

4 – ESTRA – ESTRATÉGIA

A PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS EM EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEIS NO CONTEXTO DE MIGRAÇÃO PARA VEÍCULOS ELÉTRICOS: UM ESTUDO DE CASO NA VIBRA ENERGIA

RESUMO

Este trabalho avalia as estratégias traçadas pela empresa VIBRA ENERGIA em um contexto de migração para os veículos movidos à eletricidade no que concerne à questão das empresas distribuidoras de combustíveis, identificado as ações estratégicas para os cenários apresentados. Para efetuar essa pesquisa, foram realizadas análises em documentos disponibilizados no *site* de relacionamento com investidores, bem como, entrevistas com alta direção, sendo constatadas respostas da VIBRA para os cenários delineados, sejam eles, o de crescimento inercial ou o do protagonismo dos biocombustíveis.

PALAVRAS-CHAVE: Veículos Elétricos, Distribuição de Combustíveis, Cenários Prospectivos em Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This work evaluates the strategies outlined by the company VIBRA ENERGIA in a context of migration to vehicles powered by electricity about the issue of fuel distribution companies, identifying the strategic actions for the scenarios presented. To conduct this research, analyzes were conducted by the research on documents available on the investor relations website, as well as interviews with top management, with VIBRA's responses to the outlined scenarios, whether inertial growth or the protagonists on biofuels.

KEYWORDS: Electric Vehicles, Fuel Distribution, Prospective Scenarios in Strategic Planning.

1. INTRODUÇÃO

O setor de distribuição de combustíveis é responsável pela manutenção de 1,5 milhões de empregos no Brasil, com uma revenda aproximada anual de 136 bilhões de litros de combustível, sendo formada por aproximadamente 40 mil postos pulverizados em todo o território nacional.

Nos últimos anos, porém, tem se intensificado o debate acerca da necessidade de utilização de novas formas de energia que causem danos mais reduzidos ao meio ambiente, favorecendo a nossa sustentabilidade econômica e social. E o uso de automóveis movidos a combustão interna tem sido um dos grandes responsáveis pelas emissões de dióxido de carbono no planeta. Assim, emerge, como alternativa de grande relevância, a utilização de veículos movidos a eletricidade, o que, por certo, promoverá uma reconfiguração do setor de distribuição de combustíveis no Brasil.

Entre os fatores que tendem a estimular a substituição, mesmo que parcial, dos veículos convencionais pelos movidos à eletricidade, pode-se destacar o aquecimento global e os ganhos de escala na fabricação de veículos elétricos, assim como, a evolução tecnológica e a consequente melhoria de capacidade e durabilidade das baterias.

Conforme indicado pelo BNDES (2018), já foram comercializados algo em torno de 1,15 milhão de veículos movidos a energia elétrica, sejam eles, *BEVs (Battery Electric Vehicle)* ou *PHEVs (Plug-in Hybrid Electric Vehicle)*, ou seja, veículos movidos exclusivamente através de eletricidade e recargas na rede ou movidos por motores híbridos que contam com os dois sistemas, elétrico e a combustão.

Neste contexto, esta pesquisa buscou identificar quais as respostas estratégicas, adotadas pela empresa VIBRA ENERGIA, maior distribuidora de combustíveis do Brasil, frente a este cenário de gradativa substituição do consumo de derivados de petróleo pelo de energia elétrica.

2. PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS E GESTÃO ESTRATÉGICA

A literatura especializada nos traz contribuições importantes sobre a prospecção de cenários em diversos setores de atividade econômica, dentre os quais, destacam-se as contribuições de Schwartz (2000), Schoemaker (1993), Porter (1986), Ghemawat (2000) e Godet (1983), enfocando de diferentes maneiras a metodologia para definir cenários. Muitos deles enfatizaram suas áreas de atuação, como o fortalecimento da visão empresarial do método e sua vinculação ao planejamento estratégico da empresa. Outros indicam uma atuação mais ampla, não necessariamente restringindo o campo de execução. O que todos concordam é quanto à confluência conceitual de que a utilização de cenários é fundamental para suportar as incertezas abarcadas no futuro.

Não obstante a terminologia utilizada pelos teóricos, a ênfase e a ordem das etapas de elaboração de cenários se diversificam, de forma geral, a metodologia discorre sobre as seguintes etapas: exposição dos objetivos; investigação, análise e delimitação do relacionamento das variáveis; avaliação dos estados das variáveis e verificação de sua consistência; exposição do tema principal de cada cenário baseado nas principais variações identificadas; e concepção de pelo menos dois cenários: um de referência e um contrastado (CARVALHO, 2009).

De acordo com Schwartz (2000), o vocábulo “cenários” é derivado do termo relativo ao teatro “cenário”, tal qual um roteiro para filme ou uma peça, podendo ser estabelecido como uma ferramenta de auxílio para a adoção de roteiro de longo prazo,

tendo em vista que auxilia na organização das opiniões das pessoas acerca dos ambientes futuros alternativos, os quais são originados a partir de suas possíveis decisões. Isto posto, para Schwartz (2000), é fundamental identificar entre três e cinco cenários futuros mais emblemáticos, fazendo com que a empresa avalie sobre eles, fornecendo ferramentas, as quais ajudarão nas tomadas de decisões.

Para Schoemaker (1995), não obstante seu impacto mais benéfico esteja relacionado ao planejamento estratégico da empresa e ao estabelecimento de uma visão compartilhada, os cenários podem ser usados para tomar decisões pessoais e prever mudanças, podendo ser utilizados, também, na propagação do pensamento gerencial, permitindo, além disso, ser utilizado como ferramenta para definir os rumos socioeconômicos ou políticos do país.

Embora a metodologia possa ser empregada em qualquer situação de incerteza, segundo Schoemaker (1995), seu uso é recomendável, especialmente, em organizações enfrentando as seguintes condições:

- Muita incerteza na capacidade do dirigente de prever ou se adaptar ao futuro;
- Registro de incidentes negativos e caros;
- Novas oportunidades não são mais detectadas;
- Excesso de rotinas ou burocracia, gerando, assim, uma má qualidade de pensamento estratégico;
- O setor onde atua a empresa passou ou passará por grandes mudanças;
- Indispensabilidade de uma linguagem comum, sem perder a diversidade;
- Grande discrepância entre opiniões, com a ocorrência de formas variadas; e
- Os adversários empregam o planejamento através de cenários.

Porter (1989) considera a formulação de cenários como sendo uma ferramenta poderosa para lidar com a incerteza e os define como uma "visão internamente consistente" das condições futuras. Também acredita que o cenário não é uma previsão, mas uma possível realidade futura. A concepção de um cenário requer várias combinações, sendo este um processo que depende de arbitramento. Declara Porter (1989), ainda, que, notadamente no ambiente industrial, a identificação da incerteza e o seu impacto mais importante é o centro das atenções na concepção dos cenários. Dessa forma, considera a indústria, examinada individualmente, o melhor local para o diagnóstico de cenários. Isto posto, entende que, para a construção de um cenário industrial, deve-se considerar premissas sobre prováveis eventos futuros, os quais podem afetar a indústria de alguma maneira.

Portanto, compreende-se que a criação de cenário não deve ser entendida como uma mera previsão, mas sim como uma concepção de prováveis possibilidades, as quais, com suas análises, trariam alguma vantagem competitiva a esta empresa.

Para Ghemawat (2000), o ambiente, no qual uma organização atua, tem impacto significativo em seu desempenho econômico. Este pesquisador acredita que o principal objetivo do programa de mapeamento de cenários está em entender as razões das mudanças da organização e incorporá-las às ações estratégicas. De acordo com ele, a principal intenção, ao se fazer o exercício de mapeamento de cenários, é o de propor soluções para as quais as empresas possam se adaptar e delinear os cenários nos quais estão inseridas.

Já Michel Godet criou um método denominado "La Prospective" em 1983. Segundo ele, esse método não é prognóstico nem futurístico. De acordo com Godet (1983), este procedimento é uma forma de pensar, que se baseia no desenvolvimento de ideias ao invés de concepções pré-determinadas. Argumenta que a importância

das análises deve ser prioritariamente qualitativa, respaldadas no que designou ser um “jogo coerente de hipóteses”, nas quais avalia-se as possibilidades de mutabilidade das variáveis determinantes e assim de se antever o futuro de forma a antecipar ações no presente, de forma a:

- Tirar proveito de possíveis e incertos futuros múltiplos;
- Avaliar, com método, as questões globais;
- Avaliar cuidadosamente a análise qualitativa dos participantes e as possíveis combinações dessas estratégias.

Para Godet (2008), ao se desenvolver um cenário, não existe um jeito único, mas inúmeros meios que podem ser concebidos, sendo alguns mais simples, enquanto outros são mais complexos, classificados como cenários possíveis, desejáveis ou realizáveis, de acordo com sua exequibilidade de ocorrência, tornando-se, portanto, o cenário de referência o que tenha maior probabilidade de ocorrer.

3. O SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS NO BRASIL

De acordo com Noel (2010), na década de 1910, a distribuição sistematizada de gasolina e querosene teve um crescimento decisivo no País, com a instalação das primeiras distribuidoras no Brasil, sendo a primeira empresa a se instalar a norte-americana *Standard Oil*¹ (futura Esso) em 17 de janeiro de 1912. Posteriormente a essa data, outras empresas estrangeiras vislumbraram o mercado de distribuição interna no Brasil, o qual, naquele momento, dependia totalmente do abastecimento do exterior.

No princípio, as importações eram desembarcadas, acondicionadas em latas, no Porto de Santos, os quais eram transportados através de veículos de tração animal, armazenados em caixotes com capacidade volumétrica de cinco galões². Em seguida, já nos anos 20, chegaram as primeiras bombas de rua, as quais iriam futuramente vir a ser os postos de abastecimento de gasolina. Este movimento viria a incentivar a implantação da estrutura logística de distribuição e abastecimento, e, obviamente, proporcionar um estímulo ao consumo de combustíveis. Observava-se um crescimento na quantidade de veículos nas grandes cidades, para o qual as insipientes distribuidoras buscavam soluções para atender a esse novo mercado.

Nos idos de 1960, o Brasil tinha em pleno funcionamento 08 refinarias, sendo elas: as refinarias Landulpho Alves de Mataripe (RLAM), na Bahia; a Ipiranga, localizada no Rio Grande do Sul, Manguinhos e a refinaria Duque de Caxias, no Rio de Janeiro; em São Paulo, a União, a refinaria Matarazzo e a RPBC – Refinaria Presidente Bernardes; e, no Estado do Amazonas, a Companhia de petróleo da Amazônia. Percebe-se, portanto, o crescimento de polos de refino de petróleo nos estados da Bahia, Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Amazonas, o que leva a novos projetos para atender a estas refinarias, ampliando assim o escopo nas bases de armazenamento e posterior distribuição dos combustíveis.

Desta forma, deu-se a criação da estatal Petrobras, em 1953, a qual monopolizou o controle da extração do petróleo em território nacional até a entrada em vigor da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, também conhecida como Nova Lei do Pe-

¹ Empresa de origem americana, fundada 1870 e encerrada em 1911. Durante este período controlou quase toda a produção, processamento, comercialização e transporte de petróleo nos Estados Unidos da América.

² Medida volumétrica utilizada em países de origem anglo-saxônica, sendo equivalente a 3,7858 litros.

tróleo, extinguindo o monopólio estatal nas atividades relacionadas à exploração, produção, refino e transporte de petróleo no Brasil, e permitindo que outras empresas pudessem atuar em todos os elos da cadeia produtiva de petróleo.

Até 1997, a distribuição de combustíveis no Brasil era fortemente orientada pelo governo federal e, desta forma, somente cinco grandes distribuidoras operavam no mercado. Nessa época, o modelo vigente de negócio era através do monopólio exercido pela Petrobras na produção e distribuição, com as demais conexões da cadeia produtiva sob o controle estatal.

Com a entrada em vigor da lei nº 9.478 (amparada pela Emenda Constitucional 09/1995) e conseqüentemente com a desregulamentação do setor, surgiram outras empresas com interesse em competir nos diversos elos da cadeia produtiva, ou seja, na exploração, produção, refino e transporte dos derivados de petróleo em território nacional. Na prática, observou-se o fim da política de tabelamento de preços de combustíveis e a liberação para entrada de novas empresas no mercado nacional, bem como, a criação de alternativas para a importação dos combustíveis.

O objetivo desta lei foi o de desregulamentar o setor, de forma que ocorresse um aumento natural da competição, na medida em que ocorreriam duas modificações essenciais: A primeira seria o fim do suprimento exclusivo aos postos, com a permissão para a existência de postos de combustível sem contratos de exclusividade no fornecimento de combustíveis com o distribuidor, e a segunda seria a autorização da entrada de novas distribuidoras e importadoras no mercado

Com o advento da lei nº 9.478, ficaram definidos os parâmetros de atuação tanto das distribuidoras, quanto dos revendedores. O campo de ação das distribuidoras, também conhecido como *upstream*³, seria o de vendas no mercado de atacado. Por outro lado, os postos revendedores seriam responsáveis pelas vendas no mercado de varejo, conhecido no ramo como *downstream*⁴. Desta forma, foi proibido, ao distribuidor, o comércio varejista de combustíveis líquidos, bem como, de etanol e demais combustíveis. Por outro lado, também foi desautorizado, aos postos de combustíveis, a compra direta dos produtos em usinas, petroquímicas, refinarias e, até mesmo, via importação direta.

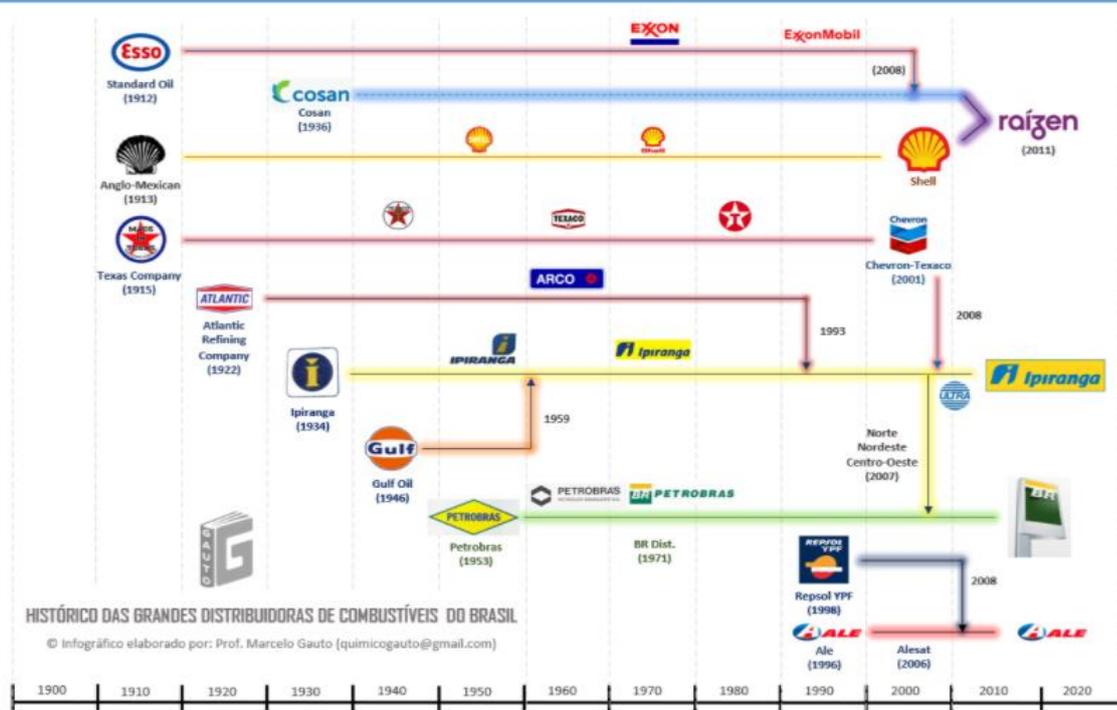
Isto significou que, a partir desta lei, os postos revendedores ganharam maior flexibilidade de atuação, para decidir pela utilização de contratos de longo prazo e, desta forma, enquadrarem-se na categoria de postos bandeirados (franqueados), com utilização exclusiva dos combustíveis das distribuidoras ou, por outro lado, atuarem como “bandeira branca”, ou seja, sem exclusividade de fornecimento e podendo, a depender da sua estratégia, alternar os seus fornecedores.

Assim, observou-se, no Brasil, um processo de estruturação das empresas distribuidoras de combustíveis, resultando, ao final, em três grandes conglomerados (Raizen, Ipiranga e VIBRA), conforme ilustra a figura 1.

³Atividades de busca, identificação e localização das fontes de óleo, e ainda o transporte deste óleo extraído até as refinarias, onde será processado. Sendo, portanto, reconhecidas como as atividades relacionadas à exploração, perfuração e produção (SIGNIFICADOS, 2022).

⁴É a fase logística. Compreendendo o refino, transporte e distribuição e comercialização dos produtos derivados de óleo e gás até o consumidor final (SIGNIFICADOS, 2022).

Figura 01 – Histórico das Grandes Distribuidoras de Combustíveis do Brasil



Fonte: Gauto (2019)

Vale observar que este processo de desregulamentação proporcionou efetivamente um aumento da competição no setor, resultando, conseqüentemente, na diminuição das margens de lucro das empresas distribuidoras.

Conforme o FGV Energia (2021), existem atualmente, no Brasil, em torno de 150 empresas distribuidoras, operando aproximadamente 40.500 postos de combustíveis, sendo que, de acordo com o Anuário Estatístico da ANP (2020), a VIBRA ENERGIA apresenta maior *market-share* (18,89%), seguida pela COSAN (Raizen combustíveis), com 13,96%, e pela Ultrapar (Rede Ipiranga), com 2,72%.

Desta forma, a VIBRA constitui a maior distribuidora de combustíveis e lubrificantes do Brasil em volume de vendas, atuando nos segmentos de vendas de óleo diesel, gasolina, querosene de aviação, biocombustíveis, emulsões asfálticas e produtos químicos, sendo a quinta maior empresa brasileira em receita líquida (G1, 2022).

A segunda maior empresa do setor é a COSAN, uma *holding* com atuação em diversos campos do setor de energia. Dentre eles, destacamos a área de distribuição de combustíveis, gás natural, lubrificantes, a geração de energia e usinas de cana de açúcar e etanol, sendo a maior produtora e exportadora de açúcar no Brasil.

O terceiro grande *player* na distribuição de combustíveis é a Ultrapar, através do grupo Ipiranga. Trata-se de um grupo com atuação diversificada, incluindo indústria química, logística, distribuição de gás liquefeito de petróleo – GLP, através da empresa Ultragas e distribuição de combustíveis através dos postos com a bandeira Ipiranga (ULTRA, 2022).

4. METODOLOGIA

Utilizou-se, como metodologia desta pesquisa, o estudo de caso, buscando, através de particularização, analisar de maneira ampla o planejamento estratégico da

VIBRA. Para tal, foram enviados questionários a 123 integrantes da alta e média direção da empresa, alcançando diretores, gerentes executivos e gerentes operacionais. A opção pelo envio de questionários visou a viabilidade de obtenção de respostas e considerou a sua dispersão geográfica no país. Os respondentes foram divididos em dois grupos, sendo o primeiro composto por oito diretores, para o qual foi elaborado um questionário com 12 questões; enquanto o segundo contemplou 115 gestores, sendo 47 gerentes executivos e 68 gerentes operacionais. Para estes, foram enviados questionários mais detalhados, com 54 questões.

Foi também realizada a análise documental dos relatórios anuais (VIBRA, 2022), assim como de entrevistas dos dirigentes publicadas em jornais e revistas especializadas, e ainda dos documentos encaminhados pela empresa à Comissão de Valores Mobiliários - CVM, dentre os quais, cabe destacar:

- *Release* para a imprensa dos 50 anos da Vibra;
- Relatório de sustentabilidade 2021;
- Apresentações institucionais dos meses de janeiro de 2022, agosto de 2021 e maio de 2021;
- Apresentações de resultados à CVM do 1º trimestre/2021, publicado em 12/05/2021; 2º trimestre/2021, publicado em 11/08/2021; e 3º trimestre/2021, publicado em 16/11/2021.
- Divulgação de fatos relevantes à CVM:
 - *Joint venture* com as lojas americanas, publicada em 01/02/2022. Iniciativa alinhada à visão estratégica de provimento de soluções de conveniência ligadas à mobilidade e melhoria contínua da experiência dos consumidores que frequentam os pontos de venda (VIBRA, 2022).
 - Acordo de cooperação com a ZEG, publicado em 31/08/2021, no qual o oferece solução integrada na produção de biometano, combustível totalmente renovável e potencialmente substituto dos combustíveis fósseis (VIBRA, 2021)
 - Aporte de R\$ 5 milhões na *startup* EZ Volt, publicado em 08/02/2022: “Dando continuidade ao nosso desenvolvimento como empresa multiplataforma de energia, ingressamos no mercado de mobilidade elétrica com a aquisição de capital social da *startup* Easy Volt Brasil (EZVolt), primeira no país a atuar no conceito de *charge as a service*” (VIBRA, 2022).
 - Aquisição de 70 % do capital da Targus, publicado em 02/02/2021: “atuar na comercialização de energia elétrica, complementando seu portfólio de produtos, ampliando a oferta de valor para seus clientes, oferecendo além do novo produto, serviços de gestão no mercado livre e produtos de geração distribuída” (VIBRA, 2021).
- Apresentação aos investidores, intitulada “Investor Day”, publicada em 01/09/2021 (VIBRA, 2021).

5. RESULTADOS DA PESQUISA

Inicialmente, diversos relatórios disponibilizados foram avaliados, dentre eles, a apresentação dos resultados dos últimos 03 trimestres, a divulgação de fatos relevantes à CVM, sendo os mais importantes a criação de uma *Joint venture* com as

Lojas Americanas, o acordo de cooperação com a ZEG, a aquisição de 70% do capital da Targus e o aporte de cinco milhões de reais na empresa *Easy Volt*.

Em seguida, a pesquisa realizada junto aos gestores da VIBRA, em especial quanto ao impacto que a demanda dos veículos elétricos pode exercer sobre os negócios da empresa, os diretores e gerentes, em sua grande maioria (91%), concordam quanto ao forte impacto sobre as vendas de combustíveis.

Corroborando com a opinião dos gestores, no que concerne à utilização de cenários como um dos itens para a elaboração do planejamento estratégico, a VIBRA, conforme explicado através do seu CEO em entrevistas concedidas (EXAME INVEST, 2020), encomendou um estudo ao *Boston Consulting Group* acerca de quais seriam os prováveis cenários para o setor automotivo brasileiro, tendo em vista a potencialidade da inserção dos veículos elétricos no mercado nacional. Nesse sentido, apresentou, a BCG, no seu trabalho intitulado *Caminhos para a “descarbonização”* para o setor automotivo no Brasil (BCG, 2021), 03 cenários potenciais, ou seja, o cenário Inercial, o de convergência global e o de protagonismos dos biocombustíveis para os veículos leves.

No cenário inercial, os motores movidos a combustão interna devem permanecer ainda pelos próximos 15 anos como protagonistas. A eletrificação aguardada seria para os veículos considerados na categoria “Premium” e de demanda de clientes empresariais. De acordo com esse estudo, o cenário indicaria uma possibilidade de atingir 32% das vendas, destas, 24% de veículos híbridos e 8% de veículos totalmente elétricos. Em resposta a esse cenário, observa-se, por parte da VIBRA, a realização de *Joint ventures* com o intuito de capacitar a empresa a fornecer a demanda energética prevista; sendo, então, desta forma, realizadas parcerias com a TARGUS Energia e a COMERC, ampliando assim o seu leque de produtos a serem ofertados, materializando a sua inserção no mercado de comercialização de energia elétrica. Nesse sentido, percebe-se um foco na absorção da produção de produtos substitutos, referendando novamente a perspectiva de Porter (1986), para quem os produtos substitutos não podem ser negligenciados.

No cenário de convergência global, a expectativa seria a de que a evolução tecnológica possibilitará que os veículos elétricos ganhem escala de fabricação, alcançando, em 2035, patamares semelhantes aos aguardados no continente Europeu para o ano de 2030. Para a BCG, a tendência seria que o mercado brasileiro acompanhasse a mesma trajetória observada nos países mais avançados. Para este cenário, seria necessária a instalação de 150 mil pontos de reabastecimento, para poder atender à demanda dos veículos movidos a eletricidade, que corresponderiam, no ano de 2035, a 62 % da frota de veículos leves, sendo 23 % de veículos totalmente elétricos.

Já no terceiro cenário, denominado de protagonismos de biocombustíveis, o etanol surge como opção para a “descarbonização”, com a expectativa de atingir, em 2035, 61% do consumo total, contra os 46% observados no cenário inercial. Nesse sentido, o etanol surge como uma opção de “combustível verde”, mas com um estágio de eletrificação similar ao observado no cenário denominado de “Inercial”.

Diante dos três cenários, afirma o CEO da VIBRA, o sr. Wilson Ferreira Junior, em entrevista (EXAME INVEST, 2020), ocorrida em 04.11.202, que a realidade da Brasil difere da mundial, na medida em que temos um *know-how*, adquirido nos últimos 50 anos, na produção de veículos movidos a etanol, motivo pelo qual acredita que teremos um total de 10% de veículos elétricos contra os 30% previstos no mundo dentro dos próximos 20 anos.

Desta forma, a VIBRA entende ser necessário trabalhar na transição para uma economia de baixo carbono e, baseado nos três cenários apresentados, a organização indica que, tendo em vista que ainda não existe uma regulação forte com relação à emissão de CO² e a forte *expertise* do Brasil no etanol, a tendência mais exequível seria a de considerar como factíveis o cenário inercial e o de protagonismo dos biocombustíveis.

Como resposta estratégica aos cenários apresentados, principalmente tendo em vista a possibilidade de 10% da frota brasileira vir a ser de carros elétricos (o que, para o mercado brasileiro, significa alguns milhões de unidades) e de que ocorra um forte crescimento na produção de carros movidos a etanol, a empresa (VIBRA, 2021) indica as seguintes ações tomadas, para fazer face a esses cenários, realizando uma análise e reavaliação do seu portfólio de negócios à luz das tendências indicadas pelo estudo da BCG, a saber:

1. Etanol como protagonista: Em função deste cenário, a expectativa é de que o etanol venha a ser o principal combustível em 2030 e, para fazer face a esse cenário e focado nas oportunidades no fornecimento de energia renovável, a VIBRA, dentro do seu planejamento estratégico, firmou uma parceria com a Copersucar S/A, por meio de uma criação de uma *Joint Venture* com foco na comercialização de etanol anidro e hidratado, ampliando assim a sua participação no mercado de venda de etanol.
2. Biometano: Alinhado com a estratégia de utilização de fontes de energia renováveis, em função do cenário de transição energética para uma economia de baixo carbono, a VIBRA anunciou uma parceria com a empresa ZEG Biogás, visando o desenvolvimento do mercado de biometano – biocombustível gasoso, obtido a partir do biogás (produzido a partir de decomposição de materiais orgânicos). Desta forma, utilizando a vinhaça, subproduto do etanol, será possível produzir o biometano, que substitui o óleo diesel, com vantagens ambientais em conformidade com as metas brasileiras. De acordo com entrevista concedida pelo Diretor de Operações (ENERGIA E BIOGÁS, 2021), “o biometano é a evolução desse caminho, um combustível totalmente renovável e que pode substituir diversos combustíveis fósseis. Este é o nosso papel no caminho rumo a uma transição para fontes energéticas mais limpas e renováveis”.
3. Diesel Verde: Acordo de compra de Diesel Verde, também conhecido como Óleo Vegetal Hidrotreatado (obtido através do processamento de matéria prima renovável, como a Soja), da empresa Brasil Biofuels – BBF, servindo estrategicamente para distribuir, na Região Norte do Brasil, em torno de 500 milhões de litros por ano, ofertando, assim, aos seus clientes, um produto ambientalmente sustentável. Conforme afirma o CEO da VIBRA, em *release* direcionado à mídia em geral (VIBRA, 2021), “vamos juntos desenvolver o mercado de diesel renovável no Brasil e contribuir ainda mais para a ‘descarbonização’ da nossa matriz energética”, apontada pela empresa como uma das alternativas mais promissoras para a transição energética. De acordo com o publicado no *site* da VIBRA (2021), “a principal vantagem do diesel verde é sua eficiência para solucionar o desafio da redução de emissões de gases poluentes, uma vez que reduz até 90% das emissões de gases de efeito estufa em relação ao diesel fóssil”.
4. Demanda de energia elétrica em virtude dos veículos elétricos: Para atender à demanda prevista, a VIBRA busca um reforço da posição em energia elétrica, com uma autoprodução obtida através da aquisição de 70% do capital da empresa Targus Comercializadora de Energia; indicando a sua entrada neste

ramo do setor, complementando o portfólio e fornecendo ao público serviços de gestão no mercado livre e produtos de geração distribuída. A estratégia, neste ponto, é de utilizar o conhecimento da Targus para ofertar novos produtos e serviços de energia para quase 200 mil clientes no Brasil.

5. Energia elétrica: Para viabilizar a estratégia na transição energética, a VIBRA adquiriu 50% da empresa COMERC participações (empresa comercializadora de energia, atuando basicamente na gestão para consumidores livres e soluções de eficiência energética), com o propósito de se transformar em uma empresa integrada de energia, reforçando a estratégia de se reposicionar no cenário de economia de baixo carbono.
6. Ampliação do escopo e quantidade das lojas de conveniência: É sabido que o tempo gasto para abastecimento será algo em torno de 20 a 30 minutos e, entende a VIBRA, isto é compreendido com uma oportunidade de negócio. Como resposta a essa tendência, de acordo com o noticiado no *site* da VIBRA (2021), em 25 de janeiro de 2021, a organização realizou uma *Joint Venture* com a Lojas Americanas, ambas com participações de 50% na nova empresa, tendo como meta criar mais de 1.000 lojas de conveniência nos próximos 4 anos. O modelo a ser adotado poderá ser de lojas franqueadas, mas também de lojas próprias. A ideia é capturar as oportunidades inerentes à realidade dos consumidores de veículos elétricos, oferecendo mais opções e melhor experiência no seguimento para estes consumidores. Esta nova empresa, denominada VEM Conveniência, utilizará a marca BR Mania nos postos de combustível, enquanto, fora dos postos, utilizará marca própria. De acordo com divulgado no *site* da VIBRA (2022), “esta iniciativa está alinhada à visão estratégica de provermos soluções de conveniência ligadas à mobilidade”.
7. Modernização da rede de postos de combustível: Para atender à demanda prevista de veículos elétricos no seu planejamento estratégico, a VIBRA pretende, até 2023, instalar 300 carregadores elétricos nos seus postos de combustíveis, alcançando 20.000 unidades, em 2030, por todo o Brasil. A estratégia, para isso, consiste em participação na empresa Easy Volt, que possui a maior rede de recarga de energia elétrica, estando já presente em 09 estados brasileiros.
8. Suporte elétrico às empresas: A VIBRA está estudando possibilidades de ofertar soluções de abastecimento diretamente às frotas empresariais, para as empresas de transporte urbano, locadoras de veículo e para os consumidores finais.

Desta forma, a VIBRA procurou ofertar serviços agregados, disponibilizando ao consumidor oportunidades de consumo, a serem utilizados durante o processo de abastecimento das células elétricas, de forma a reduzir o impacto da competição com os concorrentes (*Shoppings Centers*, residência etc.). Isso pode ser observado tanto na preocupação em ter uma fonte própria de fornecimento de energia elétrica, através das diversas *Joint Ventures* informadas, bem como, na adaptação das lojas de conveniência, modernização dos postos de combustível e oferta de soluções de abastecimento para grandes frotas.

As respostas da VIBRA, quanto aos cenários apresentados, são ações para manter a sua competitividade em um mercado com grande concorrência. Nesse sentido, evidenciamos a visualização da preocupação da organização sob a ótica das cinco forças de Porter.

- Barreira de entrada: As altas barreiras de entrada (investimentos e legislação).

- Rivalidade entre concorrentes: Possibilidade de ocorrência de práticas competitivas antiéticas, como sonegação de impostos, não-observância de leis ambientais etc.
- Produtos substitutos: surgimento de novos produtos por pressão da legislação ambiental, como a utilização de produtos não derivados do petróleo.
- Poder de negociação dos clientes: Elevada quantidade de distribuidoras amplia a barganha neste segmento.
- Poder de negociação dos fornecedores: Alta dependência junto à Petrobras reduz o poder de negociação.

6. CONCLUSÕES

Conforme analisado, a VIBRA ENERGIA, principal distribuidora de combustíveis do Brasil, vem redirecionando o seu planejamento estratégico, com vistas a contemplar novos cenários, com crescente prevalência de veículos movidos a eletricidade. Para a plena utilização da metodologia de prospecção de cenários, a VIBRA encomendou, ao BCG, um amplo estudo, visando identificar os prováveis cenários para o setor de distribuição de combustíveis automotivos no Brasil, considerada a potencialidade da inserção dos veículos elétricos no mercado nacional.

Nessa análise, foram mapeados três cenários distintos. O primeiro considerando uma evolução inercial, na qual os veículos movidos por combustíveis fósseis devem protagonizar o mercado de automóveis nos próximos 15 anos. Este cenário de inércia, proposto pela BCG, considera o alto volume de veículos, sendo necessários substanciais investimentos em toda a cadeia produtiva, para que seja possível atender a demanda futura. Para estes cenários, a VIBRA estaria direcionando sua atenção para itens como a reformulação dos seus postos de combustíveis, a adequação das lojas de conveniência e diversos acordos comerciais para fazer face a esta demanda.

Com a crescente utilização de veículos elétricos, a VIBRA, a fim de obter a energia elétrica necessária, já adquiriu 70% do capital da TARGUS Energia e 50% do da COMERC, buscando, dessa forma, complementar seu portfólio e oferecer ao mercado consumidor soluções para abastecimento dos veículos elétricos. Nesse sentido, percebemos um foco na análise de produtos substitutos, na medida em que foi priorizada a substituição de produtos fósseis por fontes de energia elétrica. Para atender a essa nova demanda, fez-se necessário também buscar uma solução para a modernização dos postos de abastecimento, no que a VIBRA estabeleceu uma parceria com a *startup* de “mobilidade elétrica” Easy Volt, visando instalar, até o ano de 2023, cerca de 300 carregadores elétricos, com uma meta de 20.000 unidades até 2030.

Já no segundo cenário de convergência global, a BCG indica a possibilidade de ganho de escala de fabricação, fazendo com que o mercado brasileiro percorresse a mesma trajetória dos países desenvolvidos neste segmento, não sendo, contudo, neste estudo, observado a sua exequibilidade no contexto nacional.

Quanto ao terceiro cenário, denominado de “Protagonismo do Biocombustível”, averiguamos que a VIBRA visualiza a utilização de alternativas denominadas “combustíveis verdes”; dentre eles, o Etanol, para o qual firmou uma parceria com a Copersucar, criando, assim, a maior comercializadora de etanol do Brasil; uma parceria com a ZEG Biogás, para aproveitar o subproduto do etanol e produzir Biometano (combustível esse 100% renovável e com forte potencial de assumir como substituto dos combustíveis fósseis); e a compra de Diesel Verde (óleo obtido através de processamento de matéria-prima renovável, como soja e palma).

Constata-se, portanto, que, não obstante qual dos cenários venha a preponderar no futuro, o comportamento estratégico proativo da VIBRA reflete as principais recomendações dos estudiosos do planejamento estratégico, mediante prospecção de cenários. O estudo das condições setoriais de competitividade, com especial atenção ao surgimento de produtos substitutos, inspira-se nos conceitos de forças competitivas de Porter (1986,1989). Evidencia-se, portanto, um alinhamento com as diretrizes preconizadas por este teórico (PORTER, 1989), na medida em que a atuação estratégica da empresa comportou uma análise de cenários e priorizou parcerias e aquisições de empresas que ofertavam produtos substitutos, inclusive relativos à energia elétrica. A análise sob a ótica dos *stakeholders*, também, reafirma a visão de Schoemaker (1993), enquanto a classificação dos cenários por importância e probabilidade reflete os relevantes argumentos de Schwartz (2000). Por fim, a perspectiva de análise setorial de empresas segue as constatações dos estudos de Ghemawat (2000).

7. REFERÊNCIAS

- BARASSA E.A. et al. **Plataforma Nacional de Mobilidade Elétrica**. 1º anuário brasileiro da mobilidade elétrica. Rio de Janeiro, 2020.
- BARASSA, E.A. **Construção de uma Agenda para a Mobilidade elétrica no Brasil: Competências Tecnológicas e Governança**. 2019. - Instituto de Geociências, Unicamp, 2019. Unicamp, 2019.
- BOSTON CONSULTING GROUP. **The decarbonization path for the auto sector in Brazil**. Disponível em <https://web-assets.bcg.com/22/e3/8fddb3fa44ad95a36ef675ece8f7/the-decarbonization-path-for-the-auto-sector-in-brazil-sep-2021.pdf>. Acesso em 04 de abril de 2022.
- BNDES. **Veículos elétricos: Um Mercado em ascensão**. Disponível em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/veiculos-eletricos>. Acesso em 01 de outubro de 2021.
- CARVALHO, D.E. et al. Construção de cenários: Apreciação de métodos mais utilizado na administração estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- ENERGIA E BIOGAS. **Vibra Energia aposta na expansão do mercado de biometano**. Disponível em <https://energiaebiogas.com.br/vibra-energia-aposta-na-expansao-do-mercado-de-biometano>. Acesso em 02 de março de 2022.
- EXAME INVEST. Entrevista concedida pelo CEO da VIBRA, o sr. Wilson Ferreira Junior. 2020.
- FGV ENERGIA. **O mercado Brasileiro de combustíveis**. Disponível em <https://fgvenergia.fgv.br/opinioes/o-mercado-brasileiro-de-combustiveis>. Acesso em 03 de nov. de 2021.
- G1. **Economia**. Disponível em <https://www.g1.com/economia>. Acesso em 01 de abr. de 2022.
- GAUTO, M. **Distribuidoras de combustíveis no Brasil**. Um breve histórico. <https://www.linkedin.com/pulse/distribuidoras-de-combustiveis-brasil-um-breve-historico-gauto>. Recuperado em 23 de abril de 2021.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GLOBAL EV OUTLOOK. Disponível em https://www.oecd-ilibrary.org/energy/global-ev-outlook-2021_3a394362-en. Acesso em 01 de março de 2022.

GODET, M.D. **Manual de prospectiva estratégica da antecipação à ação**. Lisboa, Dom Quixote, 1983.

NOEL, F.L. **História da distribuição dos combustíveis**. 1ª ed. Sindicom, Rio de Janeiro, 2010.

PORCHERA, G.O. Vantagens e Barreiras à Utilização de Veículos Elétricos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 13., 2016. **Anais...**, Rio de Janeiro, 2016.

PORTAL ENERGIA. **Energias renováveis: Vantagens e desvantagens do carro elétrico vs Gasolina**. Disponível em <https://www.portal-energia.com/vantagens-e-desvantagens-do-carro-electrico-vs-gasolina/>. Acesso em 04 de abril de 2023.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva** -Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Campus., 1986.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva** – criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PPLWARE. **Carros elétricos vão custar o mesmo que os a combustão a partir de 2025**. Disponível em <https://pplware.sapo.pt/motores/carros-eletricos-vaao-custar-o-mesmo-que-os-a-combustao-a-partir-de-2025/>. Acesso em 02 de março de 2022.

SCHOEMAKER, P.J.H. Multiple scenario development: its conceptual and behavioral foundation. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p.193–213, 1993.

SCHOEMAKER, P.J.H. Scenario planning: a tool for strategic thinking. **MIT Sloan Management Review**, v.36, n.2, p. 25-40, 1995.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SIGNIFICADOS. **Significado de Upstream**. Disponível em <https://www.significados.com.br/upstream/#:~:text=Upstream%20engloba%20as%20atividades%20de,produtos%20prontos%20para%20uso%20espec%C3%ADfico>. Acesso em 04 de março de 2022.

ULTRA. **Home**. Disponível em <https://www.ultra.com.br/> Acesso em 08 de jul. 2022.

VIBRA. **Comunicados e fatos relevantes**. Disponível em <https://ri.br.com.br/divulgacao-e-resultados/comunicados-avisos-e-fatos-relevantes/>. Acesso em 04 de março de 2022.

VIBRA. **Vibra e Brasil BioFuels (BBF) celebram contrato de compra e venda de diesel verde**. Disponível em <https://www.vibraenergia.com.br/sites/default/files/2021-11/release-vibra-brasil-bioFuel-BBF-celebram-contrato-compra-venda-diesel-verde.pdf>. Acesso em 05 de abril de 2022.