

A ATUAÇÃO DAS COMERCIALIZADORAS INDEPENDENTES COMO ORGANIZAÇÕES DISRUPTIVAS

Alvaro Augusto de Almeida

Electra Comercializadora de Energia

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

alvaro@electraenergy.com.br

Abstract

The aim of this paper is to propose the view of independent electricity trading companies as disruptive organizations, in the sense of Christensen (2003). Distribution, transmission and generation companies should be seen as established companies, incapable of reducing their profits in order to compete in Brazil's aggressive but still restricted energy open market. Transmission companies are straightforward ruled out of this market by the existing model. Distribution companies, even when playing as "tied traders", are only interested in maintaining their profits. Generation companies are too large to manage small contracts. Therefore, independent trading companies are the only ones eligible to operate in this market that requires agility, sales capability, creativity and reduced profit margins.

Palavras chave: comercializadoras, mercado livre, disrupção, estratégia, mudança.

1.0 – INTRODUÇÃO

Até 1998 as estratégias de todas as empresas do Setor Elétrico Brasileiro (SEB) eram essencialmente baseadas na exploração de ativos físicos, tais como usinas geradoras, linhas de transmissão e redes de distribuição. Naturalmente, os ativos intangíveis sempre existiram em tais empresas, embora nem sempre valorizados ou reconhecidos, mas o modelo setorial então vigente não possibilitava que o capital intelectual, a organização do conhecimento e a gestão da tecnologia da informação, por exemplo, tivessem papéis relevantes nas estratégias dos agentes, as quais eram, para todos os efeitos, determinadas em bases não comerciais e baseadas na existência de um condomínio não competitivo.

A primeira reestruturação do SEB, denominada Projeto RE-SEB e ocorrida a partir de 1997, introduziu novos agentes setoriais, dentre os quais as comercializadoras de energia, que passaram a atuar de maneira desvinculada de ativos físicos. Tais empresas podem assim ser caracterizadas como organizações da Era do Conhecimento, enquanto geradores, distribuidoras e empresas de transmissão podem ser caracterizadas como organizações da Era Industrial.

A utilização maciça da tecnologia da informação, a liberdade de posicionamento estratégico e também alguns aspectos regulatórios conferem às comercializadoras características bastante diferentes daquelas de outros agentes setoriais, algumas das quais são exploradas no presente artigo.

2.0 – AS COMERCIALIZADORAS DE ENERGIA ELÉTRICA

A primeira comercializadora brasileira surgiu em 1998, destinada a negociar sobras de energia e a atender os primeiros consumidores livres do país. Em fevereiro de 2006, de acordo com dados da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica – CCEE, já existiam 46 comercializadoras registradas oficialmente, embora nem todas atuantes. Destas, 25 eram associadas à Associação Brasileira dos Agentes Comercializadores de Energia Elétrica – ABRACEEL.

Apesar de existentes desde 1998, as operações de comercialização de energia no mercado livre só vieram a ganhar volume a partir do início do século XXI, período particularmente difícil para o mercado de energia em boa parte do mundo. Em 2001 vieram a público as práticas fraudulentas da Enron e ocorreu o ataque ao World Trade Center, este último vindo a causar uma desaceleração da economia mundial. Entre 2000 e 2001 a Califórnia mergulhou em uma crise energética causada, dentre outros motivos, por falhas no processo de reestruturação e desregulamentação. No Brasil o racionamento energético, ocorrido entre junho de 2001 e março de 2002, provocou a primeira mudança no novo modelo setorial, prejudicou a privatização de geradoras e foi incorretamente atribuído à reestruturação do setor e à criação do Mercado Atacadista de Energia – MAE. Todos esses problemas, especialmente o escândalo da Enron, afetaram negativamente a imagem das comercializadoras. A recuperação deu-se aos poucos e hoje tais agentes gozam de grande prestígio, sendo reconhecidos pela agilidade na criação e implementação de soluções para

o mercado livre. Nos EUA e na Europa, de acordo com Barrionuevo (2006), as comercializadoras também estão se recuperando do impacto negativo causado pela Enron.

No Brasil, devido a particularidades do processo de reestruturação, as comercializadoras dividem-se em dois tipos básicos: as “independentes”, desvinculadas de grandes grupos da área de energia, e as “vinculadas”, que atuam no bojo de uma grande distribuidora ou geradora, ainda que com personalidade jurídica diferente. No primeiro caso, a comercializadora atua agressivamente, de modo a conquistar mercado. No segundo, especialmente quando a comercializadora é vinculada a uma distribuidora, a atuação é defensiva, na tentativa de se evitar ou minimizar a perda de consumidores cativos. Comercializadoras vinculadas a geradores geralmente operam no mercado atacadista, não no varejista. Isso ocorre porque a gestão de contratos de pequenos montantes não é atrativa do ponto de vista de um gerador detentor de capacidade produtiva da ordem de centenas ou milhares de mega-watts. Uma exceção é o caso das Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs), usinas de biomassa, eólicas, fotovoltaicas e de co-geração qualificada, autorizadas a vender energia a consumidores de alta tensão, desde que estes tenham demanda igual ou superior a 500 kW. Nesse caso, tanto os consumidores quanto as usinas são de pequeno porte (ALMEIDA, 2004).

3.0 – ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E FORÇAS PROPULSORAS

Em vários países a indústria da energia elétrica acabou por se verticalizar após atingir certo nível de desenvolvimento. Este foi também o caso do Brasil, especialmente durante o período de 1957 a 1992, conhecido como “Era da Regulamentação”, quando várias empresas passaram a atuar concomitantemente nos segmentos de geração, transmissão, distribuição e comercialização, este último tendo como alvo apenas os consumidores cativos, única modalidade permitida na época.

A verticalização sempre foi justificada como redutora de custos operacionais e de impostos, mas, como se sabe atualmente, também prejudica a competição no mercado, transforma os clientes em monopsonios e, particularmente no caso de setores estatais

regulados com base no custo do serviço, torna as empresas reféns do *efeito Averch-Johnson*¹.

No Brasil o consórcio de consultores liderado pela Coopers & Lybrand, responsável pelo projeto da primeira reestruturação do SEB, recomendou, dentre outras coisas, a separação entre a *commodity* (energia elétrica) e os serviços a ela associados (transmissão e distribuição). Tal separação, como esperado, resultou na melhor definição dos papéis dos agentes setoriais e foi conduzida em três frentes inter-relacionadas: a desverticalização das empresas de energia elétrica, a limitação da possibilidade de auto-suprimento (*self-dealing*) e a separação das tarifas de fornecimento em Tarifas de Uso (TUSD e TUST) e Tarifas de Energia (TE), no caso de consumidores cativos, e em Tarifas de Uso e Preços de Energia, no caso de consumidores livres.

Além do incentivo à competição, a desverticalização traz também vantagens estratégicas para as empresas. De acordo com ROBERT (1998, p. 84), muitas organizações são formadas por dez áreas estratégicas importantes: 1) conceito de produto ou serviço; 2) tipo de usuário ou cliente; 3) tipo ou categoria de mercado; 4) capacidade de produção; 5) tecnologia ou *know-how*; 6) método de vendas ou marketing; 7) método de distribuição; 8) exploração de recursos naturais; 9) tamanho ou crescimento e; 10) retorno ou lucro. Embora todas as dez áreas sejam importantes para uma empresa, apenas uma delas desempenha a liderança da estratégia organizacional. Essa área-líder é denominada **força propulsora** e determina que tipo de decisões a organização irá tomar, que valores seguirá, que tipo de vantagens competitivas conseguirá obter, etc. Contudo, poucos executivos reconhecem formalmente a existência das forças propulsoras ou compreendem que são, a um só tempo, senhores e escravos delas.

No setor elétrico as forças propulsoras mais importantes são as de número 5 a 10. Os geradores de energia elétrica têm sua força propulsora na exploração de recursos naturais. O conceito de produto também é importante para os geradores, mas todas as formas de energia primária originam-se de recursos naturais, renováveis ou não. Assim, empresas geradoras devem se especializar em produzir energia em grandes blocos,

¹ Efeito que ocorre quando o retorno permitido para uma empresa é baseado em uma taxa pré-definida. As empresas então tendem a sobre-investir, aumentando a base de cálculo e o retorno líquido, mas alocando os recursos de maneira ineficiente.

deixando em segundo plano, ou simplesmente contratando, outras atividades, como a de comercialização de energia.

Empresas que dispõem de uma única forma de levar seus produtos ou serviços até seus clientes são orientadas pelo método de distribuição. Esse, naturalmente, é o caso das distribuidoras e transmissoras² de energia elétrica. A verdadeira força de tais empresas reside na capacidade de manter as linhas de transmissão e redes de distribuição em condições operacionais e com interrupções mínimas. No caso das distribuidoras, a elevada capilaridade das redes representa uma vantagem competitiva percebida há muito por outras empresas, como operadoras de telefonia e de TV a cabo.

Do ponto de vista da teoria das forças propulsoras, a existência de mais de uma força em uma mesma empresa conduz a conflitos internos, decorrentes da competição por recursos escassos, o que prejudica o atendimento aos clientes e direciona energias para atividades não produtivas. A desverticalização é, portanto, recomendada como forma de aumentar a eficiência e melhorar a competitividade.

Um fato relevante é que executivos de empresas como geradores, distribuidores e transmissores não podem escolher qual será a força propulsora de suas organizações. O próprio negócio e o arcabouço regulatório fazem tal escolha. Executivos de comercializadoras de energia, por outro lado, são mais livres para escolher a força propulsora. A análise da força por trás de cada uma das comercializadoras brasileiras foge ao escopo do presente artigo, mas, resumidamente, pode-se aventar que a escolha se concentra nas forças de números 1 (produto ou serviço), 2 (tipo de usuário), 3 (tipo de mercado), 5 (tecnologia), 6 (método de vendas), 9 (crescimento) e 10 (lucro). É essa liberdade de escolha que confere às comercializadoras uma flexibilidade estratégica e operacional que nenhum outro agente de mercado tem.

Em fevereiro de 2006 as comercializadoras registradas na CCEE dividiam-se da seguinte forma: 13 comercializadoras independentes; 10 comercializadoras vinculadas a geradores ou a grupos detentores de ativos de geração; 8 comercializadoras vinculadas a distribuidoras ou a grupos detentores de ativos de distribuição; 3 comercializadoras

² No Brasil, as empresas de transmissão não podem efetivamente “vender” energia elétrica aos consumidores, mas apenas prestam serviços de transmissão de energia. Ainda assim, o conceito do método de distribuição como força propulsora é aplicável.

vinculadas a grupos estatais; 4 comercializadoras vinculadas a grupos sem ativos de geração ou distribuição e 8 comercializadoras cuja ligação é incerta ou desconhecida.

No caso de uma comercializadora vinculada, haverá sempre o inevitável conflito entre a força propulsora desta e a da organização-mãe. O pessoal alocado a comercializadoras defensivas, por exemplo, acabará por se sentir desestimulado pelo esforço constante de se trocar mercado cativo por mercado livre, sem agregar valor à organização. O pessoal alocado a possíveis comercializadoras varejistas vinculadas a geradores sentirá o contraste entre o negócio central da empresa (*core business*), que é gerar energia elétrica, e o trabalho estressante de se gerenciar centenas de pequenos contratos de compra e venda. A única solução sustentável no longo prazo é transformar a comercializadora em uma organização independente, totalmente desvinculada da organização-mãe, atuando de maneira disruptiva, com regras, cultura e personalidade próprias.

4.0 – COMERCIALIZADORAS INDEPENDENTES COMO ORGANIZAÇÕES DISRUPTIVAS

O conceito de **tecnologia disruptiva** foi introduzido por Christensen (1997) e consiste em um produto ou serviço que sobrepuja os serviços ou produtos líderes de mercado, apesar de um desempenho inicial mais fraco quando medido de acordo com os padrões existentes. Uma tecnologia disruptiva começa por baixo, com desempenho inferior ao da tecnologia líder, conforme mostrado na Figura 1, e acaba por dominar o mercado devido ao atendimento de necessidades que a tecnologia dominante não é capaz de atender ou, muitas vezes, nem mesmo capaz de perceber. Um exemplo clássico de tecnologia disruptiva são os microcomputadores, que substituíram boa parte do trabalho anteriormente executado pelos *mainframes*. Posteriormente Christensen substituiu o conceito de tecnologia disruptiva pelo de **inovação disruptiva** (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003), por ter percebido que poucas tecnologias são intrinsecamente disruptivas e sustentáveis. Na grande maioria das vezes é a estratégia (i.e., a força propulsora) que cria o efeito disruptivo, não o produto em si.

Christensen observa que um procedimento padrão a todas as empresas estabelecidas é a tendência de preservar as margens de lucro históricas. Esta constatação é tão importante que Nobrega (2004, p. 77) a eleva à categoria de “primeira lei de Christensen”. De fato,

nunca na história empresarial um executivo recebeu aplausos por comprometer as margens de lucro de sua organização, mesmo que para desenvolver um novo negócio. Organizações novas explorando um negócio igualmente novo, que podem ser denominadas de organizações disruptivas, são as únicas capazes de oferecer produtos e serviços ao mesmo tempo em que se contentam com margens menores.

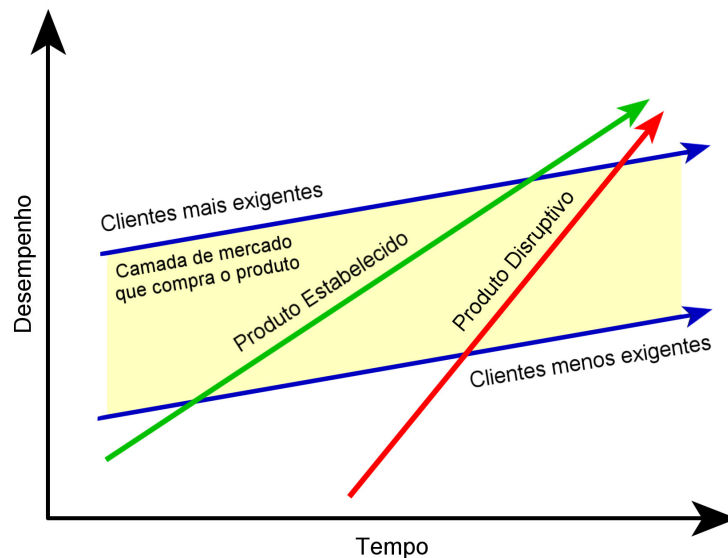


Figura 1 – Evolução das Inovações Disruptivas

Fonte: Adaptado de Nobrega, 2004, p. 78

Trazendo-se o conceito de organização disruptiva para o setor elétrico, percebe-se que há uma grande diferença entre as atuações das comercializadoras vinculadas e das independentes. As primeiras estão muito mais interessadas na preservação das margens da organização-mãe. Não são organizações inovadoras e atuam dentro de uma cultura pré-existente, valendo-se de recursos também pré-existentes. Já as comercializadoras independentes são organizações novas, sem compromisso com margens históricas, e podem atuar agressivamente de modo a conquistar mercado, concentrando-se em uma única força propulsora. As comercializadoras independentes atuam na inovação disruptiva, enquanto as comercializadoras vinculadas atuam na manutenção das margens.

A flexibilidade operacional das comercializadoras decorre de certa liberdade na escolha da força propulsora, do caráter disruptivo do negócio, do uso intensivo da tecnologia da informação e também da inexistência de ativos de geração e distribuição. As

comercializadoras, na realidade, não vendem energia elétrica, pois esta continua a ser fisicamente fornecida pela distribuidora local. O que as comercializadoras vendem é um serviço ligado à energia, que é a gestão de contratos de compra e venda. As comercializadoras vendem lucro, mudança e gestão, não energia. Em outras palavras, as comercializadoras vendem o conhecimento associado à contratação de energia elétrica no mercado livre, não a energia em si.

A confusão entre aquilo que uma organização vende e aquilo que o consumidor compra já trouxe dificuldades a muitas empresas. Um caso clássico é o da *Encyclopaedia Britannica*, publicada pela primeira vez em 1768 e, até a década de 80, consolidada como um produto dirigido a famílias de classe média, vendido por preços entre US\$ 1.500 a US\$ 2.000. Na década de 80, quando surgiram as primeiras enciclopédias em CD ROM, com preços inferiores a US\$ 70, os executivos da *Britannica* não se sentiram nem um pouco ameaçados. Contudo, no curto espaço de cinco anos a *Britannica* foi quase destruída, pois seus executivos foram incapazes de perceber dois fatores importantes. O primeiro é que o verdadeiro concorrente da *Britannica* não eram as enciclopédias em CD, mas sim os computadores pessoais, que hoje podem ser conectados a todas as bibliotecas *online* do mundo. O segundo é que a *Britannica* não vendia enciclopédias, mas sim uma espécie de remédio para aplacar a culpa dos pais, que sentiam estar fazendo pouco pela educação de seus filhos. Hoje, quando os pais querem aplacar essa culpa, compram um PC, não a *Encyclopaedia Britannica*, apesar de todo o eruditismo espalhado por mais de trinta e três mil páginas (NOBREGA, 2002, p. 27).

A constatação que os consumidores de energia elétrica querem lucro, mudança e gestão foi o que permitiu o surgimento das comercializadoras de energia no Brasil e em várias partes do mundo. Tal constatação está ligada ao fato de que as circunstâncias em que os produtos são vendidos são mais importantes do que os atributos dos produtos. É precisamente isso que se nota no setor elétrico mundial. O serviço de gerar, transmitir e distribuir energia elétrica certamente não é trivial, mas do ponto de vista dos consumidores as dificuldades técnicas não são importantes. A partir do momento em que se estabelece uma relação contratual, mesmo que via meros contratos de adesão, o serviço contratado deve ser obrigatoriamente fornecido. Os consumidores passam então a se comportar de maneira indutiva: quando a energia é fornecida durante muito tempo sem interrupções, é de

se esperar que continue sendo assim. Quando interrupções ocorrem, estas são encaradas como violações contratuais, não como dificuldades técnicas compreensíveis.

O cliente qualificado a se tornar livre entende a energia elétrica como uma “coisa dada”, exceto em condições de racionamento. Com o crescimento da base instalada de geração e do número de linhas de transmissão e redes de distribuição, os atributos da energia elétrica (tensão, frequência, conteúdo harmônico, DEC, FEC, etc) tornam-se cada vez menos importantes, pois todos os têm ou os terão dentro dos padrões adequados. A partir de um certo ponto não é mais possível melhorar a qualidade da energia elétrica e, de acordo com Nobrega (2004, p. 47), quando o produto fica bom o suficiente, o valor migra. É isso que está acontecendo no mercado brasileiro de energia. Trata-se de uma questão de mercado e de estrutura organizacional, não de ideologia.

Apesar do sucesso crescente e irreversível do mercado livre, que já comercializa 16% da energia brasileira, o papel das distribuidoras, e das comercializadoras a elas vinculadas, como mantenedoras de consumidores cativos (e das margens de lucro a eles associadas) não deve ser menosprezado. Tal papel ficou evidente com a publicação do Decreto 5249/2004, que reverteu os efeitos do inciso XI do parágrafo 2º do artigo 1º do Decreto 5163/2004, o qual, por sua vez, estendia a qualificação de potencialmente livre a todos os consumidores de alta tensão com demanda igual ou superior a 3 MW, independente da tensão. A atuação das distribuidoras junto ao governo foi certamente instrumental para tal reversão.

5.0 – CONCLUSÃO

O segmento da comercialização de energia elétrica ainda é novo no Brasil, mas, assim como ocorre em várias partes do mundo, tem características diferentes daquelas dos demais segmentos do setor elétrico, os quais consistem em gerar, transmitir e distribuir energia elétrica de maneira eficiente e com baixos custos. Sendo um negócio disruptivo, a comercialização de energia não pode ser embutida satisfatoriamente, com sustentabilidade no longo prazo, em uma organização estabelecida, pois haverá conflitos entre a força propulsora desta e a da comercializadora a ela vinculada, além de pressões pela obtenção de margens que o mercado livre não pode oferecer. Se a estratégia empresarial for conquistar novos clientes, a única maneira de atuar no mercado livre será por meio de uma

comercializadora dotada de recursos, cultura e estratégia próprias, independente da organização-mãe e capaz de atuar disruptivamente.

6.0 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Alvaro Augusto. A comercialização da energia elétrica no varejo: riscos e oportunidades. In: XVIII SNPTEE. Curitiba. 2005.

BARRIONUEVO, Alexei. **Energy Trading, Post-Enron**. New York Times, 15 de janeiro de 2006.

BORN, Paulo Henrique; ALMEIDA, Alvaro Augusto. Mudanças estruturais no setor elétrico: formação e regulação de preços. **Revista de la CIER**, nº 26. Quito. Equador. 1998.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. **The innovator's solution: creating and sustaining successful growth**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

NOBREGA, Clemente. **Antropomarketing – dos Flintstones à era digital: marketing e a natureza humana**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2002.

NOBREGA, Clemente. **A ciência da gestão: marketing, inovação, estratégia**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

ROBERT, Michel. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam seus concorrentes**. trad. June Camargo. São Paulo: Negócio Editora, 1998.