

Análise Estratégica: Bxpress

Membros do grupo:

Daniel Pereira – 2021237092

Eduardo Marques – 2022231584

João Cardoso – 2022222301

Sérgio Marques – 2022222096

Introdução

No atual mundo de negócios, caracterizado por inúmeras alternativas e alta competitividade, as empresas precisam de informações precisas e fontes de confiança para tomar decisões estratégicas assertivas. A análise deve ser baseada em modelos reconhecidos, como a matriz SWOT, a matriz de Boston e as cinco forças de Porter, visando entender os fatores internos e externos que influenciam a organização das empresas.

Esta compreensão é crucial na tomada de decisões, melhorando o funcionamento e a eficácia das operações empresariais, o que ajudará a garantir que as mesmas estejam bem posicionadas num mercado competitivo.

Assim, no âmbito da cadeira de Sistemas de Informação, desenvolvemos uma análise estratégica à empresa de combustíveis Bxpress com o intuito de identificar as suas principais forças e fraquezas. Com recurso às ferramentas mencionadas, tencionamos delinear e analisar as estratégias que garantem o sucesso desta empresa.

Missão e Objetivos

A Bxpress é uma empresa portuguesa inovadora no setor de abastecimento de combustíveis, com o objetivo de fornecer soluções modernas e eficazes desde 2013. Mantendo o foco nas novas tecnologias, a companhia possui postos de serviço automáticos vinte e quatro horas por dia, garantindo um abastecimento eficiente e seguro.

A missão da empresa é proporcionar aos clientes uma experiência de abastecimento rápida e intuitiva, priorizando o baixo preço dos combustíveis e o uso de métodos de pagamento digitais. Alguns dos seus principais objetivos consistem na expansão da rede de postos e na melhoria contínua dos serviços, com o fim de consolidar-se como uma referência em inovação e satisfação do consumidor no mercado de combustíveis em Portugal.

Competências Chave

As competências chave de uma empresa representam os conjuntos de habilidades, conhecimentos e tecnologias integradas que sustentam a criação de valor nos produtos e serviços oferecidos. Estas não são produtos ou serviços em si, mas são elementos essenciais que dão suporte ao desenvolvimento desses produtos e ajudam a empresa a destacar-se num mercado competitivo. Para uma competência ser considerada chave tem que satisfazer três requisitos: contribuir de forma drástica para o valor dos produtos percebido pelos clientes, ser elemento de diferenciação e ser extensível [1].

No caso da Bxpress, seguem-se as seguintes competências chave:

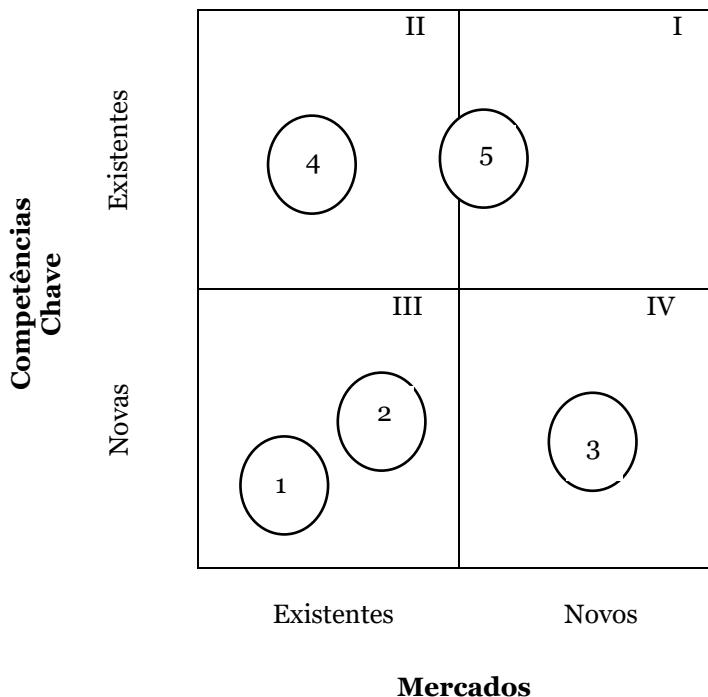


Tabela 1 - Matriz de Competências Chave

1. **MBWAY** - A inclusão do MBWAY como método de pagamento nos postos da Bxpress pode melhorar significativamente a satisfação do cliente, uma vez que a facilidade e rapidez no pagamento são essenciais [2]. Esta é uma possível nova competência para mercados atuais.
2. **Capacidade de prever padrões de consumo de combustível** - Para a Bxpress, desenvolver competências em análise de dados de consumo é essencial. Esta medida pode diferenciar a empresa da concorrência [3]. Esta medida enquadra-se como uma nova competência para os mercados atuais.
3. **Implementar sistemas de carregamento para veículos elétricos** - Uma vez que o futuro gira em torno de medidas sustentáveis, o aparecimento destes sistemas iria projetar a empresa para um novo patamar [4]. Esta medida enquadra-se como uma nova competência para os mercados futuros.

4. **Expansão de serviços adicionais** - Formar parcerias com aplicativos de navegação para oferecer rotas até aos seus postos ou criar um programa de fidelidade digital que ofereça vantagens para clientes frequentes [5]. Esta medida enquadra-se como uma competência existente para os mercados atuais.

5. **Expansão da Rede de Postos** - Continuar o crescimento da rede de abastecimento, que já abrange várias regiões em Portugal, como Aveiro e Braga, permite cobrir mais áreas estratégicas e atrair um público maior. Oferecer maior disponibilidade de locais pode aumentar a conveniência, especialmente em áreas mais movimentadas [6]. Esta medida enquadra-se como uma competência existente para os mercados atuais e futuros.

Fatores Críticos de Sucesso

A análise de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) é fundamental no progresso de uma empresa uma vez que são indispensáveis para que os objetivos da mesma sejam alcançados, isto é, garantem o sucesso do negócio caso sejam satisfeitos. Existem quatro grandes tipos de fatores críticos de sucesso: industriais, estratégia competitiva da empresa, ambientais e temporais e neste capítulo iremos tentar identificá-los na empresa Bxpress.

1. A capacidade de manter os combustíveis *low-cost* torna-se um fator crítico de sucesso para a Bxpress, especialmente num mercado tão competitivo. Esta estratégia não só atrai clientes que procuram preços mais acessíveis, como também fideliza consumidores impulsionando as vendas da empresa. Um mecanismo de mensuração eficaz neste contexto é a comparação constante dos preços dos combustíveis com os valores da concorrência, permitindo os respetivos ajustes.

2. A tentativa de manter as máquinas automáticas com pagamento fácil e rápido sempre operacionais é crucial para o sucesso da empresa, tornando os postos Bxpress mais modernos. Equipar os estabelecimentos com sistemas de pagamento automático simplifica a experiência do cliente e reduz o tempo de espera, garantindo um fluxo mais eficaz dos veículos. Aceitar todos os tipos de cartões bancários, tanto de débito quanto de crédito, incluindo cartões internacionais e soluções exclusivas da empresa como Cartões Frota e Pré-Pagos Bxpress tornam a experiência dos clientes mais acessível e atrativa. Monitorizar o tempo médio de duração do pagamento dos clientes é um ótimo mecanismo de mensuração.

3. Um dos principais objetivos da Bxpress é estabelecer relações duradouras com pequenas, médias e/ou grandes empresas. Assim, é um fator crítico de sucesso, a fidelização sem custos de adesão de clientes através dos Cartões Frota que prometem rapidez e baixo custo no abastecimento e otimização na gestão de consumos e pagamentos de todas as viaturas das empresas. Um mecanismo de mensuração eficaz para avaliar o sucesso desta estratégia é analisar o número de empresas que optam pela fidelização através do uso destes cartões.

4. A expansão da rede de postos é um fator crítico de sucesso para empresas do setor de abastecimento de combustíveis, uma vez que permite reunir um maior número de clientes. Definir objetivos claros, como abrir um número específico de postos num determinado prazo de tempo, acompanhando se esses objetivos são cumpridos é uma boa maneira de mensurar este fator.

5. Os horários de funcionamento dos estabelecimentos da Bxpress diferem-na da concorrência, visto que se encontram abertos vinte e quatro horas por dia durante todo o ano. Esta flexibilidade atende às necessidades de todo o tipo de clientes permitindo que abasteçam em qualquer altura. Este fator crítico de sucesso é facilmente mensurável através da análise do número de clientes que abastecem fora dos horários tradicionais.

6. A eficácia no apoio ao cliente é um fator crítico de sucesso para os postos Bxpress. A existência de uma consola de suporte ao cliente sempre ativa em todos os postos de combustível possibilita um contato com a assistência de maneira fácil e rápida. Além disso, disponibiliza também várias opções de contacto adicionais para esclarecer qualquer dúvida. Um mecanismo de mensuração perfeito para avaliar a eficácia deste tópico é analisar o sucesso das interações entre os clientes e a assistência.
7. O *marketing* da empresa Bxpress, focado na partilha de variadíssimos conteúdos nas redes sociais, é um fator crítico de sucesso pois permite que a empresa se conecte com o público-alvo através de conteúdos informativos acerca da empresa. Um mecanismo de mensuração eficaz para avaliar o impacto do marketing realizado é a avaliação do *engagement* nos *posts* nas redes sociais da empresa.

Após uma análise detalhada dos fatores críticos indicados anteriormente, identificamos fatores de estrutura particular da indústria em 2,3,5 e 6 uma vez que se caracterizam como fatores inerentes ao negócio propriamente dito, isto é, são aspetos que influenciam diretamente a experiência do cliente nos postos Bxpress.

Por outro lado, os fatores 1,4 e 7 estão mais relacionados com o tipo de estratégia competitiva, bem como a posição do negócio e a localização geográfica. Tal como o nome indica, estes estão mais ligados com as estratégias utilizadas pela Bxpress para se impor no mercado atual com o objetivo de fortalecer a sua posição e ganhar visibilidade neste setor altamente competitivo.

A Bxpress integra diversos componentes de sistema de informação que são fundamentais para o seu sucesso. A seguir são apresentados os que consideramos indispensáveis.

- O Hardware é essencial para o funcionamento das máquinas automáticas de pagamento, que garantem ao cliente uma experiência rápida e eficiente. A infraestrutura necessária para aceitar diferentes tipos de cartões, incluindo soluções exclusivas, permite o fluxo natural dos veículos e reduz o tempo de espera.
- Os dados gerados pelas interações, como o tempo médio de pagamento e o número de clientes atendidos fora do horário tradicional, são cruciais na mensuração da eficácia das operações inerentes ao bom funcionamento dos postos. A análise destes dados fornece *insights* sobre o comportamento dos consumidores e a performance dos postos Bxpress.
- Os procedimentos implementados garantem que todos os trabalhadores estejam a par das estratégias da empresa e trabalhem em sintonia, como a monitorização das máquinas de pagamento e a resposta a consultas através da consola de suporte.
- Por fim, as pessoas são uma peça fundamental quando falamos em sistemas de informação. Desde os assistentes que interagem diretamente com os clientes bem como as equipas de marketing que gerem os perfis da Bxpress nas redes sociais.

A identificação e análise dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são essenciais para o crescimento e sustentabilidade da Bxpress. A empresa destaca-se pelas estratégias que visam atrair clientes através dos preços dos seus produtos, mas também pela modernização dos seus serviços e a fidelização dos clientes através de soluções inovadoras.

Grelha Estratégica de McFarlan

A grelha estratégica de McFarlan é uma ferramenta desenvolvida para classificar a importância dos sistemas de informação dentro das corporações. Os sistemas de informação são estruturados em uma matriz composta por quatro quadrantes, com base na sua relevância estratégica e potencial de retorno. Abaixo, podemos observar a grelha de McFarlan para a empresa Bxpress:

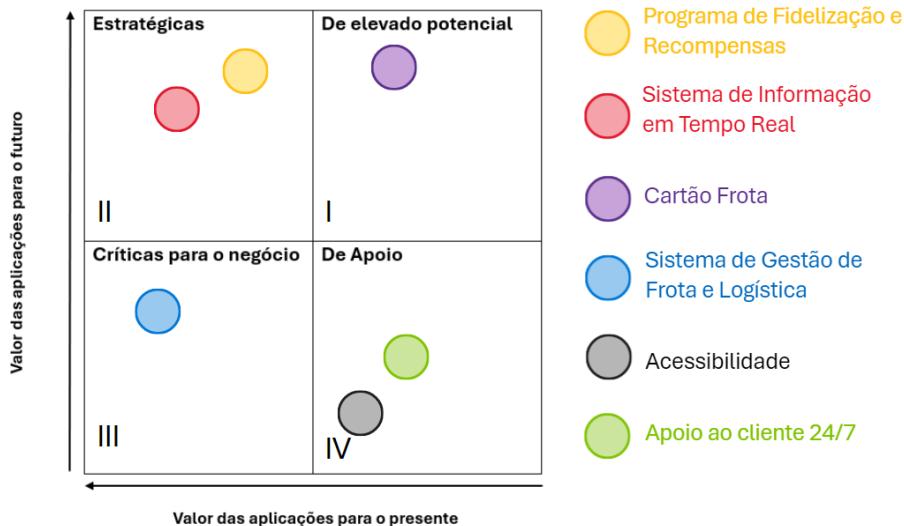


Tabela 2 - Grelha Estratégica de McFarlan

Quadrante I (De elevado Potencial): No primeiro quadrante inserem-se os sistemas sem grandes recursos aplicados, mas que poderão vir a ser importantes para o futuro da organização.

- **Cartão Frota:** Permite que qualquer empresa consiga gerir de modo eficiente os pagamentos e consumos de todas as suas viaturas. Trata-se de um sistema com elevado potencial estratégico, pois é capaz de ajudar as empresas na identificação de potenciais melhorias na operação da sua frota.

Quadrante II (Estratégicas): No segundo quadrante inserem-se os sistemas que representam os principais objetivos da empresa, essenciais para o seu futuro.

- **Sistema de Informação em Tempo Real:** Exibição no site dos preços e disponibilidade de combustíveis em cada um dos postos, algo essencial para transmitir transparência e confiança ao cliente.
- **Programa de Fidelização e Recompensas:** Oferece benefícios para empresas, como pontos ou descontos para futuros abastecimentos, fundamentais para fortalecer e expandir a fidelidade dos clientes.

Quadrante III (Críticas Para o Negócio): No terceiro quadrante introduzem-se as atividades que se focam em aprimorar o desempenho de operações correntes.

- **Sistema de Gestão de Frota e Logística:** Coordena a distribuição de combustíveis entre postos, assegurando que cada unidade é abastecida de maneira oportuna, o que aumenta a eficiência operacional.

Quadrante IV (De apoio): No quarto quadrante inserem-se geralmente sistemas adquiridos prontos a utilizar que aprimoram a eficiência em áreas específicas, respondendo a exigências legais e preferências dos próprios clientes e que acompanham atualizações em função da evolução das tecnologias de informação.

- **Apoio ao cliente 24/7:** Sendo os serviços quase todos digitais é bastante importante ter uma rede de apoio ao cliente bastante frisada que ajude o cliente sempre que necessitar.

- **Acessibilidade:** Postos projetados para atender pessoas com mobilidade reduzida, seguindo a regulamentação legal vigente.

Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica usada para analisar a posição da empresa no mercado. Este tipo de estudo analisa as **Forças**, as **Fraquezas**, as **Oportunidades** e as **Ameaças**.

Importância vs Performance (forças e fraquezas)

Nome da Unidade	Desempenho			Tendência		Importância				
	?	?	?	=		0	1	2	3	4
1-Combustíveis Econômicos			X		X					X
2-Rapidez			X			X		X		
3-Ausência de pontos de carregamento elétrico	X				X					X
4-Fraca Manutenção		X				X		X		
5-Limitação na rede de Postos		X			X				X	

Tabela 3 - Grelha de forças e fraquezas

Forças (Strengths): Vantagens competitivas da empresa

- **Combustíveis Econômicos:** A Bxpress caracteriza-se pelos seus baixos preços de combustível, oferecendo uma opção bastante rentável para os seus clientes. Esta estratégia não só capta a atenção de clientes que procuram economizar como também consolida a posição da empresa no mercado local.
- **Rapidez:** A Bxpress é reconhecida pela rapidez com que os clientes utilizam os seus postos de combustível, operando com um sistema autônomo que elimina os tempos de espera. Para pagamento, a Bxpress aceita cartões Frota para empresas e cartões multibanco para pessoas singulares, garantindo uma experiência de pagamento eficiente e segura.

Fraquezas (Weaknesses): áreas de melhoria

- **Ausência de pontos de carregamento elétrico:** A Bxpress não oferece a opção de carregamento elétrico nos seus postos de combustível, ao contrário dos seus principais concorrentes, que já se adaptaram a esta tendência de mobilidade elétrica. Existem mais de 130 000 carros elétricos a circular em Portugal (dados do final do primeiro semestre de 2024) [7], e esse número continua a crescer a passos largos atrás da sustentabilidade e das políticas governamentais que incentivam a adoção de veículos elétricos.
- **Fraca manutenção:** Através da análise das avaliações online [8], podemos verificar que a Bxpress tem alguns problemas relacionados à manutenção dos seus postos de combustível. Alguns clientes mencionaram que, muitas vezes, as máquinas não tinham papel para imprimir os recibos, que são frequentemente necessários para que os funcionários possam apresentá-los nas suas empresas. Outros clientes também revelaram a frequente falta de papel para higienização das mãos após abastecerem os seus veículos. Portanto a Bxpress deverá ter em atenção o plano de manutenção para que as suas instalações estejam sempre 100% operacionais.
- **Limitação na rede de Postos:** À data de hoje, a empresa Bxpress possui apenas 9 postos, o que de certo limita o acesso dos clientes aos seus serviços. Contrastando, as grandes empresas do setor dos combustíveis desbravam Portugal de norte a sul, tornando-se assim mais acessíveis aos seus

clientes. Com a abertura de mais postos através de *franchising*, a Bxpress poderá não só aumentar o seu número de clientes como se impor face aos seus principais concorrentes.

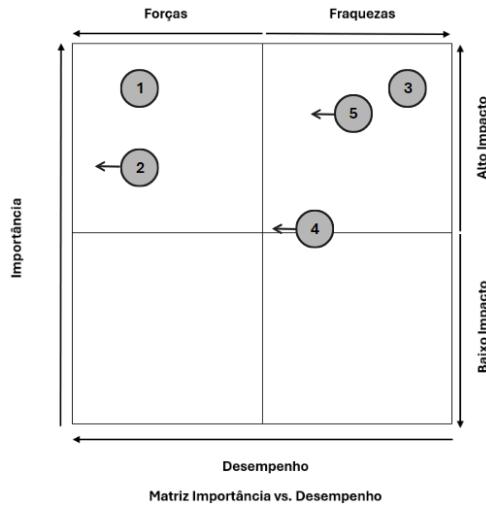


Tabela 4 - Matriz de forças e fraquezas

Oportunidades

- **Franchising:** O modelo de *franchising* presente na empresa poderá ajudar a uma expansão rápida da Bxpress nas várias regiões de Portugal. A empresa garante aos franqueados preços competitivos, reduzido custo de manutenção e retorno rápido do investimento, vantagens atrativas para novos parceiros que contribuem para sublinhar a presença da Bxpress no mercado nacional.
- **Participação em Eventos:** Nas redes sociais, a Bxpress revela a sua presença como patrocinadora em vários eventos de grande apreço pelo público, incluindo festivais, feiras e encontros regionais, o que pode contribuir para o aumento da popularidade da empresa.

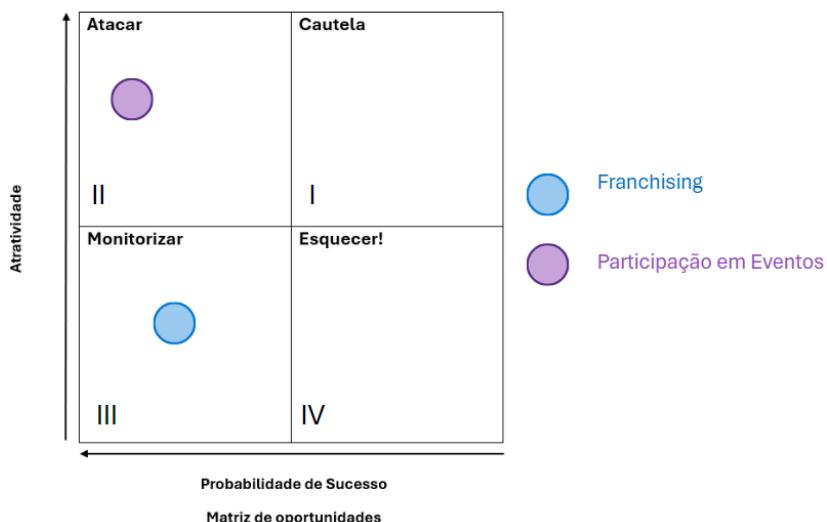


Tabela 5 - Matriz das Oportunidades

Ameaças

- Concorrência Intensa:** Esta organização enfrenta uma avultada concorrência das múltiplas grandes empresas da área. Algumas delas também oferecem preços competitivos e, além disso, possuem uma vasta gama de serviços adicionais, como lojas de conveniência, lavagem automática de veículos e programas de fidelidade.
- Fatores Ambientais e Políticos:** A Bxpress, como qualquer outra empresa de venda de combustíveis fósseis, encara desafios significativos devido às crescentes pressões ambientais e políticas no setor de combustíveis. Além disso, a crescente popularidade das opções de mobilidade alternativa, como veículos elétricos, impacta diretamente o consumo de combustíveis tradicionais. A Bxpress, no entanto, ainda não possui pontos de carregamento elétrico, o que pode colocá-la em desvantagem relativamente aos seus principais concorrentes que já se preocupam em estar presentes noutros mercados.

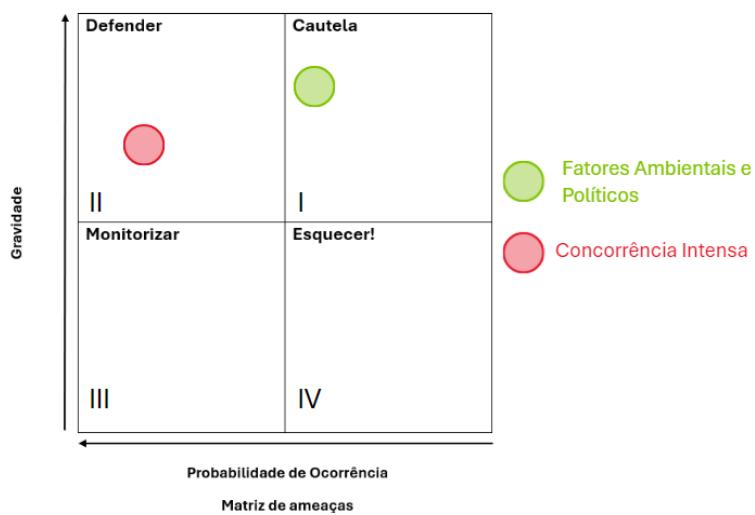


Tabela 6 - Matriz de ameaças

Cadeias de Valor

Uma análise às cadeias de valor de uma empresa determina o quanto importante é o papel da informação nos negócios dessa mesma empresa. Esta ferramenta ajuda a clarificar como a organização acrescenta valor aos seus produtos, como incorre em “custos”, bem como qual é o seu posicionamento face a clientes, fornecedores e concorrência. Por isso, torna-se mais fácil determinar que informação se deve obter e de onde ela pode vir. De seguida, é feita uma análise às cadeias de valor da empresa Bxpress, entendendo quais são as suas mais-valias e quais são os aspectos a melhorar.

Cadeia de Valor Externa

A cadeia de valor externa tem em consideração a interação da empresa com os seus fornecedores, clientes e parceiros, assim como a posição da empresa no mercado em relação à sua concorrência. Uma boa exploração desta cadeia pode trazer vários benefícios sustentáveis para uma empresa.

Ao fazer uma análise à cadeia de valor externa da empresa Bxpress, foi possível perceber que esta tem alguns argumentos fortes, quando comparada com a sua concorrência. Por exemplo, a empresa destaca-se pela flexibilidade no horário de funcionamento dos seus postos, que estão abertos 24 horas por dia, algo ainda não implementado por alguns dos seus concorrentes. Outro ponto forte encontra-se no facto de existirem máquinas de pagamento automáticas em todos os postos de combustível, diminuindo o tempo de abastecimento em relação à concorrência. Estas medidas são geradoras de valor e podem, portanto, aliciar fornecedores e clientes a preferir esta empresa às suas rivais. Outro aspeto a ter em conta é o facto de a Bxpress pertencer ao grupo Bonera [9], o que pode proporcionar facilidade no diálogo com os fornecedores e fortalecer as relações com certos parceiros, visto que este grupo conta com algumas grandes parcerias.

Por outro lado, a empresa poderia melhorar alguns aspetos, de modo a evitar uma mudança repentina no mercado que desviasse clientes e fornecedores para outras empresas rivais. Por exemplo, a aposta na instalação de pontos de carregamento para viaturas elétricas nos seus postos deve ser tida em conta, uma vez que o número de vendas destes veículos tem aumentado cada vez mais e promete continuar a aumentar no futuro. Outros aspetos a considerar são a melhoria das parcerias com os fornecedores e a adoção de tecnologias que permitam uma resposta mais rápida e eficaz às necessidades do cliente.

Cadeia de Valor Interna

A cadeia de valor interna tem em conta a forma como todas as atividades da empresa interagem entre si. Esta análise foca, portanto, nas atividades primárias e de apoio dentro da empresa Bxpress, destacando como essas contribuem para a criação de valor.

Atividades primárias

Logística Interna: Na empresa Bxpress, a logística interna consiste na distribuição de combustíveis para os seus postos de abastecimento. A Bxpress está, portanto, dependente dos fornecedores destes combustíveis. Atualmente, esta empresa pertence ao grupo Bonera, o que torna mais fácil a negociação com fornecedores e a distribuição de combustíveis. Contudo, este processo pode ser melhorado com, por exemplo, sistemas que façam a monitorização do stock de combustíveis automaticamente.

Operações: Nesta área em específico, a Bxpress utiliza uma técnica que pode ser vantajosa tanto para si mesma como para os seus clientes ou empresários interessados em investir na empresa. Esta empresa permite, então, que as pessoas se juntem à empresa, tendo o seu próprio posto de abastecimento, através de um modelo de negócio bem-estruturado [11]. Para isso, é elaborado um estudo de rentabilidade e de viabilidade para determinar se é mesmo possível realizar este processo. Todavia, neste tema, a Bxpress pode ainda melhorar as suas atividades.

Logística Externa: A logística externa consiste na forma como o produto final é colocado no mercado. Neste tema, a empresa Bxpress oferece algumas mais-valias aos seus clientes, como, por exemplo, abastecer de forma rápida, através do uso de máquinas de pagamento automáticas, sem ser necessária a presença de um operador no posto de combustível, com a possibilidade de pagamento com cartões estrangeiros. Além disso, os postos são acessíveis a clientes com mobilidade reduzida, primando pelo conforto e acessibilidade [12].

Marketing e Vendas: A empresa Bxpress tem já uma presença forte nas redes sociais, como o Instagram [13], o Facebook [14] e o Linkedin [15], onde são publicadas as suas atividades e descontos em vigor. Nestas redes sociais podemos, também, encontrar detalhes sobre a participação da empresa em determinados eventos. Isto pode, portanto, ajudar na divulgação da marca e fazer com que as vendas aumentem. Contudo, a Bxpress pode ainda explorar esta área, investindo, por exemplo, em publicidade e campanhas promocionais.

Serviços: Os serviços prestados pela Bxpress demonstram prezar pelo bem-estar e conforto do cliente. Nos seus postos de abastecimento, podem ser encontradas consolas de apoio ao cliente, caso surja alguma dúvida ou algum problema. Para além disso, esta empresa também tem ao dispor dos seus clientes uma linha telefónica e um serviço de chat online [16]. Foi, ainda, possível aferir que a Bxpress dá uma resposta aos seus clientes que, por algum motivo, efetuaram uma reclamação, tentando resolver o problema em questão [17]. Outro método de retenção de clientes usado pela Bxpress é a existência do cartão “Frota” e dos cartões pré-pagos, já referidos anteriormente. Por todos estes fatores, a empresa Bxpress demonstra estar bem organizada para responder às necessidades deste tópico.

Atividades de apoio

Para que as atividades primárias tenham o devido sucesso, é necessário controlá-las. Esse controlo é efetuado pelas atividades de apoio que, cada vez mais, são implementadas com a ajuda dos sistemas de informação.

A empresa Bxpress faz uso de algumas atividades de apoio, como é o caso dos softwares utilizados nas máquinas de pagamento automáticas e nas consolas de apoio ao cliente, que ajudam a manter o seu negócio operacional. Outro bom exemplo é a formação dos funcionários que realizam o apoio ao cliente, uma vez que este é um aspeto muito positivo da empresa, oferecendo várias opções de apoio ao cliente e tentando responder a todos os problemas.

Esta empresa, que já investe em sistemas de informação, deverá aumentar esse investimento. Assim, aliados às atividades de apoio já mencionadas, poderiam ser adquiridos sistemas preditivos e de análise de dados que ajudassem na monitorização da relação entre a procura e oferta do mercado.

Forças Concorrenciais

O sucesso de uma empresa num mercado competitivo depende da sua capacidade de entender e responder às várias pressões externas. Segundo Porter, o ambiente competitivo é moldado por cinco forças principais: ameaça de novos concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre concorrentes existentes.

Atualmente, analisar estas forças é essencial para identificar onde os sistemas e tecnologias de informação podem reforçar a posição competitiva. Ao entender estas pressões, uma empresa como a Bxpress pode inovar, melhorar a eficiência e responder rapidamente às mudanças do mercado.

Concorrentes Potenciais

O setor de combustíveis em Portugal, dominado por grandes empresas como a Galp e a BP, apresenta barreiras significativas para novos concorrentes, devido aos elevados custos iniciais de infraestrutura e às regulamentações ambientais[18]. A Bxpress, com o seu modelo de postos de gasolina de serviços básicos, consegue destacar-se ao oferecer preços competitivos, o que facilita a atração de novos investidores. No entanto, enfrenta o risco de entrada de outras marcas low-cost. Para reforçar a sua posição no mercado, a Bxpress tem investido em sistemas de informação, o que reduz a necessidade de pessoal e ajuda a controlar custos operacionais. Com a implementação de postos automáticos com ecrãs táteis, a empresa beneficia de uma diferenciação tecnológica que a torna mais eficiente e acessível aos clientes [19].

Substitutos

O mercado de combustíveis está a passar por uma transformação, impulsionada pela crescente popularidade dos veículos elétricos e de outras alternativas de mobilidade. A longo prazo, esta tendência de eletrificação e a adoção de energias renováveis podem representar uma ameaça para a Bxpress [20]. Para enfrentar estes desafios, a empresa pode monitorar o avanço da eletrificação e, eventualmente, diversificar os seus serviços, como instalar carregadores para veículos elétricos. Desta forma, a Bxpress pode adaptar-

se às mudanças do mercado e aproveitar novas oportunidades antes que os substitutos provoquem impactos significativos no seu negócio principal.

Concorrentes Atuais

Em Portugal, o mercado de combustíveis é dominado por grandes marcas com uma presença sólida e serviços complementares, como lojas e estações de lavagem de carros. A Bxpress, ao adotar um modelo de baixo custo, compete oferecendo preços mais acessíveis que os seus concorrentes [21]. Para fortalecer esta estratégia, a Bxpress pode investir em tecnologias de informação para otimizar a sua cadeia de suprimentos e monitorizar continuamente os preços da concorrência, garantindo assim a capacidade de manter preços competitivos sem comprometer as suas margens de lucro.

Clientes

No setor de combustíveis, os consumidores têm a capacidade de mudar facilmente de posto de gasolina em busca de preços mais competitivos. Esta dinâmica resulta numa baixa lealdade e um elevado poder de troca dos clientes, que procuram sempre a melhor oferta [22]. Para mitigar esta situação, a Bxpress pode implementar estratégias inovadoras, como o uso de aplicações de mobilidade e geolocalização para oferecer promoções personalizadas e descontos em tempo real, atraindo clientes em áreas específicas e aumentando a frequência de visitas.

Fornecedores

A Bxpress depende de fornecedores de combustíveis, e uma vez que o mercado possui poucas refinarias, aumenta o poder de troca desses fornecedores [23]. Além disso, o aumento do custo do petróleo pode pressionar as margens de lucro da empresa [24]. Para enfrentar este desafio, a Bxpress pode usar tecnologias de informação para melhorar a gestão do stock de combustíveis, otimizar a reposição e negociar melhores contratos com fornecedores com base em previsões futuras. Estando integrada ao grupo Bonera, a empresa consegue negociar em maior escala, o que pode ajudar a mitigar os impactos das flutuações de preço e a melhorar a gestão de custos [25].

Matriz de Boston

Geralmente, uma empresa possui vários produtos no mercado ou vários negócios que são mantidos em paralelo. A matriz de Boston é um instrumento utilizado por algumas destas organizações para efetuar uma análise ao sucesso de cada um dos seus produtos, com o intuito de definir o rumo da organização. Realizando esta análise, é possível perceber quais os negócios que começam a perder a sua razão de ser, bem como aqueles que podem vir a ter um futuro de sucesso.

Com base nas informações recolhidas sobre a empresa Bxpress, foi realizado um estudo utilizando a Matriz de Boston, onde se pode observar a direção que cada produto/negócio em análise está a tomar, sendo possível perceber quais os negócios desta empresa que são “vacas leiteiras”, “rafeiros”, “dilemas” e “estrelas”.

1. Expansão da rede de postos - A expansão da rede de postos de abastecimento é uma questão crucial para o sucesso de empresas como a Bxpress. Atualmente, a Bxpress conta com 9 postos de abastecimento espalhados pelo país, um número bastante inferior ao da concorrência de referência em Portugal. Isto representa, de certa forma, um “dilema” para esta empresa, já que é algo que se encaixa num grande crescimento de mercado, mas de baixas quotas de mercado. Este assunto foi colocado junto do quadrante II, porque pode, eventualmente, tornar-se numa “estrela” da companhia, caso haja uma expansão de grande magnitude efetuada de forma correta e controlada.

2. Implementação de pontos de carregamento elétrico - Como referido anteriormente, a empresa Bxpress não tem ao dispor dos seus clientes pontos de carregamento para viaturas elétricas. Isto é uma ameaça (um “dilema”) para o sucesso da empresa, uma vez que o número de vendas de viaturas elétricas tem aumentado exponencialmente nos últimos anos [26]. Por isso, o desenvolvimento de pontos de carregamento elétrico seria algo a ser tido em consideração pela Bxpress.

3. GPL e B7 - Em dois dos seus postos de abastecimento, a empresa Bxpress possui combustíveis alternativos (numa GPL, noutra BioDiesel B7). Estes combustíveis foram colocados no canto inferior esquerdo do quadrante I, dos “dilemas” da empresa. Isto porque o peso destes combustíveis no mercado não é relativamente grande. Contudo, uma alteração no mercado, pode fazer com que estes combustíveis caiam em desuso, passando a ser considerados “rafeiros”. Por outro lado, estatísticas recentes mostram que a venda de viaturas movidas a combustíveis alternativos tem aumentado, com o combustível GPL a ter a maior subida em quota de mercado no primeiro semestre de 2024 [27].

4. 24 horas/365 dias - Os postos de combustível Bxpress estão preparados para satisfazer as necessidades dos seus clientes 24 horas por dia, todos os dias do ano. Este aspeto trata-se de uma “estrela” para a empresa porque é uma medida algo recente que oferece aos seus clientes um serviço com mais flexibilidade e conforto.

5. Cartão Frota e Cartão Pré-Pago - A empresa Bxpress permite que os seus clientes adquiram um cartão “Frota” ou um cartão pré-pago, com o objetivo de melhorar o serviço prestado, oferecendo rapidez e custos baixos no abastecimento, bem como otimização na gestão de consumos de cada viatura. Por esta razão, este aspeto é, de certo modo, importante para o sucesso da empresa e pode ser considerado como sendo uma “estrela” desta empresa.

6. Gasóleo - O gasóleo é o combustível mais consumido em Portugal [28], por isso, para a empresa Bxpress, este negócio enquadra-se no quadrante III da Matriz de Boston, sendo uma “vaca leiteira”, ou seja, produz um grande retorno para a companhia, não necessitando de grandes investimentos. Contudo, em Portugal, a venda de viaturas com este tipo de motorização tem baixado drasticamente nos últimos anos, representando apenas 8,8% das vendas do primeiro semestre de 2024 [29]. Por este facto, a venda de gasóleo pode, rapidamente, tornar-se num negócio do tipo “rafeiro”, daí ter sido colocado na matriz junto do quadrante IV.

7. Gasolina - A gasolina, logo a seguir ao gasóleo, é o combustível mais usado pelos portugueses []. Para além disso, os veículos movidos por este tipo de combustível continuam a liderar as vendas em Portugal [30], o que coloca a gasolina no quadrante das “vacas leiteiras”. Para a Bxpress, a gasolina pode vir a tornar-se num rafeiro (não num futuro muito próximo), uma vez que as viaturas com motorização com recurso a combustíveis fósseis estão, cada vez mais, a ser substituídas por viaturas que utilizam “energias alternativas”, como é o caso dos elétricos.

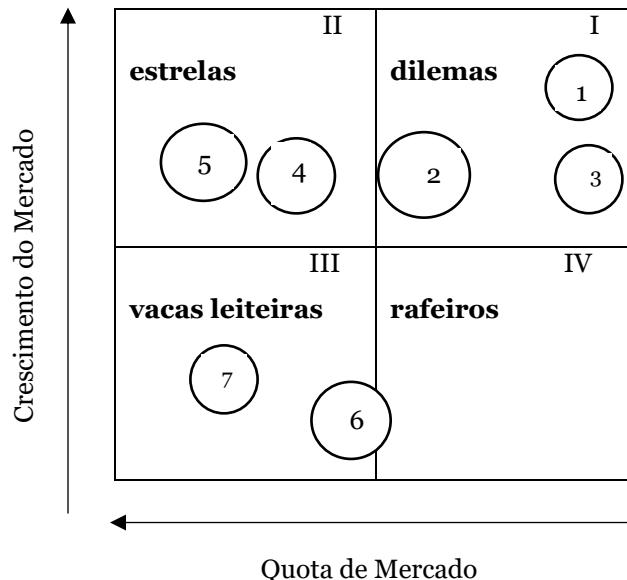


Tabela 7 - Matriz de Boston

Modelo dos Impulsos Estratégicos

No contexto competitivo atual, a definição de impulsos estratégicos é fundamental para o sucesso da empresa Bxpress. Através do Gerador de Opções Estratégicas, que serve para ajudar a encontrar o melhor modo de obter vantagens concorrentiais, definimos os seguintes impulsos estratégicos.

- A estratégia de operar vinte e quatro horas por dia durante todo o ano utilizada pela Bxpress é um impulso estratégico crucial no desempenho e sucesso da empresa. O alvo estratégico são os clientes, uma vez que esta proposta procura atender as necessidades dos mesmos disponibilizando os serviços existentes nos postos de combustível em qualquer altura. A empresa procura inovação, destacando-se no ramo pela flexibilidade nos horários, melhorando a experiência dos clientes. Além disso, este impulso diz-se ofensivo pois visa conquistar maior visibilidade no mercado em que se encontra. A Bxpress tem um sentido de disponibilização visto que procura oferecer serviços acessíveis e atrativos ao público-alvo, em qualquer horário.
- Outro impulso bastante importante é o facto de vender combustíveis *low-cost* atraindo clientes que procuram preços mais acessíveis. O custo do produto é um dos principais focos da empresa, que tem como objetivo oferecer combustíveis a preços mais baixos do que a concorrência. Este impulso estratégico é ofensivo pois, ao manter os combustíveis *low-cost*, a empresa garante uma posição diferenciada no mercado existente. O sentido do impulso é de disponibilização, uma vez que a empresa busca oferecer combustíveis a preços mais acessíveis aos clientes.

Ao procurar inovação, combinando uma política de combustíveis *low-cost* com a flexibilidade de horários que dispõe, a Bxpress posiciona-se de maneira ofensiva, focando-se na disponibilização de serviços acessíveis e cativantes, o que fortalece a sua posição no mercado atual e a relação com os clientes.

Conclusão

Para concluir, a análise estratégica realizada à empresa Bxpress destaca a importância de estudar diferentes parâmetros que impactam diretamente o seu desempenho, garantindo que a empresa defina uma posição sólida num setor dinâmico e competitivo como é o dos combustíveis.

A utilização das ferramentas que estudámos permitiu identificar os principais pontos fortes e fracos desta empresa, ajudando a compreender os desafios e as oportunidades do mercado.

A Bxpress, com a sua missão de inovar e manter soluções modernas, posiciona-se como uma referência em eficiência e atendimento ao cliente. O contínuo empenho em expandir a sua rede de postos e melhorar os seus serviços reflete o compromisso da empresa, assegurando a satisfação dos consumidores e a sua relevância. Esta análise sublinha a importância de determinar estratégias que garantem o sucesso e a sustentabilidade da Bxpress.

Referências

- [1] Rupino, P., Técnicas para a análise do negócio, Versão 1.1, material disponibilizado no âmbito da disciplina de Sistemas de Informação. Universidade de Coimbra
- [2] <https://www.itinsight.pt/news/digital/mbway-e-o-segundo-metodo-de-pagamento-preferido-dos-portugueses>, 30/10/2024
- [3] <https://precocombustiveis.pt/bxpress/>, 30/10/2024
- [4] <https://www.soyinquieto.com/pt/blog/tendencias-da-mobilidade-electrica-ate-ao-final-de-2024-o-que-esperar-do-futuro-e-como-ira-afetar-as-empresas/>, 30/10/2024
- [5] <https://www.gilbarco.com/br/conteudo-para-postos/vantagens-e-desvantagens-de-embandeiramento>, 31/10/2024
- [6] <https://galp.com/pt/pt/particulares/estrada/blog/detalhe/app-mundo-galp-apresenta-novidade-acumulacao-de-saldo-em-carteira>, 31/10/2024
- <https://www.razaoautomovel.com/noticias/mercado-nacional-combustiveis-diesel-gasolina-eletricos-hibridos-2023/>
- <https://www.razaoautomovel.com/noticias/eletricos-circular-portugal-2023/>
- <https://observador.pt/2024/10/17/impostos-representaram-cerca-de-metade-do-preco-da-gasolina-e-gasoleo-em-agosto/>
- <https://www.razaoautomovel.com/noticias/mercado-combustiveis-fosseis-consumo-portugal-primeiro-semestre-2023/>
- <https://www.razaoautomovel.com/noticias/mercado-fontes-de-energia-mais-vendidas-ligeiros-passageiros-2024/>
- <https://www.bonera-group.com/>
- <https://www.bonera-group.com/sobre-nos/partnerias/>