



CONTÉM PROVOCAÇÕES

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

2026



Sumário do documento

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

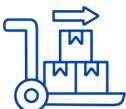
A venda para este público é feita basicamente por Representantes Comerciais e Força de Vendas própria. O Canal Digital ainda não se provou nesse segmento

Como o desconto é uma fatia considerável do preço, cada ponto cedido sai direto da margem da comercializadora. Afundar preço trará problema sistêmico

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 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”

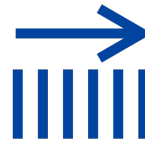
Pesquisas da ABRASEL e SEBRAE trazem a realidade do empreendedor de *food services*: há 4 prioridades claras na rotina e energia não é uma delas

	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

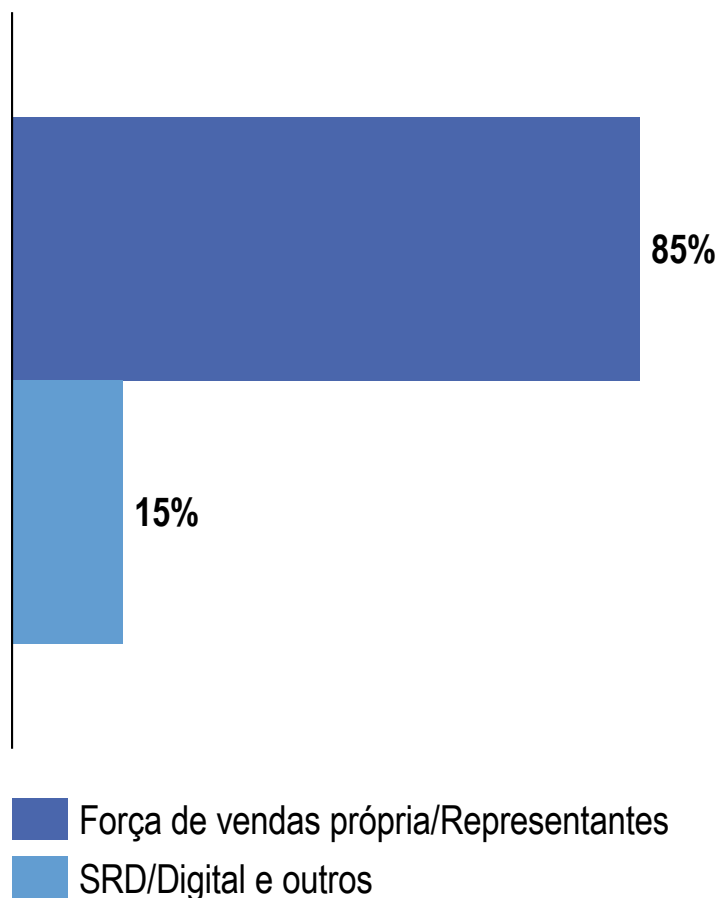


Em tempos de crise (Bandeiras Vermelhas ou Apagões), salta para a prioridade número um

- 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. O Canal Digital ainda não se provou nesse segmento

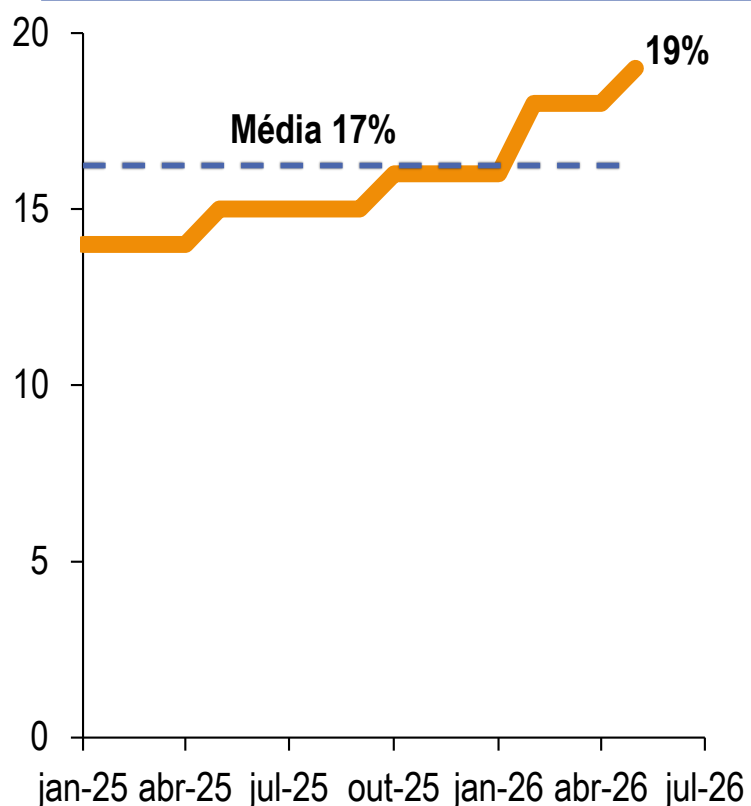
VENDAS ESTIMADAS POR CANAL [%]



 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 direto com o consumidor
Ruídos na comunicação e venda das ofertas para os clientes e altíssima complexidade de fiscalização, com fraudes ocorrendo de forma recorrente	Experiência internacional: Ofgem criticado por não fiscalizar práticas abusivas nem garantir padrões mínimos de atendimento

Como o desconto é uma fatia considerável do preço, cada ponto cedido sai direto da margem da comercializadora. Afundar preço trará problema sistêmico

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)



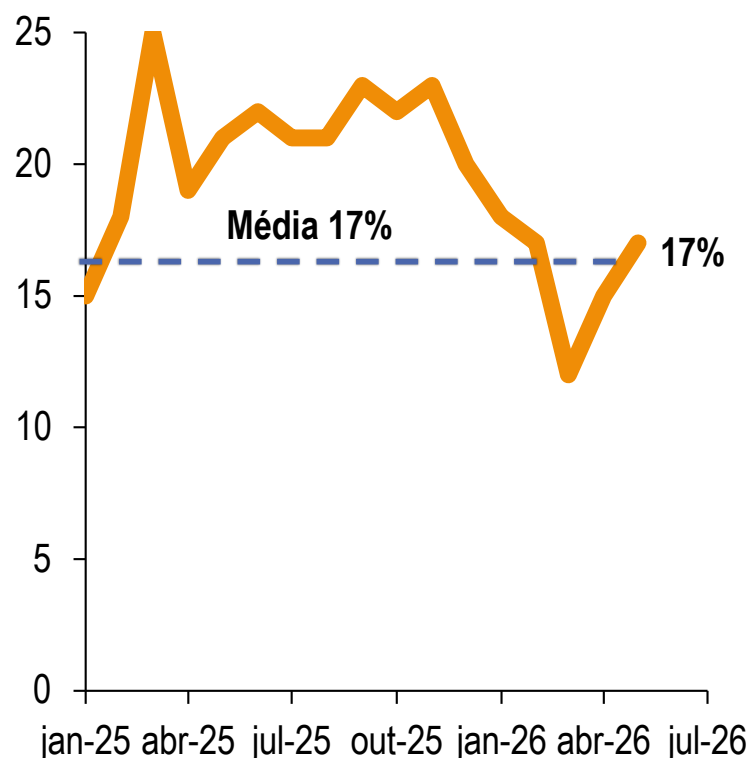
Mercado
Livre

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 praticamente inevitável

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 [%]



— Mercado



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.



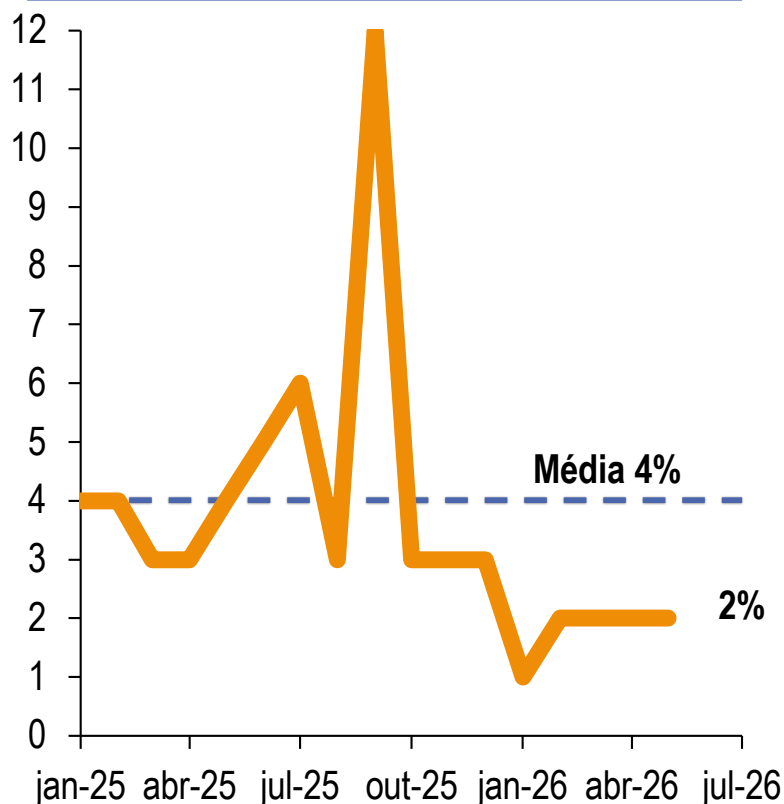
Mercado Livre

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

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

O *churn* é um fenômeno desse novo varejo de energia. Uma base de clientes pode girar mais de 40% ao ano

CHURN MENSAL[%]



— 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



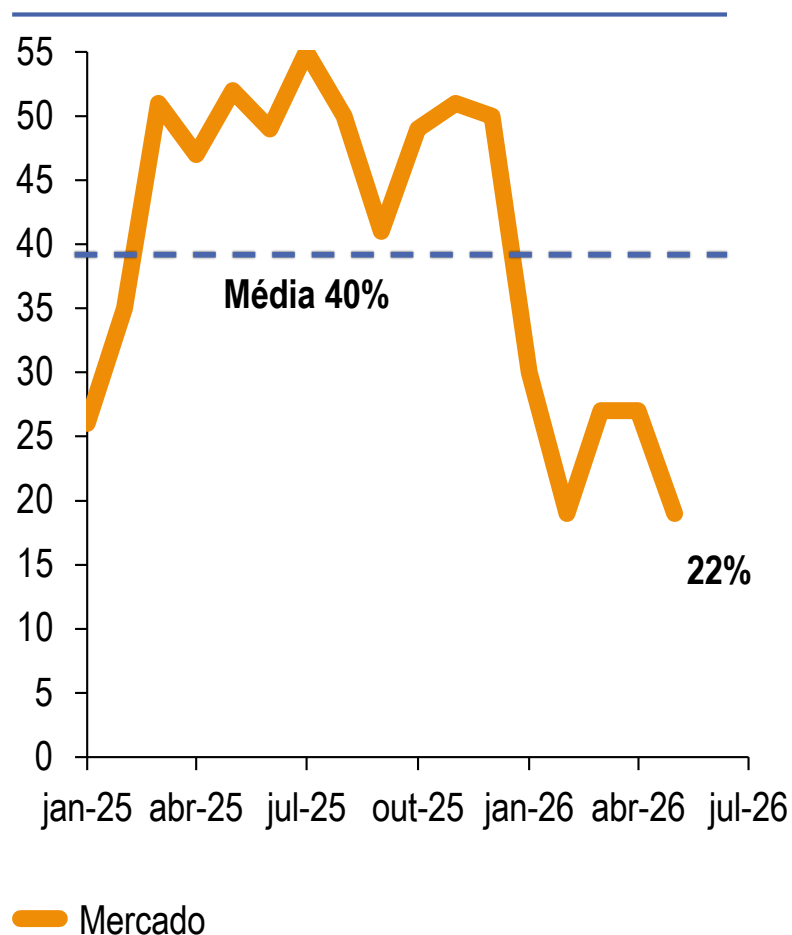
Mercado Livre

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

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)

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

Execute com os melhores fundamentos e gerencie melhor os riscos de mercado na sua atividade de varejo de energia

	Onde atuamos	Como atuamos
	Converta melhor com um CAC menor	• Captura de leads por canal digital e SDR • Mobilização de Parceiros Comerciais
	Otimize com inteligência de dados sua força de vendas e gerencie melhor seus representantes	• Estratégias e ferramentas de alocação da força de vendas (PaP)
	Qualifique com IA sua base de clientes e evite fraudes em contratos	• Políticas e procedimentos de análise de crédito e ferramentas de <i>id check</i> de contratos
	Acompanhe com indicadores de crédito e gerencie ativamente os riscos de inadimplência da sua base	• Gestão preditiva de riscos de inadimplência
	Cobre utilizando processos e ferramentas eficientes e de ponta	• Estratégias e ferramentas de cobrança
	Entenda quantitativamente o humor do seu cliente e reduza seu <i>churn</i> por insatisfação	• Pesquisa de satisfação, NPS e avaliação de aderência da Proposta de Valor
	Precifique o valor do serviço e evite sangrar margem	• Modelagem de desconto/<i>pricing</i>, baseada na Proposta de Valor do produto e tamanho do mercado
	Dimensione por IA sua carteira sem criar exposição	• Planejamento de capacidade x ritmo de captação/curva de adoção do serviço

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



Agende uma conversa com nosso time

+55 11 98396-9862

alexandre.bueno@allezestrategia.com.br

