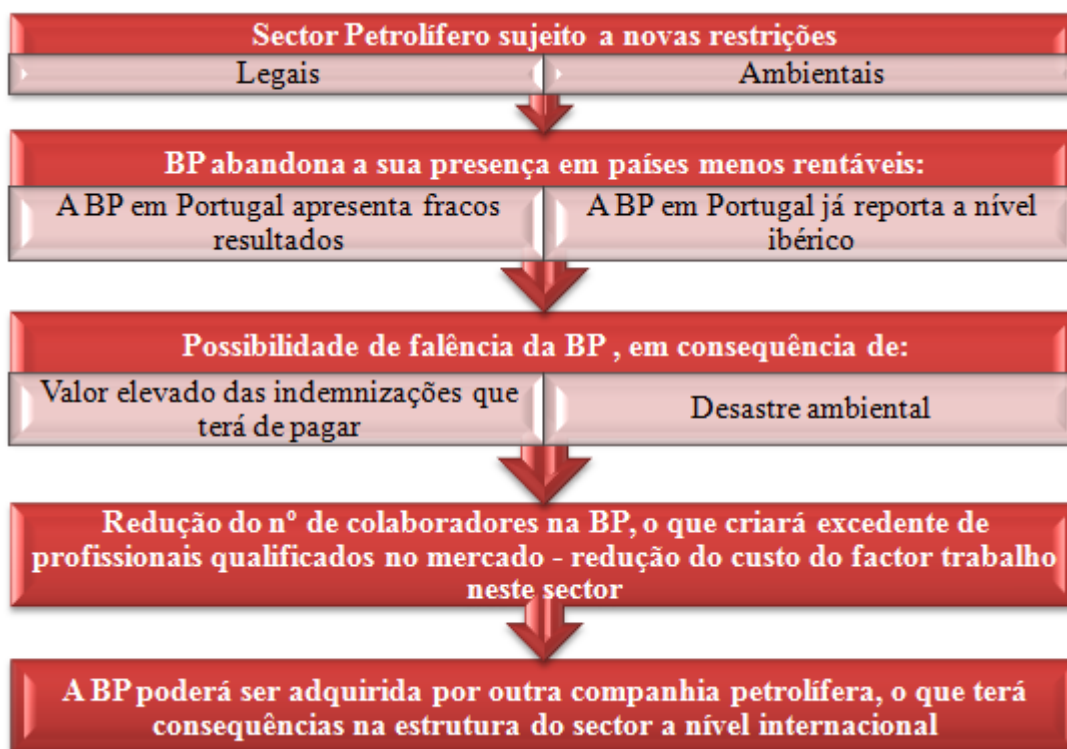
Os investimentos previstos em energias alternativas, irão proporcionar mais desenvolvimento e consequentemente mais investimento nesta área.

- **Reforço do investimento da BP em causas ambientais, como forma de recuperar a imagem de marca, e a reputação no mercado debilitada pelos recentes acontecimentos no Golfo do México**

A BP reforçará a sua aposta em energias alternativas, e assumirá ainda um maior compromisso em relação a responsabilidade social e ambiental. Este procedimento é esperado na sequência dos trágicos acontecimentos sucedidos no Golfo do México, que podem desencadear um dos maiores acidentes ambientais a nível mundial.

Como consequência da actuação da BP (um dos maiores players do sector) no Golfo do México, são expectáveis grandes mudanças no sector petrolífero, nomeadamente:

Figura 1 - Possíveis alterações no sector petrolífero a nível mundial



Fonte: Autor

- **A Galp Energia vai continuar a apostar numa estratégia de internacionalização**

O mercado doméstico é tão pequeno, que a internacionalização é a única forma de manter a Galp Energia competitiva. A estratégia de internacionalização terá como objectivos, reforçar a presença no mercado ibérico, e participar na exploração de reservas de petróleo identificadas em conjunto com outras companhias internacionais.

Estamos perante um contexto internacional e sectorial de elevada tensão política e social, e em plena recessão económica mundial. Assim, as empresas portuguesas devem encontrar formas para minimizar o impacto do aumento dos preços de petróleo. Todo este processo só será possível, se as empresas se dotarem de recursos técnicos e humanos adequados aos empreendimentos que pretendem desenvolver nos mercados externos, e se o custo da energia consumida não for excessivamente elevado.

Em virtude do elevado grau de dependência da economia portuguesa face ao petróleo, e à necessidade de promover a competitividade, não deve ser excluída a hipótese de se criarem parcerias estratégicas entre empresas do sector petrolífero, e empresas ou associações de determinados sectores, que dependem quase exclusivamente deste tipo de produtos para operar no mercado.

Estas parcerias ao serem implementadas permitem:

Tabela 5 - Parcerias com outros sectores de actividade - Benefícios

Parcerias com outros sectores de actividade - Benefícios
Redução do impacto da subida do preço do petróleo
Garantia de abastecimentos regulares
Minimização dos custos de transporte, através da repartição destes gastos por várias empresas

Fonte: Autor

Podem também ser realizados acordos de cooperação entre empresas do sector, que devem abranger diversas áreas de actuação:

Tabela 6 - Acordos entre empresas do sector - Benefícios

Acordos de cooperação entre empresas do sector - Benefícios
Minimizar custos de transporte
Minimizar custos de armazenagem
Minimizar a utilização de mão-de-obra, por exemplo através divisão de despesas de inspecção em importações conjuntas
Aumento das margens através da redução de custos

Fonte: Autor

Apesar do sector estar numa fase de maturidade e de estarmos perante uma crise económica densa, tanto as parcerias com outros sectores de actividade, como eventuais acordos de cooperação entre empresas do sector, constituem oportunidades estratégicas de desenvolvimento do sector petrolífero em Portugal.

1.2. Galp Energia

1.2.1 Caracterização do grupo Galp Energia

O grupo Galp Energia foi constituído em Abril de 1999 e resulta da reestruturação do sector energético em Portugal. O grupo Galp Energia é constituído pela Galp Energia e subsidiárias, as quais incluem a Petróleos de Portugal - Petrogal, S.A., a Galp Power, a Galp Serviços, a GDP de Portugal e subsidiárias. A Petrogal é a única empresa a operar no sector da refinação em Portugal, na pesquisa e exploração de petróleo bruto e de gás natural. A Petrogal controla maioritariamente a distribuição de produtos refinados de petróleo através da marca Galp. A GDP, é a sociedade responsável pela importação, transporte e distribuição de gás natural em Portugal.

A Galp Energia exerce a sua actividade em todo o território nacional, tem uma presença crescente em Espanha, e detém participações em empresas em Angola, Venezuela, Moçambique, Cabo Verde, Guiné, Suazilândia, Gâmbia, Timor-Leste, Uruguai, Guiné-Equatorial e Brasil.

A actividade do grupo Galp Energia compreende os seguintes negócios:

Tabela 7 – Segmentos de negócio do grupo Galp Energia

Segmentos de negócio do grupo Galp Energia
Exploração e Produção
Refinação e Distribuição
Gás Natural e Power
Outros

Fonte: Autor

A estrutura accionista da Galp está repartida da seguinte forma:

Tabela 8 - Estrutura accionista da Galp

Accionista	% de Participação
ENI S.P.A	33,34%
Amorim Energia, B.V.	33,34%
Parpública - Participações Públicas (SGPS), S.A.	7,00%
Caixa Geral de Depósitos, S.A.	1,00%
Restantes accionistas -Free Float	25,32%

Fonte: Adaptado de

<http://www.galpenergia.com/galp+energia/portugues/noticias/historico/y2000/m07/a+nova+estrutura+accionista+da+galp+energia.htm> a 10 de Maio de 2010

A percentagem de participação do Estado no grupo Galp Energia, permite-lhe estar presente na tomada de decisões estratégicas da empresa. No entanto, o grupo Galp Energia não pode ser considerado uma companhia nacional, pois a percentagem de participação do Estado português é reduzida. Em termos de objectivos e metas a atingir, o grupo Galp Energia pretende reforçar a sua presença em diversos países, transformando-se numa empresa com capacidade para influenciar o mercado internacional de petróleo.

1.2.2 Situação Financeira

Em 2009, as vendas e prestações de serviços do grupo Galp Energia foram de 12.008 milhões de Euros, com um valor ajustado de 11.960 milhões de Euros. Estes valores reflectem uma diminuição face ao ano de 2008, resultante de redução das vendas dos produtos comercializados. Esta redução das vendas, está relacionada com a descida dos preços de produtos petrolíferos em 2009, e com um contexto económico adverso.

Tabela 9 - Vendas e Prestações de serviços - Milhões de Euros

Vendas e Prestações de serviços - Milhões de Euros	2008	2009
Vendas e Prestações de Serviços	15.086	12.008
Eventos não recorrentes	(24)	(48)
Vendas e Prestações de Serviços ajustadas	15.062	11.960
Exploração e Produção	200	168
Refinação e Distribuição	13.200	10.620
Gás Natural e Power	1.942	1.425
Outros	127	111
Ajustamentos de consolidação	(408)	(363)

Fonte: Adaptado de Resultados Quarto Trimestre e Doze Meses de 2009 do grupo Galp Energia

Tabela 10 – Demonstração de Resultados - Milhões de Euros

Demonstração de Resultados/Ano	2008	2009
Vendas e prestações de serviços	15.086	12.008
Custos operacionais	(14.698)	(11.283)
Outros proveitos (custos) operacionais	61	94
EBITDA	449	819
D&A e provisões	(282)	(360)
Resultado Operacional	167	459
Resultados de empresas associadas	48	70
Resultados de investimentos	0	(1)
Resultados financeiros	(61)	(76)
Resultados antes de impostos e interesses minoritários	155	451
Imposto sobre o rendimento	(33)	(99)
Interesses minoritários	(5)	(6)
Resultado líquido	117	347
Efeito stock	355	(161)
Resultado líquido RC	472	186
Eventos não recorrentes	6	27
Resultado líquido RCA	478	213

Resultados replacement cost excluem efeito stock

Resultados replacement cost ajustados excluem efeito stock e eventos não recorrentes

Efeito stock - Os combustíveis líquidos e outros produtos comercializados pela Galp Energia, sofrem alterações nas quantidades de acordo com a temperatura

Fonte: Adaptado de Resultados Quarto Trimestre e Doze Meses de 2009 do grupo Galp Energia

Figura 2 - Informação adicional sobre segmentos de negócio

Exploração e Produção	A produção em 2009 foi de 14,7 mil barris diários, registando uma quebra de 3% em relação ao ano anterior. A diminuição da produção, está relacionada com diversos trabalhos de manutenção essenciais para o desenvolvimento da actividade, e com a política de cortes de produção dos países da OPEP
Refinação e distribuição	A cobertura da actividade de distribuição de produtos petrolíferos aumentou em 2009 para 95%, face a 75% em 2008. Para este aumento contribuiu significativamente o acréscimo das vendas a clientes directos, que por sua vez aumentaram 16%, em consequência da inclusão das vendas de produtos petrolíferos e derivados das antigas filiais da Agip e da ExxonMobil
Gás e Power	A diminuição do consumo de gás natural pelo segmento eléctrico, e a diminuição das vendas no trading, influenciaram a descida de 17% nas vendas de gás natural. O mercado liberalizado representa 69 % do total das vendas, face a 57 % em 2008
Outros	Aumento de 48% em relação a 2008 nas vendas de electricidade à rede. Este acréscimo deve-se à abertura da central de cogeração em Sines durante o quarto trimestre de 2009

Fonte: Adaptado de Resultados Quarto Trimestre e Doze Meses de 2009 do grupo Galp Energia

De notar que a diminuição de gás natural no segmento eléctrico, deve-se ao aumento da geração eléctrica por via hidráulica e por via térmica com recurso ao carvão. A diminuição do volume de trading, resulta da diminuição da procura de gás natural, que reduz as margens de venda deste produto.

Em Espanha foram vendidos 165 milhões de metros cúbicos de gás para o sector industrial. Estas quantidades vendidas representam um acréscimo de 45%, em relação ao ano anterior, apesar da crise económica que também afecta Espanha.

Tabela 11 - Situação Financeira - Milhões de Euros

Situação Financeira/Ano	2008	2009
Activo Fixo	3.881	4.154
Stock estratégico	480	575
Outros activos (passivos)	(29)	(24)
Fundo de maneo	(249)	(389)
	4.082	4.316
Dívida de curto prazo	687	424
Dívida de longo prazo	1.304	1.747
Dívida Total	1.991	2.171
Caixa e equivalentes	127	244
Dívida líquida	1.864	1.927
Total do capital próprio	2.219	2.389
Capital empregue	4.082	4.316

Fonte: Adaptado de Resultados Quarto Trimestre e Doze Meses de 2009 do grupo Galp Energia

A situação financeira do grupo Galp Energia, apresenta uma estrutura sólida que permite a realização de investimentos para enfrentar novos desafios no futuro, demonstrando uma gestão eficiente dos recursos.

Apesar das quebras ocorridas nos mercados financeiros, as acções da Galp Energia são consideradas títulos válidos, pois proporcionam bons níveis de rentabilidade (em 2009 as acções da Galp valorizaram 68%).

1.2.3 Organização Interna - Recursos

Em 31 de Dezembro de 2009 o grupo Galp Energia apresentava um total de 7.493 empregados, sendo que 3.761 trabalhavam nas estações de serviço, e estavam distribuídos da seguinte forma pelas diversas actividades da empresa:

Tabela 12 - Distribuição dos empregados por áreas

Áreas de actividade	Número de empregados
Exploração e Produção	78
Refinação e Distribuição	6.340
Gás Natural e Power	468
Outros	607
Total	7.493

Fonte: Adaptado de Resultados Quarto Trimestre e Doze Meses de 2009 do grupo Galp Energia

Como se pode verificar estamos perante uma empresa que tem uma importância vital para o desenvolvimento económico do país, não só pela estrutura que apresenta, mas também pelo número de empregos que gera. Além disso está inserida num sector estratégico para o desenvolvimento da economia nacional.

A Galp Energia adquiriu as filiais ibéricas da Agip e da ExxonMobil, o que criou a necessidade de otimizar a rede de distribuição no mercado ibérico. Após a reestruturação, no final de Dezembro de 2009, a Galp Energia detinha 1.451 estações de serviço, contra 1509 em 2008. Em 2009 foram abertas 39 lojas de conveniência da Galp Energia. Do total das lojas de conveniência, cerca de 50% estão localizadas em Espanha, e surgem como uma consequência da expansão da distribuição dos produtos.

A Galp Energia proporciona a formação necessária a todos os colaboradores para que estes desempenhem as suas tarefas da melhor forma possível. São também disponibilizadas formações no portal da empresa, que permitem maior acessibilidade aos conteúdos programáticos.

A rede logística da Galp Energia é eficiente e permite abastecer todo o território nacional. As refinarias de Sines e do Porto têm uma capacidade conjunta de 310 mil barris diários, e processam crude oriundo de vários países, dando origem a diversos produtos.

Apesar da Galp Energia ter um conjunto diversificado de fornecedores de crude, por vezes é necessário comprar produtos refinados nos mercados internacionais, para suprir a procura interna de combustíveis, nomeadamente o diesel.

Em Espanha é frequente a aquisição de produtos ao abrigo dos contratos “swap”, que são intercâmbios de produtos entre os principais operadores.

Para a Galp Energia, a segurança no abastecimento é essencial, pelo que a empresa diversifica as suas fontes de abastecimento, e aposta no desenvolvimento da produção própria. A selecção e aprovisionamento correcto das matérias-primas permite rentabilizar as instalações e maximizar a margem de refinação.

O aprovisionamento das matérias-primas e os planos de produção das refinarias são elaborados de acordo com um modelo de programação linear, bastante complexo, que optimiza as margens de refinação, tendo em consideração factores como, as necessidades do mercado, a disponibilidade de matérias-primas, os preços, as restrições operacionais, os rendimentos de processamento, entre outros. A análise sistemática dos desvios entre o real e o previsto e a identificação das respectivas causas e medidas correctivas, permitem a melhoria e o aperfeiçoamento permanente deste processo.

1.2.4 Relação com o Cliente

A Galp Energia tem um tipo de consumo de larga escala, onde existem muitos clientes indiferenciados e sem características distintivas entre eles. Com este tipo de consumo, torna-se muito difícil conhecer os clientes individualmente, mas não é impossível ter uma estratégia baseada no cliente, segmentar os clientes e criar formas de fidelização.

Na estratégia definida para os clientes, a criação de programas de fidelização tem como principais objectivos:

Tabela 13 – Objectivos dos programas de fidelização

Objectivos dos programas de fidelização
Fidelizar clientes aos serviços da empresa incentivando a compra continuada
Assegurar relações duradouras melhorando o relacionamento directo
Maximizar o valor através de promoções up-selling e cross-selling
Aumentar o volume de informações existentes acerca dos clientes

Fonte: Autor

A implementação deste tipo de programas permite reunir os dados dos consumidores, garantindo serviços que favorecem a relação com o mesmo.

A Galp Energia tem como principais programas de fidelização:

Tabela 14 – Programas de fidelização

Programas de fidelização
Cartão Fast Galp
Cartão Galp Gforce
Mailing Gforce
Mailing ViaVerde (parceria Galp e ViaVerde)
Sms aniversário positivo

Fonte: Adaptado de <http://www.galpenergia.com/Galp+Energia/Portugues/splash/splash.htm>,
Maio de 2010

O Cartão Fast Galp é o programa base de fidelização dos clientes. O Fast Galp é um cartão de pontos com catálogo de prémios, descontos directos e descontos em parceiros. Os parceiros estratégicos de rebata são a Sonae, Lusomundo, PT, Ibersol e o parceiro estratégico de atribuição é a CGD/Cartão Soma. Apesar de estarmos perante um sistema que não é inovador, dado que muitas empresas utilizam o processo dos pontos, este programa de fidelização é líder em Portugal, pois apresenta os seguintes dados:

Tabela 15 – Dados do cartão Fast Galp

Dados do Cartão Fast Galp
Cerca de 1 milhão de clientes com cartões activos
2 milhões de contactos directos em 2006 por carta, e-mail e sms
150 mil chamadas recebidas por ano no contact center
40 milhões de transacções por ano
600 mil rebates em prémios e vales de ofertas em parceiros

Fonte: Adaptado de <http://www.galpenergia.com/Galp+Energia/Portugues/splash/splash.htm>,
Maio de 2010

Conjugando todos estes dados o cartão Fast Galp permitiu recuperar 3% de quota de mercado, quando foi lançado em 1998. Através do cartão Fast Galp e Frota, são recolhidas informações como o nome, o código postal, data de nascimento, e-mail, entre outros, o que demonstra que existe vontade por parte da Galp Energia, em fidelizar os clientes através de descontos e promoções. A Galp Energia apenas conhece os clientes que possuem cartão Fast Galp ou Frota. No que respeita à frequência, a Galp Energia informa que esse indicador só é obtido através do número de transacções, ou seja a mesma pessoa pode entrar duas ou três vezes no posto de abastecimento, que a empresa não tem forma de saber se é ou não o mesmo cliente.

Apesar da Galp Energia ser líder no mercado português, a sua estratégia de negócio não assenta numa liderança pelos custos. A variação de preços entre a empresa e a concorrência é pouco significativa, e a qualidade dos produtos é assegurada por especificações técnicas definidas por lei. O relacionamento estabelecido com os clientes, e a capacidade de fidelização é preponderante para que os clientes continuem a optar por produtos da Galp Energia.

Não está estabelecido qualquer tipo de tratamento preferencial para determinado tipo de clientes. No que se refere a estratégias de cross - selling, a Galp Energia tem especial atenção a este tema, tentando conjugar diferentes tipos produtos nas suas estações de serviço, o que proporciona um aumento do volume de vendas, e consequentemente um acréscimo de lucros.

A Galp Energia não diferencia os seus clientes em termos de segmentos, afirmando-se como uma empresa que produz e distribui os seus produtos a uma percentagem elevada da população. Apesar de não existir segmentação, é visível a preocupação de manter e ganhar clientes, através dos programas de fidelização e da formação dada aos colaboradores.

1.2.5 Reputação e Imagem

A Galp Energia aparece frequentemente associada a campanhas publicitárias, e a patrocínios de eventos dirigidos a grandes massas da população. Trata-se de uma marca que todos associam a líder de mercado, e pretende ser reconhecida como uma marca inovadora que representa a energia oficial de Portugal. A proximidade ao cliente, baseia-se num posicionamento centrado em valores emocionais.

O conceito “Energia Positiva”, está associado a valores como a juventude, o dinamismo e a ambição.

Ao nível da comunicação interna, a maioria dos colaboradores (estações de serviço), não tem noção do que a empresa foi no passado, e do que pretende ser no futuro. Os colaboradores nem sempre têm conhecimento das promoções estabelecidas por critérios superiores, o que confirma que o fluxo de comunicação não flui da melhor maneira.

Existe uma maior preocupação em comunicar aos colaboradores da própria empresa, a informação sobre decisões e acções desenvolvidas pela Galp Energia, do que aos colaboradores que trabalham para os revendedores. Este é um ponto discutível, dado que os revendedores representam igualmente a marca Galp Energia. Assim sendo, a comunicação interna não é eficaz e abrangente, uma vez que nem todos os colaboradores têm acesso ao mesmo nível de informação, nem estão a par dos objectivos definidos e das acções desenvolvidas.

O grupo Galp Energia ocupa uma posição de destaque no contexto empresarial português, e está consciente das suas responsabilidades perante a comunidade. Neste sentido, foi constituída a Fundação Galp Energia sem fins lucrativos, que funciona de forma autónoma do grupo, e tem como missão actuar junto da comunidade nacional e externa, baseando-se nos princípios de responsabilidade social - integridade, transparência e equidade.

O plano de actividades definido para os anos de 2009 a 2011, assenta em áreas como a sociedade, energia e conhecimento, ambiente e cultura.

1.2.6 Inovação

Em 2009, foi criado o conselho de coordenação de Investigação & Desenvolvimento (I&D), que está sob a alçada do presidente executivo, e que integra representantes de todas as unidades de negócio da Galp Energia. O grande objectivo deste conselho de coordenação, é a definição da estratégia de investigação e desenvolvimento da empresa, contribuindo para a optimização das suas actividades.

Ao longo do ano de 2009, foram desenvolvidos novos serviços de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes, e fomentou-se a criação de relações mais estreitas com a área científica de base tecnológica nacional, o que permite:

- Desenvolver competências tecnológicas críticas de forma mais rápida e a menor custo;
- Assegurar a internacionalização do Know-how tecnológico, que através da diferenciação gera valor acrescentado para os clientes da Galp Energia.

Foi também criada a rede Galp Inovação, que através do portal Open Innovation permitiu:

- Estabelecer ligações entre universidades e comunidade científica, e empresas de base tecnológica que operam no sector de energia;
- Recolher ideias destinadas à criação de novos processos, produtos e serviços.

O portal de Open Innovation consiste na utilização por parte da empresa de fontes de conhecimento internas e externas no seu processo de inovação, ou seja, a procura de inspiração fora do quadro da organização para desenvolver novos produtos e serviços, e assenta nas seguintes funcionalidades:

- Rede Social - registo dinâmico do perfil e das actividades dos membros da rede, o que fomenta a interactividade social;
- Esclarecimento de dúvidas - podem ser feitas perguntas aos membros da Rede Galp inovação, que facilitam a identificação de parcerias entre a comunidade científica e tecnológica;
- Submissões de inovações - através do directório das necessidades de inovação da Galp Energia, os membros da rede podem submeter projectos de I&D e de inovação, de acordo com as características específicas de cada área de negócio.

A Galp Energia pretende continuar a sua aposta no desenvolvimento de interfaces de relacionamento com o exterior.

Com o lançamento deste portal, a Galp Energia tenta conquistar uma posição de liderança, no que respeita à área de inovação, pois aumenta a sua capacidade de relacionamento com o sector científico, e mantém uma postura proactiva e inovadora junto das várias entidades que operam no sector energético.

1.3. BP

1.3.1 Caracterização da BP

A BP foi fundada em 1909 como a Anglo-Persian Oil Company para desenvolver campos de petróleo no Irão. Cerca de 97% das acções eram detidas pela Burmah Oil Company, mas em 1914 o governo do Reino Unido injectou capital novo na companhia em troca de uma participação maioritária. Muito mais tarde, a participação do governo foi sendo reduzida. Enquanto isso, em 1935, a empresa foi rebaptizada Anglo-Iranian Oil Company.

A Estratégia do sector Petrolífero em Portugal

A Anglo-Iranian Oil Company entrou no campo da petroquímica, quando se formou uma “joint venture” com a Distillers em 1947, que viria a ser conhecida como British Hydrocarbon Chemicals. Em 1954, a Anglo-Iranian Oil Company, foi renomeada para The British Petroleum Company. A BP desde então tem crescido através de uma série de aquisições, em que as mais recentes são, a Amoco (American Oil Company), a Arco e a Castrol Burmah.

As principais actividades do Grupo BP a nível internacional, são:

Tabela 16 - Actividades do grupo BP a nível internacional

Actividades da BP a nível Internacional	Descrição
Refinação e Marketing	Fornecimento, comercialização, refinação, marketing e transporte de crude e derivados do petróleo
Exploração e Produção	Acompanhamento dos recursos petrolíferos e de gás natural desde a sua descoberta até ao desenvolvimento e produção
Gás e Energia	Soluções integradas de energia: transporte e comercialização de produtos derivados de gás
Energias Renováveis	Desenvolvimento das energias solar, eólica, com base no hidrogénio e gás natural em busca de soluções com baixo teor de carbono

Fonte: Adaptado de BP Statistical Review of World Energy June 2009

De notar que a actividade das energias renováveis inclui a mistura e distribuição de bio-componentes (etanol e o biodiesel), e o investimento em estudos e pesquisas para explorar biocombustíveis mais avançados que emitem menos carbono, e que utilizam culturas não alimentares.

A nível global, a BP tem cerca de 92000 empregados e tem operações em mais de 100 países nos cinco continentes.

A BP está presente no mercado há mais de 75 anos e é uma das companhias petrolíferas mais importantes a operar em Portugal.

A actividade da BP em Portugal compreende as seguintes áreas de negócio:

Tabela 17 - Áreas de negócio da BP em Portugal

Áreas de negócio da BP em Portugal	Peso no total da actividade BP - % aproximada
Combustíveis	70,00%
GLP	20,00%
Lubrificantes e outros produtos similares	9,00%
Aviação e Marinha	1,00%

Fonte: Adaptado de Relatório e Contas 2009

As actividades nas áreas de Aviação e da Marinha, são muito residuais e internamente são consideradas “Negócios Castrol”, ou seja são geridas por esta marca, dado que não tem representatividade no negócio.

Em Portugal a BP tem as seguintes empresas do grupo e associadas:

Tabela 18 - Empresas do grupo e associadas

Empresas do Grupo	% de participação
BPGEST24 - Soc. Unipessoal,Lda	100,00%
Fuelplane - Soc. Abastecedora Aeronaves, Lda	100,00%
Sociedade Quinta do Loureiro, S.A.	100,00%
Empresas Associadas	% de participação
Sigás -Armazéns de Gás, ACE	35,00%
SABA - Sociedade Abastecedora de Aeronaves, Lda	25,00%
CLC - Companhia de Logística de Combustíveis, S.A.	20,00%
Dourogás - Companhia Comercial Propano, S.A.	10,00%

Fonte: Adaptado de BP Relatório e Contas 2009

1.3.2 Situação Financeira

As vendas da BP no ano de 2009 diminuíram em relação a 2008, este facto resulta sobretudo da entrada de novos concorrentes (ao nível do preço), no negócio de combustíveis no segmento business to consumer (B2C), e do ambiente económico pouco favorável da economia portuguesa.

Tabela 19 - Vendas e Prestações de serviços - Milhares de Euros

Vendas e Prestações de Serviços	Vendas	Prestações Serviços
Mercado Interno	1.787.692	5.493
Mercado Externo	11.232	-
Total	1.798.924	5.493

Fonte: Adaptado de BP Relatório e Contas 2009

O valor das vendas inclui ISP (imposto sobre produtos petrolíferos)

Tabela 20 - Demonstração de Resultados - Milhares de Euros

Demonstração de Resultados/Ano	2008	2009
Vendas e prestações de serviços	2.185.278	1.831.189
Custos das vendas e prestações de serviços	(2060.535)	(1.671.450)
Resultados brutos	124.742	159.739
Outros proveitos e ganhos operacionais	26.376	3393
Custos de distribuição	(16.028)	(14.411)
Custos administrativos	(51.716)	(60.579)
Outros custos e perdas operacionais	(97.823)	(125.839)
Resultados operacionais	(14.448)	(37.697)
Custo líquido de financiamento	(20.408)	(8.639)
Ganhos em filiais e associadas	4.590	4.476
Resultados correntes	(30.266)	(41.859)
Imposto sobre os resultados correntes	(243)	12605
Resultados correntes após impostos	(30.509)	(29.254)
Resultado líquido do exercício	(30.509)	(29.254)

Fonte: Adaptado de BP Relatório e Contas 2009

A BP pretende incrementar a rentabilidade dos negócios em Portugal, para tal está a decorrer um grande projecto de transformação, que visa racionalizar os canais de venda a retalho, dando mais ênfase ao canal franchisado, simplificando a forma de operar no negócio e nas funções de suporte. Desta transformação irá resultar uma reorganização de recursos, que terá como consequência a diminuição do número de postos de trabalho em Portugal, em função da centralização de actividades a nível ibérico.

Figura 3 - Informação adicional sobre segmentos de negócio

Combustíveis	• B2C - Este segmento registou um aumento nas vendas considerável, em virtude de: 1) Diferenciação dos produtos (ex: aditivação), com o auxílio do marketing que promove acções a nível <u>nacional</u> ou <u>local</u>; 2) Políticas de recompensa directa ao consumidor quando existem subidas de preços • (B2B) - Diminuição do consumo no sector dos transportes e indústria
GPL- Gás de Petróleo Liquefeito	• Decréscimo no mercado - tendência que se manteve, e que resulta de: 1) Expansão gás natural; 2) Proteccionismo fiscal às energias alternativas (nomeadamente gás natural e electricidade) • GPL Auto (Autogás) - crescimento apesar da dimensão reduzida deste segmento em Portugal
Lubrificantes e outros produtos similares	• Crescimento sustentável do negócio de lubrificantes, que resulta de: 1) Reforço da marca - Reforço dos investimentos de marketing na “master-brand” Castrol; 2) Políticas de pricing - Em 2009, nova política de preços mais transparente e mais eficiente • Lubrificantes Industriais - Reforço da marca Castrol e BP nos sectores de metalomecânica e automóvel

Fonte: Adaptado de BP Relatório e Contas 2009

A área de *Combustíveis* da BP está dividida em dois segmentos:

Business to Consumer (B2C) que é caracterizado por produtos com um potencial de diferenciação limitado, por uma concorrência de intensidade crescente por parte de todos os operadores e das marcas brancas, e pela intensificação do desenvolvimento da rede de retalho. Neste segmento pretende-se manter a actual quota de mercado, e o nível de rentabilidade do negócio de retalho (combustíveis) em Portugal.

Business to Business (B2B) - Para minimizar o decréscimo no consumo foram estabelecidas parcerias com o ACP e com a Antral.

A nível do *GPL*, a BP obtém excelentes resultados em termos de segurança, sem acidentes (muito relevante para a empresa), e alcança os objectivos de vendas definidos, apesar destes não serem muito ambiciosos pois consideram o decréscimo no mercado de GPL.

A BP aposta no reforço da imagem de líder na área do Gás através de acções e reuniões promovidas junto da rede de revendedores e instaladores. A DECO reconheceu a BP como a empresa de Gás em Portugal com melhor nível de serviço, e melhor índice de satisfação dos clientes.

Nos *Lubrificantes*, o reforço do investimento na marca Castrol produziu claros resultados na imagem, e permitiu o aumento da penetração dos canais de venda estratégicos da companhia, através de parcerias com importadores e concessionários de marcas automóveis. São desenvolvidas actividades conjuntas de marketing, com oferta profissional de suporte aos seus parceiros comerciais, e apoio à gestão do negócio de lubrificantes dos seus clientes. Para colmatar o decréscimo do mercado, a BP apostou na pressão de volumes (vendas em quantidades superiores com promoções associadas), o que resultou em ganhos na quota de mercado e em resultados, o que reflecte o investimento realizado na imagem das marcas comercializadas (um dos vectores de desenvolvimento estratégico da BP).

A *Aviação e Marinha* são negócios com pouca representatividade em Portugal. De notar apenas que a *Aviação* em Portugal é um negócio suportado pela estrutura a nível ibérico. O acréscimo no custo do produto tem um grande impacto nos custos operacionais dos clientes BP, o que implica um decréscimo nas vendas, resultante da redução de custos por parte das empresas de aviação de transporte de passageiros e de transporte de carga. A actividade da BP é maioritariamente desenvolvida nos aeródromos, onde existem necessidades sazonais na época de combate a incêndios. Nos últimos anos esta actividade não tem registado acidentes, derrames, ou erros nos abastecimentos nos aeroportos onde opera.

Os diversos relatórios da BP referem-se a uma maior robustez nas áreas de segurança, saúde e ambiente, o que denota que a estratégia global da BP, é também aplicada às suas áreas de negócio.

1.3.3 Organização Interna - Recursos

Em 2009 a BP apresentava 315 empregados, mas actualmente conta apenas com 294, sendo que esta diminuição resulta do projecto “Process Fitness”, que pretende reduzir o número de postos de trabalho, através da simplificação das operações no âmbito da implementação do sistema SAP.

Tabela 21 - Distribuição dos empregados por áreas

Áreas de actividade	Número de empregados
Combustíveis	90
GPL	56
Lubrificantes	24
Aviação e Marinha	9
Abastecimentos - Supply	10
Logística	42
Administrativos - Back Office	63
Total	294

Fonte: Adaptado de BP Relatório e Contas 2009

A rede BP é constituída por 346 estações de serviço, que estão distribuídas por todo o território nacional. Ao longo do primeiro trimestre de 2010 foram abertas 15 novas estações de serviço, e cinco destas foram remodeladas para manter a imagem de qualidade que a BP pretende transmitir.

Em 2009 foi lançado o conceito de formação itinerante, que é realizada directamente nos postos de abastecimento (“Training van on site”), com recurso a um veículo adaptado que substitui as tradicionais salas de formação, e que permite reforçar competências a nível do serviço ao cliente. Deste modo todos os colaboradores recebem formação adequada para o exercício das suas funções, o que constitui uma excelente forma de motivação interna. Tudo isto representa um elevado investimento da BP na área da formação. Este investimento é justificado pela necessidade de consolidação do negócio de combustíveis da BP.

Na área de logística, a BP concentra grande parte dos seus recursos na manutenção de um elevado nível de segurança e fiabilidade das operações de recepção, armazenagem, transporte e distribuição de combustíveis líquidos e de GPL. No entanto, para garantir a viabilidade das operações, a BP colocou em prática um plano rigoroso de controlo de custos na área da distribuição, dado que as margens de revenda dos seus produtos são muito influenciadas pela performance desta área funcional.

A BP é reconhecida no mercado como uma empresa que adopta as melhores práticas (“ Best Practices”), que são alcançadas através da formação ministrada nas diversas áreas da empresa.

Na área de logística e transportes, foram promovidas acções de formação sobre segurança rodoviária para os motoristas ao serviço da frota BP, o que comprova que a formação é uma das componentes mais importantes na estratégia da BP em Portugal.

Ao longo de 2009 foram efectuadas melhorias e reparações nas instalações e/ou terminais de combustíveis líquidos, que asseguram uma maior funcionalidade das instalações, e um maior aproveitamento dos recursos existentes. Para consolidar todas as melhorias pretendidas foi implementada uma nova versão do programa informático SAP, que abrange as especificidades do negócio da BP.

Ao nível dos abastecimentos (Supply), a BP tenta alcançar um maior controlo sobre a cadeia de abastecimento, para tal nos últimos anos tem realizado elevados investimentos para adquirir novos terminais e reservatórios, dos quais destacam-se:

- Terminal em Aveiro que permite a incorporação de biocombustíveis
- Reservatórios no Barreiro (Tanquipor)
- Terminal na Ilha Terceira Açores

A exploração destes reservatórios e terminais ainda não atingiu a maturidade, mas já permite alcançar benefícios subjacentes à sua utilização.

A BP tem de realizar elevados investimentos e acordos com outras companhias petrolíferas, para ter capacidade de armazenagem suficiente para satisfazer os seus clientes, e para expandir a sua actividade. A Galp Energia, pelo contrário, tem a capacidade necessária para operar em todo o território nacional e através de transacções e acordos "swap", cede reservatórios em terminais e em centros de carga a outras companhias petrolíferas a operar em Portugal. Existem vários tipos de acordos "swap" que consistem em contratos que estabelecem trocas entre as companhias petrolíferas, mas os mais frequentes são a utilização de instalações por contrapartida de determinado tipo de produto (ex: gasóleo de aquecimento, cujo consumo é muito sazonal, gerando quebras de stock no Inverno).

A BP tem vindo a aumentar as suas operações ibéricas com a refinaria de Castellon de La Plana, no âmbito do acordo Bilateral entre o estado Português e o estado Espanhol.

1.3.4 Relação com o Cliente

A BP tem uma equipa especializada para responder a todas as questões que envolvem a relação comercial com os clientes. Esta equipa de apoio ao cliente, disponibiliza os seguintes serviços:

Tabela 22 - Serviços de apoio ao cliente

Serviços de Apoio ao Cliente
Esclarecimentos sobre facturação, créditos, conta corrente e pagamentos
Solicitações relacionadas com encomendas e entregas
Informações sobre preços, descontos e outras condições comerciais
Informações sobre produto, características técnicas, legislação específica, e procedimentos de segurança e manuseamento
Serviço de apoio a reclamações

Fonte: Autor

Em relação às entregas de combustíveis à rede de retalho, foi alcançado um elevado nível de serviço ao cliente, que é medido através de um indicador definido para a European Logistics, que mede a eficácia das entregas efectuadas à rede de retalho.

A BP adopta um conjunto de procedimentos e normas internas, que visam diminuir os riscos decorrentes das suas operações. Todos estes procedimentos são também disponibilizados aos clientes da BP, para que estes possam adoptar práticas semelhantes, minimizando também os seus riscos de operação. Estas acções desenvolvidas têm como finalidade o estabelecimento de parcerias de colaboração, com os clientes mais representativos das diversas áreas de negócio. Existem também programas de fidelização de pequenos clientes, como o cartão Routex que dá vantagens a clientes empresariais com frotas de veículos.

A estratégia da BP assenta na diferenciação e no reconhecimento por parte dos clientes/consumidores, da qualidade dos produtos comercializados e dos serviços prestados.

1.3.5 Reputação e Imagem

A BP utiliza a sigla “beyond petroleum” (para além do petróleo), o que traduz a intenção de explorar novas energias mais limpas, contribuindo para o benefício da sociedade em geral. Na realidade, a BP pretende ser reconhecida como um elemento de progresso social e ambiental.

A nível Global destacam-se os seguintes compromissos na área ambiental e social:

- Redução em 10% da emissão de gases com efeitos de estufa até final de 2010. Este objectivo está relacionado com o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias com menores impactos ambientais, como é o caso dos lubrificantes biodegradáveis e das energias renováveis;
- Implementação da política de “Acidentes Zero” na qual a BP tem vindo a fazer grandes investimentos: acções de formação, campanhas de sensibilização e inquéritos em todos os países em que opera.

A BP possui um código de ética que estabelece normas de conduta privilegiando a transparência e a prestação de contas, e aposta em relações que beneficiem todos os parceiros de negócio e a comunidade em geral.

A nível da qualidade do produto são prestadas garantias por parte da BP, que vão além das imposições legais (selagem carros tanque, contadores electrónicos de aferição, varas de medição que permitem medir o produto antes de ser descarregado, contratação de empresas de segurança independentes).

A BP reforça a sua imagem de empresa com um forte compromisso em causas ambientais e sociais, através de acções desenvolvidas no contexto de responsabilidade social, que incluem o apoio ao projecto de conservação do lobo ibérico, o apoio do Refugio Aboim Ascensão, o desenvolvimento do programa “100% Cool” que está relacionado com a educação rodoviária, e o patrocínio da revista Visão Braille, entre muitas outras acções.

1.3.6 Inovação

A aposta da BP na área de inovação baseia-se sobretudo no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Em Portugal a BP tem introduzido inovações relevantes para o desenvolvimento do sector, entre as quais destacam-se:

Tabela 23 – Inovações BP

Ano/Inovação	Consequências
2000 - Lançamento do combustível <i>Eco Super</i> – uma gasolina que reduz 90% das emissões de enxofre e 25% as emissões de dióxido de carbono	Está enquadrada na iniciativa “Cidades mais Limpas” um projecto da BP que consiste em comercializar combustíveis mais limpos em 40 cidades a nível mundial e contribuir assim para a melhoria continua da qualidade do ar. Este lançamento antecipou em 5 anos uma norma europeia sobre o teor de enxofre da gasolina, tornando a BP na primeira gasolinera a lançar em Portugal um combustível mais limpo
2000 - A BP inaugurou em Portugal, o primeiro posto de abastecimento ecológico, com capacidade para funcionar de forma autónoma em relação à energia eléctrica, recorrendo apenas a energias alternativas. Esta inovação coincidiu com a mudança na imagem da marca que foi feita nesse ano	O posto de abastecimento foi um protótipo para o desenvolvimento da rede de retalho, que permite à BP diminuir o impacto da sua actividade no ambiente, através da produção de energia necessária para o funcionamento dos postos de abastecimento
2008 - Plataforma on-line - que visa proporcionar aos clientes uma melhor e mais eficaz gestão das suas frotas, apoiando os seus negócios	Reforço de parcerias, o que estimula a realização de novos negócios fidelizando os clientes
2009 – Lançamento do “InOne” que é uma solução BP que combina a instalação de painéis solares térmicos com a instalação de gás (depósitos de gás a granel ou garrafas de 45kg de gás Propano)	Este tipo de solução integra fontes de energia menos prejudiciais para o ambiente

Fonte: Autor

De facto grande parte das inovações implementadas pela BP, estão relacionadas com o ambiente, e com o objectivo específico da empresa de contribuir para o desenvolvimento de actividades sustentáveis.

2 - Nota Pedagógica

2.1 - Público-alvo do caso

A escolha deste tema para o caso de estudo, está relacionada pelo interesse que este assunto me despertou na disciplina de Análise estratégica de negócios no mestrado executivo de Gestão, e pela minha experiência profissional no sector petrolífero. Assim, este caso pode ser dirigido a públicos distintos:

- Alunos dos cursos de gestão e áreas afins, que com a resolução do caso estão a desenvolver capacidades analíticas na área de estratégia, utilizando as ferramentas necessárias, para responder a questões que podem ser aplicadas a vários sectores de actividade. Para resolverem este caso, os alunos devem ter algumas noções de gestão, ou experiência profissional, de modo a estarem familiarizados com os termos e ferramentas de análise utilizadas;
- Todas as empresas que integram o sector, dado que estão sintetizadas informações relevantes para o desenvolvimento da actividade em Portugal;

- Empresas que comercializam e distribuem produtos decorrentes desta actividade, pois a leitura do caso permite aprofundar o conhecimento acerca do sector em que operam.

A nível académico, a elaboração e resolução deste caso poderá constituir um ponto de partida, para a realização de outros trabalhos e estudos nesta área.

2.2 - Objectivos pedagógicos

Como estamos perante um caso prático, a resolução do mesmo irá permitir caracterizar e delinear as grandes linhas de orientação do sector petrolífero em Portugal, através da análise das empresas mais importantes que operam no sector, a Galp Energia e a BP.

A análise da envolvente externa e interna, e de componentes como a visão, missão, valores, objectivos e factores críticos de sucesso, entre outros, proporciona conhecimento acerca da estratégia adoptada por cada uma destas empresas. Devem também ser considerados os indicadores que permitem o acompanhamento e controlo da estratégia implementada.

Pretende-se que a sistematização dos aspectos fundamentais da estratégia definida para a Galp Energia e para a BP, permita:

- Identificar o modelo de negócio e as grandes linhas de orientação da Galp Energia e da BP, de acordo com a envolvente externa, e com as características internas de cada uma destas companhias petrolíferas;
- Compreender e comparar o tipo de estratégia adoptada por cada uma das companhias, analisando os principais pontos que as distinguem;
- Entender o impacto do sector petrolífero na competitividade da economia nacional;
- Identificar oportunidades estratégicas e de sustentabilidade para estas duas empresas;
- Identificar qual a melhor estratégia a adoptar para cada uma das companhias;
- Identificar formas de medir, controlar e acompanhar a estratégia adoptada;
- Tecer considerações acerca da actuação deste sector em Portugal.

2.3 - Revisão da literatura

De acordo com a análise pretendida na resolução do caso, a revisão da literatura incide sobre a estratégia, e as características específicas do sector petrolífero.

2.3.1 - Gestão estratégica e vantagens competitivas

A estratégia de uma empresa baseia-se na gestão racional e equilibrada dos seus recursos, visando criar vantagens competitivas, que possibilitam a criação de valor. Só através do posicionamento estratégico, será possível obter produtos e/ou serviços que permitam satisfazer as necessidades dos clientes, de forma distinta da concorrência, tal como indica Michael Porter (1996).

Para Mintzberg (1987), a estratégia é necessária para reduzir a incerteza, promover consistência, definir a organização, ultrapassar a concorrência, envolver todos os que colaboram na empresa e sobretudo para definir uma direcção a seguir. De acordo com este autor, existem cinco dimensões base para a estratégia, que se complementam e auxiliam na clarificação do conceito. Deste modo a estratégia pode ser definida como:

Plano - Indica a direcção a seguir através de planos estratégicos que podem ser gerais ou específicos;

Padrão - Consistência nos comportamentos adoptados, quer sejam intencionais ou não;

Posição - Equilíbrio entre ambiente interno e a envolvente da empresa;

Perspectiva - Análise do interior da organização - cultura, identidade, e forma como a organização percebe o que a rodeia;

Ploy (truque) - Intenção real da estratégia.

Para definir a estratégia, é necessário a compreensão das metas e objectivos da empresa a longo prazo, tendo em atenção o contexto em que está inserida. No fundo deve-se tentar perceber qual o “caminho” que a empresa pretende seguir, analisando de forma exaustiva os seus recursos e operações internas, e aspectos externos do seu ambiente, tais como factores político legais, económicos e demográficos, sociais e culturais, tecnológicos, ecológicos, entre outros.

A maioria das empresas desenvolve a sua gestão baseada no orçamento e no plano operacional, concentrando-se apenas na avaliação da performance financeira, para corrigir distorções. Com as diversas transformações económicas e sociais, e com a competição baseada na informação, a capacidade de explorar activos intangíveis, tornou-se muito mais decisiva do que a capacidade de construir e gerir activos físicos.

Holt e McNulty (2008) acrescentam que o conceito de capital simbólico deve estar presente em todas as empresas. Este conceito envolve a reputação e compromissos que a empresa tem perante todos os stakeholders. O Capital simbólico pode ser entendido como um activo que gera vantagens competitivas, e que está directamente relacionado com a estratégia da empresa. O envolvimento com a estratégia pode não ser explícito, pode existir somente um compromisso estratégico, que através de actos simbólicos permite estabelecer relações e reconhecer a empresa, como defensora de determinada causa relevante para a comunidade em que está inserida.

O conceito de capital simbólico é apropriado, pois é difícil definir indicadores para medir a reputação no mercado, e as relações estabelecidas com todos os que interagem com a empresa. No entanto, este tipo de activo intangível deve ser estimulado e desenvolvido, pois constitui uma base importante para a afirmação das empresas nos diversos sectores em que operam (Holt e McNulty 2008).

Os instrumentos de gestão devem fornecer à gestão todos os elementos que lhe permitam identificar e sustentar as vantagens competitivas da empresa, isto num ambiente em permanente mudança e muito competitivo.

Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006), consideram que a gestão estratégica envolve quatro etapas: planeamento financeiro, orientação externa, previsão e gestão estratégica. A gestão estratégica consiste em quatro elementos fundamentais: análise da envolvente, formulação da estratégia, implementação da estratégia e acompanhamento e controlo.

No processo de gestão estratégica elaborado ao mais alto nível da hierarquia da empresa, devem ser realizadas as seguintes actividades:

Tabela 24 - Gestão estratégica - Actividades a desenvolver

Gestão estratégica - Actividades a desenvolver
Analisar oportunidades e ameaças ou limitações do ambiente externo
Analisar pontos fortes e fracos do ambiente interno
Definir a visão e estabelecer a missão, tendo por base princípios e valores da empresa
Identificar os factores críticos de sucesso e os grandes objectivos a alcançar
Formular estratégias que permitem combinar pontos fortes e fracos, com ameaças e oportunidades do ambiente
Implementar as estratégias definidas
Realizar actividades de controlo estratégico, para assegurar que os objectivos gerais da organização são cumpridos

Fonte: Autor

2.3.2 - Análise da Envolverte

A envolvente externa e interna devem ser analisadas de forma profunda, pois só deste modo poderemos delinear uma estratégia global para a empresa.

Para Thomas Wheelen e J. David hunger (2006), a análise da **envolvente externa** da empresa poderá ser feita através da *PEST*, o que permite identificar quais os factores externos à empresa que influenciam a sua actuação no mercado.

Figura 4 - Análise PEST

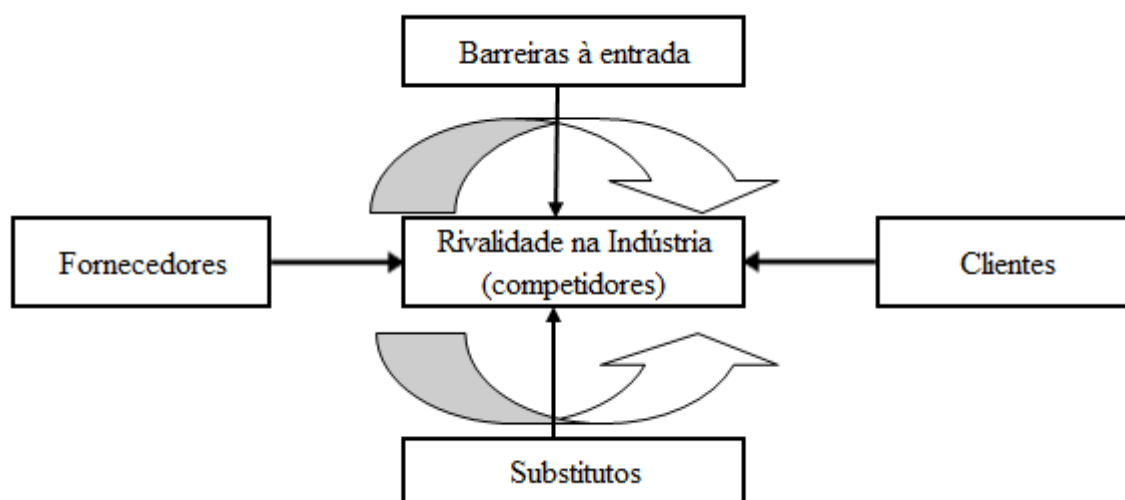
Política	Económica	Social	Tecnológica
Políticas e enquadramento legal do sector em que a empresa está inserida	Indicadores económicos e demográficos que influenciam a empresa ex: necessidades energéticas das indústrias a operar em determinado país	Estilos de vida, valores sociais, nível educacional; ex: grau de dependência do petróleo e seus derivados	Avanços na ciência que afectam as actividades da empresa, e novos desenvolvimentos de produtos ou processos ex: utilização e desenvolvimento de fontes de energia que podem substituir o petróleo.
Ecologia e Responsabilidade Social			
Envolvimento e comprometimento ao nível do ambiente e responsabilidade social			

Fonte: Autor

De acordo com Michael Porter (1980) o factor essencial do meio envolvente que mais influencia a empresa, é o sector de actividade ou conjunto de sectores nos quais a empresa compete.

A intensidade da concorrência depende das cinco forças competitivas :

Figura 5 – Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Carvalho, José Crespo, Filipe, José Cruz (2008), *Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro*, pp 99

Na *Análise da estrutura e atractividade da Indústria*, verifica-se que a rivalidade entre concorrentes actuais é condicionada por diversos factores:

Tabela 25 - Rivalidade entre concorrentes actuais

Factores que condicionam a competitividade:
O nº de concorrentes é tanto maior, quanto mais as empresas que compõem o sector são semelhantes em termos de dimensão
Se não existe diferenciação nos produtos comercializados, também não existe fidelização do cliente
Custos fixos e stocks elevados conduzem a redução de preços
Barreiras à saída - custos com pessoal, condicionantes governamentais, entre outros
A rivalidade é mais volátil e imprevisível quanto maior a diversidade das empresas concorrentes

Fonte: Adaptado de Porter, Michael E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, N.Y, pp 17-20

As *barreiras à entrada* estão relacionadas com economias de escala, diferenciação dos produtos, necessidades elevadas de capital, acesso restrito a canais de distribuição, tecnologia e know-how específico. No sector petrolífero são inúmeras as barreiras à entrada, como tal não é expectável a entrada de novos players no mercado.

Para Porter (1980) poder significa dimensão, e quanto maior a dimensão do *fornecedor* maior será o seu poder negocial. A concentração de fornecedores, elevados custos de mudança, e a inexistência de inputs substitutos, são condições que asseguram um maior poder negocial dos fornecedores.

Segundo Michael Porter (1980) o poder de negociação dos *clientes*, permite que estes exerçam uma pressão no sector, diminuindo as margens, e obtendo produtos e serviços de melhor qualidade.

O poder de negociação dos clientes é influenciado pelas seguintes características:

Tabela 26 - Características que influenciam o poder de negociação dos clientes

Características que influenciam o poder de negociação dos clientes
Concentração ou compras em larga escala
As compras dos clientes representam uma parte significativa dos seus custos, fazendo com que estes tentem obter melhores preços
Produtos indiferenciados ou normalizados, o que permite encontrar muitos fornecedores no mercado

Fonte: Adaptado de Porter, Michael E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, N.Y, pp 24-26

O produto *substituto* é um produto que tem a mesma utilização que o produto de determinado sector, satisfazendo as mesmas necessidades dos clientes. A pressão dos produtos substitutos influencia o preço dos produtos na indústria, provoca o risco de crescimento mais moderado do mercado, e a sua importância aumenta de acordo com a apetência dos consumidores para a substituição. Normalmente a existência de produtos substitutos, limita os ganhos das empresas do sector, pois estas têm de manter um preço competitivo, reduzindo assim o grau de atractividade da indústria. Apesar do investimento em energias alternativas ser considerável, ainda não existem produtos substitutos com capacidade para satisfazer o consumo de produtos petrolíferos.

Barry Nalebuff e Adam Bradenburger (1996) contrapõem a ameaça dos produtos substitutos de Porter, com a lógica de colaboração através dos complementares no modelo *Value Net*.

Para que a análise da envolvente externa seja mais completa, devem ser analisados factores como os mercados, a concorrência, os fornecedores, distribuidores e agentes, e publicitários e agências (Crespo Carvalho e Cruz Filipe 2008).

A **análise interna** da empresa demonstra que em muitos casos, apesar das tendências do meio ambiente serem idênticas para todas as empresas que compõem um sector, os resultados obtidos são distintos para cada uma delas. Esta situação resulta da capacidade de gestão, e da utilização eficiente dos recursos disponíveis. Assim, devem ser analisados não só os recursos que a empresa dispõe, mas também a eficiência da utilização dos mesmos.

A nível interno, Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006) defendem que é necessário analisar quais as competências centrais e diferenciadoras de cada empresa, que permitem criar vantagens competitivas e uma cultura organizacional sólida (principalmente no que respeita a criar compromissos com os colaboradores). De acordo com Mintzberg (1988) devemos também analisar a estrutura da empresa, competências e recursos internos. A análise interna deve igualmente ter em consideração, a cultura e o modo de funcionamento da empresa. Para que as empresas possam alcançar o êxito, é necessário que desenvolvam e mantenham vantagens competitivas, como forma de manter uma posição de liderança nos mercados em que operam.

Na análise **externa/interna** poderá ser utilizada a SWOT, que conjuga pontos fortes e pontos fracos da empresa, com as ameaças e oportunidades do meio envolvente.

2.3.3 - A Formulação e implementação da Estratégia

Para delinearmos uma estratégia global para a organização, é necessário conhecermos qual a sua visão e missão. Na realidade, a *visão* projecta como a organização pretende ser vista pela sociedade no desempenho da sua missão. A visão influencia o entusiasmo dos colaboradores, que ao sentirem-se identificados com a visão e com os objectivos da organização, certamente ficarão mais motivados e empenhados no desenvolvimento das suas actividades.

Segundo Allen (2005), a visão corporativa assume cada vez mais um papel de destaque nas empresas. A visão deve ser formulada de forma clara e directa, e respeitando directrizes pré-definidas:

Tabela 27 - Directrizes para a formulação da visão

A visão deve ser atemporal, ou seja devemos definir a visão como se esta não fosse mudar, mesmo que sejam expectáveis grandes alterações na envolvente
As metas e objectivos definidos devem ser flexíveis e mensuráveis
Tanto a visão como os objectivos devem ter como base um conjunto de princípios e valores, que direccionam toda a actividade da empresa
A eficácia da visão depende da participação de todos os membros da empresa

Fonte: Adaptado de Allen, Richard (1998), O processo de criação da visão, pp 21

Para construir uma visão corporativa, deve ser utilizado um modelo de implementação da visão, que contemple a existência de uma equipa de gestão para a elaboração da mesma e que assegura que todos os colaboradores da empresa estão envolvidos com a visão. Este envolvimento concretiza-se através da realização de reuniões de planeamento a todos os níveis hierárquicos e com sessões de planeamento individuais entre as chefias directas e as suas equipas, onde são comunicadas metas de longo e curto prazo e objectivos mensuráveis, (Allen, 1998).

A *missão* deve ser vista como um guia permanente da organização, que dificilmente se altera, e não deve ser confundida com metas específicas ou estratégias de acção. Qualquer empresa deve ter uma identidade própria, constituída por um conjunto de crenças e *valores*, que serão os princípios e directrizes essenciais para manter essa identidade. Através da estratégia definida, a empresa estabelece os *objectivos* a atingir, e qual a direcção a seguir para atingir esses objectivos. Todos os objectivos definidos devem ser específicos, mensuráveis, tangíveis, devem estar associados a recompensas orientadas para resultados e têm de estar definidos no tempo.

Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008), analisam também os *factores críticos de sucesso*, que representam o número crítico de áreas, onde os acontecimentos devem ocorrer de forma favorável, para que se consiga alcançar prosperidade no negócio. Para estes autores existem quatro fontes principais que comandam os factores críticos de sucesso, que são a estrutura da indústria, a estratégia competitiva da empresa, os factores ambientais e factores circunstanciais de áreas relevantes para a empresa num determinado período de tempo.

De acordo com Crespo Carvalho e Cruz Filipe (2008) deve ser dada uma resposta clara à questão “para onde queremos ir? ”. A definição da visão, missão, valores, objectivos, e a

identificação dos factores críticos de sucesso permitem delinear de forma explícita qual o melhor caminho a seguir, de acordo com metas e objectivos que se pretendem alcançar para a empresa.

No entanto, existem também autores que consideram que na formulação da estratégia devemos apenas considerar um conjunto de pressupostos, e a partir daí definir o rumo mais adequado para a empresa. Assim por exemplo, para Peter Drucker (2000), na formulação da estratégia devem ser considerados cinco fenómenos, pois são as únicas certezas que existem em relação ao meio envolvente. Estes fenómenos não são económicos, são sociais e políticos, e resultam de grandes transformações na sociedade:

Tabela 28 - Fenómenos a considerar na definição da estratégia

Queda da natalidade no mundo desenvolvido
Alterações na distribuição do rendimento disponível
Novos parâmetros para definição do desempenho
Competitividade global
Incongruência crescente entre a globalização económica e a divisão política

Fonte: Adaptado de Drucker, Peter F., *Desafios da Gestão para o Século XXI*, pp 46-70

Neste sentido para Robert Kaplan e David Norton (2000) as organizações que estão orientadas para a estratégia, devem adoptar cinco princípios comuns:

Tabela 29 - Princípios e acções das organizações orientadas para a estratégia

Princípios	Acções a desenvolver
Traduzir a estratégia em termos operacionais	A estratégia deve ser apresentada de forma simples e criativa para toda a empresa
Alinhar a organização com a estratégia	Estabelecer mecanismos de comunicação eficaz, e ligações entre os diversos departamentos e a estratégia, através de metas e objectivos comuns
Transformar a estratégia numa tarefa de todos	Divulgação interna da estratégia de modo a que todos os colaboradores conduzam as suas tarefas quotidianas de acordo com o que está definido
Converter a estratégia num processo contínuo	Avaliação da estratégia com base num processo de aprendizagem e crescimento que permite obter feedback estratégico
Mobilizar para a mudança	Empenho da gestão para que as alterações necessárias ocorram

Fonte: Kaplan R.S., Norton, D.P. (2000), *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, Harvard Business Review, pp 168 - 169

Com base na análise interna e externa da empresa e das características do sector, e tendo em consideração fenómenos sociais e políticos e princípios a adoptar, surgem as hipóteses para a escolha do caminho (estratégia) que se pretende seguir. De acordo com os seguintes autores, apresentam-se diferentes conceitos de estratégia a adoptar.

Tabela 30 - Estratégias a adoptar

Autor	Estratégia	Vantagens	Riscos
Mintzberg (1988)	Deliberada - Intencional, estratégia desenvolvida consciente e propositadamente	Permite o controlo das acções que visam implementar a estratégia, dado que estas acções já estão definidas previamente	Planeamento excessivo das acções e actividades a desenvolver
	Emergente - Resulta de factores externos à empresa	Permite desenvolver processos internos de mudança e adaptação	A definição da estratégia está dependente de mudanças externas
	Realizada - Combina a estratégia deliberada com a estratégia emergente	Proporciona equilíbrio entre estratégia intuitiva e intencional	Definição pouco clara do tipo de estratégia a adoptar
Michael Porter (1980)	Custo - Dumping; Guarda Chuva; Dominação; Recuperação; Abandono A empresa centra os seus esforços na eficiência produtiva, no crescimento da produção, na minimização de custos com publicidade, distribuição, assistência técnica, pesquisa e desenvolvimento	Preço muito competitivo que constitui um factor de atractividade para os consumidores	Demasiada importância dada à fabricação; Acaba com a possibilidade de diferenciação; Ameaça de novos concorrentes com tecnologia mais avançada, que conseguem produzir a menor custo; O mercado pode a qualquer momento passar a valorizar critérios de escolha diferentes do preço
	Diferenciação - Melhoria; Especialização; Depuração; Imitação A empresa investe na imagem, estudos de mercado, tecnologia, assistência técnica, recursos humanos, investigação e desenvolvimento, e na qualidade	Critérios de diferenciação reconhecidos no mercado, o que acrescenta valor ao produto	Preço elevado Concentração excessiva no produto
	Focalização - Nicho; Especialização; Alto Rendimento A empresa escolhe um alvo restrito no qual através da diferenciação ou do custo, centra os seus objectivos em segmentos ou nichos específicos de negócio	Identificação clara dos clientes ou consumidores a que se destina o produto	O segmento escolhido pode não sustentar o funcionamento da empresa

Wheelen & Hunger (2006)	Crescimento	Aumento da estrutura, aumento das vendas e redução de custos unitários	Criação de estruturas muito grandes e pouco flexíveis
	Concentração (integração vertical - fornecedores/distribuidores, ou horizontal - concorrentes no mesmo sector)	Integração vertical - maior controlo sobre a linha de negócios; acréscimo de eficiência; Integração horizontal - participação potencial no mercado de uma empresa	Integração vertical - dificuldade de controlo das operações efectuadas; conhecimento reduzido dos novos negócios; Integração Horizontal - diminuição da adaptabilidade ao mercado
	Diversificação (concêntrica - negócio core, ou conglomerado - fora do negócio core)	Concêntrica - novos mercados; aproveitamento da tecnologia, da capacidade de produção e do marketing existente (sinergias); Conglomerado - redução do risco de negócio; aproveitamento do Cash Flow existente	Concêntrica - custos elevados na gestão de processos internos; Conglomerado - estratégia definida sobretudo com base em aspectos financeiros (cash flow e risco)
	Estabilidade	Adequada a empresas com bons resultados, e que operam em ambientes razoavelmente estáveis	Dificuldade de aplicação em ambientes pouco previsíveis; Pode ser considerada como uma falta de estratégia; A longo prazo, este tipo de estratégia pode não conduzir aos resultados esperados
	Pausa	Consolidação de recursos após período de rápido crescimento Melhorias na estrutura e no modo de funcionamento da empresa	Estratégias temporárias
	Não mudar	Processos e operações internas não sofrem alterações Aplicação do mesmo tipo de políticas e procedimentos	O sucesso desta estratégia depende da falta de mudanças significativas na situação da empresa; Não implementar nada de novo; Possibilidade de entrada de novos concorrentes
	Resultados	Aproveitar resultados Redução de despesas correntes e com publicidade	Accionistas não se apercebem da situação debilitada da empresa (redução de vendas, e poucas possibilidades de crescimento no mercado); Redução do investimento; Produtos em declínio que futuramente podem não gerar bons resultados
	Defensivas (Redutoras)	Impõem uma grande pressão para melhorar a performance Tentativa de eliminar pontos fracos	Fraca posição competitiva Poucas perspectivas de recuperação
	Turnaround	Reconfigurar processos operacionais; contracção - corte de custos para minimizar o impacto negativo de determinada área ou negócio consolidação - estabilização dos novos procedimentos adoptados	Dificuldade de retenção dos melhores profissionais As alterações efectuadas não conduzem aos resultados esperados
	Venda/Desinvestimento	Fortalece as possibilidades de investimento em negócios com rendibilidades mais elevadas; Oportunidade para obter boas condições de venda - benefícios para os accionistas	Perda de independência da empresa; Descaracterização da empresa ou da área de negócio vendida; Fim do negócio (ex: falta de conhecimento do mercado por parte dos adquirentes)
	Falência/Liquidação	A falência (envolve decisão do tribunal), e por vezes pode ser reversível (gestão da empresa poderá ser feita pelos seus credores ex: Bancos)	Difícil de adoptar - Nem sempre os gestores conseguem reconhecer a fragilidade da empresa, o que conduz a uma maior desvalorização no mercado; liquidação - abandono da actividade da empresa

Perante mudanças no contexto económico e social cada vez mais rápidas e inesperadas, alguns autores propõem uma abordagem mais intuitiva e com um menor nível de planeamento, em relação à estratégia que deve ser seguida pelas empresas. Um destes autores é Gary Hamel (1996) que afirma que devem ser aproveitadas as competências nucleares das empresas, de modo a prosseguir os objectivos definidos, considerando que a estratégia é revolução dos negócios e procedimentos nas empresas.

Hamel (1996) defende que os esforços das empresas nos últimos anos, têm estado centrados no seu interior, onde o objectivo é melhorar o desempenho, igualando os concorrentes de acordo com parâmetros reconhecidos de competitividade. Mas para este autor, esta não deveria ser uma questão central, o objectivo deveria ser procurar alcançar capacidades superiores, que permitam criar novos mercados. Ao nível da concorrência, Hamel (1996), refere que esta influencia as oportunidades de negócio que irão surgir, e não considera a concorrência como jogadores num sector de negócios bem estruturado, para dividir os ganhos existentes, tal como defende Michael Porter (1980).

Hamel (1996) afirma também que existem dois tipos de empresas, as que não adoptaram mudanças significativas, e como tal no futuro poderão sofrer dificuldades, e as empresas provocadoras/desafiadoras que se situam no topo da curva da mudança, e que não apresentam problemas em lidar com transformações organizacionais, tentando compreender o futuro que se aproxima, ajustando a sua estratégia às alterações que vão surgindo no seu meio envolvente.

Os gestores sentem necessidade de conseguir antecipar mudanças, e alterações no ambiente, para que a escolha da estratégia a adoptar seja adequada. Todas as decisões que envolvem escolhas relacionadas com previsões para o futuro, são as mais difíceis de tomar. A necessidade de conseguir antecipar cenários futuros, gera de facto mudanças nas organizações (Hayes and Garvin 1982).

Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006), defendem que as estratégias de sucesso são orientadas para a acção. Devem ser definidos processos, programas de implementação, e procedimentos. Ao longo de todos os passos é necessário obter feedback, de modo a que seja possível verificar se a estratégia que está a ser implementada, é a mais correcta para atingir os objectivos definidos pela empresa.

2.3.4 - Acompanhamento e controlo

Depois de definida e implementada a estratégia, surge o acompanhamento e controlo que pode ser considerado como a fase final da gestão estratégica.

Os sistemas tradicionais utilizados, na maioria das organizações com fins lucrativos, baseiam-se em indicadores financeiros que resultam das variáveis que foram orçamentadas. Os orçamentos concentram-se sobretudo nas vendas, nos custos, na rentabilidade e nos resultados. Este tipo de análise é essencial, mas a informação financeira não assegura que estejamos a medir indicadores que contribuam para o sucesso e evolução da empresa. Através de indicadores não financeiros as empresas podem medir, a qualidade dos seus produtos ou dos serviços prestados, o grau de satisfação dos clientes, o nível de receptividade dos mercados à introdução de novos produtos ou serviços, o modo como as tecnologias de informação estão a ser utilizadas, o capital intelectual, a criação de valor, entre outros factores chave para o desenvolvimento e para o sucesso das empresas no futuro (Kaplan and Norton, 1996).

As medidas escolhidas para avaliar o desempenho da empresa, devem ser estrategicamente relevantes, tendo por base não só actividades que virão a ser desenvolvidas no futuro, mas também o tempo, e os recursos afectos ao processamento da informação. Com o acompanhamento e controlo da estratégia definida, é possível testar continuamente a estratégia, ou seja, saber de que forma está a ser implementada, e se está a conduzir aos resultados esperados (Kaplan and Norton, 1996).

A finalidade essencial dos processos de feedback e de revisão, é saber se foram alcançados os objectivos previstos, não só a nível global da empresa, mas também a nível dos departamentos e dos colaboradores. Os processos de controlo e de revisão revelam-se extremamente úteis no que se refere não só à planificação da estratégia, como ao seu acompanhamento tornando possível obter um feedback estratégico, e através disso aprender e ter capacidade de melhorar constantemente.

2.3.5 - O sector petrolífero e a estratégia

A *nível internacional*, a indústria petrolífera é reconhecida como um sector que proporciona elevadas rendibilidades, dado que o preço de mercado está quase sempre muito acima do

preço requerido para manter os factores de produção. A compra e a negociação vão determinar a divisão dos ganhos (Vivoda, 2009).

No sector petrolífero, a verificação dos segmentos de mercado em que a empresa actua, é fundamental para a identificação das oportunidades e ameaças do presente e do futuro (Vivoda 2009).

Diversos estudos elaborados a nível internacional, considerando companhias nacionais e companhias internacionais, referem que:

- A volatilidade dos preços do petróleo na Eurozone (países que adoptaram o Euro) afecta negativamente os stocks de produtos petrolíferos, mas origina oportunidades para os investidores. Com este tipo de indicadores, podemos facilmente perceber quais os mercados em que é apetecível investir no sector do petróleo (Oberndorfer 2009).
- As companhias nacionais, que são controladas pelos governos, podem ter os seus ganhos afectados por estratégias que não visam o aumento da rentabilidade, mas sim a estabilização dos preços do petróleo, o que permite alcançar de forma mais rápida o desenvolvimento das economias nacionais. Nestas companhias, existe também muita pressão para que os ganhos alcançados sejam distribuídos, pelos pequenos consumidores através de preços mais baixos, e pelos colaboradores destas empresas. Este modelo pode afectar os resultados, e transformar estas companhias em empresas descritas como ineficientes em termos de receitas (Eller and Hartley, 2009).

Se considerarmos que uma proporção importante do mercado global de petróleo e gás está sob o controlo das companhias nacionais, é razoável esperar que a maior parte dos desenvolvimentos na área do petróleo e gás tenham objectivos políticos, o que gera ineficiências na produção e na rentabilidade (Eller and Hartley, 2009). Desta forma, será fácil de reconhecer que os níveis de produção tendem a não estar ajustados de acordo com a procura, gerando preços elevados, desenvolvendo apenas a economia dos países produtores de petróleo.

No entanto apesar dos milhões que movimenta, a indústria global de petróleo está no último ciclo de vida económico, em grande parte devido à diminuição das reservas existentes, e à crescente procura energética a nível mundial (Weijermars, 2009).

Nesta perspectiva, deve-se tentar entender a razão das oscilações da procura de petróleo a nível mundial:

Tabela 31 - Principais razões para a oscilação na procura de petróleo

Principais razões para a oscilação na Procura de Petróleo
A procura diminui quando o crescimento económico diminui ou estagna
Quando surgem fontes de energia alternativas que se comportam da mesma forma ao nível de eficiência, a procura de petróleo também baixa
As regras ambientais e políticas que estimulam a poupança de energia, influenciam negativamente a procura de produtos petrolíferos

Fonte: Adaptado de Weijermars Ruud (2009), Accelerating the three dimensions of E&P clockspeed – A novel strategy for optimizing utility in the Oil & Gas industry

Só com a adopção de novas estratégias e ferramentas conceptuais, será possível reverter o declínio das componentes do negócio tradicional do sector petrolífero.

Se considerarmos que a velocidade de mudança do ambiente externo do negócio, condiciona as operações internas das empresas, então teremos um bom indicador para proceder a transformações estratégicas, que podem originar concentrações, fusões, ou aquisições (Weijermars, 2009).

Para Vivoda (2009), estamos a assistir à concentração das maiores empresas privadas de petróleo, mas estas enfrentam alguns problemas, entre os quais destacam-se:

- O registo de reservas adicionais para satisfazer as necessidades de crescimento em novos mercados;
- O respeito pelas imposições legais ao nível ambiental;
- A resposta à competição gerada pelas companhias nacionais.

Para este autor as estratégias alternativas passam pelas fusões e aquisições entre as companhias internacionais, dado que desta forma terão mais poder quando as negociações a nível internacional se tornarem mais complexas. Em Portugal o sector petrolífero assistiu a uma fusão entre a Cepsa Portuguesa de Petróleos e a TOTAL. Estas duas companhias a operar em Portugal tinham características similares, no que respeita ao seu peso e tamanho no mercado nacional.

Existem também alianças estratégicas, onde duas empresas ou unidades de negócio, unem-se para alcançar objectivos estratégicos importantes, como a redução de custos de armazenagem e manutenção.

Recentemente, a estratégia adoptada pelas companhias petrolíferas internacionais centra a maioria das decisões de negócio em desenvolvimento de novas tecnologias, onde pessoas e processos devem ser alinhados de modo a permitir uma rapidez de resposta aos problemas existentes, fazendo com que os projectos definidos como prioritários sejam implementados não durante anos, mas sim durante meses (Weijermars,2009).

A BP segue a tendência internacional e adopta uma estratégia com base no desenvolvimento de novas tecnologias, que permite a utilização de fontes de energia menos prejudiciais para o ambiente, mas também concentra os seus esforços na comunicação da estratégia.

A BP implementou um programa para identificar o impacto da comunicação da estratégia, na performance do negócio de Lubrificantes, através de Simon Elliott (2005) responsável pela comunicação interna dos negócios da BP, e de Helen Coley-Smith (2005) consultora independente especializada em comunicação e mudança organizacional. A prioridade da comunicação foi alinhar a área de lubrificantes, em torno da visão para o futuro. Foi necessário clarificar os indicadores de performance para todos os seus utilizadores relacionando-os com os objectivos definidos para esta área de negócio. Mais tarde este programa foi implementado em várias áreas de negócio em diversos países. Actualmente a BP em Portugal continua a utilizar este programa para divulgar a estratégia de actuação nas diferentes áreas de negócio em que está presente. No entanto, toda esta comunicação que reforça a imagem da companhia a nível interno e externo, está fortemente comprometida com a catástrofe ambiental do Golfo do México, e com vários acidentes relacionados com a actividade da companhia ao longo dos anos.

Verschoor (2007) questiona o investimento que a BP fez para mudar a sua imagem, de forma a ficar reconhecida como uma companhia inovadora e envolvida no respeito pelas regras ambientais. Este investimento surge após uma explosão trágica na refinaria de Texas City da BP. Este acidente provocou muitos protestos e inquietações na sociedade civil, que conduziram à adopção de uma nova imagem de marca e de novos princípios de sustentabilidade por parte da BP.

No Relatório Social e Ambiental (2009), afirma-se que esta é uma empresa com um compromisso para o futuro, e que para tal respeita e tenta gerir todos os riscos da sua actividade da melhor forma possível, fazendo mais do que está legalmente obrigada para proteger o ambiente. Apesar de toda esta atitude proactiva por parte da BP, existe, como Verschoor (2007), quem questione as verdadeiras intenções das mudanças de comportamento das companhias petrolíferas. Ao contribuírem para um desenvolvimento sustentável, as companhias obtêm mais prestígio junto da população, autoridades e outras entidades, o que gera mais oportunidades de negócio.

No caso específico do Golfo do México, ainda não é possível avaliar com precisão o impacto desta catástrofe, que terá consequências ambientais nefastas, e que irá conduzir a alterações no funcionamento da indústria petrolífera (Nery, 2010).

Em *Portugal*, as alterações também irão ser sentidas, mas a um ritmo mais lento dado que o contexto do sector petrolífero em Portugal apresenta algumas especificidades. De acordo com José Pereira e Catarina Gouveia (1996), com a privatização da Galp passou a existir concorrência no sector petrolífero. Os preços máximos fixados pelo governo deixaram de ser utilizados, passando a vigorar preços de mercado influenciados pelas oscilações internacionais do preço de custo do petróleo. No entanto, apesar de a Galp ter sido privatizada, existe no mercado uma tendência para se considerar que o Estado proporciona algum proteccionismo a esta empresa.

Após Janeiro de 1991, entraram novos operadores no mercado que associados a uma maior liberdade de importação, criaram mais oferta de produtos à saída das refinarias nacionais. Simultaneamente, as companhias foram ajustando as suas estratégias de base nacional para estratégias europeias, otimizando processos e práticas de gestão, que conduziram a um ajustamento das suas margens próprias e de revenda, de forma a que no seu conjunto, os preços dos produtos petrolíferos sem taxas fossem competitivos. Como tal, não é a falta de companhias disponíveis para competir que justifica a intervenção governamental na formulação do preço dos produtos petrolíferos, (Folha de Opinião, Apetro).

No sector petrolífero português acredita-se que a intervenção do Estado na formulação dos preços através da elevada carga fiscal, é excessiva e cria um mecanismo real de fixação de preços, tornando o mercado menos competitivo, com preços elevados que penalizam todos os

consumidores. Há assim, uma inconsistência de princípios entre um mercado que se diz liberalizado, mas que se desenvolve na prática num ambiente de preços controlados, que é único na União Europeia, (Folha de Opinião, Apetro).

As importações de produtos refinados estão sujeitas a um controlo específico da Direcção Geral de Energia e Geologia, que fomenta também as importações conjuntas com a Galp, fazendo com que as outras companhias a operar no mercado tenham de conciliar as suas reservas, com as necessidades de aquisição de produtos petrolíferos por parte da Galp, (Folha de Opinião, Apetro).

Para Froeb, Cooper, Frankena, Paultler, e Silvia (2005), a criação de organismos que regulem a actividade petrolífera é essencial para assegurar a estabilidade e o desenvolvimento das economias nacionais. Neste sentido, devem ser criados organismos que podem ser ou não de cariz público, desde que mantenham a imparcialidade e independência, e que devem ter como prioridade a protecção dos consumidores e a criação de regras que asseguram a concorrência no sector.

Em Portugal só a Galp Energia tem capacidade para competir a nível Europeu, dado que as restantes companhias são apenas filiais de multinacionais a operar no nosso território, o que condiciona a competitividade do mercado. Nos diversos relatórios acerca do sector, é sempre referido que Portugal, continua a ter preços de energia acima da média das economias desenvolvidas.

2.4 - Ferramentas de Análise

De acordo com os temas desenvolvidos na revisão da literatura, devem ser consideradas as seguintes ferramentas de análise:

Análise da envolvente Externa

PEST

Análise da estrutura e atractividade da Indústria - Modelo das Cinco Forças de Porter

Análise externa da indústria: factores - mercados, concorrência, complementares, fornecedores, distribuidores e agentes e publicitários e agências

Análise da envolvente Interna

Análise da Cultura e modo de funcionamento - Símbolos, heróis, rituais, valores

Análise da Hierarquia

Competências Centrais

Análise Externa/Interna

Análise SWOT GALP

Análise SWOT BP

Formulação e implementação da estratégia

Visão, Missão, Valores, Objectivos e Factores críticos de sucesso

Estratégia - identificação do tipo de estratégia de acordo com os autores:

Michael Porter, Henry Mintzberg, Wheelen & Hunger, ou Gary Hamel apesar de no tipo de estratégia que este autor prescreve existirem poucos instrumentos de análise.

Acompanhamento e Controlo

Indicadores financeiros - Provenientes dos Relatórios e Contas

Indicadores não financeiros - Qualidade dos produtos e/ou serviços prestados, grau de satisfação dos clientes; indicadores que reflectem a utilização correcta de tecnologias; criação de valor para todos os stakeholders.

2.5 - Plano de Animação

Este caso deverá ser resolvido em grupos, constituídos no máximo por seis elementos.

Para que todos possam estar familiarizados com o tema, o caso será lido em tempo extra aula por todos os elementos do grupo. O professor terá a função de facilitar a troca de ideias, auxiliar a compreender as questões e respectivas regras de resolução, favorecer a participação de todos os elementos estimulando e desenvolvendo um bom ambiente de trabalho, e gerir o tempo de forma equilibrada.

Para a resolução do caso propõe-se o seguinte plano de animação:

A Estratégia do sector Petrolífero em Portugal

Objectivos gerais	Objectivos específicos	Pontos a desenvolver	Actividades	Estratégia/Meios	Tempo
• Enquadramento do tema	• Despertar interesse e curiosidade acerca do tema	• Estratégia	Leitura em grupo antes da aula	Leitura do caso	1 h e 30 minutos
	• Suscitar dúvidas acerca do funcionamento das duas companhias petrolíferas	• Sector petrolífero		Identificação dos principais pontos a abordar, e pesquisa de informação útil na resolução do caso	
• Identificar o modelo de negócio e as grandes linhas de orientação da Galp Energia e da BP, de acordo com a envolvente externa, e com as características internas de cada uma destas companhias petrolíferas	• Compreender e utilizar as ferramentas de análise: Pest Estrutura e atractividade da indústria Análise externa da indústria - Factores	• Análise envolvente externa	Resolução da questão 1	Cada grupo terá um representante que anota os pontos a integrar na resolução da questão. Estes pontos são colocados no quadro para que todos os grupos tenham acesso às respostas dadas pelos colegas	20 m
	Análise da cultura e modo de funcionamento - Símbolos, heróis, rituais, valores	• Análise interna			
	Análise da hierarquia e competências centrais	• Análise externa/interna			
	Análise Swot	• Visão, missão, valores, objectivos, factores críticos de sucesso			
• Compreender e comparar o tipo de estratégia adoptada por cada uma das companhias, analisando os principais pontos que as distinguem	• Analisar os principais vectores estratégicos de cada uma das companhias petrolíferas	• Identificação da estratégia seguida de acordo com os autores mencionados	Resolução da questão 2	Cada grupo terá um representante que anota os pontos a integrar na resolução da questão. Estes pontos são colocados no quadro para que todos os grupos tenham acesso às respostas dadas pelos colegas	20 m
• Entender o impacto do sector petrolífero na competitividade da economia nacional	• Identificar quais os sectores mais afectados pelas oscilações dos preços do petróleo	• Consequências do aumento do preço do petróleo • Plano para o sector energético que visa reduzir a dependência de Portugal face aos produtos petrolíferos	Resolução da questão 3	Cada grupo terá um representante que anota os pontos a integrar na resolução da questão. Estes pontos são colocados no quadro para que todos os grupos tenham acesso às respostas dadas pelos colegas	20 m
	• Compreender qual o potencial de que o país dispõe para diminuir a influência dos produtos petrolíferos na economia nacional, gerando vantagens competitivas	• Implicações na economia decorrentes da oscilação dos preços do petróleo			
• Identificar oportunidades estratégicas e de sustentabilidade para estas duas empresas	• Desenvolver capacidades de análise que permitem antecipar possíveis alterações no sector	• Principais orientações para o sector e oportunidades estratégicas: Reforço do investimento da BP em causas ambientais - consequências esperadas na sequência do acidente do Golfo do México	Resolução da questão 4	Cada grupo terá um representante que anota os pontos a integrar na resolução da questão. Estes pontos são colocados no quadro para que todos os grupos tenham acesso às respostas dadas pelos colegas	20 m
	• Sugerir acções a implementar que visam garantir a sustentabilidade das duas companhias petrolíferas	Galp Energia continua a apostar numa estratégia de internacionalização Estado português fomenta investimento em energia alternativa			
• Identificar qual a melhor estratégia a adoptar para cada uma das companhias	• Compreender que a estratégia adoptada pela Galp Energia e pela BP influencia o funcionamento do sector em Portugal • Identificar indicadores relevantes para avaliar o desempenho da empresa, e verificar se a estratégia definida está a ser implementada, e é a mais adequada	• Objectivos definidos para a Galp Energia e para a BP	Resolução da questão 5	Discussão através da apresentação da resolução de um dos grupos. Os restantes grupos devem completar as respostas e assinalar os pontos em que discordam. O professor será um mediador das ideias e perspectivas geradas na discussão	10 minutos de apresentação e 15 minutos de discussão em aula
• Identificar formas de medir, controlar e acompanhar a estratégia adoptada		• Implementação da estratégia adequada a cada uma das companhias em análise			
• Tecer considerações acerca da actuação deste sector em Portugal		• Indicadores Financeiros e não financeiros			

2.6 - Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos

Para que os objectivos pedagógicos possam ser alcançados, na resolução do caso devem ser consideradas as seguintes questões:

Questão 1) Caracterize a envolvente externa, interna e externa/interna da Galp Energia e da BP de acordo com as ferramentas de análise descritas.

Questão 2) Identifique a visão, missão, valores, objectivos e factores críticos de sucesso da Galp Energia e da BP, de modo que esta análise permita identificar o tipo de estratégia seguida por estas duas companhias, de acordo com os autores mencionados.

Questão 3) Identifique de forma clara e sucinta qual o impacto que o sector petrolífero e as oscilações do preço do petróleo, têm na competitividade da economia nacional.

Questão 4) Tendo em consideração as especificidades que caracterizam o sector petrolífero não só a nível internacional mas também em Portugal, identifique possíveis oportunidades estratégicas, e acções que conduzem à sustentabilidade das duas companhias petrolíferas em análise.

Questão 5) Proponha qual a melhor estratégia a adoptar (“caminho a seguir”) para cada uma das companhias petrolíferas de acordo com os objectivos que pretendem atingir, considerando que ambas têm capacidade para influenciar o sector petrolífero português. Sugira indicadores a utilizar, de modo a fazer o acompanhamento e controlo da estratégia adoptada.

2.7 - Resolução

Na resposta às questões, é essencial existir consenso no grupo de trabalho acerca dos pontos a integrar nas respostas. Além dos pontos referidos, serão também aceites outros pontos pertinentes para a resolução do caso propostos pelos grupos de trabalho.

Para o caso de estudo apresenta-se a seguinte resolução.

2.7.1 - Questão 1

2.7.1.1 - Análise externa global e da indústria

2.7.1.1.1 - PEST - Mundo e Portugal

Política	Económica	Social	Tecnológica
• Enquadramento legal exigente e restritivo; • Sector sujeito a decisões impostas pelos Estados (relevância do sector para o desenvolvimento da economia); • Em Portugal - definição de metas ambiciosas para a utilização de fontes de energia alternativas ao petróleo e seus derivados.	• Crise económica e financeira a nível mundial; • Baixo índice de confiança do consumidor - diminuição do consumo; • Europa - envelhecimento da população; • China e Índia - número crescente de consumidores - mercados em expansão - procura de produtos petrolíferos e derivados aumenta; • Portugal - Taxa de desemprego - 10,8% em Julho 2010.	• Dependência da sociedade face ao petróleo - elevado número de subprodutos do petróleo utilizados diariamente por milhões de consumidores em todo o mundo; • Novas tendências da sociedade actual, que evidenciam uma maior preocupação com a saúde e bem estar; • Europa e E.U.A - crescente consciencialização para a necessidade de reduzir os consumos excessivos, preservando os recursos do planeta; • China e Índia - alterações nos hábitos/padrões de consumo.	• A nível mundial, forte aposta em novas tecnologias e sistemas de informação e comunicação; • Portugal - aumento das despesas em I&D, no entanto representam apenas 0,81% do PIB; • Portugal - Plano para o sector energético - Incentivos à inovação.
Ecologia e Responsabilidade Social			
• Aumento da “consciência ambiental”, e crescente preocupação por parte dos consumidores com a ecologia e ambiente em geral; • Certificação ambiental; • Necessidade de colocar em prática políticas socialmente responsáveis, de modo a acrescentar valor aos produtos disponibilizados no mercado; • Procura de soluções para desempenhar actividades sustentáveis.			

Actualmente existem sectores como o de transportes, em que as alternativas energéticas têm dificuldade em competir com o petróleo do ponto de vista técnico e económico. A base para a diversificação energética irá depender muito de factores políticos e legais, que podem criar incentivos à utilização de outras formas de energia.

O impacto do petróleo sobre a sociedade actual, apesar de imenso e multifacetado, é normalmente negligenciado, isto devido à regularidade com que utilizamos a enorme quantidade de subprodutos do petróleo que fazem parte da nossa vida quotidiana. O petróleo é, inquestionavelmente, a força de maior impacto social e económico da era contemporânea.

2.7.1.1.2 - Análise da estrutura e atractividade da indústria

Modelo das Cinco Forças de Porter

Rivalidade na Indústria	• Elevadas Barreiras à saída - capitais investidos elevados, custos fixos e stocks elevados, activos específicos • Número reduzido de produtores • Cartéis organizados - OPEC controla 40% da produção e cerca de 60 % do comércio
Ameaça de novos concorrentes - Barreiras à entrada	• Acesso condicionado a matérias-primas • Valores de investimento elevados • Canais de distribuição restritos
Poder negocial dos fornecedores	• Concentração - Alta • Elevados custos de mudança • Quotas de produção estabelecidas
Poder negocial dos Clientes	• Grandes necessidades - procura elevada • Dispersão dos consumidores • Baixo poder de negociação dos clientes
Ameaça de substitutos	• Não existem produtos substitutos directos • Fraca adesão aos produtos substitutos indirectos • Desenvolvimento de fontes de energia alternativas (não satisfazem a procura de petróleo e seus derivados)

Atractividade da Indústria	Baixa	Média	Alta
Barreiras à entrada			X
Barreiras à saída			X
Rivalidade entre os concorrentes	X		
Poder dos clientes	X		
Poder dos fornecedores			X
Disponibilidade dos substitutos	X		
Acção do governo			X

2.7.1.1.3 - Análise externa indústria: factores

Mercados	• Sector na fase de maturidade e de enorme relevância na economia nacional • Estrutura empresarial: multinacionais - estrutura sólida • Distribuição uniforme por todo o território nacional • Segmentos: bem definidos de acordo com os produtos comercializados, e/ou actividades desenvolvidas (ex: Galp Energia - Exploração e Produção; BP - Marinha - gasóleo bunker para barcos)
-----------------	--

Concorrência	•Acentuado reforço da intensidade concorrencial nos mercados internacionais, pelo controlo directo ou indirecto das fontes de petróleo •Modelo Competitivo: baseia-se em cartéis organizados que mantêm os preços médios do petróleo; quotas de produção ajustadas à procura •Produtos diferenciados - além das especificações técnicas exigidas por lei, os concorrentes tentam diferenciar os produtos, por exemplo através da aditivização do gasóleo •Inovação como forma de otimizar processos, evitando desperdícios em relação aos concorrentes
Complementares	• Elevado número de subprodutos •Estações de serviço - muitos produtos complementares - empresas de restauração, revistas, jornais •Estimulo para a cooperação intersectorial (ex: sector dos transportes/sector petrolífero) •Parcerias entre empresas para facilitar a produção e distribuição de produtos petrolíferos
Fornecedores	• Essenciais para o desenvolvimento do sector •Utilização de novos materiais e tecnologias - materiais menos agressivos para o meio ambiente, e tecnologias que permitem adoptar novos procedimentos
Distribuidores	•Importância estratégica: aproximação aos consumidores exige o domínio dos canais de distribuição •Coexistem grandes cadeias (pertencem às companhias petrolíferas), e pequenas cadeias de distribuição (hipermercados - marcas brancas) •Crescente utilização de Franchising para expansão da rede de retalho
Publicitários e Agências	•Internacionalização requer intensificação da actividade promocional, e reforço da política comercial externa •Campanhas publicitárias e patrocínios de grandes eventos •Promoção de acções de responsabilidade social para reforço da imagem

2.7.1.2 - Análise Interna

2.7.1.2.1 - Símbolos, Heróis, Rituais

Análise Interna	Galp Energia	BP
Símbolos	Logotipo Galp + Apoio selecção	Slogan "beyond Petroleum"
Heróis	Nacionalidade - Marca Portugal	Novo Presidente (Robert Dudley - primeiro norte americano a ocupar o cargo de CEO da BP) - representa esperança para o futuro da companhia
Rituais	Apoio de grandes eventos nacionais (patrocinador oficial da selecção)	Intervenção para o bem estar da sociedade em que está inserida (apoio a crianças e outros projectos de responsabilidade social)
	Aposta inovação - Portal OPEN Innovation	
	Fidedigna - confiança produtos comercializados	Qualidade dos produtos comercializados

2.7.1.2.2 - Valores

Galp Energia

- Valores - transversais a todas as áreas de actuação do grupo Galp Energia.

BP

- Sustentados por um código de ética;
- São utilizados nas relações que a BP desenvolve com todos os stakeholders;
- Faz parte da cultura da BP proporcionar: bom ambiente de trabalho; garantir a satisfação dos colaboradores através da melhoria contínua das condições de trabalho; respeito por todos os que colaboram com a empresa enquanto seres humanos.

2.7.1.2.3 - Hierarquia

Galp Energia

Divisional - Organizada por áreas de negócio

BP

Divisional - Organizada por áreas de negócio; Actualmente está em fase de reestruturação interna e assiste-se à substituição de algumas funções por processos.

2.7.1.2.4 - Competências centrais

Galp Energia

- Racionalização dos custos das operações realizadas - modelo programação linear (eficiência operacional);
- Elevada capacidade logística (superior às companhias concorrentes) em Portugal.

BP

- Formação;
- Marca com forte visibilidade no mercado associada a produtos de qualidade (ex: gasóleo aditivado).

2.7.1.3 - Análise Externa/Interna

2.7.1.3.1 - Análise Swot Galp Energia

Galp Energia	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	• Líder de mercado na produção e distribuição de petróleo e produtos derivados em Portugal • Forte presença geográfica por todo o território nacional • Elevada capacidade logística • Diversificação fontes de abastecimento • Aposto na produção própria • Controlo de custos das operações realizadas • Capacidade em atrair parceiros estratégicos	• Possibilidade de alteração da estrutura accionista • Fraca comunicação interna - ao nível de todos os colaboradores (estações de serviço) • Formação e apoio insuficiente a revendedores e parceiros de negócio • Pouca relevância atribuída à imagem de alguns postos de abastecimento • Empresa de menor dimensão face aos seus concorrentes internacionais, o que pode condicionar a sua capacidade de investimento
	Oportunidades	Ameaças
	• Brasil e Angola - mercados em crescimento • Expansão da actividade de distribuição no mercado espanhol - abertura de novas estações de serviço • Adquirir conhecimentos tecnológicos para exploração em águas profundas • Investimento na Inovação - portal - "Open Innovation"	• Legislação mais restritiva da actividade de exploração e produção de petróleo • Possibilidade de existir interferência do governo na actividade da Galp Energia • Crescimento da concorrência na distribuição (marcas brancas de combustíveis) • Crise económica - abrandamento do consumo

2.7.1.3.2 - Análise Swot BP

BP	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	• Terceira maior companhia mundial, que desenvolve as suas actividades através de uma rede de subsidiárias e de marcas de retalho • Marca com forte visibilidade no mercado, associada a produtos de qualidade • Gestão eficiente da rede de retalho e das marcas que comercializa • Capacidade de adoptar as melhores práticas ao nível de organização interna • Plano de formação intensivo - reforço das competências ao nível do serviço ao cliente • Actividades conjuntas de marketing, oferta profissional de suporte aos seus parceiros comerciais • Sigla BP "Beyond Petroleum", permite que a BP seja reconhecida como uma empresa com preocupações ao nível de responsabilidade social e sustentabilidade	• A BP em Portugal é afectada pelos diversos acidentes que ocorrem na companhia: - Explosão da refinaria do Texas - Derrame de crude no Golfo do México - Valor elevado de indemnizações a pagar - consequência do derrame no Golfo do México • Estrutura financeira da companhia debilitada - baixo valor das acções • A BP em Portugal apresenta fracos resultados • Diminuição do número de postos de trabalho em Portugal • Capacidade de armazenagem reduzida
	Oportunidades	Ameaças
	• Melhorias operacionais e controlo de custos - racionalização da rede retalho • Exploração de novos terminais e reservatórios - aumento da capacidade de armazenagem • Acordos "swap" com outras companhias - facilidade de abastecimento dos clientes • Aumentar das operações ibéricas com a refinaria de Castellon de La Plana - mais autonomia em relação a outras companhias • Lançamento de produtos inovadores que integram fontes de energia menos prejudiciais ao ambiente - ex: "InOne"	• Reporta a nível ibérico - centralização de actividades a nível ibérico • Diminuição de áreas de suporte para desenvolvimento de novos negócios • Fraco desenvolvimento das áreas negócio - Aviação e Marinha - proporciona espaço para os concorrentes actuarem • Aumento da concorrência directa - fusão Cepsa Portuguesa com Total Portuguesa - alargamento da rede de postos de abastecimento • Crescimento das marcas brancas de combustíveis

2.7.2 - Questão 2

2.7.2.1 - Visão, missão, valores, objectivos e factores críticos de sucesso

2.7.2.1.1 - Visão, missão, valores

Galp Energia		BP	
Visão	• "Ser a empresa referência do sector energético nos mercados onde opera".	Visão	• "Ser reconhecida como uma empresa competitiva e fortemente orientada para o progresso e para a diferenciação de mercado".
Missão	• "A nossa missão é criar valor para os clientes, colaboradores e accionistas, actuando nos mercados energéticos com ambição, inovação e competitividade, promovendo o respeito pelos princípios da ética e da sustentabilidade".	Missão	• "Assumir os mais elevados padrões de responsabilidade, porque esta é a única forma da nossa companhia se apresentar no mercado e na sociedade. Para materializar esta visão a BP Portugal desenvolveu o seu Código de Conduta, consubstanciando o compromisso da companhia com os valores da ética e da responsabilidade".
Valores	• Enfoque no Cliente	Valores	• Inovação
	• Trabalho em Equipa		• Responsabilidade
	• Empreendedorismo e orientação para resultados		• Progresso
	• Desenvolvimento e valorização individual		• Orientação para resultados
	• Inovação e melhoria continua		• São valores transversais ao Grupo BP e presentes na actuação diária da companhia
	• Segurança e Ambiente		
	• Integridade e Transparência		

2.7.2.1.2 - Objectivos

Galp Energia

A Galp Energia pretende estar na vanguarda dos novos desafios do sector energético:

- Encontrar e desenvolver reservas de petróleo e gás natural em locais cada vez mais distantes, através dos projectos em águas profundas em Angola e no Brasil:
Exploração & Produção: Projecto Tômbua - Lândana em Angola
Projecto Tupi no Brasil
- Refinação & Distribuição: Projecto de conversão tecnológica das refinarias do Porto e Sines

BP

Reforço de objectivos associados a responsabilidade social e transparência, para tentar promover acções que visam diminuir o impacto negativo na imagem da companhia, resultante do derrame de crude no Golfo do México.

- Incrementar a rentabilidade dos negócios em Portugal;
- Manter um elevado padrão de desempenho - Qualidade;
- Proporcionar a todos uma melhor qualidade de vida, através dos produtos e serviços comercializados;
- Reforçar o compromisso pelo respeito dos direitos humanos e pelo meio ambiente.

Os objectivos referidos são gerais e qualitativos (“Goals”), como tal propõem-se os seguintes objectivos estratégicos (mensuráveis e com data definida para a sua concretização):

Galp Energia

- Até final de 2011, 2/3 das receitas provenientes de negócios internacionais;
- Taxa de crescimento anual em 2010-2014: 12% (EBITDA - superar valor de 2008 - €975 milhões);
- Investimento - 4,3 mil milhões em 2010-2014 (superar valor de 2008 €1 560 milhões);
- Estabelecer duas novas parcerias vantajosas para exploração de reservas de petróleo no Brasil e em Angola, até final de 2012;
- Reforçar posição no mercado Espanhol, através da abertura de 15 novas estações de serviço, até final de 2010.

BP

- Process Fitness até final de 2010 - reestruturar serviços administrativos;
- Rede Retalho - para manter a imagem de qualidade, aquisição de mais uma “carrinha” para ministrar 50 acções de formação itinerante até final de 2010;
- Aumentar em 1,5% o investimento nos postos de abastecimento, para reduzir o impacto ambiental resultante do funcionamento dos mesmos, até final de 2011.

2.7.2.1.3 - Factores críticos de sucesso

	Galp Energia		BP
Factores críticos de sucesso	•Racionalização dos custos de abastecimento e das matérias-primas	Factores críticos de sucesso	•Parcerias e auxílio na gestão dos negócios e frotas dos seus clientes
	•Desenvolvimento de produção própria		•Qualidade (qualidade dos produtos comercializados reconhecida pelos consumidores - ex: gasóleo aditivado)
	•Capacidade para satisfazer a procura interna de combustíveis em todo o território nacional		•Eficácia do marketing e da comunicação interna
	•Fiabilidade (imagem de fiabilidade reconhecida no mercado)		
	•Internacionalização (Brasil, Angola, entre outros)		

2.7.2.2 - Estratégia adoptada de acordo com os autores referidos:

	Galp Energia	BP
Mintzberg	• Intencional Exploração e Produção - Planeamento rigoroso de toda a actividade desenvolvida Distribuição - A aquisição de novos postos é planeada	• Intencional e Emergente Intencional - Gestão da rede de retalho Emergente - Exploração de negócios como a “Aviação” e “Marinha” - acompanham as necessidades de mercado
Wheelen & Hunger	• Crescimento - Integração horizontal Produção - Parcerias (Petrobrás) Distribuição - Aquisição de novos postos de abastecimento em Espanha	• Redutora - Turnaround Reporta a nível Ibérico Project Fitness - redesenhar processos - redução do nº de colaboradores Projecto de transformação para racionalizar canais de venda a retalho Menor investimento em alguns segmentos de negócio (GPL, Aviação e Marinha)
Michael Porter	• Diferenciação Diferenciação por desempenho - a competitividade assenta: manutenção dos custos de produção e distribuição/ elevado número de estações de serviço distribuídas por todo o país Fiabilidade - Confiança dos consumidores nos produtos da Galp Energia	• Diferenciação Diferenciação por qualidade - referência em tecnologia e competência técnica A competitividade assenta sobretudo na qualidade dos produtos comercializados, que diferencia a BP dos restantes concorrentes

2.7.3 - Questão 3

2.7.3.1 - Consequências do aumento do preço do petróleo

- O aumento do preço do petróleo conduz inevitavelmente ao aumento dos custos de produção de bens e serviços, e à transferência de rendimento dos países consumidores para os países produtores de Petróleo;
- Sensibilização para a necessidade de economizar energia nos países consumidores;
- Incentivos para a procura de fontes de energia alternativas nos países consumidores.

2.7.3.2 - Plano para o sector energético

Este plano visa reduzir a dependência de Portugal face aos produtos petrolíferos.

Apesar da debilidade da economia nacional, estabeleceu-se como prioridade o investimento em fontes de energias alternativas ao petróleo e derivados

- Plano para o sector energético - investimento de cerca de 31 milhões de euros até 2020;
- Definição de metas ambiciosas para a utilização de fontes de energia alternativas ao petróleo e seus derivados (longo prazo).

As metas definidas dependem da concretização dos investimentos previstos, o que é difícil de assegurar dada a instabilidade da economia nacional. Deste modo, o sector petrolífero continuará a afectar a competitividade da economia nacional.

2.7.3.3 - Implicações na economia decorrentes da oscilação dos preços do petróleo (Portugal)

O peso das importações de produtos energéticos no PIB em euros, diminuiu de 6,2% para 3,9%, de 2008 para 2009.

- Diminuição no consumo de produtos petrolíferos - consequência da crise económica;
- Preços elevados - impacto negativo na estrutura produtiva do país;
- Sector dos transportes - combustíveis derivados do petróleo são o principal factor de produção. O transporte de matérias-primas e mercadorias é essencialmente feito através de transportes rodoviários.

Através da logística e distribuição necessárias para o transporte de mercadorias, os acréscimos nos preços de petróleo afectam todas as actividades económicas, e de forma directa ou indirecta todos os sectores de actividade, gerando a redução nas margens de lucro, e uma subida generalizada de todos os preços.

2.7.4 - Questão 4

2.7.4.1 - Principais orientações para o sector

Reforço do investimento da BP em causas ambientais - consequências esperadas na sequência do acidente do Golfo do México

- Novas restrições legais e ambientais impostas à indústria petrolífera a nível mundial;
- A BP pode abandonar a sua presença em países que apresentam menores resultados, como é o caso de Portugal, que administrativamente já reporta a nível ibérico;
- Possibilidade de falência da BP em consequência do desastre ambiental provocado, e do valor elevado das indemnizações que a empresa terá de pagar;
- Redução do número de colaboradores da BP, o que cria excedente de profissionais qualificados no mercado - redução do custo do factor trabalho no sector;
- OPA sobre a BP, o que terá consequências na estrutura do sector a nível internacional.

Galp Energia continua a apostar numa estratégia de internacionalização

- Reforço da presença no mercado ibérico;
- Exploração de novas reservas de petróleo identificadas em conjunto com outras companhias internacionais - Petrobrás.

2.7.4.2 - Oportunidades estratégicas

Estado português fomenta investimento em energia alternativa - **oportunidades** para as companhias petrolíferas

- Aproveitamento de novas fontes de energia desenvolvidas para aplicar em processos que diminuam os consumos energéticos, gerando redução de custos operacionais;
- Possibilidade de existirem incentivos para investigação e desenvolvimento de novos produtos e serviços com menor impacto ambiental, do que os produtos comercializados actualmente pelas companhias petrolíferas;
- Melhoria da imagem junto dos consumidores, que cada vez mais dão relevância a questões ambientais;
- As companhias que contribuem para um futuro sustentável são associadas a conceitos de inovação e qualidade, o que reforça a reputação no mercado em que operam;
- Contributo efectivo para o bem estar geral da comunidade.

2.7.5 - Questão 5

2.7.5.1 - Estratégia a adoptar - “Caminho a seguir”

	Galp Energia	BP
Mintzberg	• Manter, mas aplicar estratégia emergente para possibilitar o aproveitamento de oportunidades de mercado (ex: aquisição não planeada de novos postos de abastecimento: em Espanha, à BP, ou à Cepsa Total - resultante da reestruturação interna) - Estabelecer parcerias e acordos entre companhias, que não foram previstos	• Aplicar mais estratégia intencional - Aumentar planeamento e controlo em negócios que podem ser desenvolvidos (Lubrificantes e GPL)
	Reflexão - Se a BP abandonar o mercado português, a Galp Energia terá flexibilidade para aproveitar esta oportunidade de negócio, dado que este acontecimento não está previsto na sua estratégia?	
Wheelen & Hunger	• Manter, crescimento - integração horizontal através de: - Aquisição de postos de abastecimento - Aquisição parcial de negócios da BP	• Pausa - avançar com precaução - Não reduzir negócios mantendo oportunidades de mercado em aberto - É vital acompanhar tendências de mercado, e a situação da BP a nível internacional para a qualquer momento reformular a estratégia a adoptar
	Reflexão - Caso a BP a nível internacional opte por uma estratégia mais ousada de reforço do investimento na marca e em acções de responsabilidade social, a BP portuguesa conseguirá inverter a sua estratégia redutora, e acompanhar a tendência?	
Michael Porter	• Manter mas apostar numa estratégia de diferenciação através de: - Renovação da imagem dos postos de abastecimento mais antigos - Aposta em mais formação para os colaboradores, o que origina mais simpatia e qualidade no atendimento, não só nos postos de abastecimento, mas também para todos os clientes directos, revendedores e parceiros de negócio	• Manter apostando cada vez mais na manutenção da imagem de qualidade da marca junto de clientes directos, revendedores e parceiros de negócio

Galp Energia

A Galp Energia apesar de recorrer a um planeamento rigoroso e eficiente, tem conseguido acompanhar as transformações do sector, estando presente em mercados estratégicos.

A Galp Energia revelou ter capacidade de aproveitar oportunidades de negócio através de: *Internacionalização* - empresa que soube fazer mudanças estruturais, o que lhe permitiu assegurar a sua presença no mercado, mas também ser reconhecida pelos analistas internacionais como uma empresa com elevado potencial neste sector a nível internacional.

Aposta na *inovação* - institucionalização de processos que permitem envolver toda a organização no *processo de inovação*.

BP

Grande empresa multinacional que procurou maximizar os lucros, através de novas explorações e novos processos nas refinarias, o que por vezes causou danos ao nível da segurança. O Golfo do México não é o único exemplo, refinarias no Texas também já sofreram acidentes graves. É necessário reforçar a imagem de marca associada a valores de sustentabilidade e promover o bem estar social.

Proposta de solução para enfrentar a crise na BP resultante do derrame de crude no Golfo do México: *Adaptabilidade; Flexibilidade; Definir estratégia de acordo com as tendências de mercado.*

2.7.5.2 - Indicadores a utilizar - acompanhamento e controlo da estratégia adoptada

Galp Energia

	Accionista	Mercado	Mercado
Título da medida	EBITDA	Abertura de estações de serviço em Espanha	Estabelecer Parcerias
Propósito	Aumento resultados possibilita mais investimento em áreas chave	Reforçar posição no mercado espanhol	Internacionalização
Relacionado com	Crescimento dos resultados operacionais	Desenvolvimento da actividade de distribuição	Expansão da actividade de exploração no Brasil e em Angola
Target	Taxa de crescimento anual de 12 % entre 2010-2014	15 novas estações de serviço até final de 2010	Duas novas parcerias até final 2010
Fórmula	EBITDA = RO + Amortizações + Provisões	Número de projectos de implementação de novas estações de serviço concluídos	Número de acordos assinados
Frequência	Trimestralmente	Mensalmente	Anualmente
Quem mede	Área Financeira	Gestão de Projectos e área comercial	Direcção Comercial
Origem dos dados	Balanço e Demonstração de Resultados	Relatórios da área de Gestão de Projectos	Contratos e acordos estabelecidos
Quem faz uso	Administração	Direcção Comercial e Administração	Direcção Comercial e Administração
O que fazem	Avaliação dos resultados de exploração	Mede a posição no mercado espanhol	Acréscimo de oportunidades para o desenvolvimento da actividade

BP

	Organização interna	Organização Interna/Mercado (relacionado com a rede de retalho)	Organização interna/ Mercado/ Responsabilidade Social
Título da medida	Projecto de Transformação - Process Fitness	Qualidade de atendimento - Rede de retalho	Percentagem de investimento nos postos de abastecimento
Propósito	Reestruturar serviços administrativos	Manter imagem de qualidade da Rede de retalho	Redução do impacto ambiental resultante do funcionamento da rede de retalho
Relacionado com	Necessidade de eliminar tarefas que não geram valor - redução do número de trabalhadores	Formação abrangente, acessível a todos os colaboradores da rede de postos de abastecimento	Eficiência operacional e Responsabilidade social - Proporcionar a todos uma melhor qualidade de vida
Target	Concluir a implementação do projecto de process fitness até final de 2010	Aquisição de uma carrinha para ministrar 50 acções de formação itinerante até final de 2010	Aumentar em 1,5% o investimento nos postos de abastecimento até final de 2011
Fórmula	Número de processos alterados	Número de formações ministradas	% Investimento = Investimento efectuado/Total Proveitos da rede de retalho
Frequência	Mensalmente	Anualmente	Trimestralmente
Quem mede	Gestão do projecto	Recursos Humanos em parceria com a Gestão da rede de retalho	Gestão da rede de retalho e área Financeira
Origem dos dados	Relatórios de acompanhamento do projecto	Relatórios das acções de formação realizadas - Recursos Humanos	Área Financeira
Quem faz uso	Administração	Recursos Humanos, Gestão da Rede de retalho e Administração	Gestão da rede de retalho e Administração
O que fazem	Redesenhar actividades administrativas - eliminar funções desnecessárias - simplificar processos	Análise do número de formações ministradas, e do seu impacto na qualidade de atendimento nos postos de abastecimento	Mede a percentagem de investimento na rede de postos, que tem como objectivo melhorar a eficiência das operações

2.8 - Slides de resolução

Em anexo.

2.9 - Ilações a retirar do presente caso para a Gestão

O caso apresenta duas empresas que apesar de estarem no mesmo sector de actividade, adoptam estratégias diferentes, o que se reflecte na forma como interagem com as mudanças existentes no sector e na abordagem ao mercado.

Sector Petrolífero

Este sector é caracterizado por um comportamento cíclico dos preços de petróleo, o que se deve sobretudo a condicionantes internacionais, tais como conflitos, guerras, especulação, e à oferta que pode ser condicionada, nomeadamente através dos países membros da OPEC. A diminuição no consumo de produtos petrolíferos em Portugal, é referente a anos de crise económica, sendo essa a principal razão para o abrandamento dos consumos, e não a redução da dependência face a este tipo de produtos. Os preços elevados do petróleo geram impactos negativos, na estrutura produtiva do país. De realçar o sector dos transportes, em que os combustíveis derivados do petróleo são o principal factor de produção. Deste modo, através

da logística e distribuição necessárias para o transporte de mercadorias, os acréscimos nos preços de petróleo afectam todas as actividades económicas, e de forma directa ou indirecta todos os sectores de actividade, gerando uma subida generalizada de todos os preços. Para minimizar o impacto deste sector na competitividade das empresas portuguesas, o governo português definiu um plano para o sector energético, que estabelece metas ambiciosas para a utilização de fontes de energia alternativas ao petróleo e seus derivados. As companhias petrolíferas a operar em Portugal estão sujeitas a uma forte regulação por parte do Estado Português e da União Europeia, o que condiciona a sua forma de actuação no mercado.

O sector petrolífero encontra-se numa fase de maturidade, sendo essencial otimizar os processos existentes, de modo a obter o máximo de rentabilidade nos produtos comercializados. A definição das estratégias a adoptar deve ser coerente com a conjuntura internacional, e seguramente que a oferta será ajustada à procura, mas é essencial não descuidar aspectos como o ambiente, responsabilidade social e transparência nas operações realizadas.

Estratégia

A Galp Energia consolidou a sua posição no mercado português, e tem vindo a crescer nos mercados internacionais. Esta empresa apresenta um potencial de desenvolvimento elevado a nível internacional, e a sua estrutura financeira permite optar por uma estratégia de crescimento, através da aquisição de postos de abastecimento em Espanha, e das parcerias estabelecidas para desenvolver a produção em diferentes zonas geográficas.

A BP em Portugal está numa fase de reestruturação interna, o que implica a diminuição de funções e do número de colaboradores. A BP em Portugal optou por reduzir os investimentos em alguns segmentos de negócio. Estamos perante uma estratégia redutora, que reflecte também a situação da BP a nível internacional, e que resulta sobretudo do derrame ocorrido no Golfo do México.

Tanto a Galp Energia, como a BP têm estratégias de diferenciação, mas sob perspectivas diferentes. A Galp Energia opta pela diferenciação através do desempenho, em que a competitividade assenta na manutenção dos custos de produção e distribuição, versus o elevado número de estações de serviço distribuídas por todo o país. Se aliarmos estes factores

a uma capacidade de armazenagem que permite operar em todo o território nacional, verificamos que a Galp Energia no que se refere a eficiência operacional apresenta uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

A BP opta pela diferenciação através da qualidade, onde pretende ser uma referência em tecnologia, competência técnica, e relacionamento com clientes e parceiros de negócio. Para alcançar elevados níveis de qualidade, a BP promove acções de formação nas diversas áreas da empresa. São estabelecidas parcerias de colaboração, onde a BP disponibiliza aos seus clientes um conjunto de normas e procedimentos para minimizar os riscos e custos de operação. Deste modo os clientes/consumidores reconhecem a qualidade dos produtos comercializados e dos serviços prestados pela BP. A aposta na diferenciação, é correcta dado que a variação de preços entre estas empresas e a concorrência directa é pouco significativa, e grande parte das características dos produtos são asseguradas por especificações técnicas definidas por lei.

Recentemente a Galp Energia abriu um posto de abastecimento com combustíveis sem aditivos, para fazer face à concorrência das marcas brancas. Não é uma alteração à qualidade dos produtos, mas sim uma forma de ir de encontro às necessidades dos consumidores que procuram combustíveis a preços reduzidos. Tudo isto revela que apesar da Galp Energia ser uma empresa com uma estrutura grande, tem um bom nível de adaptabilidade ao mercado e está atenta às preferências dos consumidores.

A essência da estratégia reside na escolha do caminho adequado para a organização, tendo em conta não só as suas capacidades internas, mas também as tendências de mercado. De notar que não existem estratégias certas ou erradas, apenas apropriadas à situação de cada empresa. Quando uma estratégia não gera os resultados esperados, deve ser feita uma análise ao que conduziu à sua definição e ao modo de implementação da mesma. O processo de implementação da estratégia definida é difícil pois requer um conhecimento profundo da organização e do seu funcionamento, no entanto o desafio para as empresas, é torná-la num instrumento de gestão útil que vá de encontro às suas necessidades.

De facto, a estratégia permite uma simplificação das decisões a tomar, mas a sua implementação não garante o seu sucesso, pois este depende também da capacidade de análise, de inovação e dinamismo por parte dos gestores.

3 - Bibliografia

Monografias (livros):

Brandenburger, Adam, Nalebuff, Barry (1996), *Co-opetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace: the game theory strategy that's changing the game of business*, Harper-Collins.

Carvalho, José Crespo, Filipe, José Cruz (2008), *Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro*, Edições Sílabo.

Drucker, Peter F. (2000), *Desafios da Gestão para o Século XXI* - Editora Civilização.

Porter, Michael E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, N.Y.

Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David (1993), *Cases in Strategic management*, Addison-Wesley.

Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David (1998), *Strategic management and business policy: entering 21st century global society*, Addison-Wesley.

Wheelen, Thomas, Hunger, J. (2006); *Strategic management and business policy: concepts and cases*, Pearson.

Periódicos científicos:

Allen, Richard (1998), O processo de criação da visão: *HSM Management* 9, 18-22.

Eller, Stacy L., Hartley, Peter R., B., Kenneth (2009), Medlock III, Empirical evidence on the operational efficiency of National Oil Companies. Institute for Public Policy. *Rice University Houston, TX, USA*.

Elliott, Simon, Coley-Smith, Helen (2005), Building a new performance management model at BP, *Strategic Communication Management*, 24-29.

Froeb, Luke M, Cooper, James C., Frankena, Mark W., Paultler, Paul A., Silvia Louis (2005), Economics at the FTC: Cases and Research, with a Focus on Petroleum. *Review of Industrial Organization*, 223-252.

Hamel, Gary (1996), "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, Jul. Aug, 69-82.

Hayes, R.H., Garvin, D.A. (1982), "Managing as if Tomorrow Mattered", *Harvard Business Review*, May. June, 70-79.

Holt, Robin, McNulty, Terry (2008), Securing the licence to act: a foundational capability. *Journal of Strategy and Management* Vol. 1 N. 1, 72-92.

Kaplan R.S., Norton, D.P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 75-85.

Kaplan, R.S., Norton, D.P (1996), Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review* pp 53-79.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2000), Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, 167 -176.

Mintzberg, Henry, Waters, J.A. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6, 257 - 272.

Mintzberg, Henry (1987), Five P's for Strategy, *California Management Review*, 30, 11-24.

Mintzberg, Henry (1994), The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, 72, 107-115.

Oberndorfer Ulrich (2009), Energy prices, volatility, and the stock market: Evidence from the Eurozone. *Journal homepage: www.elsevier.com/locate/enpol*.

Pereira, José Manuel de Avillez, Gouveia, Catarina Coutinho (1996), Portugal Oil. *International Financial Law Review*, 35- 39.

Porter, Michael E. (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, 61-78.

Verschoor, Curtis C. (2007), Is BP an Acronym for "Big Polluter? *Strategic Finance*, 12- 20.

Vivoda, Vlado (2009), Resource Nationalism, Bargaining and International Oil Companies: Challenges and Change in the New Millennium, *New Political Economy*, 517 -534.

Weijermars, Ruud (2009), Accelerating the three dimensions of E&P clockspeed - A novel strategy for optimizing utility in the Oil & Gas industry. *Journal homepage: www.elsevier.com/ locate/apenergy*, 2222-2243.

Imprensa:

Nery, Isabel (2010), Catástrofe Interminável, *Revista Visão*, 10 a 16 de Junho.

Referências não publicadas retiradas da Internet:

Boletim Económico - Banco de Portugal - Perspectivas para a economia portuguesa 2009 - 2010 - Retirado da Internet a 18 de Abril de 2010:

http://portal.ipvc.pt/images/ipvc/ipvc/pdf/perspectivas_economicas_2009_2010_bportugal_2.pdf

Boletim Económico - Banco de Portugal - Primavera 2010 - Retirado da Internet a 18 de Abril de 2010

http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/BEAnteriores/Documents/bol_primavera10_p.pdf

BP Statistical Review of World Energy - June 2009 - Retirado da Internet a 18 de Abril de 2010:

http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/globalbp_uk_english/reports_and_publications/statistical_energy_review_2008/STAGING/local_assets/2009_downloads/statistical_review_of_world_energy_full_report_2009.pdf

DGEG - Direcção Geral de Energia e Geologia - renováveis - estatísticas rápidas - Retirado da Internet a 17 de Abril de 2010:

<http://energiasrenovaveis.wordpress.com/2010/03/17/renovaveis-estatisticas-rapidas-novembredezembro-09/>

Direcção Geral de Energia e Geologia - petróleo, gás natural e carvão - estatísticas rápidas - Retirado da Internet a 18 de Abril de 2010:

<http://www.dgge.pt/>

INE - A Península Ibérica em números - Retirado da internet a 19 de Março de 2010:

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=86614754&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt

Informação Apetro - Retirado da Internet a 17 de Março de 2010:

<http://www.apetro.pt/documentos/2008vs2009.pdf>

OPEC - Organization of the Petroleum Exporting Countries – Monthly oil Market Report – Abril 2010 – Retirado a 18 de Abril de 2010.

http://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/publications/MR042010.pdf

Portugal: Energy Provision - New York Oct 2, 2003 - Retirado da Internet a 20 de Abril de 2010:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=2&did=664856471&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1287921995&clientId=13656>

Portugal Energy Report: Industry Report: Energy January 2009.

http://content.ebscohost.com/pdf23_24/pdf/2009/92ZJ/01Jul09/43674961.pdf?T=P&P=AN&K=43674961&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLI4zdnyOLCmr0iep65Sr6u4TbWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgexy%2BEu3q64A&D=bth

Petrogal Outage - Anonymous-Chemical Week; Feb 20, 2002; 164, 7; ABI/INFORM Global, pg. 31 - Retirado da Internet a 21 de Abril de 2010:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=109498349&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1287921655&clientId=13656>

Resultados Quarto Trimestre e Doze Meses de 2009 - Retirado da Internet a 20 de Abril de 2010:

<http://www.galpenenergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/resultados-trimestrais/Lists/RelatoriosTrimestrais/GalpEnergia4Q09vpt.pdf>

Relatório e Contas 2009 - Retirado da Internet a 18 de Junho de 2010:

http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/portugal/corporate_portugal/STAGING/local_assets/downloads_pdfs/r/Relatorio_Contas_2009.pdf

Relatório Social e Ambiental 2009 - Retirado da Internet a 18 de Junho de 2010:

http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/portugal/corporate_portugal/STAGING/local_assets/downloads_pdfs/r/Relatorio_Social_Ambiental_2009.pdf

Agência Financeira - Retirado da Internet a 15 de Setembro de 2010:

<http://www.agenciafinanceira.iol.pt/economia/desemprego-ocde-taxa-de-desemprego-trabalho-emprego-agencia-financeira/1191465-1730.html>

United Kingdom Oil & Gas Report Q3 2010 - Retirado da Internet a 4 de Outubro de 2010:

http://content.ebscohost.com/pdf23_24/pdf/2010/502J/01Sep10/52728905.pdf?T=P&P=AN&K=52728905&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLI4zdneyOLCmr0iep7RSs6y4SLaWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=bth

Anexos

2.8 - Slides de resolução

Resolução das Questões

Questão 1 - Análise externa global e da Indústria
Análise Interna
Análise Externa/Interna

Questão 2 - Visão, Missão, Valores, Objectivos, FCS
Estratégia adoptada

Questão 3 - Impacto na competitividade da economia nacional

Questão 4 - Oportunidades Estratégicas

Questão 5 - Caminho a seguir - Estratégia
Indicadores a utilizar

Mestrado em Gestão - Projecto Final

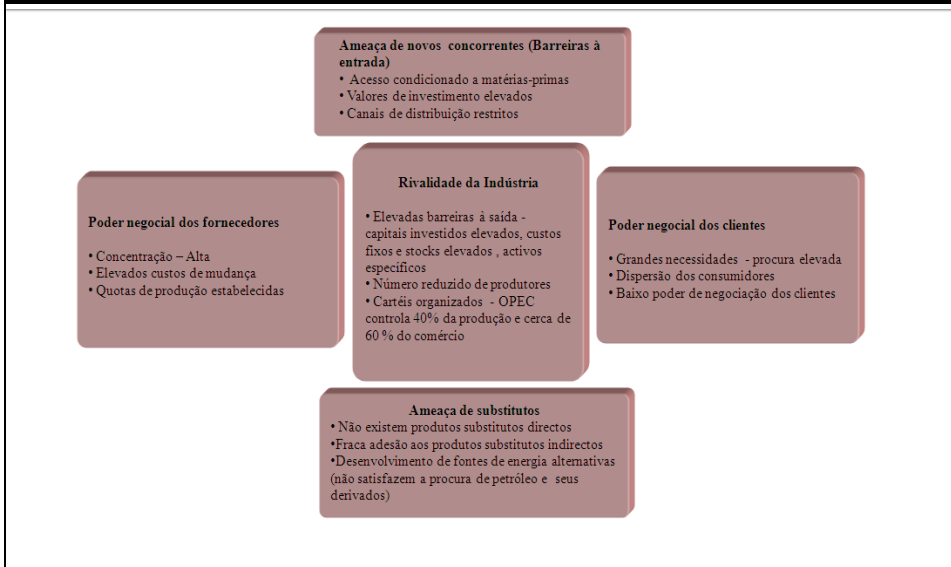
Questão 1

Análise externa global e da indústria

PEST Mundo e Portugal

Política	Económica	Social	Tecnológica
- Enquadramento legal exigente e restritivo; - Sector sujeito a decisões impostas pelos Estados (relevância do sector para o desenvolvimento da economia); - Em Portugal - definição de metas ambiciosas para a utilização de fontes de energia alternativas ao petróleo e seus derivados.	- Crise económica e financeira a nível mundial; - Baixo índice de confiança do consumidor - diminuição do consumo; - Europa - envelhecimento da população; - China e Índia - número crescente de consumidores - mercados em expansão - procura de produtos petrolíferos e derivados aumenta; - Portugal - Taxa de desemprego - 10,8% em Julho 2010.	- Dependência da sociedade face ao petróleo - elevado número de subprodutos do petróleo utilizados diariamente por milhões de consumidores em todo o mundo; - Novas tendências da sociedade actual, que evidenciam uma maior preocupação com a saúde e bem estar; - Europa e E.U.A - crescente consciencialização para a necessidade de reduzir os consumos excessivos, preservando os recursos do planeta; - China e Índia - alterações nos hábitos padrões de consumo.	- A nível mundial, forte aposta em novas tecnologias e sistemas de informação e comunicação; - Portugal - aumento das despesas em I&D, no entanto representam apenas 0,81% do PIB Portugal; - Portugal - Plano para o sector energético - Incentivos à inovação.
Ecologia e Responsabilidade Social - Aumento da "consciência ambiental", e crescente preocupação por parte dos consumidores com a ecologia e ambiente em geral; - Certificação ambiental; - Necessidade de colocar em prática políticas socialmente responsáveis, de modo a acrescentar valor aos produtos disponibilizados no mercado; - Procura de soluções para desempenhar actividades sustentáveis.			

Análise da estrutura e atractividade da indústria Modelo das cinco Forças de Porter



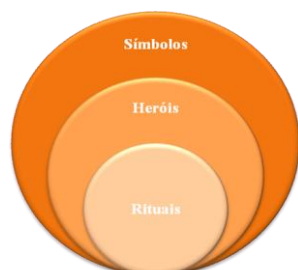
Análise externa indústria: factores

Mercados	• Sector na fase de maturidade e de enorme relevância na economia nacional • Estrutura empresarial: multinacionais - estrutura sólida • Distribuição uniforme por todo o território nacional • Segmentos: bem definidos de acordo com os produtos comercializados, e/ou actividades desenvolvidas (ex: Galp Energia - Exploração e Produção; BP - Marinha - gasóleo bunker para barcos)
Concorrência	• Acentuado reforço da intensidade concorrencial nos mercados internacionais, pelo controlo directo ou indirecto das fontes de petróleo • Modelo Competitivo: baseia-se em cartéis organizados que mantêm os preços médios do petróleo; quotas de produção ajustadas à procura • Produtos diferenciados - além das especificações técnicas exigidas por lei, os concorrentes tentam diferenciar os produtos, por exemplo através da aditivização do gasóleo • Inovação como forma de otimizar processos, evitando desperdícios em relação aos concorrentes
Complementares	• Elevado número de subprodutos • Estações de serviço - muitos produtos complementares - empresas de restauração, revistas, jomais • Estimulo para a cooperação intersectorial (ex: sector dos transportes/sector petrolífero) • Parcerias entre empresas para facilitar a produção e distribuição de produtos petrolíferos

Análise externa indústria: factores

Fornecedores	• Essenciais para o desenvolvimento do sector • Utilização de novos materiais e tecnologias - materiais menos agressivos para o meio ambiente, e tecnologias que permitem adoptar novos procedimentos
Distribuidores	• Importância estratégica: aproximação aos consumidores exige o domínio dos canais de distribuição • Coexistem grandes cadeias (pertencem às companhias petrolíferas), e pequenas cadeias de distribuição (hipermercados - marcas brancas) • Crescente utilização de Franchising para expansão da rede de retalho
Publicitários e Agências	• Internacionalização requer intensificação da actividade promocional, e reforço da política comercial externa • Campanhas publicitárias e patrocínios de grandes eventos • Promoção de acções de responsabilidade social para reforço da imagem

Análise Interna - Galp Energia



Valores - transversais a todas as áreas de actuação do grupo Galp Energia

Hierarquia - Divisional

Competências centrais:

- Racionalização dos custos das operações realizadas - modelo programação linear (eficiência operacional);
- Elevada capacidade logística (superior às companhias concorrentes) em Portugal.

Símbolos

Logótipo e apoio selecção



Heróis

Nacionalidade - Marca Portugal



Rituais

Apoio de grandes eventos nacionais
Aposta inovação
Fidedigna

Análise Interna - BP



Símbolos
Slogan "beyond Petroleum"
Heróis
Novo Presidente (Robert Dudley - primeiro norte americano a ocupar o cargo de CEO da BP)
Rituais
Apoio a crianças e outros projectos de RS Qualidade dos produtos comercializados

Valores - Sustentados por um código de ética; São utilizados nas relações que a BP desenvolve com todos os stakeholders; Faz parte da cultura da BP proporcionar: bom ambiente de trabalho; garantir a satisfação dos colaboradores através da melhoria contínua das condições de trabalho; respeito por todos os que colaboram com a empresa enquanto seres humanos.

Hierarquia - Divisional

Competências centrais:

- Formação;
- Marca com forte visibilidade no mercado associada a produtos de qualidade (ex: Go aditivado).

Análise Externa/Interna - SWOT Galp Energia

Pontos Fortes

- Líder de mercado na produção e distribuição de petróleo e produtos derivados em Portugal
- Forte presença geográfica por todo o território nacional
- Elevada capacidade logística
- Diversificação fontes de abastecimento
- Apostar na produção própria
- Controlo de custos das operações realizadas
- Capacidade em atrair parceiros estratégicos

Pontos Fracos

- Possibilidade de alteração da estrutura accionista
- Fraca comunicação interna - ao nível de todos os colaboradores (estações de serviço)
- Formação e apoio insuficiente a revendedores e parceiros de negócio
- Pouca relevância atribuída à imagem de alguns postos de abastecimento
- Empresa de menor dimensão face aos seus concorrentes internacionais, o que pode condicionar a sua capacidade de investimento

Oportunidades

- Brasil e Angola - mercados em crescimento;
- Expansão da actividade de distribuição no mercado espanhol - abertura de novas estações de serviço
- Adquirir conhecimentos tecnológicos para exploração em águas profundas
- Investimento na Inovação - portal - "Open Innovation"

Ameaças

- Legislação mais restritiva da actividade de exploração e produção de petróleo
- Possibilidade de existir interferência do governo na actividade da Galp Energia
- Crescimento da concorrência na distribuição (marcas brancas de combustíveis)
- Crise económica - abrandamento do consumo

Análise Externa/Interna - SWOT BP

Pontos Fortes

- Terceira maior companhia mundial, que desenvolve as suas actividades através de uma rede de subsidiárias e de marcas de retalho
- Marca com forte visibilidade no mercado, associada a produtos de qualidade
- Gestão eficiente da rede de retalho e das marcas que comercializa
- Capacidade de adoptar as melhores práticas ao nível de organização interna
- Plano de formação intensivo - reforço das competências ao nível do serviço ao cliente
- Actividades conjuntas de marketing, oferta profissional de suporte aos seus parceiros comerciais
- Sigla BP "Beyond Petroleum", permite que a BP seja reconhecida como uma empresa com preocupações ao nível de responsabilidade social e sustentabilidade

Pontos Fracos

- A BP em Portugal é afectada pelos diversos acidentes que ocorrem na companhia:
 - Explosão da refinaria do Texas
 - Derrame de crude no Golfo do México
 - Valor elevado de indemnizações a pagar - consequência do derrame no Golfo do México
 - Estrutura financeira da companhia debilitada - baixo valor das acções
- A BP em Portugal apresenta fracos resultados
- Diminuição do número de postos de trabalho em Portugal
- Capacidade de armazenagem reduzida

Oportunidades

- Melhorias operacionais e controlo de custos - racionalização da rede de retalho
- Exploração de novos terrenos e reservatórios - aumento da capacidade de armazenagem
- Acordos "swap" com outras companhias - facilidade de abastecimento dos clientes
- Aumentar das operações ibéricas com a refinaria de Castellon de La Plana - mais autonomia em relação a outras companhias
- Lançamento de produtos inovadores que integram fontes de energia menos prejudiciais ao ambiente - Ex: "InOne"

Ameaças

- Reporta a nível ibérico - centralização de actividades a nível ibérico
- Diminuição de áreas de suporte para desenvolvimento de novos negócios
- Fraco desenvolvimento das áreas negócio - Aviação e Marinha - proporciona espaço para os concorrentes actuarem
- Aumento da concorrência directa - fusão Cepsa Portuguesa com Total Portuguesa - alargamento da rede de postos de abastecimento
- Crescimento das marcas brancas de combustíveis

Questão 2

Visão, missão, valores, objectivos e factores críticos de sucesso Galp Energia

Visão

- "Ser a empresa referência do sector energético nos mercados onde opera".

Missão

- "A nossa missão é criar valor para os clientes, colaboradores e accionistas, actuando nos mercados energéticos com ambição, inovação e competitividade, promovendo o respeito pelos princípios da ética e da sustentabilidade".

Valores

- Enfoque no Cliente; Trabalho em Equipa; Empreendedorismo e orientação para resultados; Desenvolvimento e valorização individual; Inovação e melhoria contínua; Segurança e Ambiente; Integridade e Transparência

Factores críticos de sucesso

- Racionalização dos custos de abastecimento e das matérias-primas
- Desenvolvimento de produção própria
- Capacidade para satisfazer a procura interna de combustíveis em todo o território nacional
- Fiabilidade (imagem de fiabilidade reconhecida no mercado)
- Internacionalização (Brasil, Angola, entre outros)

Objectivos

- Até final de 2011, 2/3 das receitas provenientes de negócios internacionais;
- Taxa de crescimento anual em 2010-2014: 12% (EBITDA - superar valor de 2008 - €975 milhões);
- Investimento - 4,3 mil milhões em 2010-2014 (superar valor de 2008 €1 560 milhões);
- Estabelecer duas novas parcerias vantajosas para exploração de reservas de petróleo no Brasil e em Angola, até final de 2012;
- Reforçar posição no mercado Espanhol, através da abertura de 15 novas estações de serviço, até final de 2010.

Visão, missão, valores, objectivos e factores críticos de sucesso BP

Visão

- "Ser reconhecida como uma empresa competitiva e fortemente orientada para o progresso e para a diferenciação de mercado".

Missão

- "Assumir os mais elevados padrões de responsabilidade, porque esta é a única forma da nossa companhia se apresentar no mercado e na sociedade". Para materializar esta visão a BP Portugal desenvolveu o seu Código de Conduta, consubstanciando o compromisso da companhia com os valores da ética e da responsabilidade".

Valores

- Inovação, Responsabilidade, Progresso e Orientação para Resultados. São valores transversais ao Grupo BP e presentes na actuação diária da companhia

Factores críticos de sucesso

- Parcerias e auxílio na gestão dos negócios e frotas dos seus clientes;
- Qualidade (qualidade dos produtos comercializados reconhecida pelos consumidores - ex: gasóleo aditivado);
- Eficácia do marketing e da comunicação interna

Objectivos

- Process Fitness até final de 2010 - reestruturar serviços administrativos;
- Rede Retalho - para manter a imagem de qualidade, aquisição de mais uma "carrinha" para ministrar 50 acções de formação itinerante até final de 2010;
- Aumentar em 1,5% o investimento nos postos de abastecimento, para reduzir o impacto ambiental resultante do funcionamento dos mesmos, até final de 2011.

Estratégia adoptada

	Galp Energia	BP
Mintzberg	• Intencional Exploração e Produção - Planeamento rigoroso de toda a actividade desenvolvida Distribuição - A aquisição de novos postos é planeada	• Intencional e Emergente Intencional - Gestão da rede de retalho Emergente - Exploração de negócios como a "Aviação" e "Marinha" - acompanham as necessidades de mercado
Wheelen & Hunger	• Crescimento - Integração horizontal Produção - Parcerias (Petrobrás) Distribuição - Aquisição de novos postos de abastecimento em Espanha	• Redutora - Turnaround Reporta a nível Ibérico Project Fitness - redesenhar processos - redução do nº de colaboradores Projecto de transformação para racionalizar canais de venda a retalho Menor investimento em alguns segmentos de negócio (GPL, Aviação e Marinha)
Michael Porter	• Diferenciação Diferenciação por desempenho - a competitividade assenta na manutenção dos custos de produção e distribuição/ elevado número de estações de serviço distribuídas por todo o país Fiabilidade - Confiança dos consumidores nos produtos da Galp Energia	• Diferenciação Diferenciação por qualidade - referência em tecnologia e competência técnica A competitividade assenta sobretudo na qualidade dos produtos comercializados, que diferencia a BP dos restantes concorrentes

Questão 3

Impacto na competitividade da economia nacional

Consequências do aumento do preço do petróleo	Plano para o sector energético	Implicações na economia decorrentes da oscilação dos preços do petróleo
• Aumento dos custos de produção de bens e serviços, e transferência de rendimento para os países produtores de petróleo; • Sensibilização para a necessidade de economizar energia nos países consumidores; • Procura de fontes de energia alternativas nos países consumidores.	• Plano para o sector energético - investimento de cerca de 31 milhões de euros até 2020; • Definição de metas ambiciosas para a utilização de fontes de energia alternativas ao petróleo e seus derivados (longo prazo).	• Diminuição no consumo de produtos petrolíferos - consequência da crise económica; • Preços elevados - impacto negativo na estrutura produtiva do país; • Sector dos transportes - combustíveis derivados do petróleo são o principal factor de produção.

Questão 4

Oportunidades Estratégicas

Principais orientações para o sector	Oportunidades estratégicas
• O sector petrolífero em Portugal irá continuar a ser influenciado por estratégias e procedimentos provenientes de outros países; • Estado Português continuará a fomentar investimentos em energias alternativas; • Reforço do investimento da BP em causas ambientais - consequências esperadas na sequência do acidente do Golfo do México; • Galp Energia continua a apostar numa estratégia de internacionalização.	• Aproveitamento de novas fontes de energia - redução de custos operacionais; • Incentivos para investigação e desenvolvimento de novos produtos e serviços com menor impacto ambiental; • Melhoria da imagem junto dos consumidores, que cada vez mais dão relevância a questões ambientais; • As companhias que contribuem para um futuro sustentável são associadas a conceitos de inovação e qualidade - reforço da reputação no mercado; • Contributo efectivo para o bem estar geral da comunidade.

Questão 5

Caminho a seguir - Estratégia

	Galp Energia	BP
Mintzberg	• Manter, mas aplicar estratégia emergente para possibilitar o aproveitamento de oportunidades de mercado (ex: aquisição não planeada de novos postos de abastecimento: em Espanha, à BP, ou à Cepsa Total - resultante da reestruturação interna) - Estabelecer parcerias e acordos entre companhias, que não foram previstos	• Aplicar mais estratégia intencional - Aumentar planeamento e controlo em negócios que podem ser desenvolvidos (Lubrificantes e GPL)
	Reflexão - Se a BP abandonar o mercado português, a Galp Energia terá flexibilidade para aproveitar esta oportunidade de negócio, dado que este acontecimento não está previsto na sua estratégia?	
Wheelen & Hunger	• Manter, crescimento - integração horizontal através de: - Aquisição de postos de abastecimento - Aquisição parcial de negócios da BP	• Pausa - avançar com precaução - Não reduzir negócios mantendo oportunidades de mercado em aberto - É vital acompanhar tendências de mercado, e a situação da BP a nível internacional para a qualquer momento reformular a estratégia a adoptar
	Reflexão - Caso a BP a nível internacional opte por uma estratégia mais ousada de reforço do investimento na marca e em acções de responsabilidade social, a BP portuguesa conseguirá inverter a sua estratégia redutora, e acompanhar a tendência?	
Michael Porter	• Manter mas apostar numa estratégia de diferenciação através de: - Renovação da imagem dos postos de abastecimento mais antigos - Aposta em mais formação para os colaboradores, o que origina mais simpatia e qualidade no atendimento, não só nos postos de abastecimento, mas também para todos os clientes directos, revendedores e parceiros de negócio	• Manter apostando cada vez mais na manutenção da imagem de qualidade da marca junto de clientes directos, revendedores e parceiros de negócio

Indicadores a utilizar - acompanhamento e controlo da estratégia adoptada Galp Energia

	Accionista	Mercado	Mercado
Título da medida	EBITDA	Abertura de estações de serviço em Espanha	Estabelecer Parcerias
Propósito	Aumento resultados possibilita mais investimento em áreas chave	Reforçar posição no mercado espanhol	Internacionalização
Relacionado com	Crescimento dos resultados operacionais	Desenvolvimento da actividade de distribuição	Expansão da actividade de exploração no Brasil e em Angola
Target	Taxa de crescimento anual de 12 % entre 2010-2014	15 novas estações de serviço até final de 2010	Duas novas parcerias até final 2010
Fórmula	EBITDA = RO + Amortizações + Provisões	Número de projectos de implementação de novas estações de serviço concluídos	Número de acordos assinados
Frequência	Trimestralmente	Mensalmente	Anualmente
Quem mede	Área Financeira	Gestão de Projectos e área comercial	Direcção Comercial
Origem dos dados	Balanço e Demonstração de Resultados	Relatórios da área de Gestão de Projectos	Contratos e acordos estabelecidos
Quem faz uso	Administração	Direcção Comercial e Administração	Direcção Comercial e Administração
O que fazem	Avaliação dos resultados de exploração	Mede a posição no mercado espanhol	Acréscimo de oportunidades para o desenvolvimento da actividade

Indicadores a utilizar - acompanhamento e controlo da estratégia adoptada BP

	Organização interna	Organização Interna/Mercado (relacionado com a rede de retalho)	Organização interna/ Mercado/ Responsabilidade Social
Título da medida	Projecto de Transformação - Process Fitness	Qualidade de atendimento - Rede de retalho	Porcentagem de investimento nos postos de abastecimento
Propósito	Reestruturar serviços administrativos	Manter imagem de qualidade da Rede de retalho	Redução do impacto ambiental resultante do funcionamento da rede de retalho
Relacionado com	Necessidade de eliminar tarefas que não geram valor - redução do número de trabalhadores	Formação abrangente, acessível a todos os colaboradores da rede de postos de abastecimento	Eficiência operacional e Responsabilidade social - Proporcionar a todos uma melhor qualidade de vida
Target	Concluir a implementação do projecto de process fitness até final de 2010	Aquisição de uma carrinha para ministrar 50 acções de formação itinerante até final de 2010	Aumentar em 1,5% o investimento nos postos de abastecimento até final de 2011
Fórmula	Número de processos alterados	Número de formações ministradas	$\% \text{ Investimento} = \frac{\text{Investimento efectuado}}{\text{Total Proveitos da rede de retalho}}$
Frequência	Mensalmente	Anualmente	Trimestralmente
Quem mede	Gestão do projecto	Recursos Humanos em parceria com a Gestão da rede de retalho	Gestão da rede de retalho e área Financeira
Origem dos dados	Relatórios de acompanhamento do projecto	Relatórios das acções de formação realizadas - Recursos Humanos	Área Financeira
Quem faz uso	Administração	Recursos Humanos, Gestão da Rede de retalho e Administração	Gestão da rede de retalho e Administração
O que fazem	Redesenhar actividades administrativas - eliminar funções desnecessárias - simplificar processos	Análise do número de formações ministradas, e do seu impacto na qualidade de atendimento nos postos de abastecimento	Mede a percentagem de investimento na rede de postos, que tem como objectivo melhorar a eficiência das operações