



ABRACEEL

Planejamento
Estratégico Anual

Ciclo 2020-2023

MINUTA

MISSÃO E VISÃO

Missão

Promover o desenvolvimento sustentável do livre mercado de energia, defendendo os interesses da atividade de comercialização no que diz respeito aos aspectos regulatório, político, técnico e jurídico, com credibilidade junto à sociedade.

Visão

Ser reconhecida como uma associação que lidera o fortalecimento do livre mercado de energia com coerência técnica e em benefício da sociedade, trabalhando pela oferta segura, sustentável e competitiva.

ASSOCIADAS ABRACEEL



ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – 2020/2023

Formulação das estratégias

Implementação e Gerenciamento

1. REVISÃO DO P.E.
2018/2022

MAR/19

3. ELABORAÇÃO DO PRE-WORK
08.10 Dir.Exe alinha com consultor
29.10 CAd alinha com consultor

JUN/19

OUT/19

2. ENTREVISTAS COM ASSOCIADOS

4. REUNIÃO ANUAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM OS ASSOCIADOS

31.10 Cenários e análise SWOT
31.10 Bandeiras da Abraceel
01.11 Fechamento metas

Cenário
e
análise
SWOT

Bandeir
as da
Abracee
l

Metas da
Diretoria
Executiva

5. CONSOLIDAÇÃO E VALIDAÇÃO

08.11 Consolidação e envio às associadas
15.11 Retorno associadas
21.11 AGO aprova planejamento 2020/2023 e orçamento anual Abraceel 2020

NOV/19

MAR/20

6. EVENTUAL REVISÃO E ATUALIZAÇÃO

MAPA DE POSICIONAMENTO DE STAKEHOLDERS



Entrevistas para o Planejamento Estratégico

2019



Entrevistas para o Planejamento Estratégico

2020



Para o planejamento 2019/2023, **84** associados participaram da fase de entrevistas, uma adesão de **90%**

MATRIZ SWOT: PONTOS FORTES ABRACEEL

- ✓ Protagonismo da Abraceel no setor energético
- ✓ Associação tem capacidade de articulação setorial
- ✓ Boa interlocução com o governo
- ✓ Ter visibilidade e atuação diferenciada
- ✓ Posicionamentos técnicos consistentes e construtivos
- ✓ Associação plural e forte: união, coesão de propósitos e interesse comum das associadas por um mercado maduro, eficiente e sustentável
- ✓ Modelo de governança estimula participação das associadas (eleição direta para o conselho, reuniões do conselho com presença de associados, bandeiras e metas definidas pelas associadas, call aberto do conselho e reuniões do GT)
- ✓ Isonomia e transparência da diretoria no tratamento às associadas
- ✓ Única no segmento
- ✓ Aumento qualitativo e quantitativo das associadas e interesse do setor nas atividades da Abraceel
- ✓ Posicionamento firme em defesa do mercado é reconhecido pelos agentes setoriais
- ✓ Uso da inteligência dos comercializadores para melhorar regulamentos e ambiente de negócios
- ✓ Campanhas de mídia ampliam visibilidade do mercado livre na sociedade e da Abraceel no setor energético
- ✓ Suporte técnico, institucional, jurídico e regulatório às associadas
- ✓ Objetividade: associação com foco no resultado
- ✓ Abraceel é o elo dos comercializadores no mercado competitivo e representa um diferencial para as associadas
- ✓ Excelência na comunicação com as associadas (Relatório Semanal e Clipping diário)

MATRIZ SWOT: PONTOS FRACOS

- ✓ Atuação em questões comerciais e conjunturais divide associação (ex: comprados vs vendidos)
- ✓ Pouco engajamento de associadas nas metas da Abraceel
- ✓ Visões e objetivos distintos dificultam a obtenção de consenso na atuação
- ✓ Percepção de que o conselho é um fórum privilegiado de informações prevalece entre as associadas
- ✓ Processo complexo para exclusão de associadas
- ✓ Prevalência da visão de curto prazo nas discussões estratégicas
- ✓ Pouco engajamento das associadas na construção de imagem e credibilidade do segmento
- ✓ Conhecimento limitado das questões tributárias

MATRIZ SWOT: OPORTUNIDADES

- ✓ Momento político e econômico atual gera oportunidades para consolidação e crescimento do mercado livre: *menos intervenção e mais mercado*
- ✓ Crescente apoio político às teses do Mercado Livre
- ✓ Eminente aprovação das propostas para a reformulação do SEB (PL 1917 e PLS 232)
- ✓ Abertura do mercado de gás natural (Novo Mercado de Gás)
- ✓ Desenvolvimento de produtos financeiros para o mercado
- ✓ Aproximação com novos interlocutores (federações de indústrias/comércio e conselho de consumidores) amplia pressão por portabilidade e reforma efetiva no modelo comercial
- ✓ Término dos contratos de Itaipu e Gasbol
- ✓ Ampliação do Mercado Livre
- ✓ Aperfeiçoamento da regulamentação do comercializador varejista e agregador de carga
- ✓ Introdução do preço horário
- ✓ Disposição da nova diretoria da Aneel em aproximar sua agenda regulatória do mercado

- ✓ Onda liberal faz com que sociedade demande maior participação nas decisões, o que favorece a ideia do Mercado Livre (direito de escolha, questão de cidadania, portabilidade da conta de luz)
- ✓ Busca de competitividade pela indústria, comércio e serviços pressiona expansão do mercado
- ✓ Avanços tecnológicos, digitalização e Geração Distribuída induzem empoderamento do consumidor
- ✓ Eventual surgimento de Bolsa e *Clearing House* do mercado
- ✓ Autorregulação de comercializadores
- ✓ Novo marco regulatório de Geração Distribuída pode permitir venda de excedentes
- ✓ Novo ciclo de privatização de elétricas e descotização
- ✓ Aproximação com o mercado financeiro
- ✓ Indicação da categoria comercialização no Conselho da CCEE
- ✓ Fim da reserva de mercado via infralegal (Portaria 514 + CP 77)
- ✓ Separação lastro x energia

MATRIZ SWOT: AMEAÇAS

- ✓ Evolução do mercado depende do ritmo incerto da reforma setorial no Governo e no Congresso Nacional
- ✓ Processo de formação do PLD em constante modificação
- ✓ Fragmentação do setor elétrico em múltiplos grupos de pressão que pregam a reforma, mas na prática trabalham contra
- ✓ Dúvidas sobre varejista dificultam ampliação da exigibilidade
- ✓ Despacho fora da ordem do mérito pelo ONS
- ✓ Não participação dos comercializadores no Conselho do ONS
- ✓ Assimetria de informações na formação de preços
- ✓ Risco de alteração das regras do rateio de inadimplência (proposta da Aneel, AP 50)
- ✓ Judicialização trava liquidação do MCP
- ✓ Indefinição sobre as mudanças do modelo afeta negócios
- ✓ Pouca transparência decisória no aparato institucional do setor: CMSE e CPAMP

- ✓ Proposta da CCEE de aporte semanal de garantias
- ✓ CCEE estuda divulgação do CVaR das empresas
- ✓ Redução da liquidez do mercado
- ✓ Exposição negativa do segmento de comercialização em casos individuais de inadimplência
- ✓ Discursos recorrentes sobre Mercado Livre receber subsídio do ACR
- ✓ Incapacidade dos órgãos de coordenação e controle em entender o funcionamento do mercado
- ✓ Reforma tributária pode afetar as comercializadoras
- ✓ Insistência da CCEE na separação obrigatória entre atacado e varejo em 1MW
- ✓ Atuação na mídia durante as crises do mercado traz reflexo na imagem do segmento e impacto indesejável na regulação
- ✓ Atuação crescente e articulada do Confaz e secretarias de Fazenda no segmento
- ✓ Necessidade de aprimoramento na

ABRACEEL - BANDEIRAS DO MERCADO



BANDEIRA 1 – PORTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO DO MERCADO

25
Pontos

Objetivo: Reformular o mercado elétrico no menor prazo possível para assegurar o direito à portabilidade da conta de luz a todos os consumidores de energia elétrica e melhoria no ambiente de negócios com preços eficientes.

Meta	Tema	Atividades	Prazo	Pontos
1.1	Abertura do Grupo A e estudo do Grupo B	✓ Regulamentação legal/infralegal	dez/20	5
		✓ Conscientização da Sociedade	dez/20	4
		✓ Aprimoramento do Modelo Varejista e estudo do Grupo B	dez/20	5
1.2	Formação de Preços	✓ Aprimoramento da governança do PLD	dez/20	5
		✓ Aprimoramento dos modelos	dez/20	3
		✓ GT Modernização	dez/20	3

BANDEIRA 2 – EXPANSÃO DA OFERTA

25
Pontos

Objetivo: Criar e apoiar soluções que permitam assegurar a expansão da oferta segura e competitiva de energia nos próximos anos, em um mercado totalmente livre.

Meta	Tema	Atividades	Prazo	Pontos	
2.1	Separação de Lastro e Energia	✓ Proposta Abraceel	✓ Elaboração de proposta e nivelamento entre associadas	jul/20	5
		✓ GT Modernização	✓ Acompanhar discussões do GT Modernização	dez/20	3
		✓ Lastro legado	✓ Defender o respeito ao lastro legado na reforma setorial	dez/20	5
2.2	Expansão para o mercado livre	✓ Instituições Financeiras	✓ Fomentar discussões junto aos bancos e financiadores	dez/20	4
		✓ Casos de sucessos	✓ Estudar e divulgar casos de sucesso	jul/20	4
		✓ Acesso ao sistema de transmissão	✓ Buscar regulamentar isonomia na conexão para o ACL	dez/20	4

BANDEIRA 3 – SEGURANÇA

25
Pontos

Objetivo: Estimular soluções de mercado e contribuir nas iniciativas dos reguladores, visando ampliar a segurança de mercado nos próximos anos ao menor custo possível.

Meta		Tema	Atividades	Prazo	Pontos
3.1	Contratos Financeiros	✓ Nivelar conhecimento e fomentar o uso (cartilha e workshops)	✓ Elaboração de proposta e nivelamento entre associadas	jul/20	5
3.2	Aneel/CCEE	✓ Alteração da regulamentação	✓ Acompanhar e contribuir nas discussões sobre: prazos de contabilização e aporte de garantias, critérios para autorização de comercializadores e divulgação de indicadores	dez/20	7
		✓ Liquidação Mensal	✓ Buscar redução dos prazos internos da CCEE para a liquidação mensal	dez/20	5
		✓ Governança da CCEE	✓ Avaliar oportunidade de aprimoramentos na Governança da CCEE		3
3.3	Análise de risco bilateral	✓ Nivelar conhecimento e fomentar melhores práticas	✓ Difundir cartilha e realizar workshop	jul/20	5

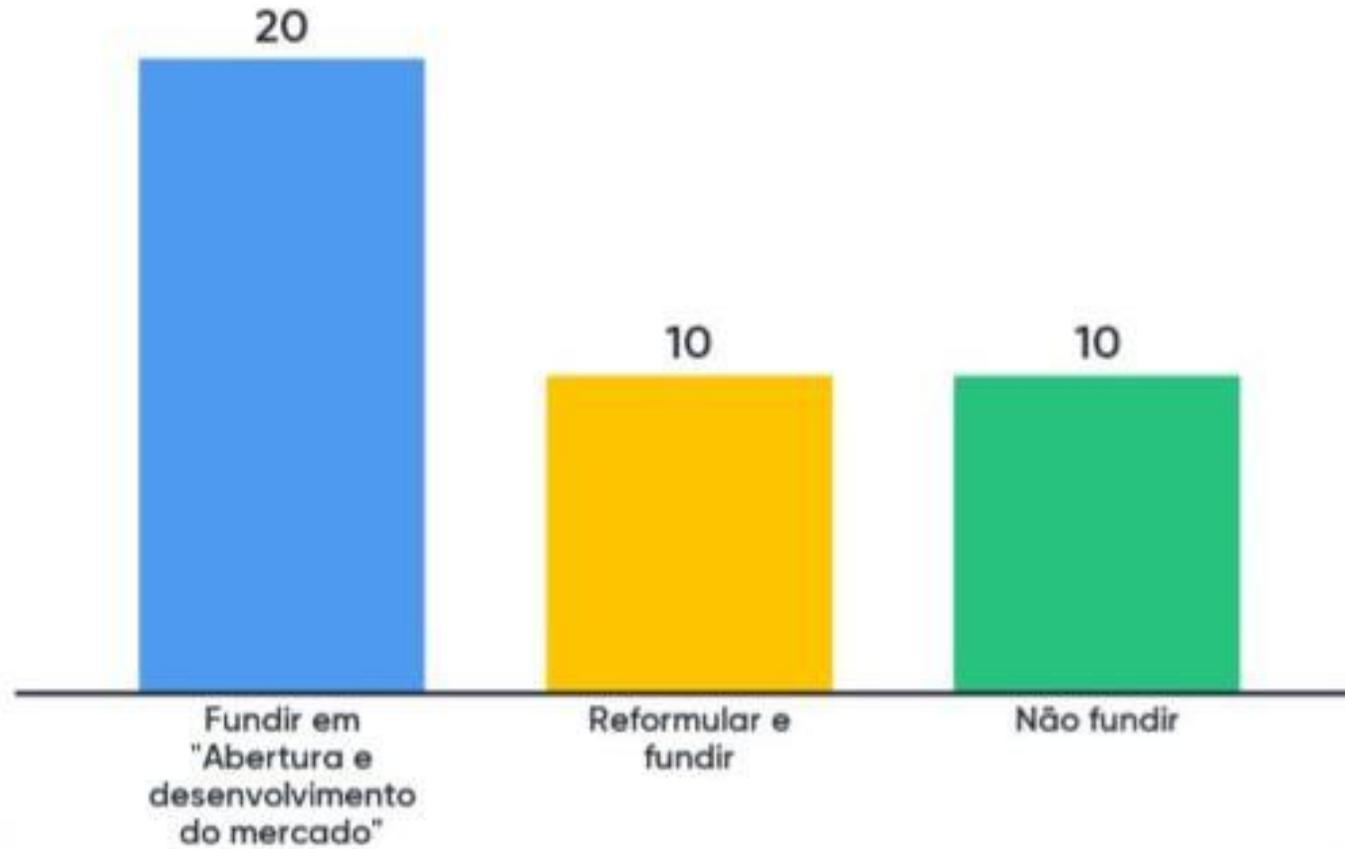
BANDEIRA 4 – GÁS NATURAL

25
Pontos

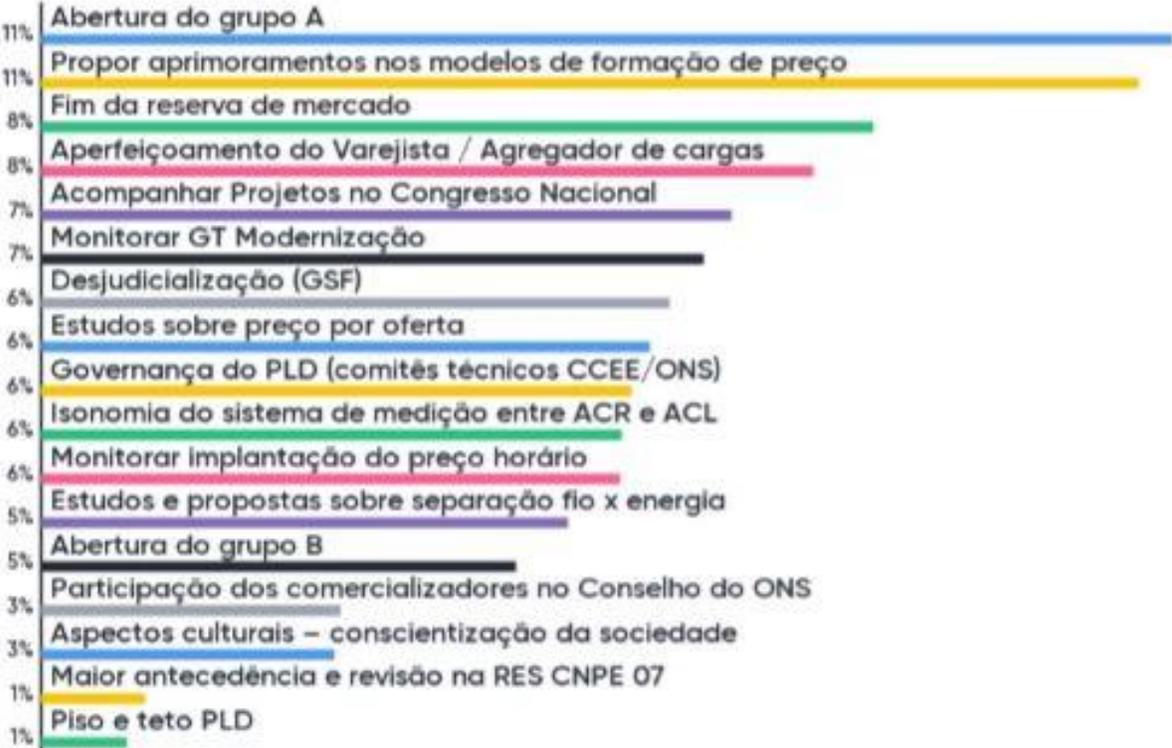
Objetivo: Desenvolver o mercado livre de Gás Natural

Meta		Tema	Atividades	Prazo	Pontos
4.1	Modelo de Mercado	✓ Projeto de Lei do Gás	✓ Atuar no Congresso Nacional e Fórum do Gás para aprovação do Projeto de Lei	dez/20	5
4.2	Abertura do Mercado	✓ Regulamentação do novo mercado do Gás	✓ Acompanhar e propor aprimoramentos das chamadas públicas de capacidade de transporte	dez/20	5
			✓ Atuar para abertura do mercado de consumo nos estados	dez/20	10
4.3	Estudos	✓ Estudos de caso	✓ Desenvolver estudos de caso para identificar barreiras (contratuais, tarifárias, etc.) e propor melhorias	jul/20	5

'Desenvolvimento de mercado/Formação de preços' em uma bandeira mais ampla?

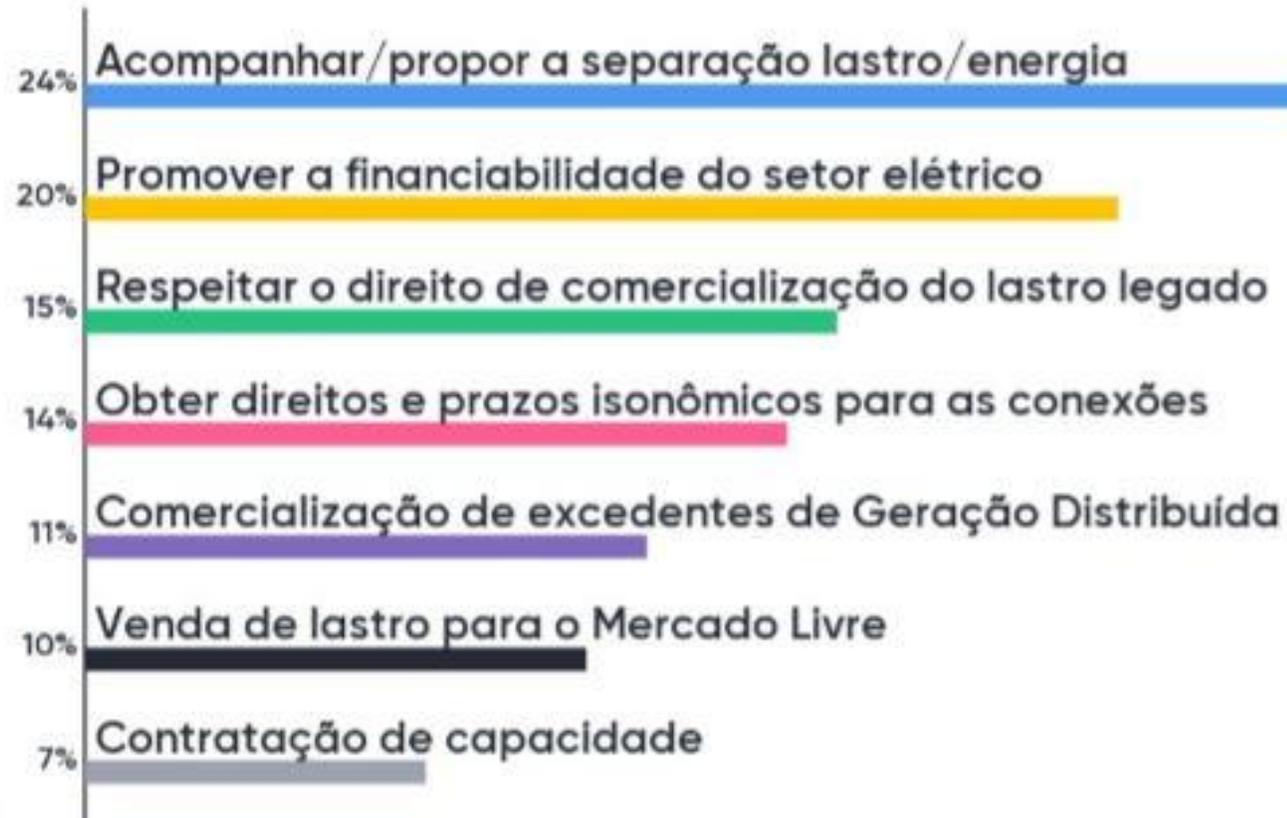


Quais as iniciativas prioritárias na Bandeira: Abertura e desenvolvimento de mercado? (Distribua 100 pontos)

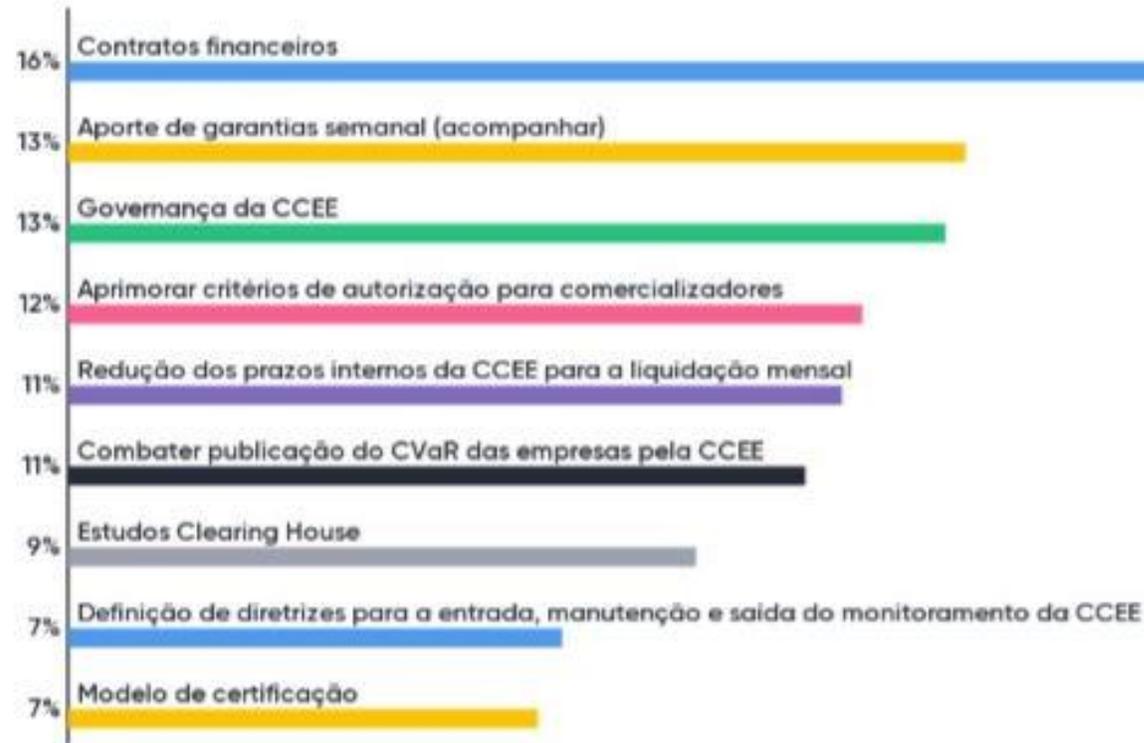


Quais as iniciativas prioritárias na Bandeira: Expansão da Oferta? (Distribua 100 pontos)

Mentimeter

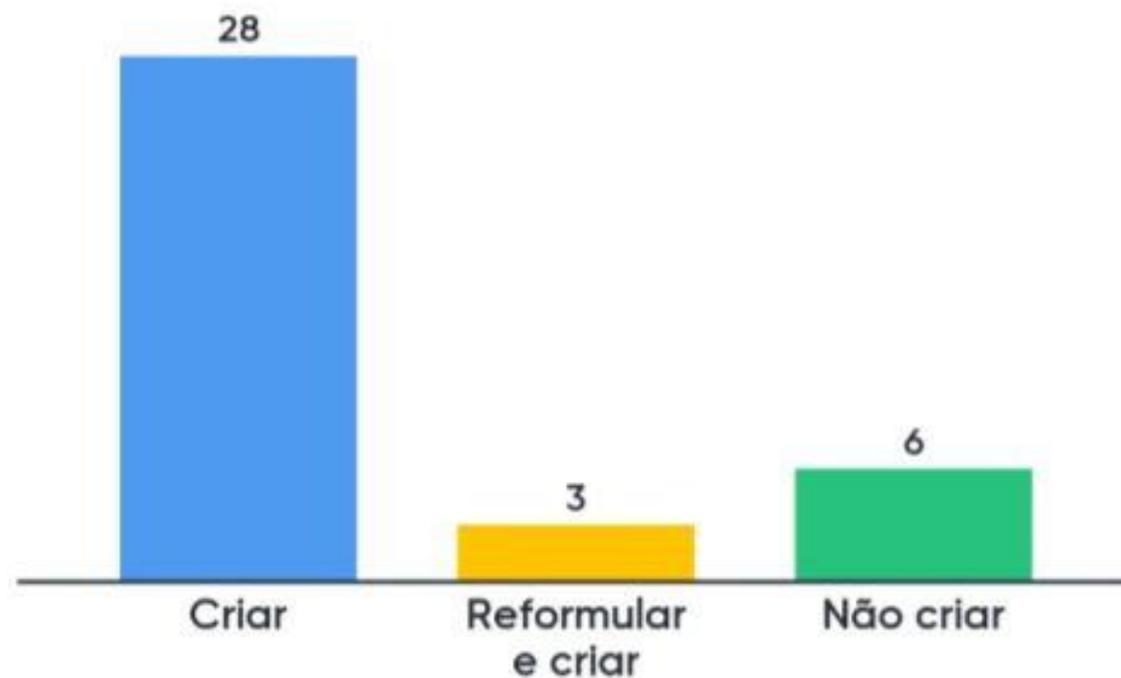


Quais as iniciativas prioritárias na Bandeira 3: Segurança do Mercado? (Distribua 100 pontos)



Devemos criar uma nova Bandeira para "Mercado de Gás"?

Mentimeter



37

PLANEJAMENTO 2020/2023 – PRÓXIMAS ETAPAS

- **11/11** – envio às associadas da minuta do documento de Planejamento 2020/2023, contemplando resultado das reuniões de 31/10 e 01/11
- **18/11** – prazo final para as associadas enviarem contribuições à minuta de documento
- **21/11** – aprovação na AGO e apresentação da Agenda do Mercado 2020/2023 no Encontro Anual do Mercado Livre

OBRIGADO

www.abraceel.com.br
abraceel@abraceel.com.br



ABRAÇEEL