



Comercialização varejista de energia

A iminente disrupção no mercado brasileiro

Artigo

Julho de 2023

Sumário executivo

O setor de energia elétrica no Brasil vem passando por uma transformação substancial, que promete trazer mudanças relevantes nos próximos anos. A gradual liberalização desse mercado tem possibilitado o aumento de consumidores migrando do fornecimento cativo, vinculado à distribuidora local, para o mercado livre, onde se contrata diretamente com as comercializadoras de energia. Essa dinâmica fomenta a entrada de novos *players* e estimula a competitividade no setor.

A evolução na regulamentação nos últimos anos propiciou um crescimento consistente no número de consumidores no mercado livre. Entre 2013 e 2022, a quantidade de consumidores livres saltou de 3,6 mil para mais de 31 mil. Atualmente, estima-se que cerca de 90 mil clientes sejam elegíveis para aderir imediatamente ao mercado livre de energia. Em 2024, com a entrada em vigor de um novo marco regulatório, espera-se que haja um potencial adicional de 100 mil novos clientes. Portanto, dentro de 12 meses, as evoluções regulatórias devem permitir que mais 190 mil novos clientes se integrem ao mercado.

Entretanto, a maior transformação no setor pode ocorrer com a aprovação do Projeto de Lei 414/21, atualmente em tramitação no Congresso. Se aprovado, o PL possibilitará a inclusão no mercado livre de consumidores de baixa tensão com, demanda inferior a 500 kW, abrangendo mais de 89 milhões de unidades consumidoras, a maioria residenciais. Essa mudança tem potencial para revolucionar o setor elétrico, porém traz consigo desafios significativos, especialmente do lado da oferta. A alteração no mercado exigirá um modelo de negócio bastante distinto do que as comercializadoras estão habituadas, incluindo:

- Atendimento a consumidores com diferentes perfis e portes, demandando uma variedade de novos produtos e serviços;
- Oferta de uma experiência excepcional aos clientes;
- Desenvolvimento ou aquisição de competências em áreas comerciais, financeiras, digitais, entre outras;
- Preparação para crescente concorrência de novos entrantes oriundos de diversos setores, como financeiro, varejo, tecnologia e telefonia.

Os desafios serão inúmeros, mas o potencial de transformação é extraordinário.

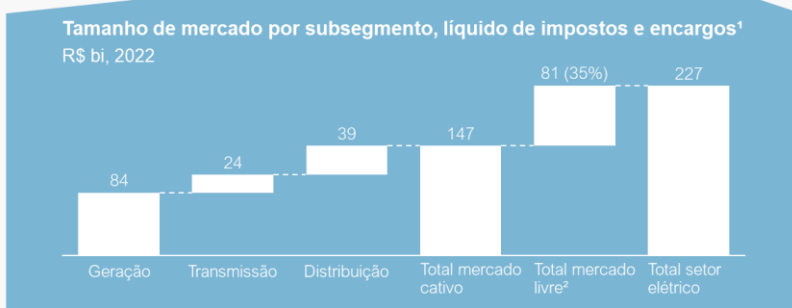
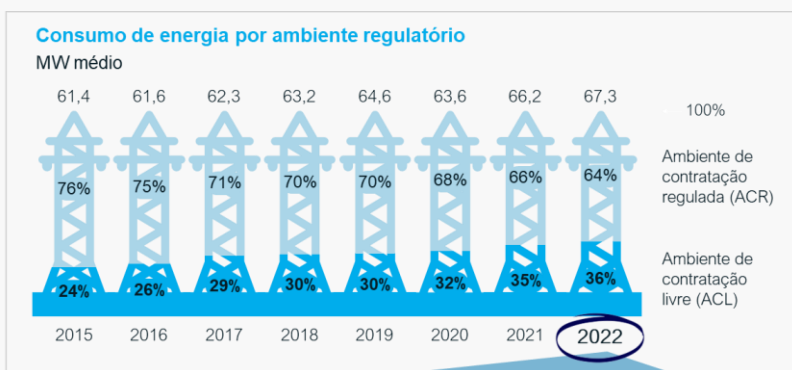
A transição do mercado de comercialização de energia

O mercado brasileiro de energia elétrica está passando por uma transformação significativa, que deve resultar em mudanças consideráveis nos próximos anos. Essa evolução decorre principalmente da gradual abertura do setor elétrico, permitindo que mais consumidores migrem do consumo cativo (associado à distribuidora local) para o mercado livre (contratado com comercializadoras de energia).

O aumento no número de clientes potenciais para as comercializadoras incentiva novos entrantes no mercado, impulsionando a competitividade e promovendo o surgimento de modelos inovadores de venda de energia, bem como de diferentes produtos e serviços.

A parcela de energia consumida no mercado livre tem apresentado um crescimento consistente, passando de 23% em 2015 para 36% em 2022. Em termos de valor, o mercado livre já corresponde a aproximadamente um terço dos R\$ 227 bilhões do setor elétrico brasileiro. Vale destacar que as 20 maiores comercializadoras do país detêm metade do mercado total.

As sucessivas reduções nos limites de acesso ao mercado livre, promovidas pela ANEEL, possibilitaram um aumento no número de consumidores que contratam energia elétrica diretamente das comercializadoras. Entre janeiro de 2020 e janeiro de 2023, o limite diminuiu de 2000 kW para 500 kW de demanda contratada, e está previsto atingir zero em janeiro de 2024 para clientes de alta e média tensão (geralmente grandes indústrias). Em decorrência dessa liberalização, a quantidade de consumidores no mercado livre vem crescendo de forma sistemática - desde 2013, o número saltou de 3,6 mil para mais de 31 mil em 2022.



1. Considera tarifa média paga pelas distribuidoras de 277 R\$/MWh, preço de longo prazo do mercado livre de 135 R\$/MWh, parcela da receita das transmissoras e distribuidoras em cada ambiente regulatório proporcional ao volume de energia

2. Inclui custos de geração, TUST e TUSD

Fonte: ANEEL, CCEE, Abradee, Abraceel, análise Mirow & Co.

Atualmente, estima-se que cerca de 90 mil clientes sejam elegíveis para aderir imediatamente ao mercado livre de energia. A agregação de demandas é uma das estratégias para viabilizar tais migrações. De acordo com a regulamentação atual, unidades consumidoras que pertençam ao Grupo A e estejam em áreas contíguas (como condomínios) ou possuam o mesmo CNPJ podem acessar o mercado livre como consumidores especiais. Para isso, é necessário que a soma das demandas contratadas dessas unidades esteja entre 500 e 1500 kW e que a energia adquirida seja proveniente de geração de fontes renováveis, como PCHs (Pequenas Centrais Hidroelétricas), Biomassa, Eólica e Solar.

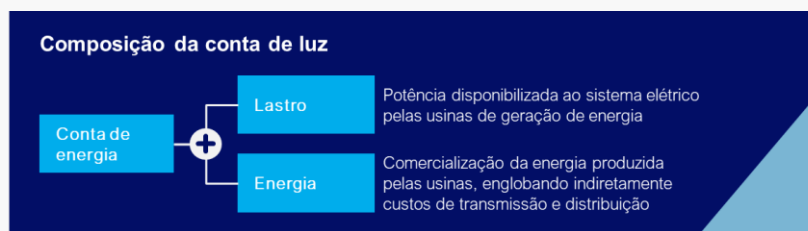
Consolidação de demanda – caso Agregga Condomínios

Agregga Condomínios é um serviço que possibilita que consumidores possam migrar para o mercado livre de energia pela agregação de demandas. As vantagens oferecidas pela companhia são a redução de até 30% na conta de energia, suprimento de fonte renovável e tecnologia de telemetria em tempo real. O complexo comercial Le Gusta, no Rio de Janeiro, foi o primeiro condomínio a aderir ao modelo Agregga no mercado livre de energia, contando com 179 condôminos. Neste caso, há uma redução garantida na conta de energia de 19% por 10 anos. A empresa faz todo o processo de migração e a instalação de medidores inteligentes, permitindo controle do consumo em tempo real e promovendo eficiência energética.

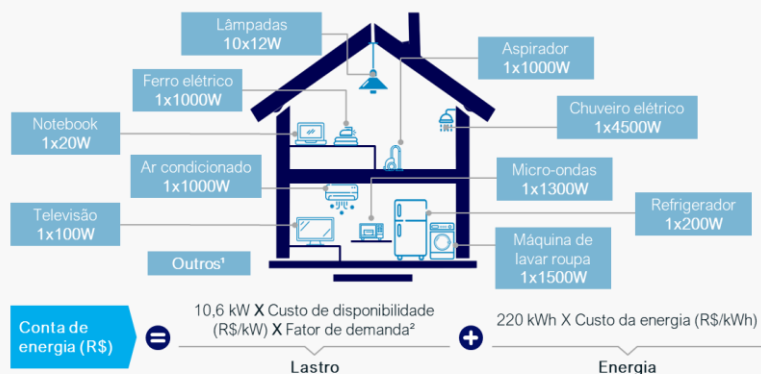


A implementação de um novo marco regulatório tem o potencial de impulsionar significativamente o número de clientes no mercado livre de energia. Prevista para entrar em vigor em janeiro de 2024, a redução do limite de acesso de 500 kW para zero (para unidades consumidoras do Grupo A) habilitará aproximadamente 100 mil consumidores adicionais a adquirir energia neste segmento. Dessa forma, nos próximos meses, o mercado livre de energia poderia alcançar cerca de 220 mil consumidores – cerca de 7 vezes o total atual.

Entretanto, a verdadeira disrupção no setor pode vir com Projeto de Lei 414/21, que tramita no Congresso. O PL propõe a inclusão de consumidores de baixa tensão com demanda inferior a 500 kW no mercado livre, abrangendo as mais de 89 milhões de unidades consumidoras atuais, predominantemente residenciais. Segundo a proposta, a comercialização de energia ficaria a cargo de agentes varejistas, responsáveis por representar os consumidores na Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE). Outra alteração sugerida no Projeto de Lei é a divisão da conta de luz em duas partes: a energia efetivamente consumida, conforme o modelo atual, e o lastro, uma nova parcela relacionada à disponibilização de potência do sistema.



Exemplo de aplicação em residência de consumo médio | 220 kWh/mês



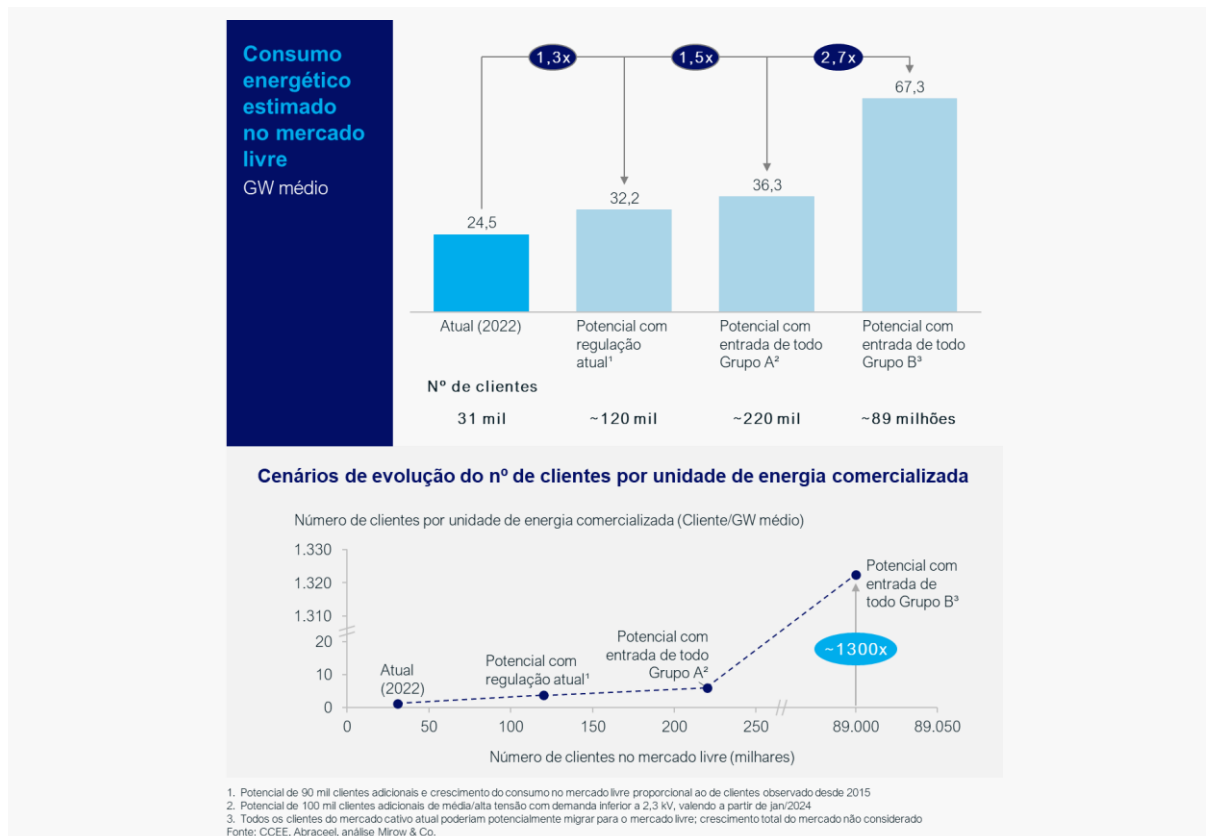
1. Considerado consumo de 5% adicional para outros aparelhos como liquidificador, secador de cabelo, torradeira, ventilador, batedeira, cafeteira, lava-louças, outros
 2. Fator de demanda é aplicado uma vez que os equipamentos não são ligados todos simultaneamente
 Fonte: Câmara dos Deputados, Abraceel, press clippings, análise Mirow & Co.

Em julho de 2023, o texto tramita no Congresso e, caso aprovado, deve entrar em vigor em janeiro de 2026, em dois estágios, segundo agentes do setor elétrico:

- O primeiro estágio vigoraria a partir de 2026 para consumidores de baixa tensão comerciais (B3) e de governo (B4), representando cerca de 11 milhões de clientes;
- O segundo estágio iniciaria em 2028 para baixa tensão incluindo residencial e rural (B1 e B2), abarcando o restante dos clientes, que somam 89 milhões de unidades consumidoras.

Essa mudança tem potencial transformador no setor elétrico, mas é acompanhada de desafios, especialmente do lado da oferta. A entrada de consumidores com perfis e portes distintos dos consumidores atuais deve gerar demanda por diferentes tipos de produtos e serviços, para uma base potencial de clientes três ordens de grandeza superior à base atual. Além disso, existe o desafio de educar consumidores geralmente leigos em temas relacionados a eletricidade (diferentemente de clientes do Grupo A, que têm certo conhecimento acerca do fornecimento e uso de energia elétrica).

Supondo a migração dos quase 90 milhões de consumidores de energia para o mercado livre, o volume de energia comercializada nesse regime poderia quase triplicar. Entretanto, a complexidade operacional aumentaria significativamente com a necessidade de atender a milhões de clientes de baixo consumo. Nesse cenário, o número médio de clientes a serem gerenciados para cada GW médio de energia seria multiplicado por 1300, o que dá uma referência do aumento significativo da complexidade operacional que comercializadoras varejistas poderiam enfrentar comparativamente ao cenário atual.



Essa mudança no mercado deve exigir um modelo operacional bastante distinto daquele que as comercializadoras atuais estão acostumadas, como maior importância de competências relacionadas a *customer experience*. É uma mudança de *mindset* nas empresas, em que o consumidor passará a ser visto como cliente, buscando-se compreender necessidades, personalizando atendimento, serviços e produtos.

Mesmo sendo algo novo para o Brasil, este processo de abertura do setor elétrico já foi experimentado em outros países do mundo, especialmente aqueles com mercados mais maduros. Similarmente, outros setores da economia também já passaram por processos de abertura, como o setor de telecomunicações. O que essas experiências nos mostram é que, nesses casos, a abertura do mercado gerou maior concorrência entre os ofertantes de serviço, que precisaram se diferenciar em termos de produtos, preço e experiência, beneficiando o consumidor. Para reguladores e demais agentes do mercado, um desafio fundamental é garantir que as condições que permitem esse desenvolvimento saudável sejam garantidas.

Experiência de outros países e indústrias: maior competição em benefício do consumidor

Alguns países com setor elétrico mais maduro têm mercado completamente livre e competitivo, como são os casos da Alemanha, França, Coreia do Sul, Austrália e Itália, entre outros. Alguns países possuem um grau intermediário de liberalização, em que alguns segmentos, regiões ou faixa de consumo são impedidas de acessar o mercado livre, como são os casos, por exemplo, dos EUA, Canadá, Turquia, Rússia e Japão. Em um grau de liberalização mais baixo, em que há uma grande restrição de acesso ao mercado livre, estão, por exemplo, a Índia e o México, juntamente com o Brasil. Seguindo essa tendência de redução do limite de acesso, podendo culminar na abertura completa com o PL 414/21, o Brasil segue um caminho de maior liberalização e abertura do mercado de energia.



Como referência, a França é um caso de país com setor elétrico com alto grau de abertura, onde todos os consumidores possuem opção de escolha entre os comercializadores de energia. Inicialmente monopolizado pela estatal EDF, o setor elétrico passou por uma transformação em que a geração e a comercialização foram abertas para competição. Na geração, a EDF continuou como o maior *player*, mas outros relevantes surgiram, como a Engie. A transmissão e a distribuição foram desmembradas da EDF, continuando com suas subsidiárias RTE e Enedis, mas com cada uma com gestão independente. Por fim, com a abertura da comercialização, houve um aumento significativo de novos *players*, muitos vindos de outros setores, como produção e distribuição de óleo e gás, geração de energia e outros.

Nestes mercados abertos, as comercializadoras precisam ter uma estratégia de *go-to-market* (GTM) que inclui, além da venda de energia, outros serviços, como gestão de consumo e atendimento por diversos canais. Entre os produtos oferecidos estão a comercialização de gás natural, fornecimento de energia renovável, soluções de eficiência energética e aluguel de infraestrutura de energia solar para residências.

Quanto aos canais de atendimento, comercializadoras nesses mercados utilizam portais *web*, redes de atendimento via telefone e *e-mail* e aplicativos de controle de consumo e gerenciamento de faturas.

No Brasil, a 2W é um exemplo de comercializadora com acesso a consumidores de menor porte e um sistema de *go-to-market* mais varejista, com receita operacional de cerca de R\$ 1,5 bilhão em 2022. O número de cerca de 1000 clientes atendidos pela 2W, que é significativo para o mercado brasileiro, ainda é bastante inferior aos milhões de clientes de comercializadoras de mercados abertos.

Com as mudanças regulatórias previstas e o avanço da abertura do mercado, o setor de energia poderá passar por um movimento similar ao que ocorreu no setor de telecomunicações, onde a forma tradicional de venda do serviço foi modernizada em diferentes opções de pacotes. Anteriormente, as empresas cobravam uma taxa referente ao aluguel de linha mais uma tarifa referente aos minutos falados. Atualmente, as opções de pacote são diversas, desde pós-pago (semelhante ao modelo anterior), pré-pago (compra de créditos), assinatura (pagamentos fixos mensais), até pacotes personalizados à demanda do usuário.

Capturando oportunidades em comercialização

O sucesso no mercado de comercialização varejista dependerá do domínio de um amplo conjunto de competências:

- **Modelo operacional:** atendimento e gestão de amplo conjunto de clientes com baixo ticket médio; processos, sistemas, organização, governança e capacitação da equipe
- **Canal:** acesso a canais e base ampla de clientes
- **Vendas e marketing:** segmentação de clientes, desenvolvimento de produtos (de energia), *bundling*, *pricing*, gestão de força de vendas, propaganda, *marketing*, *branding*
- **Customer experience:** experiência/jornada *friendly*, omnicanalidade, possibilidade de autoatendimento e personalização
- **Trading/riscos:** análise de mercado e tendências, *sourcing* de energia de diferentes fontes e fornecedores, gestão de riscos (posição/alavancagem/ crédito), acesso a capital

Players de diferentes setores podem aproveitar oportunidades em comercialização, dependendo do nível de maturidade e evolução nestas competências chave. Dadas as características requeridas pelos seus próprios setores de atuação, *players* desses setores devem estar mais aptos a dominar, ou ao menos capturar uma fatia, do mercado livre aberto ao varejo.

Entre eles, estão naturalmente os atuais comercializadores de energia, pelo *know-how* na operação de *trading* de energia, mesmo com *gaps* nas outras quatro dimensões. Outros setores são distribuição de energia e distribuição de gás, que têm modelos operacionais varejistas e acesso a canais, mas não possuem forte competência em *marketing* e experiência do usuário.

Mapa de competências necessárias em comercialização varejista de energia por setor selecionado

Alta expertise ●●●● Baixa expertise

	Modelo operacional	Acesso a canais	Vendas e marketing	Customer experience	Trading/ gestão de riscos
	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento e gestão de amplo conjunto de clientes com baixos tickets médios Processos, sistemas, organização, governança e capacitação da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> Canais e acesso a base ampla de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Segmentação de clientes Desenvolvimento de produtos (de energia), <i>bundling</i> Pricing Gestão de força de vendas Propaganda, <i>marketing</i>, <i>branding</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Experiência/ jornada <i>friendly</i> Ominicanalidade Possibilidade de autoatendimento e personalização 	<ul style="list-style-type: none"> Análise de mercado/ tendências <i>Sourcing</i> de energia de diferentes fontes e fornecedores Gestão de riscos (posição/alavancagem/crédito) Acesso a capital
Energia elétrica – comercialização	●	●	●	●	●
Energia elétrica – distribuição	●	●	●	●	●
Gás – distribuição	●	●	●	●	●
Petróleo – distribuição	●	●	●	●	●
Telecom	●	●	●	●	●
Varejo	●	●	●	●	●
Financeiro	●	●	●	●	●

Fonte: Análise Mirow & Co.

Um outro grupo é composto por empresas de telecom, varejo e setor financeiro, que possuem boa (ou ótima) capacidade em operação de varejo, acesso a canais, *marketing* e *customer experience*, restando apenas desenvolver habilidades específicas do setor elétrico, sendo candidatos a entrar com robustez nesse mercado.

O desenvolvimento de uma comercializadora apta a enfrentar os desafios do novo mercado de energia deverá endereçar várias dimensões chave. São elas:

- **Aspirações estratégicas:** definir a aspiração da companhia para a comercializadora, segmentos de clientes alvo, como esse novo negócio se conecta com a estratégia da empresa
- **Processos:** desenhar os principais processos para a gestão da comercializadora, como vendas e *marketing*, jornada do cliente, SAC, gestão de portfólio, operações/*trading*, gestão de risco, processos de *back-office*
- **Sistemas e ferramentas:** identificar sistemas e ferramentas que podem ser alavancados, mapear novas ferramentas necessárias, avaliar as tecnologias mais adequadas

- **Governança:** estruturar mecanismos de gestão para a comercializadora, nível de envolvimento da liderança, interfaces entre as áreas e posicionamento do novo negócio dentro da organização
- **Estrutura e pessoas:** desenhar estrutura de equipe, as áreas envolvidas, principais papéis e responsabilidades, competências necessárias
- **Cultura:** mapear valores e comportamentos que devem ser incentivados na comercializadora e identificar ações que podem acelerar mudanças culturais necessárias (por exemplo comunicação, formação, incentivos)

Assim como em outros mercados e setores, mudanças disruptivas devem favorecer as empresas que melhor se adaptarem às novas condições do mercado. A abertura do mercado livre para baixa tensão deve abrir oportunidades tanto para comercializadoras atuais quanto para empresas de outros setores que podem se aproveitar de competências existentes ou mesmo desenvolverem as competências necessárias. Duas perguntas emergem:

- Quais mudanças as comercializadoras atuais precisam implementar para se manterem competitivas e aproveitarem ao máximo as oportunidades da abertura do mercado?
- Como *players* de outros setores com alto grau de similaridade (em termos de competências necessárias) podem aproveitar o momento para diversificarem suas atividades e entrarem no varejo de energia?

Seja qual for o caso, mais bem posicionadas estarão aquelas que se anteciparem às mudanças e se prepararem para o desafio que emerge.

