
Comercialização de energia: diferentes segmentos e formas de atuação

Com o crescimento do mercado livre, como as empresas do setor podem se adaptar e gerar mais valor?

2024



Conteúdo

Sumário executivo 03

Introdução 06

1 A liberalização do mercado de energia brasileiro 09

2 Ambiente competitivo 15

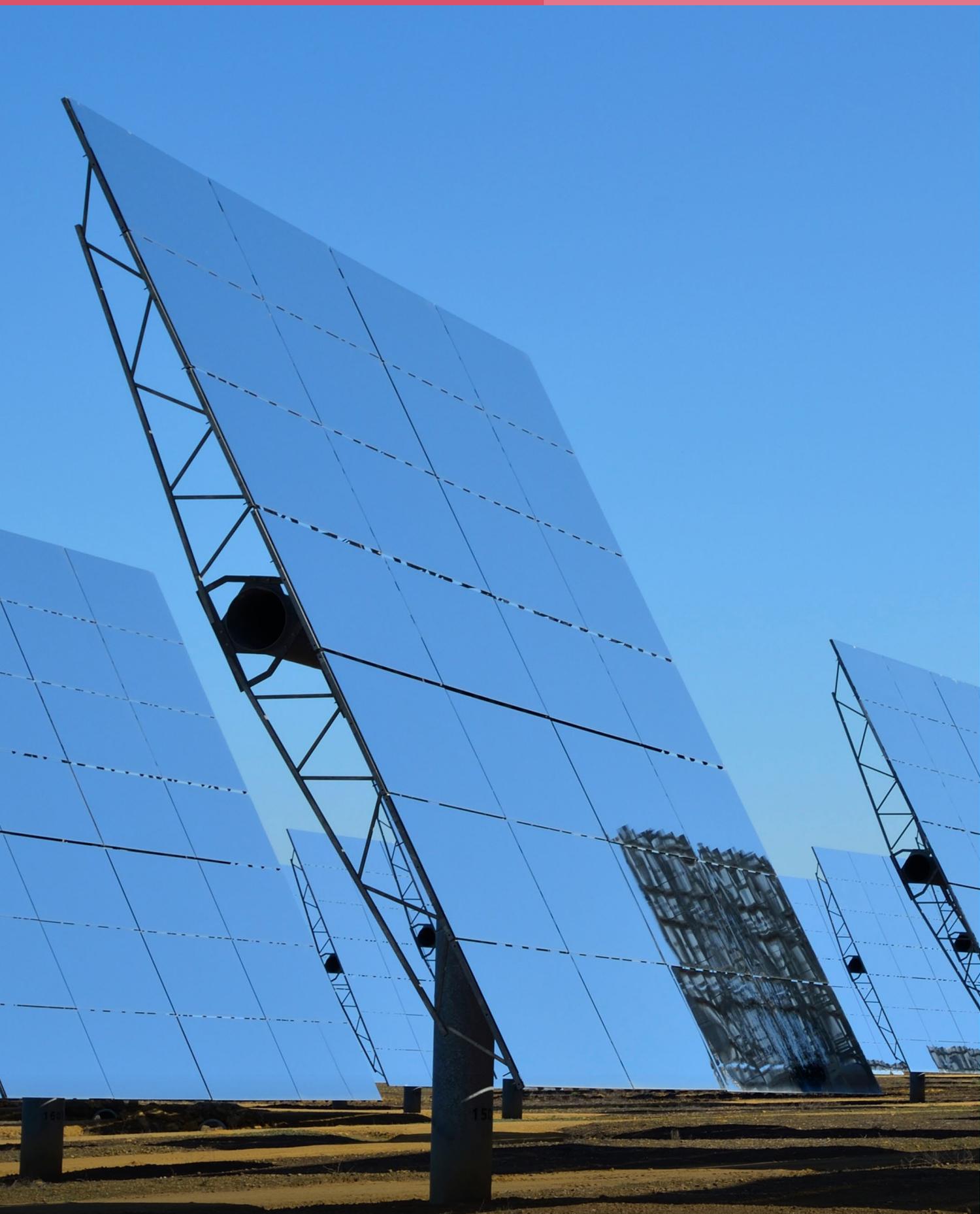
3 Dinâmica do ACL – segmentos e perfis de clientes 21

4 Posicionamento das empresas no ACL 28

5 Considerações finais 38

6 Contatos 41

Sumário executivo



1.

O Ambiente de Contratação Livre (ACL) poderá registrar receitas de R\$ 110 bilhões em 2040 – R\$ 50 bilhões de clientes novos, migrados a partir de 2024

Para aproveitar as oportunidades esperadas com a abertura do mercado até 2030, será crucial adotar novas estratégias para conquistar um novo perfil de consumidor residencial, com baixo consumo médio (4,1 MWh), porém grande número de usuários (45 milhões).

2.

Players não estratégicos¹ aumentaram em 21% (16 GWm) sua participação em vendas no ACL desde 2015²

Serviços financeiros (15%) e comercializadores puros (36%) representam 51% do volume negociado pelos 30 principais comercializadores, demonstrando a perda de espaço de *players* estratégicos³. Baixas barreiras de entrada e *gaps* de capacidades explicam ao menos em parte a transição.

3.

A abertura, a partir de agora, trará novas oportunidades aos *players* com foco em varejo e *trading*

Pequenos clientes devem representar mais de 17% do total comercializado em 2040, tornando-se o segmento de maior crescimento. Maior complexidade e maturidade do mercado farão com que o *trading* cresça para atender à nova demanda por liquidez.

¹ Comercializadores puros e instituições financeiras que não atuam historicamente em geração ou distribuição.

² Considerando os 30 maiores comercializadores de 2015 e 2023.

³ Aqueles com atuação histórica em geração e/ou distribuição.

4.

Novos entrantes com experiência de varejo mudam a dinâmica competitiva, principalmente neste segmento, mas isso pode se estender a outros

Capacitações de varejo e serviços de escala terão papel crucial na abertura do mercado para consumidores pequenos – empacotamento de ofertas e automatização de atendimento, além de processos e marketing de varejo serão cruciais.

5.

Players tradicionais precisam ter estratégia clara de atuação, seja para se consolidar no varejo, seja para não perder valor no seu core

Com a migração e chegada de *outsiders*, *players* tradicionais podem adotar duas estratégias básicas (com variações): concentrar-se no negócio principal, esforçando-se para fidelizar e manter atuais clientes ou expandir para novos segmentos, demandando o desenvolvimento de novas capacitações. A escolha não é óbvia e precisa ser consciente e bem planejada.



Introdução



O setor energético brasileiro é caracterizado pela sua diversidade de fontes e presença de *players* de diferentes tamanhos, segmentos e estratégia de atuação. Enquanto alguns atuam em áreas específicas, outros estendem sua presença para mais de uma parte da cadeia de valor, como geração, transmissão, distribuição e comercialização, o que torna mais complexo o entendimento do mercado.

A regularização de compra e venda de energia é feita pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), a qual divide o mercado em dois ambientes: o Ambiente de Contratação Regulado (ACR), no qual os consumidores são atendidos por distribuidoras locais e não têm opção de escolher seu fornecedor, e o Ambiente de Contratação Livre (ACL) ou mercado livre, que permite aos consumidores escolher seus fornecedores de energia.

No cenário dinâmico da comercialização de energia no país, a abertura do mercado representa um marco importante, pois dá a consumidores e fornecedores liberdade de negociar contratos de forma direta, o que impacta no controle do custo de energia e na previsibilidade de gastos.

O que era um mercado seletivo, exclusivo para os grandes consumidores, poderá se tornar a nova realidade para milhões de usuários, com a esperada abertura do mercado livre para consumidores de baixa tensão até 2030.

Nesse contexto, realizamos uma projeção sobre o futuro do mercado livre de energia brasileiro. Analisamos as alterações que serão causadas pela chegada dos consumidores de baixa tensão, estudamos a evolução do mercado livre nos últimos anos e traçamos o perfil dos *players* estratégicos que já atuam no mercado e dos novos entrantes que começam a enxergar oportunidades no setor energético (*outsiders* e *players* financeiros).

Por fim, discutimos as possíveis estratégias que diferentes perfis de empresas podem adotar com a expansão do mercado livre no Brasil.



Espera-se que a liberalização do mercado de energia para dezenas de milhões de novos consumidores altere substancialmente a relação de demanda e oferta vigente no setor de energia e impulse o consumo de energia renovável. Empresas de todos os segmentos e portes têm sofrido pressões crescentes para a descarbonização das suas operações e, conseqüentemente, redução das emissões de GEE em toda a cadeia. Com a entrada no ACL, esses clientes ganham autonomia e maior controle sobre a participação de renováveis no seu consumo de eletricidade.

Adriano Correia,
Sócio e líder da indústria de Energia e Serviços de Utilidade Pública da PwC Brasil

1. A liberalização do mercado de energia brasileiro



Migração de clientes



O aumento significativo de consumidores livres e especiais cadastrados na CCEE nos últimos anos mostra que o mercado se prepara para acelerar a transição.



Inércia para migração é esperada, assim como ocorreu nas aberturas graduais passadas. A velocidade da migração dependerá de benefício percebido *versus* complexidade de migração.



A abertura do ACL deve seguir o seguinte cronograma (embora o governo já tenha dado indícios de querer acelerar o processo):

- **Janeiro 2024:** todos de alta tensão
- **Janeiro 2026:** todos, exceto residenciais e rurais
- **Janeiro 2030:** todos

A liberalização do mercado de energia para o restante dos consumidores brasileiros está prevista para ocorrer de forma gradual. Mais um passo foi dado em janeiro de 2024, com a liberalização dos últimos consumidores de alta tensão, formados em sua maioria por pequenas e médias empresas.

Em janeiro de 2026, essa opção deve ser estendida aos usuários da rede de baixa tensão, exceto os residenciais e rurais. Finalmente, a abertura total, incluindo residências e propriedades rurais, é esperada para janeiro de 2030.

Apesar da abertura, a velocidade de migração do ACR para o ACL dependerá muito da percepção dos benefícios por parte dos usuários. A migração para o mercado livre de energia não é um processo simples e exige do usuário, dependendo de sua categoria, uma série de adequações formais e técnicas. Desse modo, espera-se alguma inércia na migração, como aconteceu em aberturas anteriores, especialmente entre os consumidores de menor porte.



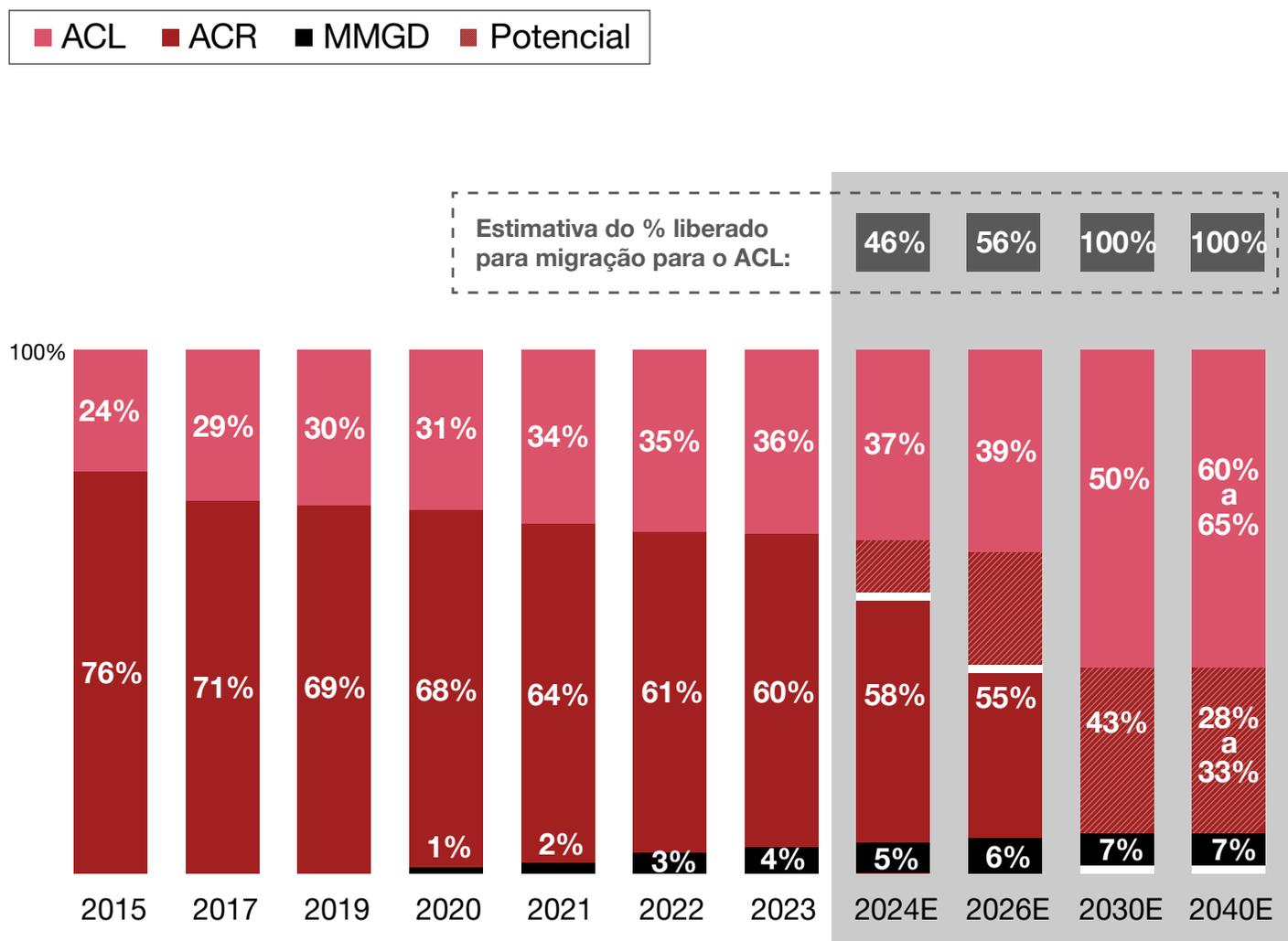
Ainda que haja inércia, projetamos que em 2040 o ACL represente um mercado de até R\$ 120 bilhões⁴. Desse total, R\$ 52 bilhões representam o valor adicional trazido por novos consumidores na migração, principalmente clientes residenciais que, apesar do baixo consumo unitário, são numerosos (45 milhões de usuários).⁵

⁴ Valor estimado com base em uma tarifa média de R\$ 160 por MWh, sem considerar a inflação.

⁵ Fontes: Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), Abraceel e análises da PwC e Strategy&.

A expectativa de abertura total do ACL até 2030 deve estimular um forte crescimento do volume de comercialização (MWm), podendo atingir até 65% do volume do mercado brasileiro de energia elétrica em 2040.

Perspectivas do mercado brasileiro de energia elétrica – ACL x ACR (%)



Obs.: a CCEE não considera a Micro e Minigeração Distribuída (MMGD) no consumo do ACR. Logo, a proporção de consumo no ACL em 2022 é de 36%.



Mudança de perfil dos clientes

Segundo o Anuário Estatístico de Energia Elétrica 2023 (EPE), o mercado cativo atual conta com mais de 90 milhões de usuários (50% residenciais). O número é três mil vezes maior do que o de usuários do ACL (31 mil). Em termos de consumo médio por usuário, o ACL, com 6.903 MWh, registra um valor quase duas mil vezes maior que o do ACR (4,1 MWh).

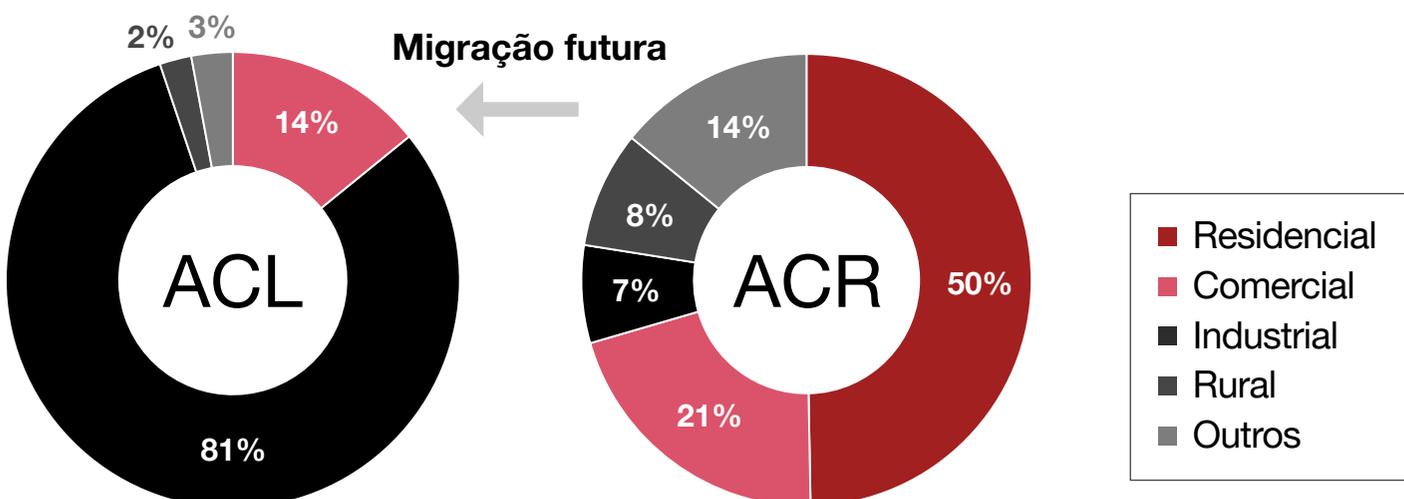
A migração dos consumidores para o ACL – principalmente os residenciais, rurais e comerciais – traz desafios para os *players* do atual mercado livre, pois esses consumidores têm um perfil muito diferente dos clientes atuais (sobretudo indústrias, com contratos mais longos e alta demanda energética). As empresas do setor elétrico que quiserem aproveitar essa oportunidade do segmento de varejo terão que se adaptar.

Serão necessários investimentos em infraestrutura de medição adequada, marketing específico e canais de comunicação e venda dedicados a esses novos usuários, que muitas vezes não têm conhecimento sobre comercialização de energia. Além disso, ofertas em pacote, novos produtos agregados à energia e automação de processos poderão ser importantes para atrair esse consumidor.⁶

Números do mercado de energia elétrica no Brasil:
90 milhões de usuários no ACR e 31 mil no ACL.
A migração trará mudanças significativas no perfil do cliente do ACL.

⁶ Fontes: CCEE, Empresa de Pesquisa Energética (EPE) e análises da PwC e Strategy&.

Consumo por classe em cada ambiente



Nº de consumidores

31.071

x 2,9k

90.543.191

Em 2024, mais de 27 mil empresas já declararam interesse em migrar para o ACL

Consumo médio

6.903 MWh

x 1,7k

4,1 MWh

Obs.: com base na última publicação do Anuário Estatístico de Energia Elétrica 2023 (ano-base 2022) – EPE.

Principais mudanças com a chegada dos clientes de baixa tensão ao ACL



Clientes residenciais e comerciais devem migrar para o ACL. Perfis de relação comercial e consumo diferem muito dos atuais consumidores livres e especiais.



Devido ao menor *ticket*, rentabilidade com os novos clientes demandará comunicação massiva, ofertas em pacotes e automação de processos para otimizar custos.



Separação de fio e energia poderá permitir às distribuidoras colher margens com venda de energia para atuais clientes – retenção de clientes será chave para consolidar escala.

2. Ambiente competitivo



Crescimento do ACL

De 2015 a 2023, o mercado livre apresentou forte expansão, com uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de aproximadamente 7,6%, atingindo 26,3 GWm (incluindo autoprodução).

Em contraste, o consumo do mercado cativo cresceu apenas 0,1%, refletindo uma estagnação. Esse crescimento no mercado livre ocorreu tanto organicamente quanto pelo aumento do número de consumidores.



No mesmo período, houve uma mudança significativa na representatividade de grandes comercializadoras nos contratos de venda de energia no ACL. Em 2015, as dez maiores comercializadoras de energia detinham 65% dos contratos de venda em volume, mas em 2023 essa participação caiu para apenas 23%.

Da mesma forma, participação dos maiores consumidores livres nos contratos de compra também caiu: em 2015, 23% dos contratos em volume eram dos dez maiores consumidores; em 2023, esse valor foi de 12%.⁷

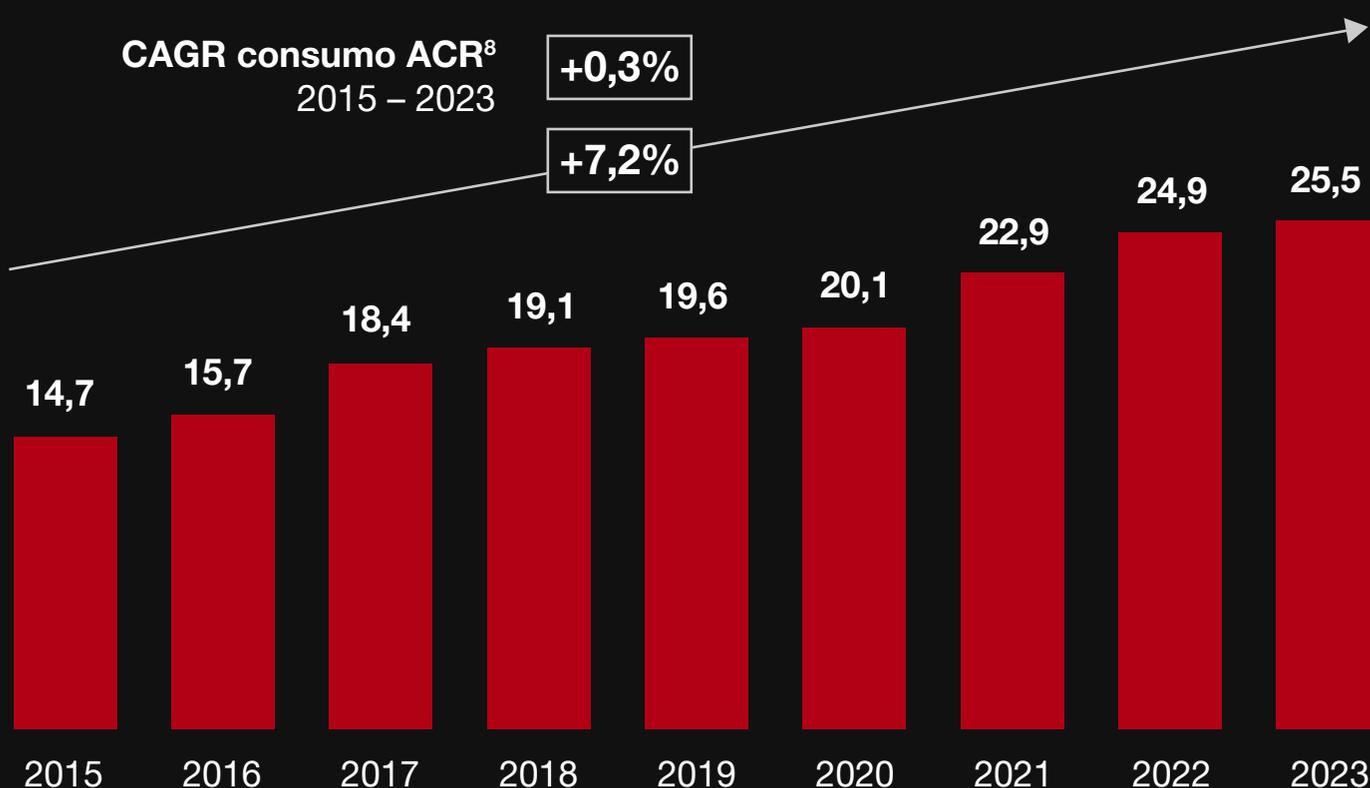
⁷ Fontes: CCEE, Aneel, EPE, análises da PwC e Strategy&.

A grande pulverização de mercado observada foi fruto de uma baixa barreira de entrada e percepção de grande potencial por *players* externos, mas também contou com um *gap* de capacitações e ação por parte dos *players* tradicionais do setor. Funções comerciais e de *trading* são tipicamente pouco dominadas por geradores tradicionais que, embora tenham investido mais nessas áreas nos últimos anos, ainda apresentam *gaps*.

Mercados internacionais, a exemplo de Inglaterra e Austrália, apresentam um nível de concentração muito mais alto, com alguns poucos *players* dominando o mercado a partir de benefícios de escala. Esse pode ser um caminho a ser traçado no mercado brasileiro, passando por um período de consolidação de comercializadoras após a fase de expansão.

O consumo no ACL [GWm] quase duplicou nos últimos oito anos. Esse crescimento se deu tanto organicamente, com aumento de consumo por parte de usuários existentes, quanto pela chegada de novos usuários.

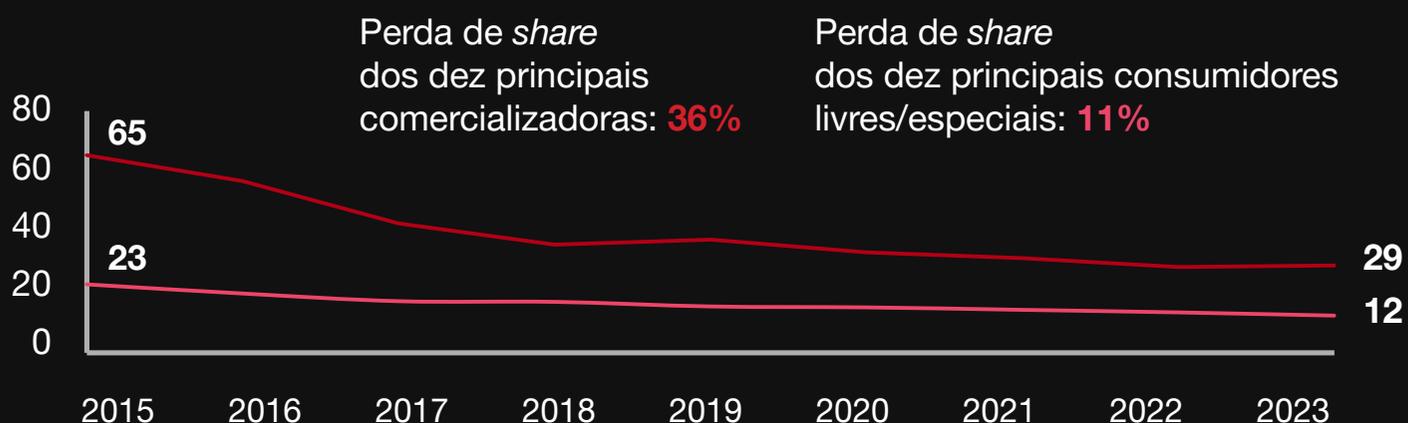
Evolução do consumo no ACL (em GWm)



⁸ Incluindo MIMGD.

Representatividade dos contratos dos dez principais *players* (%)

- Contratos de venda – Dez principais comercializadoras
- Contratos de compra – Dez principais consumidores livres / especiais



Número de agentes



Consumidores livres e especiais (+27% a.a.)

1.826 > 12.586

2015

2023



Comercializadores (+15% a.a.)

171 > 517

2015

2023



Crescimento da competição no ACL

Entre 2015 e 2023, o número de comercializadores no ACL cresceu 2,5 vezes mais do que o número de geradores. Esse crescimento se reflete também na representatividade do volume de vendas entre comercializadores e geradores.

Em 2015, cerca de 59% do volume de vendas do ACL estava nas mãos dos geradores e 40% com comercializadores. Em 2023, o cenário se inverteu: geradores detinham 38% e comercializadores aproximadamente 61% do volume de vendas.

Essa mudança pode ser atribuída à maior dinâmica comercial, flexibilidade e diversificação de serviços oferecidos pelos comercializadores, que atendem à demanda crescente por contratos customizados e soluções adaptadas às necessidades específicas dos usuários, atraindo consumidores de médio porte ao ACL.

Os geradores, por terem (tipicamente) comportamentos mais tradicionais em suas ofertas no mercado, muitas vezes não conseguem atender a esse tipo de demanda. O possível resultado desse cenário é a ampliação das opções de serviços e ofertas disponíveis para os clientes médios por parte das comercializadoras.

Número de perfis

CAGR 2015 - 2023

956

2442

+12,3%

283

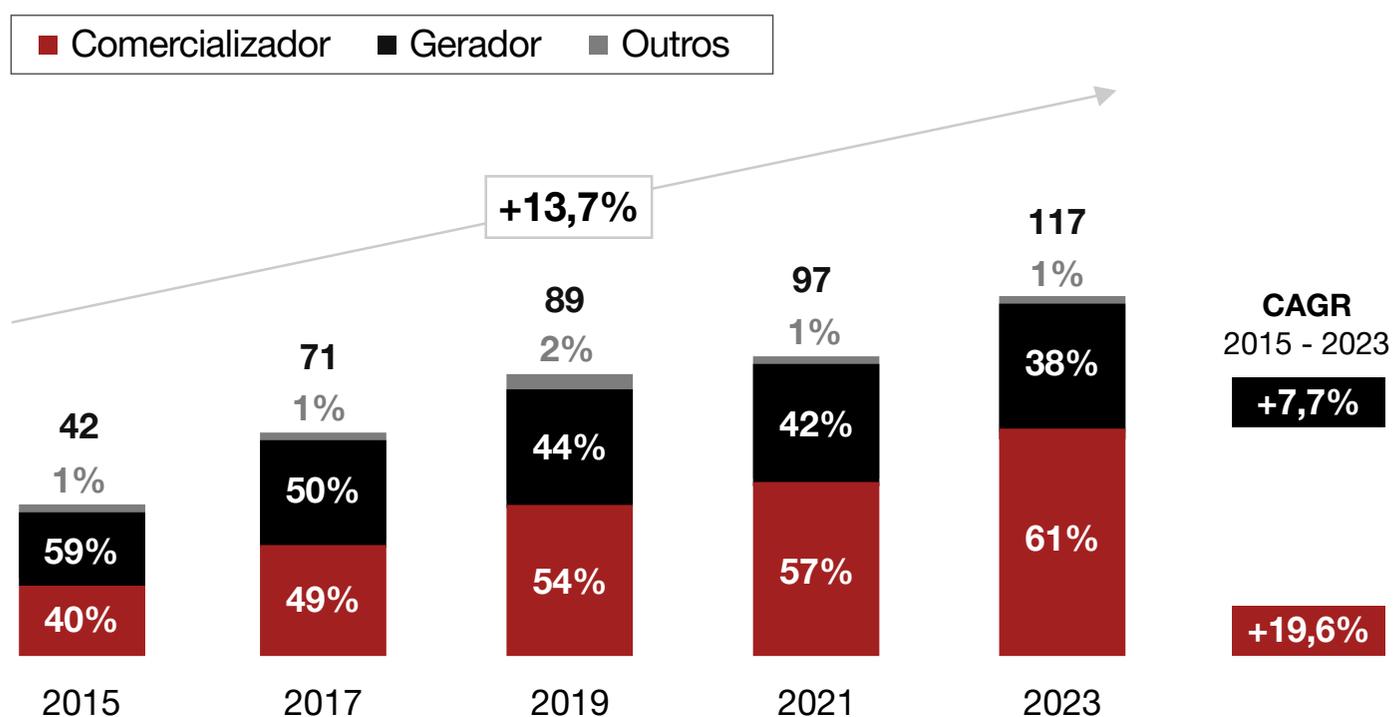
1045

+17,7%

O número de perfis de comercializadores e geradores atuantes¹⁰ no ACL aumentou consideravelmente desde 2015.

Apesar do aumento geral no volume de vendas no ACL [GWm], a proporção entre a representatividade de comercializadores e geradores se inverteu, com comercializadores atingindo um volume de venda maior do que geradores nos últimos anos.

Volume de venda por classe de perfil de agente no ACL (em GWm)



Número de perfis

| Ano | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | CAGR 2015 - 2023 |
|-----------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------|
| Comercializador | 965 | 1.282 | 1.470 | 1.588 | 1.694 | 1.882 | 1.978 | 2.106 | 2.442 | +12,3% |
| Gerador | 283 | 334 | 430 | 511 | 663 | 730 | 848 | 948 | 1.045 | +17,7% |

¹⁰ Considerando os perfis atuantes em cada ano.
Fontes: CCEE e análises da PwC e Strategy&.

3

Dinâmica do ACL – segmentos e perfis de clientes



Segmentação de clientes no ACL

No cenário projetado para o mercado livre brasileiro até 2040, enxergamos quatro segmentos típicos de clientes com características e comportamentos distintos. Com diferenças no volume de consumo e na expectativa de migração, cada um desses segmentos tem perspectiva de crescimento distinta:



Grande atacado

Formado por consumidores de alta voltagem, com alto consumo de energia (mais de 5 MWm) e que buscam tipicamente contratos de média e longa duração. Hoje, é o segmento principal do ACL. Esses têm preferência por ofertas personalizadas que cobrem planejamento da demanda, geração (lastro) e previsibilidade de preços.

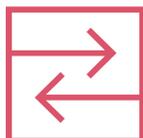
Para esse grupo, espera-se um crescimento baixo (CAGR entre 3% e 4% até 2040), baseado principalmente no crescimento orgânico e pouco influenciado pela migração, uma vez que o segmento já está consolidado.



Médio atacado

Consumidores de médio porte (até 5 MWm), presentes em mercados regionais e altamente pulverizados. Para gerar entendimento e fomentar a migração, ainda demandam consultoria e ações de relacionamento. Precisam de ofertas mais diversificadas e estruturadas, capazes de atender aos diferentes nichos regionais, setoriais e de dimensões variadas.

Para esse grupo, projeta-se um crescimento anual de aproximadamente 4% até 2040, com um nível de migração ligeiramente mais alto do que o grande atacado devido à recente abertura do ACL (2024) para todos os clientes de alta tensão, o que deve atrair clientes dessa classe nos próximos anos.



Trading

É composto, principalmente, por empresas comercializadoras, geradores e grandes consumidores com conhecimento do mercado financeiro. Faz uso de instrumentos financeiros de *hedge* (incluindo opções e derivativos) para gerenciar riscos e oportunidades de forma dinâmica.

Como é baseado no grande número de negociações, terá alto volume (~95 GWm) e poderá movimentar até R\$ 130 bilhões anualmente, apesar de margens mais baixas. Devido à natureza especializada, seu crescimento está atrelado ao aumento da maturidade do mercado, demandando conhecimentos mais complexos por parte dos clientes, o que não acontece rapidamente. Com isso, sua previsão de crescimento anual é de 4% a 8% até 2040.



Varejo

É composto pelos consumidores de baixa tensão, com perfil residencial, pequeno comércio e rural. É um grupo caracterizado pelo baixo consumo unitário, mas pela grande quantidade de clientes, ou seja, mais pulverizado. Os clientes têm baixo conhecimento sobre o setor elétrico e ainda não estão no ACL. Por isso, demandam atendimento em escala, como ofertas empacotadas, canais de relacionamento e procedimentos automatizados.

Com a abertura do mercado e a migração, espera-se um grande potencial para os *players* que se prepararem com antecedência para atender a esse segmento. A expectativa é de CAGR próximo de 40%, volume aproximado de 30 GWm e movimentação de até R\$ 45 bilhões anuais.¹¹

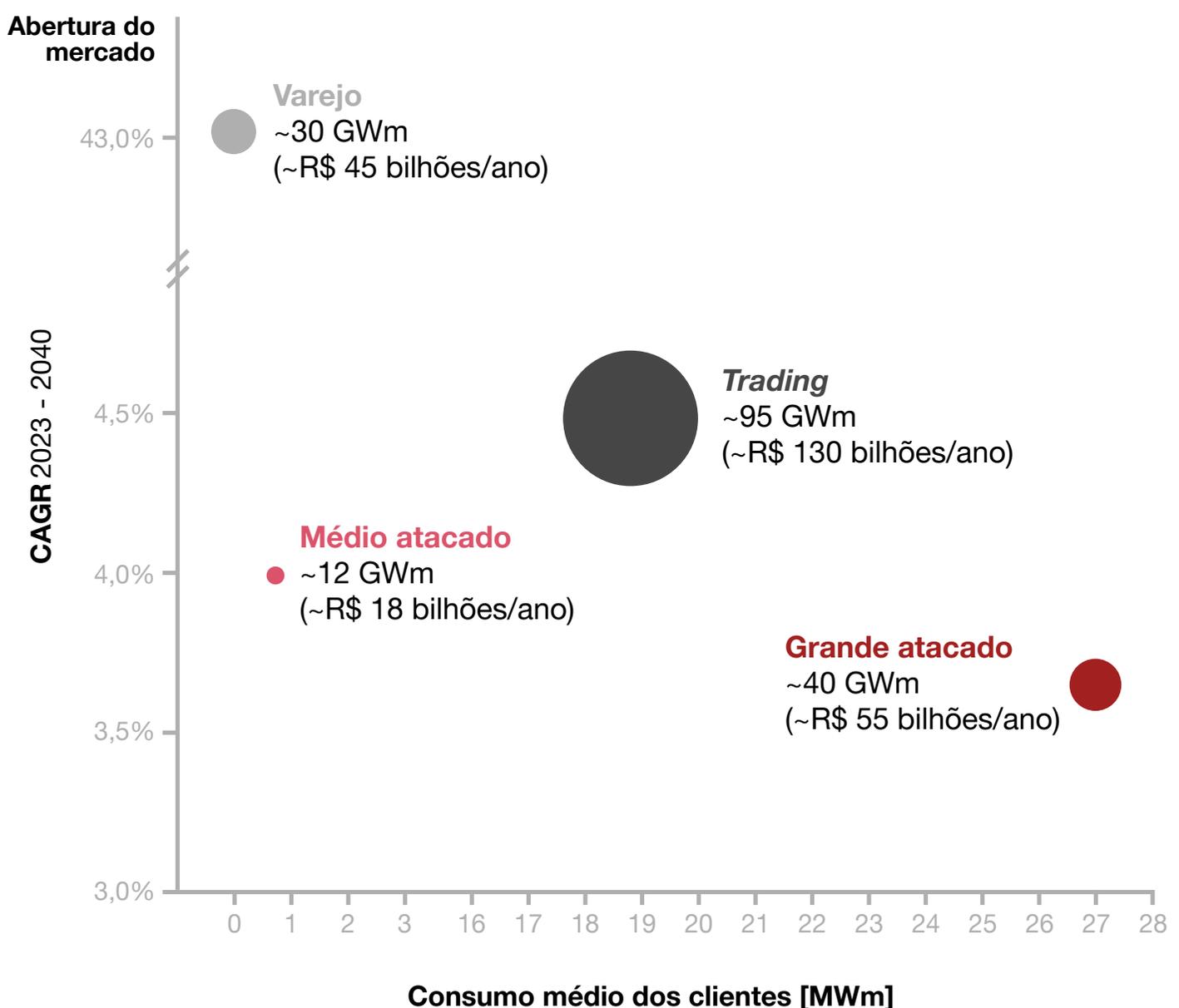
¹¹ Fontes: CCEE, *clipping* de notícias e análises da PwC e Strategy&.



Cada segmento de clientes tem relevância, perspectiva de crescimento e perfil de comportamento distintos, o que poderá influenciar no posicionamento das empresas no ACL.

Segmentos de atuação no ACL – Projeção para 2040

Dimensão dos círculos representa tamanho projetado dos mercados em volume comercializado



* Considerando uma tarifa de R\$ 160/MWh.

Perfil das empresas atuantes no ACL

Na outra ponta, as empresas do ACL podem ser agrupadas de acordo com seu perfil de atuação, abrangência de mercado e estratégia de ação. Considerando esses critérios, identificamos **quatro perfis distintos**.

Três deles já atuam no ACL e se espera que o outro cresça nos próximos anos, influenciado pela abertura do mercado e chegada dos clientes varejo. Esses perfis são definidos como *players* estratégicos, comercializador puro, serviços financeiros e “*outsiders*”.¹²



Players estratégicos

Envolvidos na **geração e distribuição** de energia, têm **grande expertise** no setor e já atendem diretamente os grandes consumidores do ACL. Tipicamente, têm perfil de atuação mais conservador, buscando contratos de grande volume e longo prazo, embora tenham evoluído para servir clientes menores também.



Comercializador puro

Ao comprarem de geradores e outros comercializadores, **diluem riscos com carteira pulverizada de clientes**, e apoiam a migração dos clientes para o ACL. Mais conectados a consumidores de porte médio ou com contratos de cobertura de curto ou médio prazo, podem ter uma variedade de perfis, desde *players* regionais, de nicho, a grandes empresas nacionais.



Serviços financeiros

Alavancam sua expertise em **trading de commodities** e **gestão de risco** para agregar margem e complementar sua oferta aos clientes com contratos de energia atrelados a crédito e derivativos.

¹² Fontes: CCEE e análises da PwC e Strategy&.



Outsiders

Empresas de fora do setor de energia, que se aproveitam das capilaridades e sinergias de seus **setores atuantes com o segmento elétrico** para entrar no ACL, atraindo clientes do varejo.

Apesar de os *players* estratégicos estarem há mais tempo no mercado de energia, terem mais conhecimento e participarem de diversos pontos da cadeia de valor do setor, sua relevância no volume de venda vem caindo consideravelmente desde 2015.

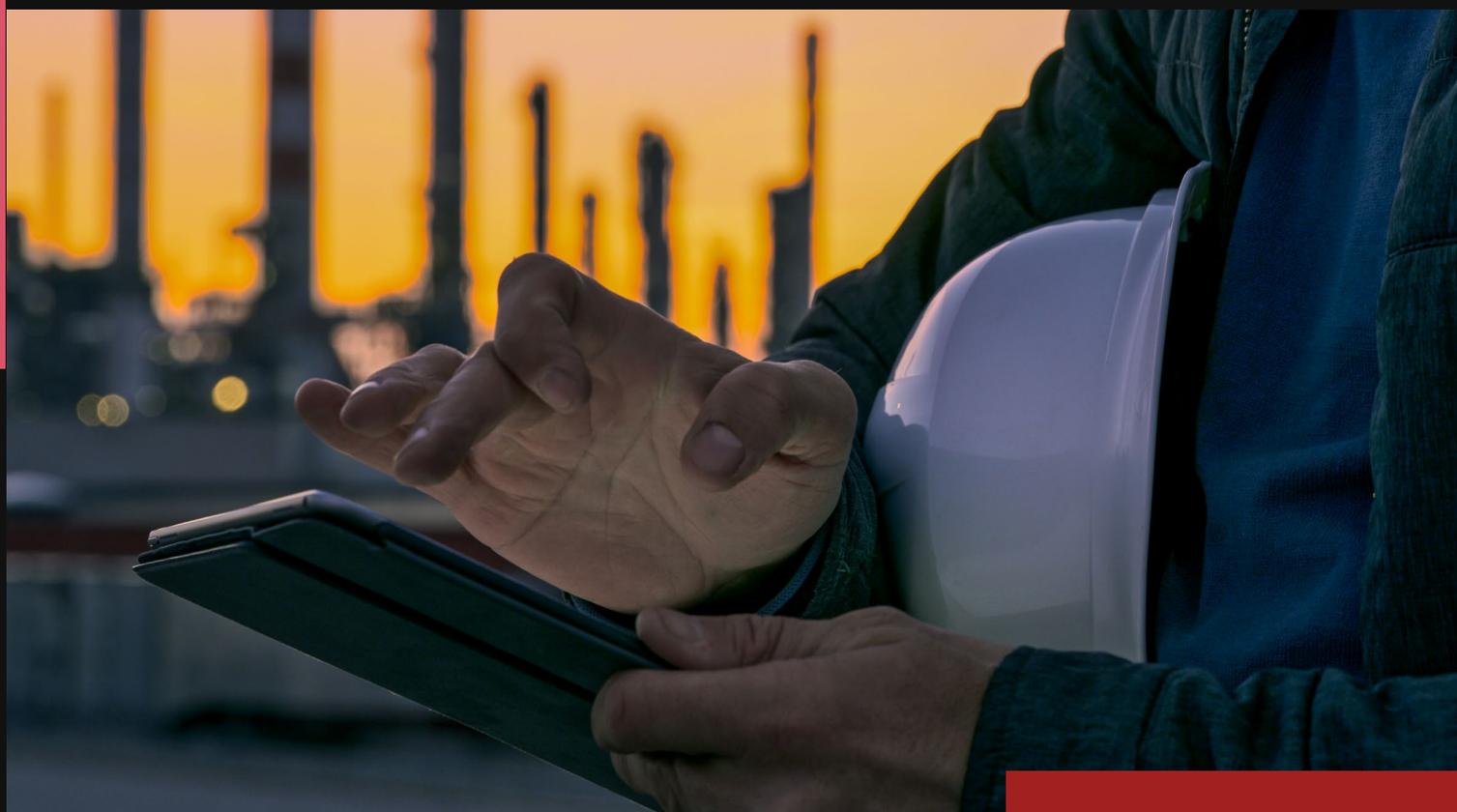
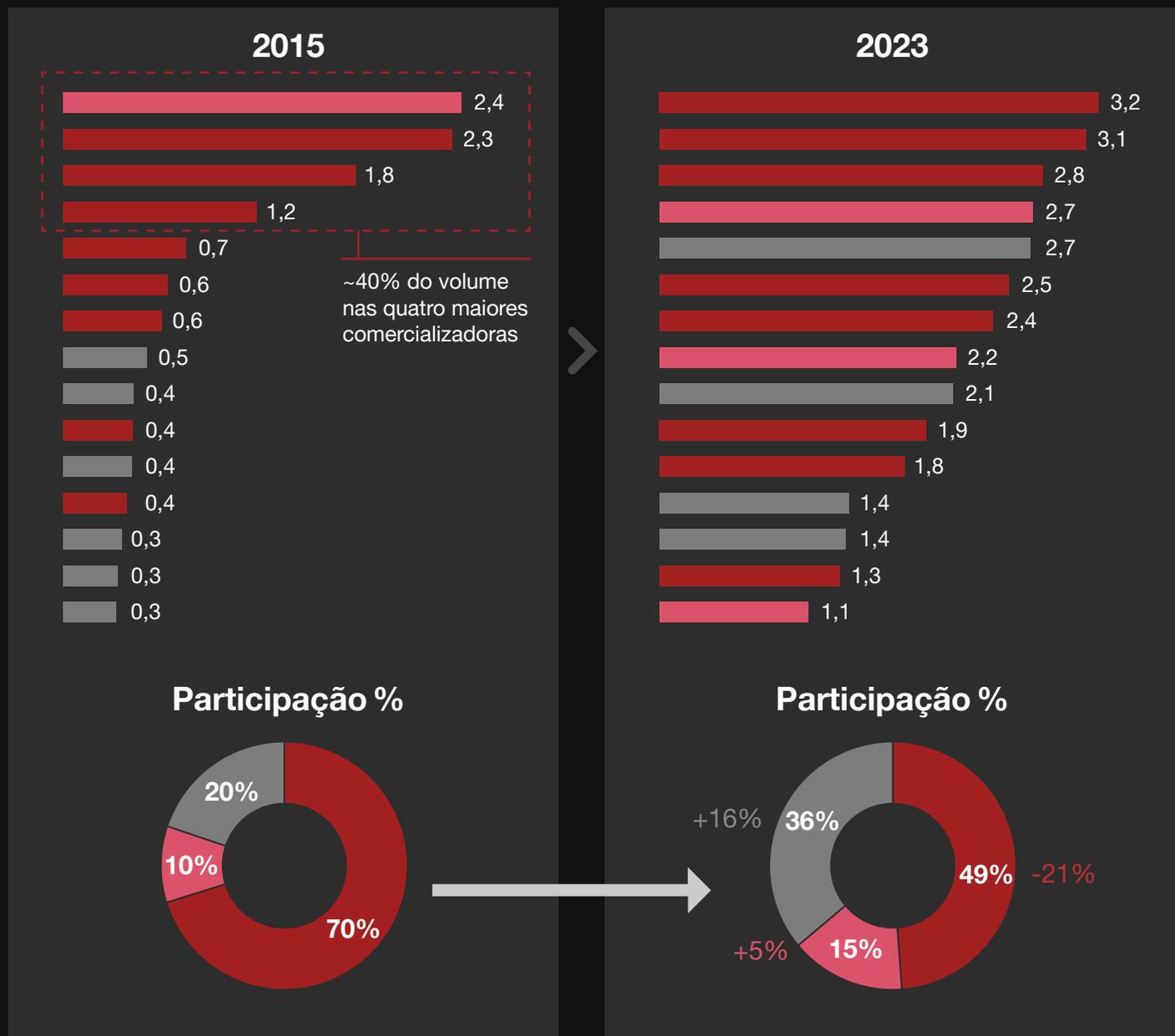
Analisando o volume de vendas dos 30 principais agentes comercializadores (sejam eles estratégicos, puros ou de serviços financeiros), entre 2015 e 2023, vemos que os *players* estratégicos perderam 21% de participação de mercado, enquanto serviços financeiros aumentaram sua presença em 5% e os comercializadores puros em 16%.

A perda de participação dos *players* tradicionais pode ser vista como consequência da evolução do mercado e da crescente competitividade do ACL. Primeiro, a entrada de mais comercializadores, que são mais ágeis e flexíveis a mudanças de mercado, pode ter aumentado o número de ofertas e, conseqüentemente, a liquidez no ACL.

Além disso, a especialização dessas empresas em segmentos e geografias específicas do mercado de energia permite que elas operem com maior proximidade ao cliente. Por outro lado, empresas do setor financeiro alavancam sua reputação, base de clientes e seu balanço, além das capacidades de *trading* de *commodities* e gestão de riscos para gerar vantagem competitiva.

Volume de venda de energia de comercializadoras (em GWm)

■ Estratégicos ■ Serviços financeiros ■ Comercializador puro



4. Posicionamento das empresas no ACL



A chegada do varejo e a entrada de *outsiders*

A segmentação de clientes e as diferentes estratégias de cada perfil de *player* devem influenciar diretamente em como as empresas participantes do ACL decidem se posicionar – quais produtos e serviços lançar e em qual segmento de mercado atuar.

Portanto, espera-se que a abertura do mercado, a migração do segmento de varejo, a maior maturidade do mercado e a estabilização do grande e médio atacado tenham um impacto significativo no ACL. Isso pode levar à entrada de novas empresas no mercado e a uma revisão das estratégias dos *players* atuantes para se manterem relevantes.

Entre os *players* estratégicos que hoje dominam o grande atacado e têm presença em *trading*, observamos duas estratégias básicas frente à abertura do mercado: focar e se defender em seu segmento principal ou explorar o novo segmento de varejo.



Na primeira opção, precisarão fornecer ofertas ainda mais específicas e voltadas para o grande atacado para fidelizar a carteira de clientes existentes e defender sua parcela de mercado, tanto de outros *players* estratégicos quanto de novos entrantes.

Na segunda opção, o desafio será entender o novo público e criar novas capacidades essenciais para conquistar relevância no varejo – *target* marketing, automatização de processos internos, criação de canais de serviço ao consumidor e vendas, criação de ofertas e precificação específica para a baixa tensão (“pacotes padronizados”).

Os comercializadores puros, com a abertura completa do mercado, poderão continuar a concentrar suas atividades no segmento de *trading*, que provavelmente estará mais consolidado devido ao alto volume de negociações. No entanto, sua presença no médio atacado poderá ser afetada pela chegada de *outsiders*, que têm potencial para fragmentar o mercado com ofertas mais atraentes para esse público.

A migração do varejo também oferecerá oportunidades para os comercializadores puros. Embora precisem adaptar suas capacidades para atender a esse novo público, eles podem aproveitar as semelhanças entre os perfis de varejo e médio atacado – pulverização e baixo conhecimento sobre o setor elétrico – para fornecer suporte e consultoria e se tornar parceiros na atração desses segmentos para o ACL.

A atuação em nichos regionais – estratégia que vem dando resultados até o momento – pode perder força no longo prazo para os ganhos de escala e plataformas, à medida que a migração se torne mais simples e transparente para o consumidor de pequeno porte.

Os serviços financeiros atuam fortemente como *traders* no mercado, embora venham buscando crescimento em outros segmentos. Para o futuro, eles poderão consolidar sua posição como *traders* especialistas, desenvolvendo produtos estruturados mais complexos pautados no setor energético.

Além disso, poderão explorar mercados adjacentes, como o de crédito de carbono, e a sinergia de seus serviços atuais com o mercado de energia. Isso inclui o financiamento de projetos no setor energético, facilitando o acesso a crédito e utilizando recebíveis de contratos de energia como garantia.

O varejo também não parece estar fora do campo de atuação dos bancos, já que também possuem capacitações para atender a pequenos clientes (já o fazem no seu *core business*), mas há dúvidas se terão apetite para descer a cadeia de valor até a base.

Os novos entrantes ("*outsiders*"), apesar de terem baixa relevância hoje, poderão abocanhar parte considerável do ACL nos próximos anos. Empresas de telecom, bens de consumo e varejo alimentar são exemplos de *players* que estão de olho no setor e estruturando os seus primeiros passos.

Essas empresas já sabem atuar no varejo por fornecerem outros tipos de serviço a esse público e, por isso, têm a capacitação necessária para atendê-lo. No entanto, para atuarem no ACL, elas precisarão se adequar às regras da CCEE e adquirir conhecimento no setor energético para entender a concorrência, dinâmica de preços e gestão de riscos para alcançar boas margens e ter sucesso no novo mercado.¹³

No atual mercado, as estratégias já estão definidas – baixa participação de outsiders e varejo fora do foco.

Segmentos de atuação – Hoje

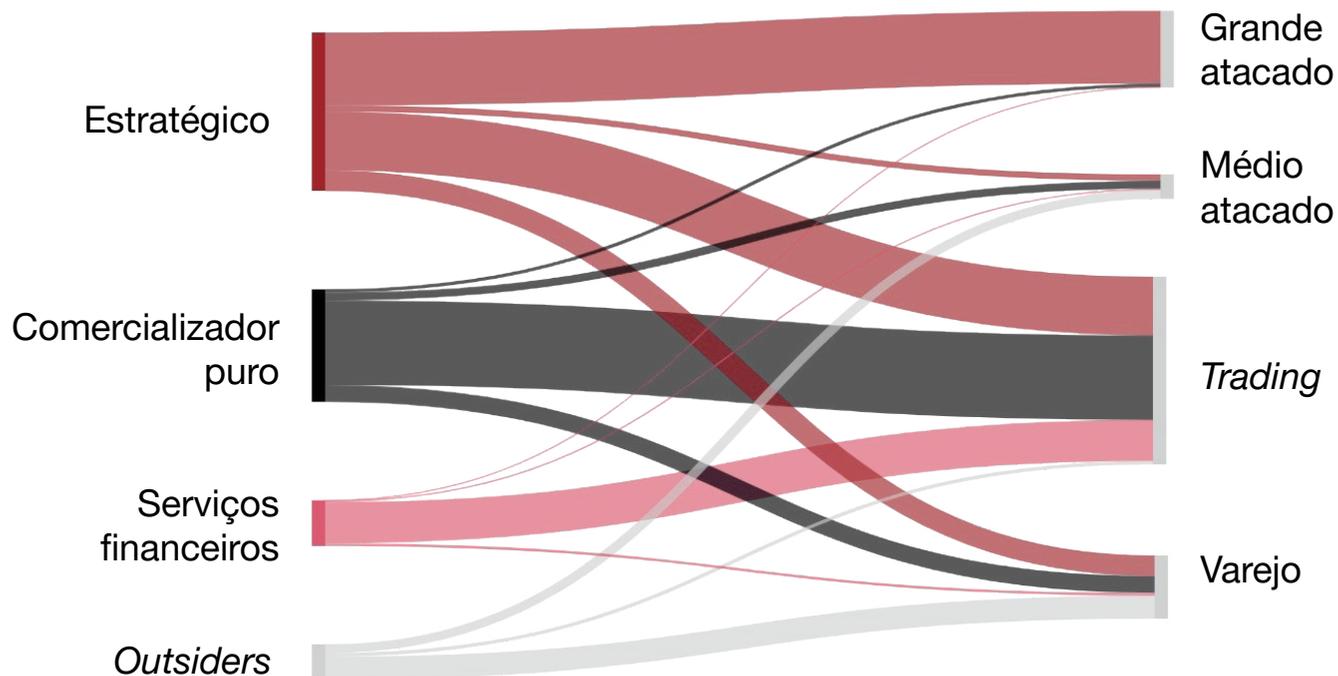


¹³ Fontes: CCEE e análises da PwC e Strategy&.

No futuro, com a possível entrada de *outsiders* no mercado, a competição entre os *players* será maior, mudando as preferências por determinados segmentos de atuação e pelo mercado de varejo.

Segmentos de atuação – Abertura total

Projeção para 2040



Adaptação dos *players*

Algumas empresas já começam a dar sinais de diferenciação estratégica e adotar novos posicionamentos no ACL. Essas mudanças permitem entender mais claramente como cada perfil de *player* vai adaptar seu modo de atuação com a abertura do mercado livre.



Players estratégicos

Os *players* estratégicos no ACL estão adotando uma abordagem proativa para se prepararem para cenários futuros. Visando ampliar sua atuação no mercado e atrair uma gama mais ampla de clientes, algumas empresas já investem em estruturas comerciais inovadoras, como plataformas de *e-commerce* de energia e até mesmo programas de facilitação de migração para pequenos consumidores.

Outras estão diversificando sua atuação e ampliando mercado com projetos de eficiência energética, geração distribuída e mobilidade elétrica. Com relação ao portfólio de serviços oferecidos, *players* estratégicos estão expandindo suas ofertas para aumentar a competitividade do mercado, além dos contratos de compra e venda (PPAs), crédito de carbono, I-RECs, planos de geração distribuída por assinatura e serviços de eficiência energética.¹⁴

¹⁴ Fontes: material de RI das empresas, *clippings* de notícias e análises da PwC e Strategy&.



Comercializadores puros

Movimentam-se por meio da adaptação do seu modelo de atuação conforme a evolução do ACL e a abertura do mercado. Alguns apostam na criação de *joint ventures* (JV) com outros *players* para aumentar sua abrangência e verticalização, a fim de atuar em diferentes partes da cadeia de valor.

Além da estratégia de JVs, os *players* também investem na verticalização e inovação de maneira individual: expandindo negócios para geração de energia, armazenamento em baterias e até mesmo diversificação de fontes energéticas (ex.: gás natural).

Outras empresas focam na diferenciação – para melhorar aquilo que já fazem bem – e criam modelos e técnicas próprias para precificação de energia, gerando resultados melhores para clientes em negociações de compra e venda.

Em termos de portfólio, os comercializadores puros estão se tornando mais dinâmicos, com oferta de contratos de curta, média e longa duração, contratos com swaps de fonte energética, negociação de créditos de carbono e até mesmo consultoria regulatória para clientes novos ou com pouca expertise de mercado.¹⁵

¹⁵ Fontes: sites e materiais de RI de empresas do setor de energia, *clippings* e análises da PwC e Strategy&.



Instituições financeiras

As instituições financeiras estão se posicionando de maneira estratégica no ACL, aproveitando sua expertise em *trading* para explorar melhor o mercado de energia. Antecipando a abertura total, esses *players* já estão estruturando mesas de comercialização para desenvolver e negociar produtos de energia para pequenas empresas (e, eventualmente, até pessoas físicas).

A oferta de produtos para mitigação de riscos, utilizando a imagem dessas instituições como *traders* mais qualificados, em conjunto com produtos derivativos mais completos, pode ser um aspecto de diferenciação.

Essa estratégia permite que os bancos gerenciem os riscos associados à volatilidade do mercado e ofereçam soluções mais robustas e confiáveis para conquistar clientes. Além disso, estão explorando sinergias na estruturação de crédito, com contratos futuros de compra de energia como garantia.



Outsiders

Empresas *outsiders* estão entrando no ACL de energia, aproveitando as capilaridades e sinergias entre os setores em que atuam e o setor elétrico. Alguns *players* já estão alavancando o relacionamento com clientes atuais e entrando no setor de energia de maneira inovadora.

Por exemplo, algumas empresas de telecomunicações já vendem créditos gerados por usinas de geração distribuída, usinas próprias ou de parceiros, oferecendo aos clientes descontos na conta de luz.

Outros *outsiders* desenvolveram plataformas que ajudam estabelecimentos comerciais a reduzir o consumo de energia. Dessa forma, cria-se uma associação entre as marcas dos *outsiders* e o mercado energético, preparando terreno para uma atuação mais ativa no futuro.

Com uma estrutura comercial já consolidada, marca reconhecida, alcance e expertise em atendimento, *billing* e disponibilidade de ofertas, os *outsiders* estão bem posicionados para entrar no ACL. A presença desses *players* também será crucial para estimular a entrada dos consumidores de baixa tensão nos próximos anos.

A sinergia entre setores permite que eles desenvolvam ofertas com descontos e recompensas em outras linhas de serviço, atraindo ainda mais clientes que estão pensando em migrar para o ACL.¹⁶

Alguns *players* de setores não energéticos aproveitam sua capilaridade para atuar como distribuidores de serviços.

¹⁶ Fontes: sites de empresas de bens de consumo e telecomunicações, *clippings* de notícias e análises da PwC e Strategy&.

Alinhamento dos *players* ao perfil de clientes

Com um mercado mais complexo e competitivo, alguns *players* têm desempenhado melhor em segmentos específicos. Abaixo, apresentamos uma relação entre o perfil dos *players* e os segmentos de clientes nos quais eles têm apresentado maior vantagem competitiva (*right to win*) até o momento.¹⁷

| | Players estratégicos | Comercializador puro | Serviços financeiros | Outsiders |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------|
| Grande atacado | 1 | | | |
| Médio atacado | 2 | 3 | | |
| Trading | | 4 | 5 | |
| Varejo | | | | 6 |

Fit alto
 Fit médio
 Fit baixo

Atuações típicas de cada *player*

| | |
|---|--|
| <p>Player estratégico > Grande atacado</p> <p>Foco histórico em grandes clientes e contratos de alto volume/longo prazo. Lastro de geração e credibilidade.</p> | <p>Player estratégico > Médio atacado</p> <p>Esforço recente para servir pequenas indústrias/grandes comércios, incluindo uso de agentes de vendas.</p> |
| <p>Comercializador puro > Médio atacado</p> <p>Capilaridade comercial gerando relacionamento com clientes de médio porte. Foco regional/setorial.</p> | <p>Comercializador puro > Trading</p> <p>Capacidades de <i>trading</i> para incrementar margens e gerir risco de comercialização.</p> |
| <p>Serviços financeiros > Trading</p> <p>Capacidades em gestão de risco e atuação em <i>trading</i> de <i>commodities</i> e mercados futuros (<i>core business</i>).</p> | <p>Outsiders > Varejo</p> <p>Comunicação de massa e produtos empacotados. Capacitações de varejo e digital necessárias.</p> |

¹⁷ Fontes: análises da PwC e Strategy&.

5 – Considerações finais



Como as empresas podem se preparar para o futuro?

A expectativa é que os próximos anos sejam marcados por um forte crescimento do mercado livre de energia no Brasil, trazendo consigo mudanças no perfil e na complexidade dos clientes, além de uma evolução nas estratégias das empresas que atuam nesse mercado.

Algumas mudanças já são visíveis, com alguns *players* utilizando sua expertise para ampliar a atuação na cadeia de valor, diversificar portfólios de ofertas e explorar sinergias com seus outros negócios, visando proteger suas posições ou aumentar sua participação de mercado.

Na busca por diferenciais competitivos, é crucial que cada empresa identifique quais aspectos internos e externos merecem atenção especial para iniciar sua preparação. A partir dessa análise, podem ser adotadas diversas medidas para ajudar na adaptação e no preparo para os cenários futuros do ACL. A seguir, apresentamos alguns exemplos de atributos importantes e ações que podem ser implementadas.



Medidas de preparação para o futuro do ACL

1.

Revisão de cenário competitivo: identificar e analisar em profundidade as forças que influenciam a competitividade no mercado livre de energia.

2.

Avaliação de capacitações: avaliar as capacitações existentes, maximizar o impacto das forças estratégicas e aprimorar aquelas que estão mais fracas ou defasadas.

3.

Segmentação de clientes: compreender as necessidades dos clientes atuais e potenciais, visando aumentar a satisfação e a fidelidade – fazer escolhas e focar.

4.

Análise de portfólio de ofertas: analisar o desempenho do portfólio de produtos existentes para otimizá-lo e alinhá-lo com os objetivos estratégicos da empresa.

5.

Revisão de modelo de negócios: repensar a proposição de valor da empresa e as capacidades necessárias para competir de modo eficaz.

6.

M&A: considerar a possibilidade de expansão e aquisição de outros *players*, buscando ganhos de escala, competências, presença geográfica e formatos de atuação.

Contatos



Adriano Correia

Sócio e líder da indústria de Energia e Serviços de Utilidade Pública da PwC Brasil
adriano.correia@pwc.com



Daniel Martins

Sócio da Strategy& e líder de Energia para Advisory
daniel.martins@pwc.com



Mauro Toledo

Diretor em Energia da Strategy&
mauro.toledo@pwc.com

strategy&

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com



Neste documento, “PwC” refere-se à PwC Strategy& do Brasil Consultoria Empresarial Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure