



OUTUBRO, 2023

O mercado de energia em transição:

Como estruturar as áreas Comercial & Marketing para a nova realidade do setor

Por Leandro Pedrosa

Transformação da cadeia: um setor que se abre

Historicamente pautado por processos de leilões, concessões e privatizações, o setor de energia segue sua transformação, que abrange toda a sua cadeia até chegar ao consumidor final. Podemos remeter o start à chegada massiva de fontes de energia limpa e renováveis, que foram ganhando espaço e, pouco a pouco, trouxeram alternativas para um modelo considerado engessado que provinha, em sua maioria, de hidroelétricas, termelétricas, nuclear, além dos combustíveis fósseis.

Essa transformação inicial trouxe ao cenário brasileiro uma discussão mais abrangente sobre fontes de energia e seus benefícios de longo prazo e passou-se a falar cada vez mais sobre fontes eólicas, solar e biomassa. As alternativas ajudaram a mudar também o mindset sobre tarifas, uma vez que as fontes alternativas se tornaram aliadas dos consumidores B2B na tentativa de reduzir gastos com um serviço essencial para o funcionamento das operações.

Embora a primeira lei sobre a legalização da compra direta de energia tenha sido publicada em julho de 1995 (Lei nº 9.074) e o Novo Marco do Setor Elétrico, de 2004, ter autorizado a compra de energia pelos consumidores com cargas superior à 1.000kW, pouco se avançou no tema, visto que este tipo de transação ficou reduzido a um pequeno número de compradores específicos. Contudo, o período de maturação se mostrou importante para chegar ao atual modelo.



Após a regulação do governo federal divulgada no fim de 2022, todos os mais de 200 mil consumidores do grupo A - que incluem clientes de alta e média tensão - poderão escolher o seu próprio fornecedor de energia a partir de 1º janeiro de 2024. De acordo com a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), essa mudança permitirá que o ambiente de livre comercialização, que hoje reúne pouco mais de 11,5 mil empresas e responde por um terço do consumo do país, possa mudar de tamanho e receber mais de 70 mil empresas. Essa abertura promete colaborar com o crescimento do PIB de 0,56% e a criação de 700 mil empregos.

O impacto promovido no mercado pode ser demonstrado em números. O segmento ganhou 3.330 novas unidades consumidoras no primeiro semestre de 2023, volume recorde que representa um avanço de 52% na comparação com a primeira metade do ano passado, ainda segundo dados da CCEE. Ao final de junho, o ambiente acumulava 34,4 mil indústrias e estabelecimentos comerciais, sendo sua maioria dos ramos de comércio, serviços e alimentos.

● Um novo jeito de fazer negócios

Todo esse processo de inovação e expansão de mercado exige um novo jeito de fazer negócios. Se antes as comercializadoras estavam acostumadas a serem procuradas pelos consumidores, neste novo mercado terão que se adaptar a irem em busca de seu portfólio de clientes. O movimento, embora possa parecer simples, já mexe com toda a estrutura de negócio das companhias, que passam a exigir uma performance client centricity. Os times comerciais passam por grandes reestruturações, visto que era essencialmente composto por perfis técnicos e traders.

De nenhuma forma esse perfil se torna obsoleto no atual cenário, porém, o que era único passa a ser um dentre os múltiplos canais que uma área comercial será demandada para atender os mais variados tipos de clientes, uma vez que o potencial mercado consumidor está aprendendo ao longo dos meses o que significa a compra livre de energia. Neste contexto, também se mostra necessária a criação e/ou reestruturação de times de Marketing que sejam capazes de se posicionar e comunicar de forma efetiva os benefícios do mercado livre, sendo protagonistas em um plano para uma rápida identificação e conversão desses novos clientes.

Agora, o tempo de resposta interno das organizações é essencial para ditar o poder de mercado das comercializadoras de energia, visto que este momento de pré-abertura de mercado é fundamental para a captura de novos clientes e um plano comercial que seja capaz de reter o consumidor quando os polos regionais estiverem povoados pela concorrência, visto que esse movimento está caminhando rápido e a concorrência acirrada em breve.

Para ajudar as companhias a entenderem o momento de agir, costumamos sugerir as seguintes perguntas:

- ▶ Minha empresa é capaz de atender o novo mercado com a estrutura que tem hoje?
- ▶ Minha empresa é capaz de prover condições (ferramentas, sistemas, time) capazes de atender o novo mercado e executar a agenda estruturante necessária?
- ▶ Está claro para a companhia e seus executivos que tipo de experiência, realizações e atributos são necessários para cada função, baseadas na estratégia proposta?
- ▶ O quão próximos ou distantes esses executivos estão do perfil ideal e como desenvolvê-los?
- ▶ Qual a melhor estratégia a ser adotada para o início dessa agenda?

O conjunto de perguntas acima é o início de um diagnóstico profundo que deve ser feito para se ter a fotografia ideal e adoção de uma estratégia, seja ela uma estruturação de área, aquisição ou parceria. Para cada uma dessas escolhas, deve-se levar em conta velocidade versus custo de aquisição do cliente.



Como a maioria dos setores da indústria, o elétrico também passa por uma “invasão” tecnológica, em busca de processos mais modernos, eficientes e que propiciem a redução de custos, fator, inclusive, fundamental para que o preço ao consumidor seja atrativo. Devido a uma defasagem histórica em investimentos em tecnologia, muitas empresas destinarão boa parte de seus recursos à tecnologia, porém esse investimento não é opcional, e sim uma questão de sobrevivência.

Por meio da tecnologia, todo o ecossistema se beneficia com o uso de dados e personalização, incluindo uma precificação inteligente por meio do desenvolvimento de modalidades tarifárias mais eficientes. Dentre as tecnologias digitais que podem ser utilizadas neste contexto, podemos destacar:



Internet das coisas (IoT)

Um exemplo são os medidores inteligentes e opções de conectividade mais baratas, proporcionando o monitoramento e gerenciamento mais eficaz da energia, bem como o rastreamento de dados em tempo real, tornando possível a extração de tendências, falhas e oportunidades.



Inteligência artificial (IA)

Oferece ferramentas que facilitam tarefas cotidianas e repetitivas, como a previsão de demanda por energia, por exemplo, e comportamentos atípicos nas operações energéticas. A digitalização do setor é uma realidade.

0 Conclusão

Diante deste cenário é perceptível que o tom que vem do topo será essencial para ditar o sucesso ou decadência de uma empresa inserida no cenário de abertura do setor elétrico. Os padrões mudaram, tanto no quesito concorrência quanto de atenção ao consumidor final, pontos que só tendem a elevar sua importância no negócio ao longo dos próximos anos.

Aqui na Flow temos acompanhado esse movimento que se intensificou nos últimos 12 meses e podemos dizer que as empresas vem se posicionando em diferentes quadrantes desse setor, umas mais avançadas em termos de estratégia e tecnologia já visando o próximo passo (varejo) e outras quebrando modelos de negócio tradicionais executando tais transformações dentro da velocidade que lhes cabe, mas o comum dentre elas e que todas devem contar com executivos preparados para o atual divisor de águas, movimento muito parecido com o qual passou o setor de telecomunicações no Brasil em meados dos anos 2000.

Independentemente do tamanho, posicionamento dentro da cadeia ou estratégia a ser adotada, toda empresa parte deste setor passara por agendas estruturantes onde deixarão de ser “empresas de Engenharia” e ao longo da jornada passarão a ter a energia como um meio de se conectar ao cliente final, que será o centro das atenções, com um extenso portfólio a ser ofertado. Em resumo, quando falamos de inovação e transformação, na verdade estamos falando de pessoas, visto que são esses profissionais de hoje que estão pautando a jornada do setor elétrico para sua grande virada nos próximos anos. A hora é agora.





Leandro Pedrosa

Sócio

leandro.pedrosa@flowef.com

+55 11 99428-8106

Sobre a Flow

Mais do que uma consultoria para recrutamento e seleção, somos grandes aliados na construção e desenvolvimento das melhores estratégias organizacionais.

Transformando negócios desde 2011, a Flow trabalha em parceria com empresas de todos os setores da economia, trazendo um olhar profundo que conecta o negócio a uma identificação de talentos assertiva, pronta para um relacionamento duradouro. Estamos aqui para fazer mais do que preencher uma posição em aberto, pois sabemos que, mais do que encontrar um CEO ou compor um time de executivos, nós estamos falando de pessoas. E é nossa visão cuidadosa, junto a uma compreensão profunda entre diferentes setores, que direciona nosso foco para cada ângulo dentro da organização, para assim, trazer a composição de talentos certa.



**Acompanhe a Flow
nas redes sociais**



flowef.com

contato@flowef.com • +55 11 3197 0000
Rua Iguatemi, 192, 14º andar, Itaim Bibi, SP