



CONTÉM PROVOCAÇÕES

O varejo de energia no Brasil: o que a GD por assinatura revela sobre o futuro do Mercado Livre

Alexandre Bueno
Guilherme Susteras, PhD



Caro Leitor

A experiência vivida pela **geração distribuída (GD) por assinatura**, primeiro grande **experimento de varejo de energia no Brasil**, ainda que operado sob o regime de tarifa cativa, acende um alerta para a **abertura total do Mercado Livre à baixa tensão**

Nosso estudo mostra que o **segmento opera com inadimplência média de 17% em 30 dias e rotatividade de clientes (*churn*) que pode superar 40% ao ano**, indicadores que podem se repetir e ganhar escala com a entrada em massa de novos consumidores no Mercado Livre

O **desafio não está apenas na atração de clientes**: os mecanismos **de regulação e fiscalização hoje em vigor não alcançam pontos centrais para o varejo, como análise de crédito, liquidez das comercializadoras e robustez dos contratos comerciais**. São lacunas que a experiência da GD por assinatura já expôs, e que **a abertura do Mercado Livre pode amplificar**



Boa leitura!

Sumário do documento

A **abertura do mercado** se dará em um **contexto de grande assimetria** entre consumidores, mercado e o regulador

Comportamentos dos agentes de mercado observados na GD por assinatura **apontam para práticas irracionais e insustentáveis** e a **governança** atual do mercado, bem como a **regulação** atual, **estão aquém dos desafios impostos pela abertura**

Pesquisas da ABRASEL e SEBRAE trazem a **realidade do pequeno empreendedor**, particularmente no segmento de bares, restaurantes e padarias: há 4 **prioridades** claras na rotina. **Energia não é uma delas**

A **venda** para este público é feita **basicamente por Representantes Comerciais e Força de Vendas própria**. É um canal com altos custos e riscos

A **inadimplência** traz consigo um **risco alto de quebra em cascata**. Experiência da GD mostra que pulverização da base de clientes não assegura risco menor. A **rotatividade mensal de clientes (*churn*)** é um fenômeno desse novo varejo de energia. Uma base de clientes pode girar mais de 40% ao ano

Afundar preço trará problema sistêmico ao mercado, dado que cada real cedido **sai direto da margem da comercializadora**

A **vacância** (falta de clientes) é **o maior ofensor do caixa** na modalidade GD por assinatura. Extrapolada, **indica curva de adoção lenta para a solução “livre”**

A abertura do mercado se dará em um contexto de grande assimetria entre consumidores, mercado e o regulador

Dimensão	Riscos identificados
 Consumidor	• Para o novo cliente livre existem 4 grandes prioridades, sendo que energia não é uma delas. Ela vira prioridade quando há problemas na conta de luz (grandes aumentos ou falta de energia elétrica) • Grande assimetria de informação entre o que o cliente imaginou que comprou e o que foi vendido, com problemas de entendimento da própria fatura atual da distribuidora • Lead time de entrega (previsto para 90 dias), o que cria desafio extra para a comunicação das comercializadoras com seus clientes • Ser levado compulsoriamente a um Supridor de Ultima Instância em caso de quebra da comercializadora pode gerar judicialização em massa • A GD por assinatura mostra que fraudes não são casos isolados. O consumidor pode ser vinculado a um contrato que nunca assinou

Os comportamentos dos agentes de mercado observados na GD por assinatura apontam para práticas irracionais e insustentáveis



Mercado

Dimensão

Riscos identificados

- Guerra de preços, exposição excessiva ao varejo, Custo de Aquisição de Clientes (CAC) inflacionado, *on boarding* permissivo e contratos “frouxos”
- **Irracionalidade dos agentes pode, como na GD por Assinatura, gerar quebra em cadeia nas comercializadoras**
- Mercados que **abriram o varejo com sucesso** (Inglaterra) primeiro **garantiram liquidez no atacado**. **Suprimento** para o **varejo** ainda é uma **incógnita no Brasil**
- **Afundar preço e pulverizar a base**, de acordo com as experiências da GD por assinatura, **não aceleram a curva de adesão** tampouco **mitigam riscos de inadimplência**
- **Problemas de liquidez** registrados na modalidade GD por assinatura, se replicados no varejo de energia, **inviabilizam ou encarecem brutalmente o custo de capital das comercializadoras**

A governança atual do mercado, bem como a regulação atual, estão aquém dos desafios impostos pela abertura

Dimensão	Riscos identificados
 Governança e Regulação	- Os mecanismos de fiscalização hoje acompanham balanço de energia. Na abertura total do varejo, capital de giro, liquidez e robustez dos contratos entre comercializadoras e clientes se tornam fundamentais - O compliance dos contratos entre comercializadores e clientes, como análise de crédito e mecanismos anti-fraude, estão fora do escopo da fiscalização - Cada distribuidora opera com processos próprios de medição e faturamento na Baixa Tensão. Heterogeneidade de processos - Dano ao consumidor (ele foi enganado, a fatura não faz sentido e etc) e, ao mesmo tempo, o primeiro sintoma e fonte de um grande estresse regulatório - Nesse contexto, a digitalização por si só não assegurará a entrega efetiva dos processos

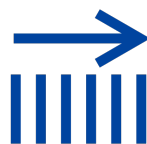
Pesquisas da ABRASEL e SEBRAE trazem a realidade do empreendedor de *food services*: há 4 prioridades claras na rotina e energia não é uma delas

	Prioridade	Destaque
	Pessoas e Escala de Trabalho	Contratação, treinamento e retenção de mão de obra (garçons, cozinheiros e atendentes) ocupam o topo das preocupações. O setor lida com um volume recorde de admissões e demissões simultâneas
	Insumos e Alimentos	O Custo de Mercadoria Vendida (ingredientes, bebidas e embalagens) exige atenção diária. O controle do desperdício e a negociação com fornecedores são vitais para manter as margens ativas
	Vendas, Atração de Clientes e Marketing	Garantir o salão cheio, gerenciar canais de delivery e criar promoções para datas sazonais tomam grande parte do tempo estratégico do empreendedor
	Impostos e Burocracia	A gestão de tributos federais e estaduais (onde se concentram os maiores índices de atraso e endividamento do setor) consome energia administrativa constante

Empreendedores operam no limite financeiro. Qualquer desvio na conta de luz pode converter lucro em prejuízo em um determinado mês



Energia é vista sob a lógica do "problema invisível até que estoure"



Em tempos de estabilidade é tratada como um custo fixo de segundo escalão

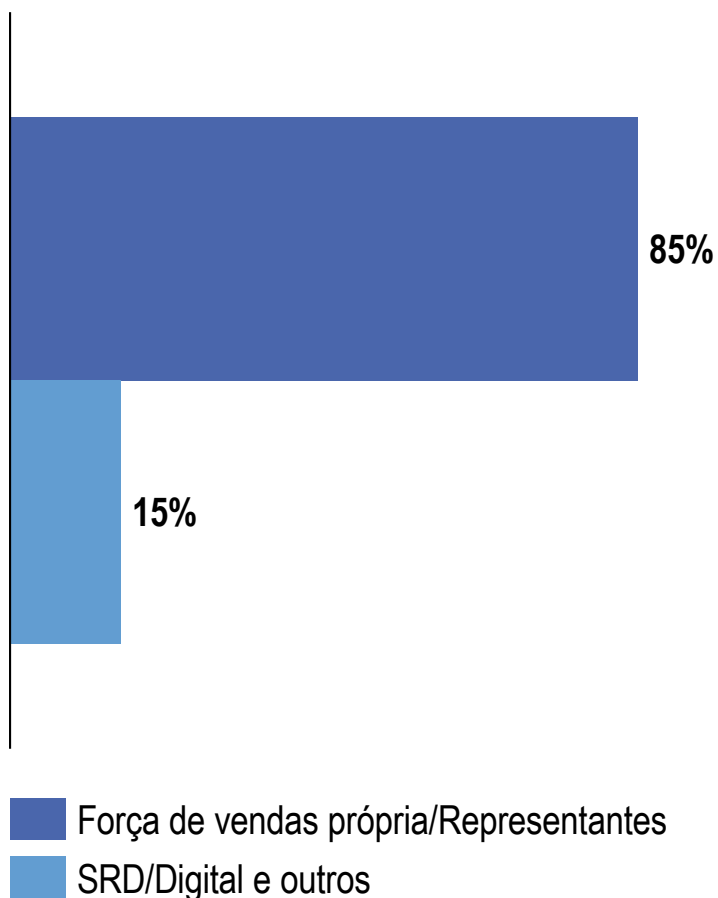


Em tempos de crise (Bandeiras Vermelhas ou Apagões), salta para a prioridade número um

- O cliente deseja a estabilidade, rejeita a volatilidade de preços e descasamento de volumes. Energia só vira problema quando fica cara ou falta
- Risco de *backlash* de direito do consumidor: contratos não reconhecidos/fraudes, faturas incompreendidas, reclamações crescentes na CCEE, ANEEL, PROCON

A venda para este público é feita basicamente por Representantes Comerciais e Força de Vendas própria. É um canal caro com altos custos e riscos

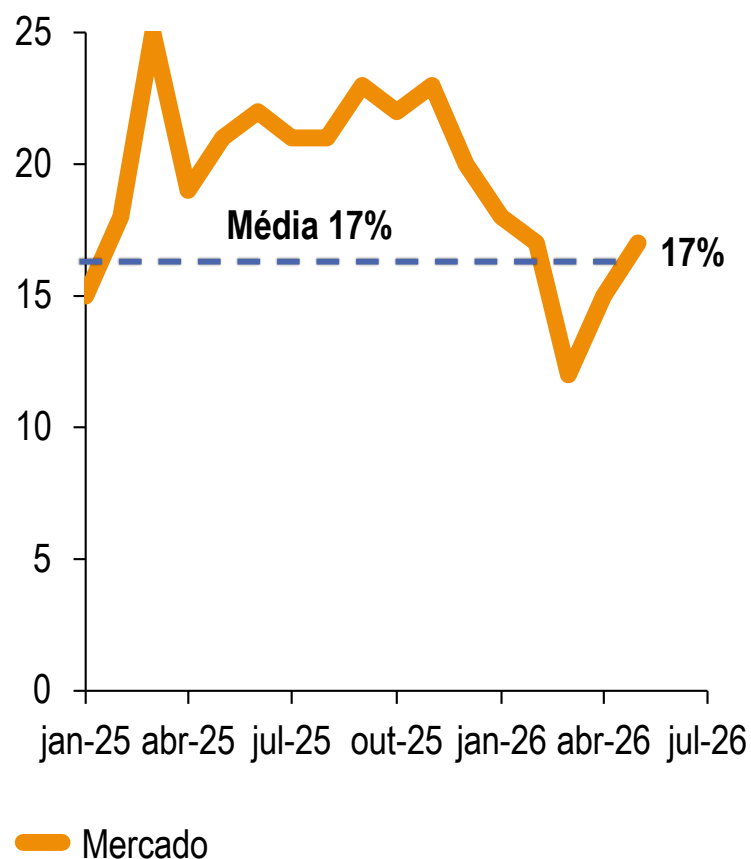
VENDAS ESTIMADAS POR CANAL [%]



 GD por assinatura	 Mercado Livre
Alta dependência do canal de Representantes, que consegue converter tickets maiores	Venda relacional deve seguir predominante para seguimentos de consumo maior
De forma geral, criação de múltiplas plataformas de assinatura e criação de um ecossistema de vendas terceirizadas	Abertura traz centenas de novas comercializadoras, com força de vendas terceirizada, interagindo diretamente com o consumidor
Ruídos na comunicação e venda das ofertas para os clientes, com fraudes ocorrendo de forma recorrente	Experiência internacional: Ofgem criticado por não fiscalizar práticas abusivas nem garantir padrões mínimos de atendimento
Ausência de regulação e fiscalização dos contratos e práticas comerciais	

Inadimplência traz consigo um risco alto de quebra em cascata. Experiência da GD mostra que pulverização da base de clientes não assegura risco menor

INADIMPLÊNCIA 30 DIAS [%]



GD por assinatura

A alta inadimplência registrada no segmento de GD por Assinatura traz consigo um risco alto de liquidez para o sistema. Se não gerenciada, vira prejuízo e quebra em cascata

GD por assinatura é um segmento “sub regulado”, cujas perdas são “rateadas” entre as comercializadoras operadoras e geradoras



Mercado Livre

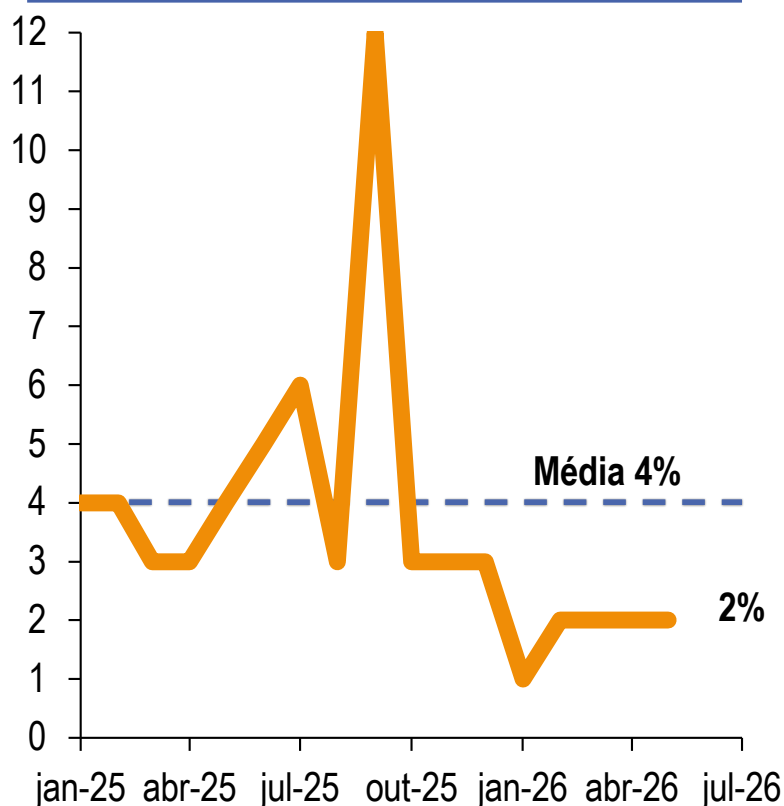
Mesmo com filtros de crédito robustos, a inadimplência residual nunca desaparece, apenas se reduz a um patamar administrável

Mesmo com a adoção de mecanismos de crédito e colaterais, o mercado não suportará esse nível de default

Experiência internacional: Em escala vira *moral hazard* sistêmico. Bulb Energy (UK): falência custou £5bi aos contribuintes e expôs 1,7 milhão de consumidores

A rotatividade mensal de clientes (*churn*) é um fenômeno desse novo varejo de energia. Uma base de clientes pode girar mais de 40% ao ano

ROTATIVIDADE MENSAL DE CLIENTES (CHURN) [%]



— Mercado



GD por assinatura

Contratos com baixa barreira de saída (prazo de 60 dias), falta de entendimento do produto, competição com sistemas locais

Assédio de Representantes comerciais diversos e guerra de preços



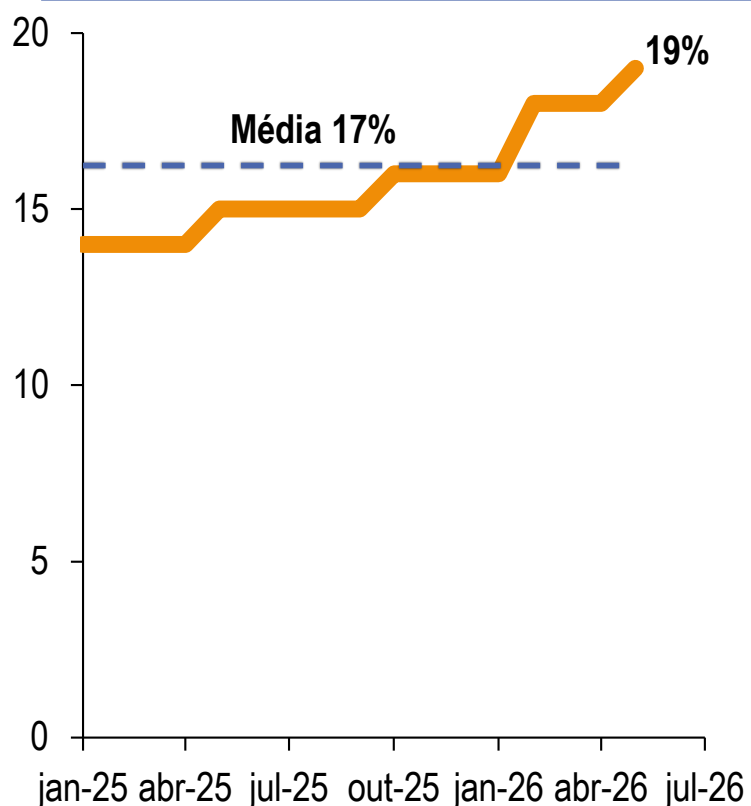
Mercado Livre

Contratos com baixa barreira de saída (prazo de 90 dias), falta de entendimento do produto. Competição com sistemas locais não é um problema em mercados com a Região Metropolitana de São Paulo

Assédio de Representantes comerciais diversos e guerra de preços

Afundar preço trará problema sistêmico ao mercado , dado que cada real cedido sai direto da margem da comercializadora

DESCONTO OFERTADO [%]



— Mercado



GD por assinatura

Crença que preços mais agressivos acelerariam a adoção do serviço. *Pricing* mal calibrado inviabiliza a própria Comercializadora.

Empresas em Recuperação Judicial (Thopen) e início do processo de consolidação do mercado de GD remota (Suno)



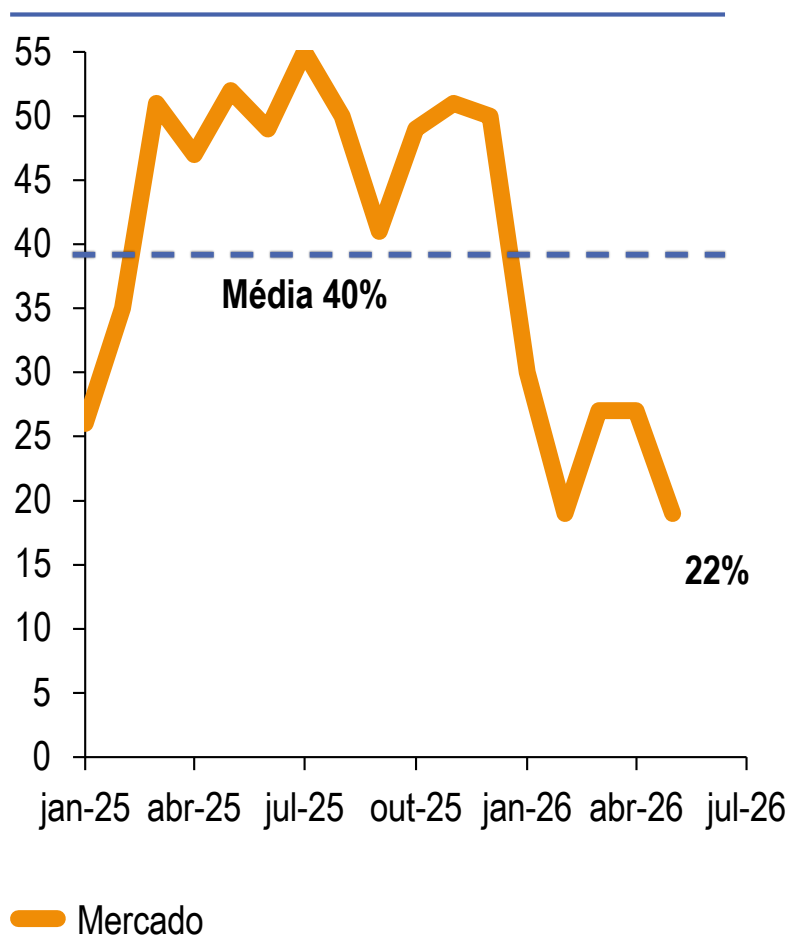
Mercado Livre

Hype do início da abertura pode gerar comportamento agressivo e irracional na disputa por *marketshare*

Experiência internacional: Consolidação internacional aponta 4 a 6 grandes comercializadoras — quebra de pequenos e médios é bastante provável

A vacância (falta de clientes) é o maior ofensor do caixa na modalidade GD por assinatura. Extrapolada, indica curva de adoção lenta para a solução “livre”

VACÂNCIA DE USINAS [%]



GD por assinatura

Otimismo exagerado dos agentes, com a geração de bolhas de oferta. Nessa modalidade, o prejuízo é rateado entre a comercializadora e a geradora

Sobreoferta gerando problema sistêmicos: guerra de preços, explosão do Custo de Aquisição de Clientes (CAC) e descontrole da força de vendas



Mercado Livre

Otimismo exagerado pode gerar exposições ao MCP, com bolhas similares aos registrados na modalidade assinatura

Replicação do problema no Mercado Livre por sobreoferta dos agentes implicará em quebra de generalizada das comercializadoras, jogando os clientes no Supridor de Última Instância (SUI)

A experiência da GD por assinatura confirma, com dados reais, os riscos anunciados na abertura do Mercado Livre de energia

	Dimensão	Destaque
	Consumidor	Canais (caros e com alto risco) e <i>Churn</i> (contrato mal compreendido) e mostram a assimetria de informação e os riscos de judicialização elencados
	Mercado	Preço (guerra de desconto corroendo margem), Inadimplência (quebra em cascata) e Vacância (sobreoferta, CAC descontrolado) confirmam que a volatilidade desse mercado é hipótese. Ela é fato
	Governança e Regulamentação	Canais registram altíssima complexidade de fiscalização, com assimetria de informações e eventuais fraudes; Inadimplência mostra a GD por assinatura como "sub regulada" e distribuidoras com processos díspares de faturamento evidenciam o imenso desafio de governo, gestão e fiscalização desse mercado

O diferencial entre as comercializadoras que sobreviverão no longo prazo estará em quem executa melhor os fundamentos, entendendo e mitigando os riscos



Canais dispersos, ineficientes e caros



Clientes pouco saudáveis financeiramente ingressando na base



Preços mal calibrados



Inadimplência “surpreendente” e subestimada



Curva de adoção lenta com sobreoferta de capacidade



Churn silencioso e que corrói a receita lentamente



Todo risco de mercado pode, em algum nível, ser gerenciado.
O diferencial entre as comercializadoras que sobreviverão no longo prazo estará em quem executa melhor os fundamentos, entendendo e mitigando os riscos

Sobre os autores

Alexandre Bueno

Co-fundador da Sun Mobi, pioneira *em energy-as-a-service* em geração distribuída solar (2016–2025). Atuou anteriormente em consultorias estratégicas de primeira linha, dentro e fora do setor elétrico e em *utilities* de grande porte no Brasil

Historiador pela Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, com MBA em Energia também pela Universidade de São Paulo. Possui especializações na Escola Superior de Propaganda e Marketing, Fundação Getúlio Vargas e Universidade de Cambridge (ING)

Possui mais de 25 anos de experiência nos setores elétrico brasileiro e de infraestrutura, com ênfase em empreendedorismo, inovação, propostas de valor diferenciadas, novos serviços, marketing e gestão comercial

Guilherme Susteras

Co-fundador da Sun Mobi, pioneira *em energy-as-a-service* em geração distribuída solar (2016–2025). Atuou anteriormente em consultorias estratégicas de primeira linha e em *utilities* de grande porte no Brasil e no Reino Unido

Engenheiro Eletricista e Mestre em Engenharia Elétrica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Pós-graduado em Economia pela London School of Economics, Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e Pós-doutor pelo Núcleo de Inovação em Sistemas de Energia da Universidade de São Paulo

Possui mais de 25 anos de experiência profissional nas áreas de Estratégia, Regulação e Inovação no setor de energia

Sobre a Allez Estratégia

A Allez Estratégia é uma consultoria especializada no varejo de energia no Brasil, dedicada a apoiar novos entrantes, comercializadoras e agentes de mercado nos novos desafios da abertura do Mercado Livre

Nosso time de especialistas possui sólida trajetória no setor, destacando-se pelo pioneirismo na estruturação de modelos inovadores de varejo de energia por meio da Sun Mobi, empresa precursora em geração distribuída por assinatura no país

A Allez une a experiência operacional prática a um profundo rigor técnico na regulação do setor elétrico

Saiba mais em:

www.allezestrategia.com.br



Acesse esse estudo em:

www.allezestrategia.com.br/estudos



Muito obrigado

Alexandre Bueno

Guilherme Susteras, PhD

Contato imprensa: Thiago Nassa (11) 99544-4954

