

# COVID-19, efeitos de médio prazo, ameaças e oportunidades

*Comercializadoras 4.0*  
*"Futuro já chegou"*



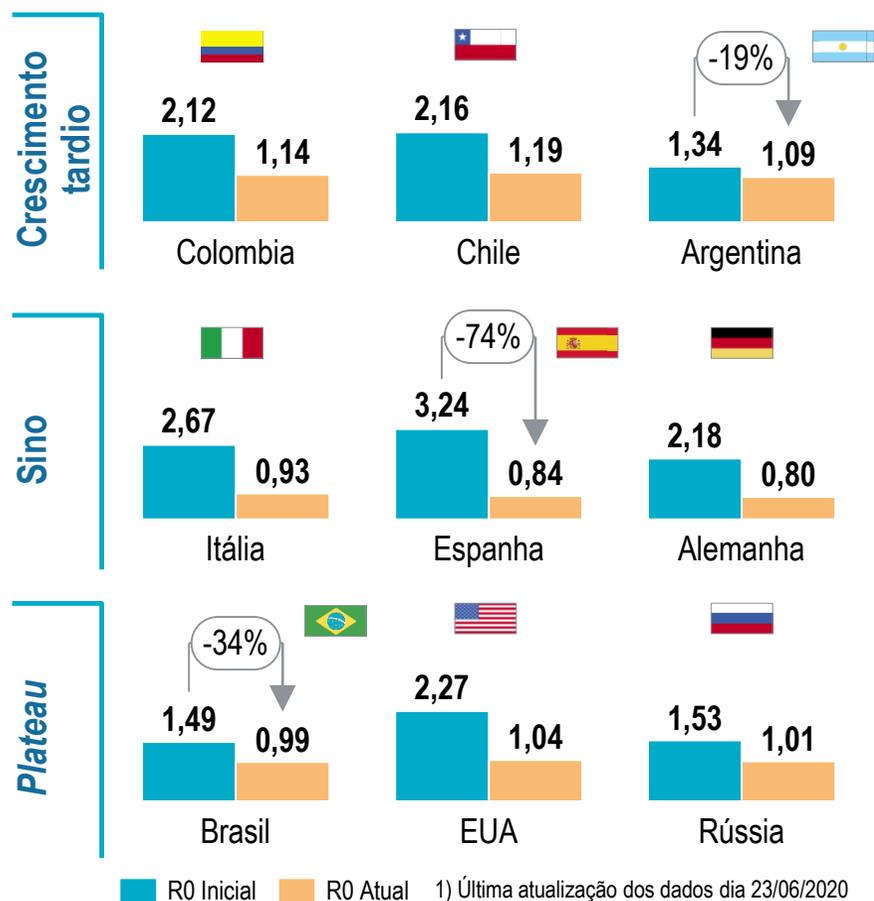
# B Mensagens chave

*"Plans are worthless, but planning is everything"*

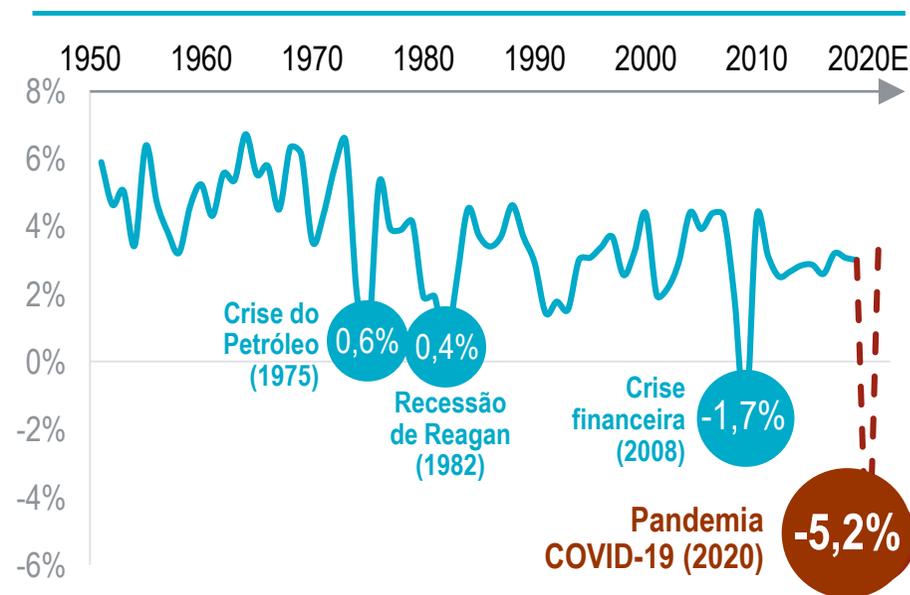
- 1 A extensão e heterogeneidade demográfica do país nos levará a um *plateau* longo**  
Ao se analisar os estados do Brasil separadamente, observa-se perfis e estágios de curvas de contaminação muito distintos, mas que guardam relações com o que vimos em outros países. Entender todas as variáveis, zonas de influência e capacidade de reação é essencial para antecipar padrões e influenciar trajetórias
- 2 Consenso é de uma queda maior que a média global e recuperação lenta**  
Nossa projeção é de queda entre 6% e 7% no PIB com recuperação gradual, chegando aos patamares de 2019 entre 2022 e 2023 – retomada não se dará pelo consumo, seja pela perda de renda, seja pelo aumento da poupança diante de cenários incertos, investimento deverá ser o driver e situação fiscal exigirá reformas para atrair privado
- 3 Queda no consumo de energia pode ser de até 6,7% com retomada lenta [~ 2,1%a.a.]**  
A atual redução da demanda de energia agravará o cenário de excesso de oferta. A queda no consumo restringirá projetos *greenfield*, além de pressionar projetos e empresas descontratadas. Também vemos forte pressão por consolidação em comercialização. Em distribuição, controle de inadimplência e perdas seguirá sendo crítico
- 4 Cenário é desafiador mas onde há risco há retorno – Comercialização é o "*spotlight*"**  
Oportunidades de crescimento se darão principalmente via M&A, que tendem a se acelerar e proporcionar melhores retornos em ciclos recessivos. Em comercialização de energia vemos boas oportunidades para quem largar na frente, negócio ganhará complexidade, exigindo novas competências. A agenda do gás natural também pode ser explorada

# Apesar dos diferentes padrões entre os países, o COVID-19 já gerou inúmeros impactos negativos em dimensões sociais e econômicas

## Panorama global da crise de COVID-19



## Variação do PIB global, 1950-2020E [%]

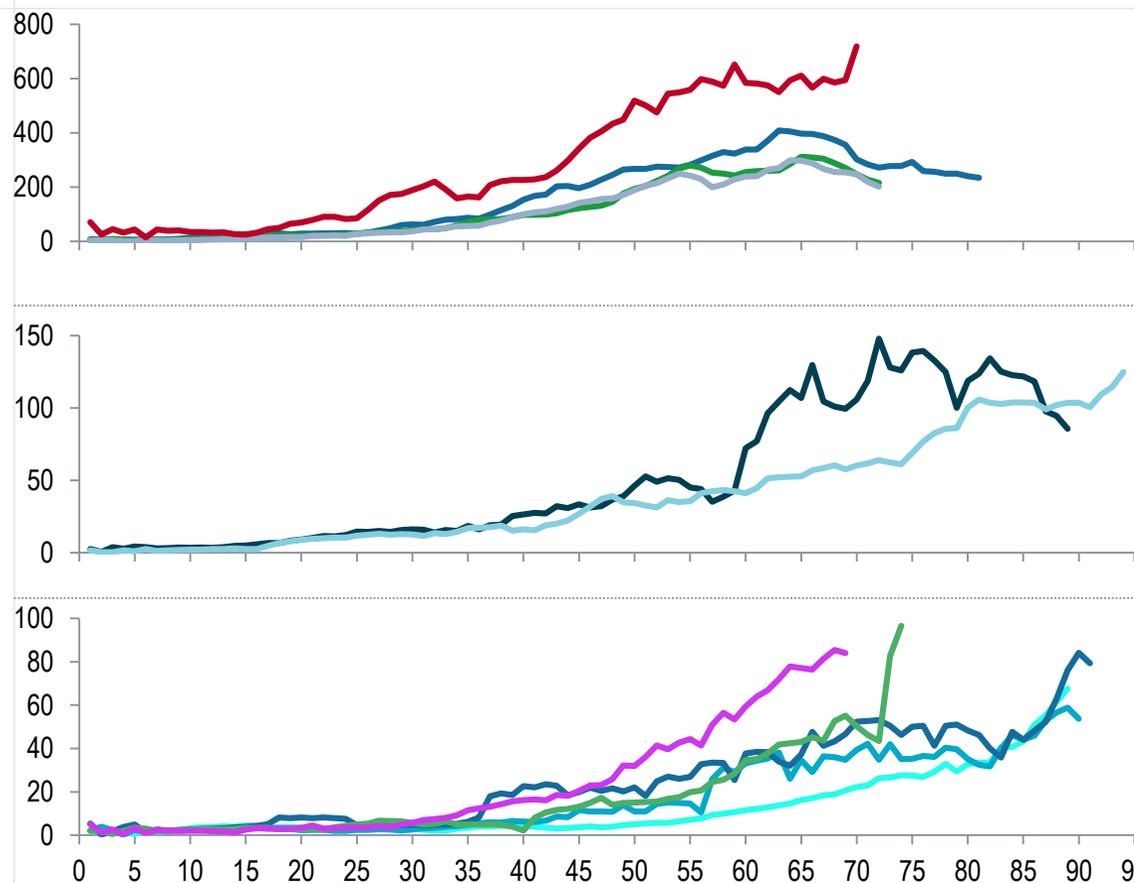


- > Após o impacto profundo, as expectativas de retorno da economia global ao patamar pré-crise variam de 12 a 30 meses
- > No Brasil, consenso é de uma queda maior que a média global e recuperação lenta – retomada aos patamares pré-crise entre 2022-23
- > Comportamento distinto do desemprego a choques positivos e negativos preocupa – 2014-16 = +111% e 2016-2019 = -18%

# O Brasil não vem lidando bem com a crise e o número de novos casos não para de subir – *plateau* será longo

Não exaustivo

Caracterização da curva de contágio [Novos casos / m hab.– média móvel 7 dias]<sup>1)</sup>



### Sino

- > Estados majoritariamente da região amazônica em que a evolução da pandemia foi rápida com recente redução na velocidade de contágio
- > Concentração populacional, IDH, infraestrutura sanitária, clima, transportes fluviais em alguns casos (condições precárias de embarcações) colaboraram para tal comportamento

### Plateau

- > Estados da região Sudeste que relativamente conseguiram "achatar a curva" de contágio, porém apresentam dificuldades em reduzir o contágio e "sair do *plateau*"
- > Elevado IDH, população relativamente bem distribuída no estado e aplicação medidas de isolamento social antecipadamente

### Crescimento tardio

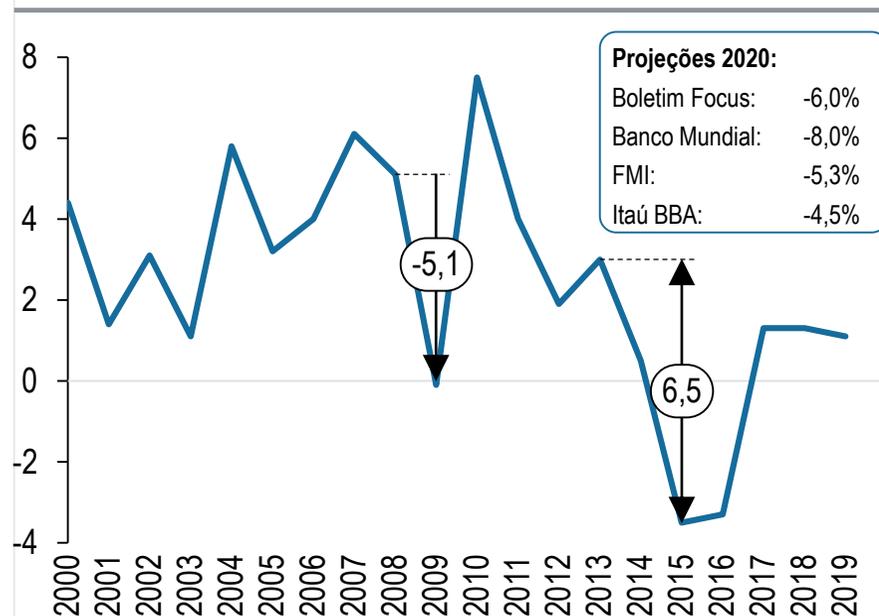
- > Localizados majoritariamente na região Sul e Centro Oestes, tais estados apresentavam curvas de contágio com comportamento estável, porém recentemente observa-se uma tendência de crescimento do surto de COVID
- > População pouco concentrada em capitais, clima e IDH parecem influenciar a pandemia em tais unidades federativas

1) Última atualização dos dados dia 16/06/2020

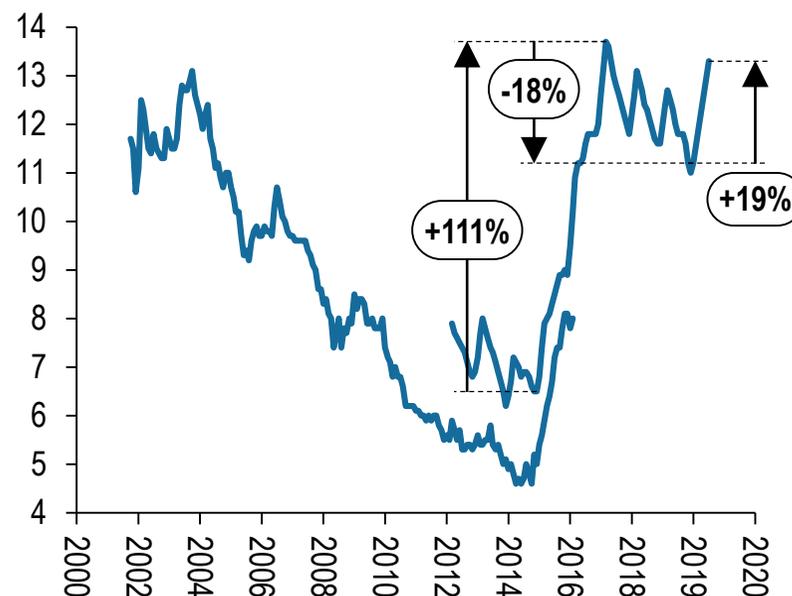
Na perspectiva econômica, o consenso é de uma queda maior que a média global e recuperação lenta – impactos em desemprego preocupam

## Projeção do PIB e comportamento da taxa de desemprego

### 🇺🇸 Crescimento produto interno bruto [%]



### 👷 Taxa de desemprego [%]



**Análises sobre o comportamento do PIB e principalmente da taxa de desemprego mostram que a volatilidade responde de forma distinta frente a choques positivos e negativos**

Nota: O método de cálculo da taxa de desemprego foi alterado em 2012. Para permitir comparações históricas, há um período com as duas séries das taxas (antigo e novo método)

# Desafios bastante conhecidos do setor elétrico ganham nova dimensão e incertezas devem criar um ambiente de ameaças e oportunidades

## Desafios e incertezas e do setor elétrico



### Desafios

- > Aumento de fontes **renováveis e intermitentes**
- > **Geração distribuída e digitalização** da rede
- > **Liberalização** gradual do mercado, gerando crescimento do **prosumer** e do seu poder de mobilidade em busca de maior eficiência e preço
- > Avanços tecnológicos em **automação**, redução de custos de **armazenagem** e processamento **inteligente de informações**



### Incertezas



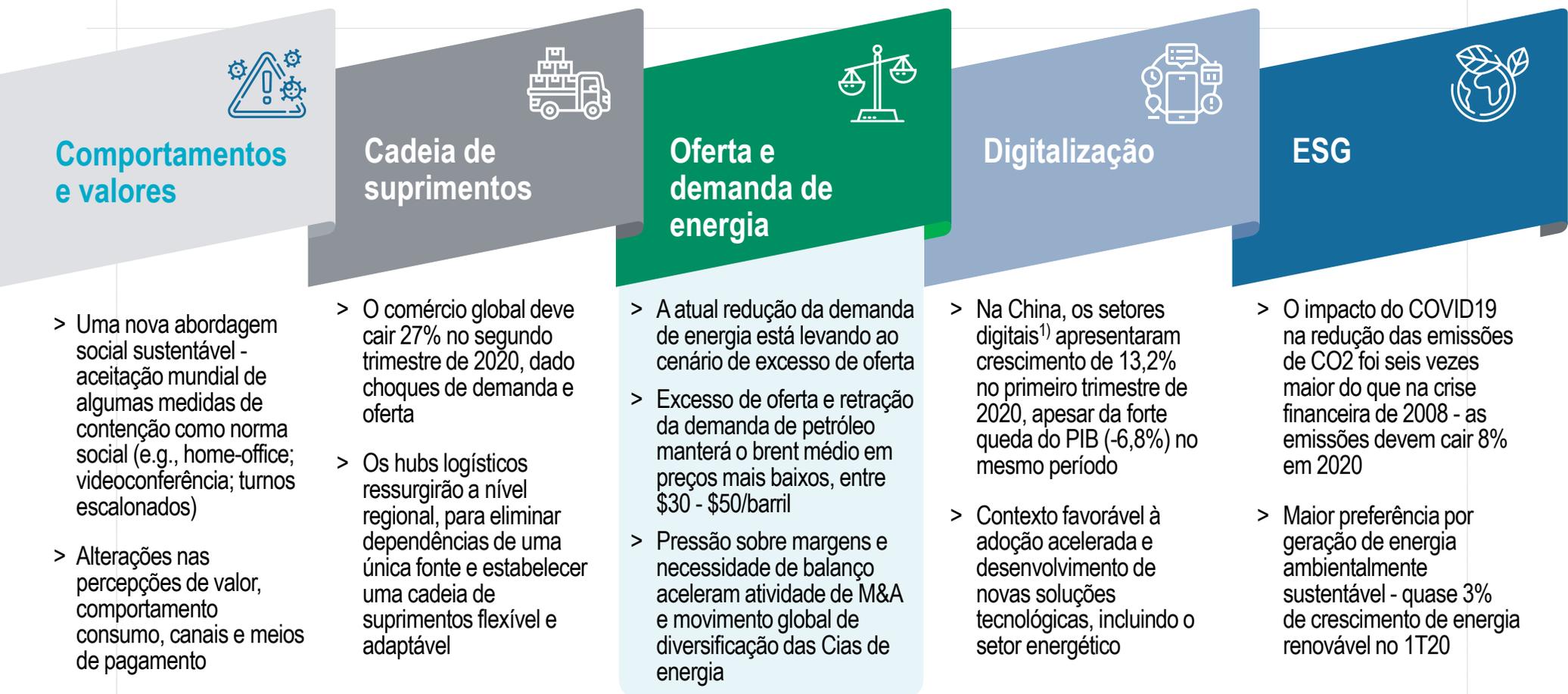
- > Duração e **profundidade da crise**, efeitos de médio e longo prazo, **velocidade de retomada** e tramitação de agendas econômicas e setoriais
- > Solução transitória e **rateio de custos de contingência** gerados pela crise, revisão do plano decenal de energia e horizonte de reversão do **cenário de sobre contratação**
- > Modelo, profundidade e grau de **coordenação do processo de liberalização**, tratamento de contratos legados, garantias físicas e alocação de riscos e custos entre os agentes
- > Equilíbrio de médio e longo prazo do **PLD e preços** relativos de energia



- > Sobra estrutural de energia, pressão sobre margens e balanço e necessidade de reestruturação de ativos
- > Aumento do custo de capital, em função do câmbio, desafios fiscais e redirecionamento de recursos do BNDES
- > Perdas comerciais e inadimplência e impactos no caixa do setor - Segmento D
- > Pressão sobre ACR e migração descoordenada para o ACL e riscos de judicialização

# Mas além dos desafios tradicionais a crise acelera mega tendências que afetarão a forma como vivemos e fazemos negócios de forma definitiva

## Tendências globais e cross industry



1) Até 21 de maio de 2020 - Serviços de Transmissão de Informações, Software e Tecnologia da Informação  
 Fonte: Roland Berger

# Caminhamos para uma nova década desafiadora e antecipar cenários, mapear riscos e planejar estratégias será fundamental

## Principais impactos e desdobramentos da atual crise no médio prazo

### Geração



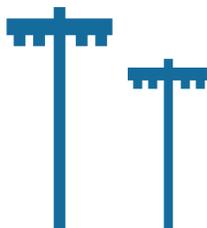
- > Cenário de sobre contratação limitará novos projetos e trará desafios para crescimento, além da pressão sobre *valuations* de projetos e empresas descontratadas
- > Agenda do gás e termelétrica com foco em segurança podem ser opp

### Transmissão



- > Atraso de projetos em construção e postergação de leilões em função de dificuldades trazidas pela crise
- > Maior pressão sobre o retorno das transmissoras diante de uma tendência de aumento do custo de capital e queda taxa de remuneração

### Distribuição



- > Intensa pressão sobre o caixa e margem das distribuidoras em função dos níveis de sobre contratação, inadimplência e perdas
- > Dificuldade de implementação dos investimentos elétricos planejados, limitando o crescimento da BRR<sup>1)</sup>

### Comercialização



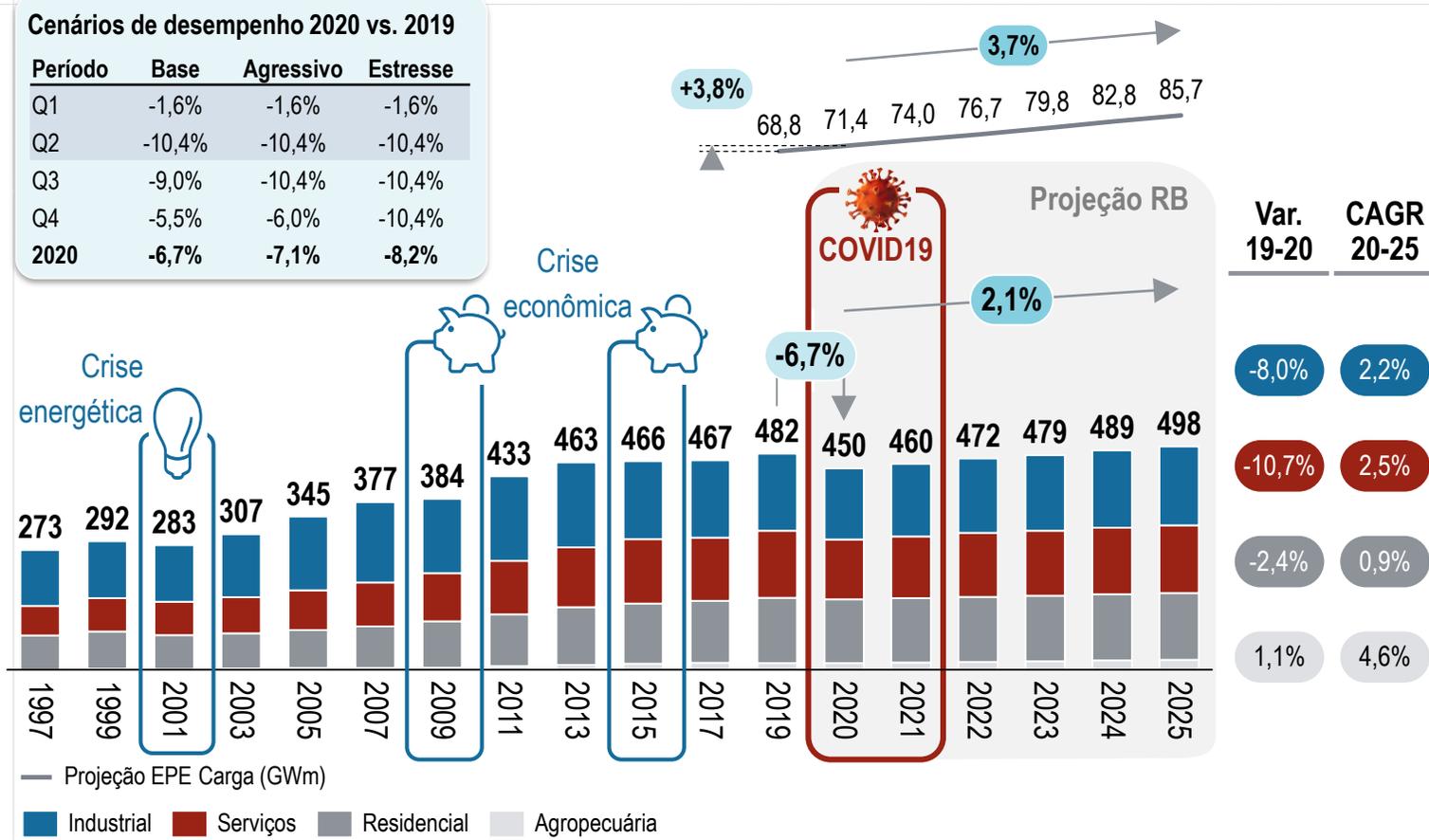
- > Margens pressionadas no segmento demandarão escala para permitir gestão de risco e obtenção de retornos (consolidação do setor)
- > Novos entrantes, aumento de custos de aquisição de cliente, risco de crédito e opp de *cross selling*

# Ante as perspectivas de evolução da pandemia atual, queda no consumo de energia pode ser de até 6,7% com retomada lenta [~ 2,1%a.a.]

## Evolução do consumo de energia elétrica [TWh]

Cenários de desempenho 2020 vs. 2019

Período	Base	Agressivo	Estresse
Q1	-1,6%	-1,6%	-1,6%
Q2	-10,4%	-10,4%	-10,4%
Q3	-9,0%	-10,4%	-10,4%
Q4	-5,5%	-6,0%	-10,4%
2020	-6,7%	-7,1%	-8,2%

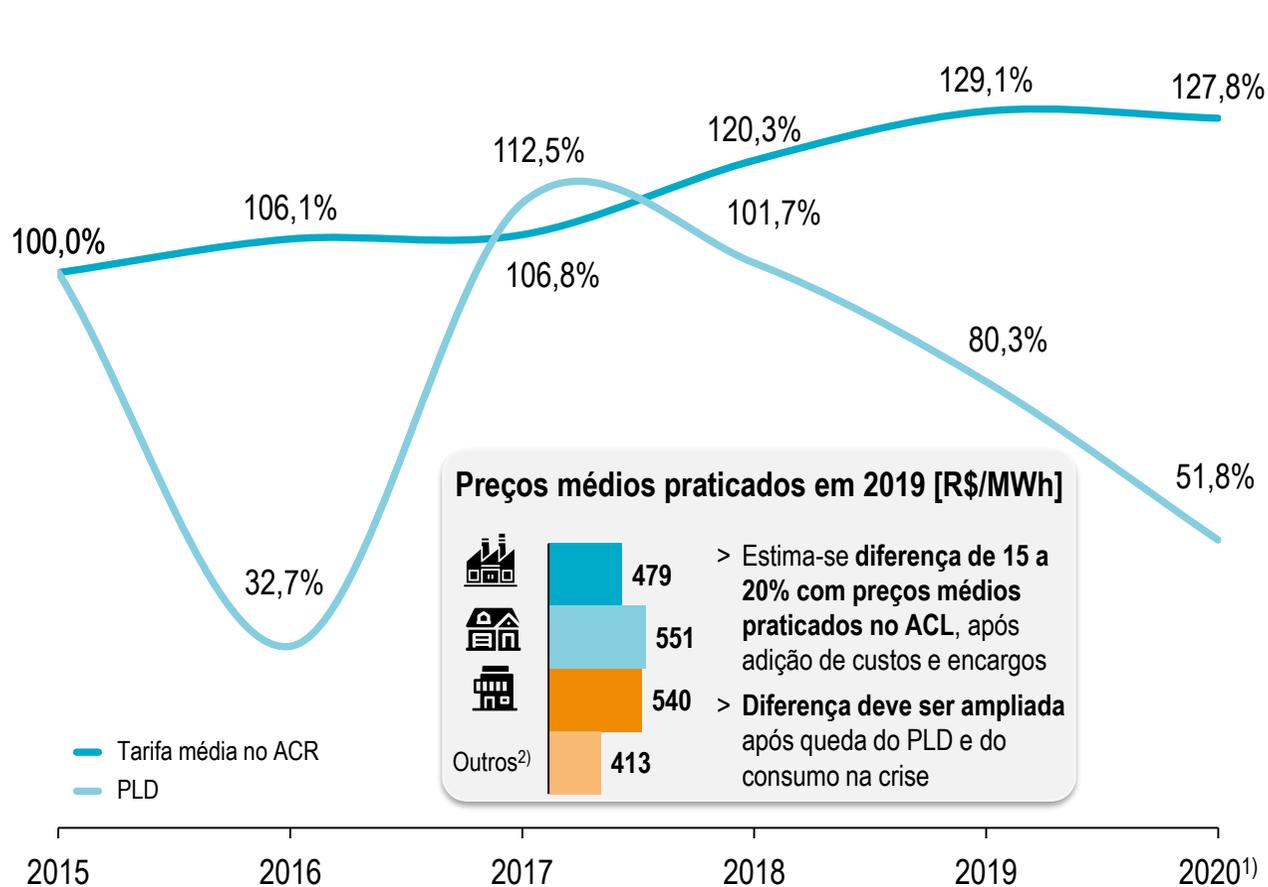


- > Diante das características específicas dessa crise, projetamos uma queda mais acentuada no consumo de comércio e serviços, apesar da menor eletro intensidade
- > A curva de consumo residencial possui baixa elasticidade, e diante desta crise e do patamar de queda do PIB, assumimos um ponto ainda mais inelástico para o segmento

Nota: Projeção de carga obtida no PDE 2029. Considerando o % de perda constante, pode-se comparar os crescimentos entre ambas as curvas.

# A diferença de preços entre ambiente livre e regulado deve aumentar nos próximos anos, criando incentivos adicionais no livre

Variação de custos nos ambientes regulado e livre, 2015-2020<sup>1)</sup> [Indexado, 2015=100]



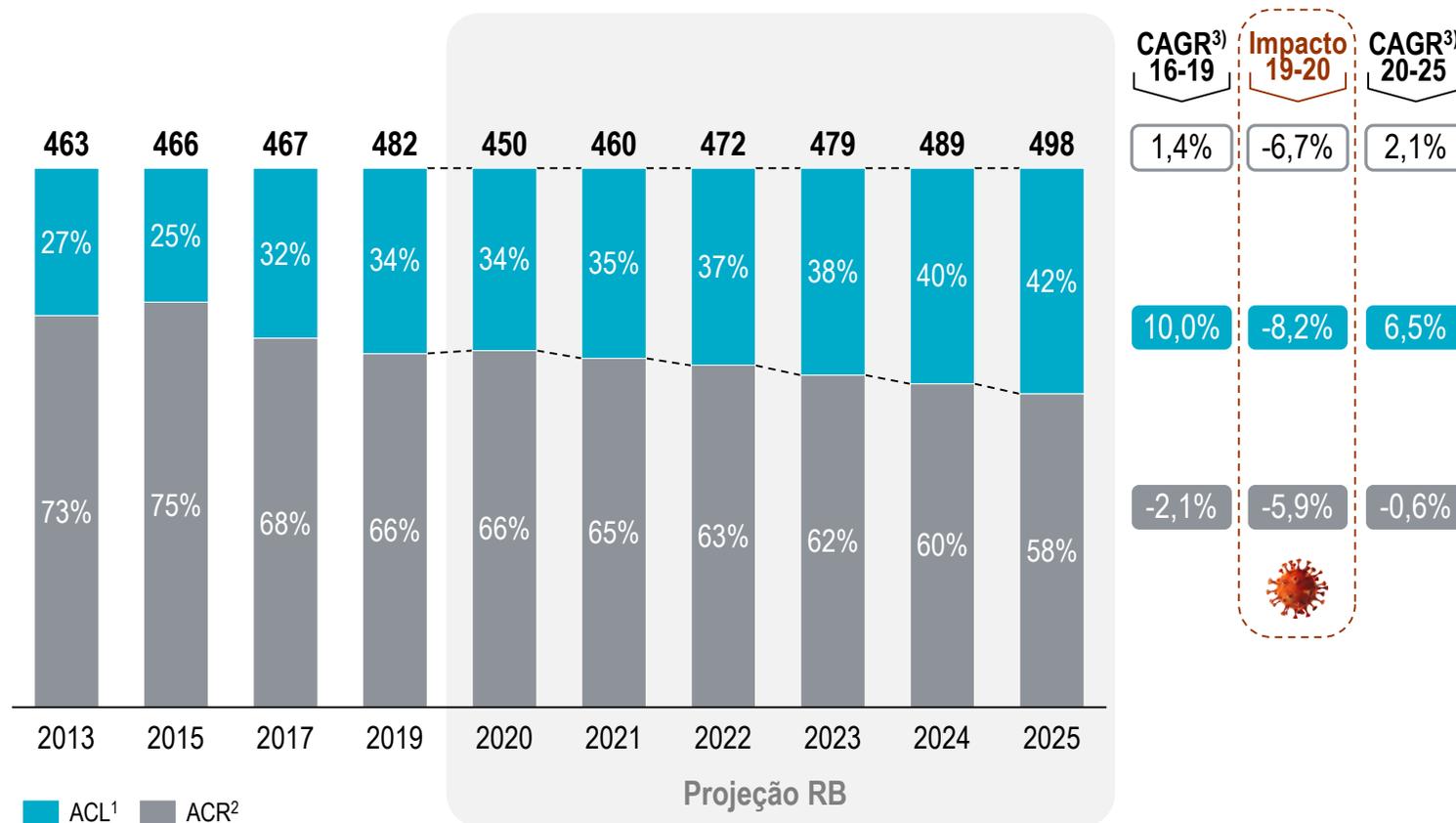
## Comentários

- > Mesmo que não diretamente comparável, a evolução das tarifas ao longo do tempo vis à vis ao PLD, como proxy dos preços do ACL – ancora as decisões de precificação, é bastante sugestiva
- > Nível dos reservatórios deve manter o PLD baixo nos próximos anos e criar boa janela de oportunidade para migração. Já vemos movimentos de mercado. Agenda de geração distribuída também segue movimentada

1) Média entre janeiro/20 e junho/20; 2) Contempla consumo próprio, IP, poder público, serviço público e rural

# Dessa forma, apesar da queda mais acentuada, após a crise o mercado livre deve voltar a crescer mais rápido – pressão no ACR

Proporção do consumo por ambiente de contratação no Brasil [TWh, %]



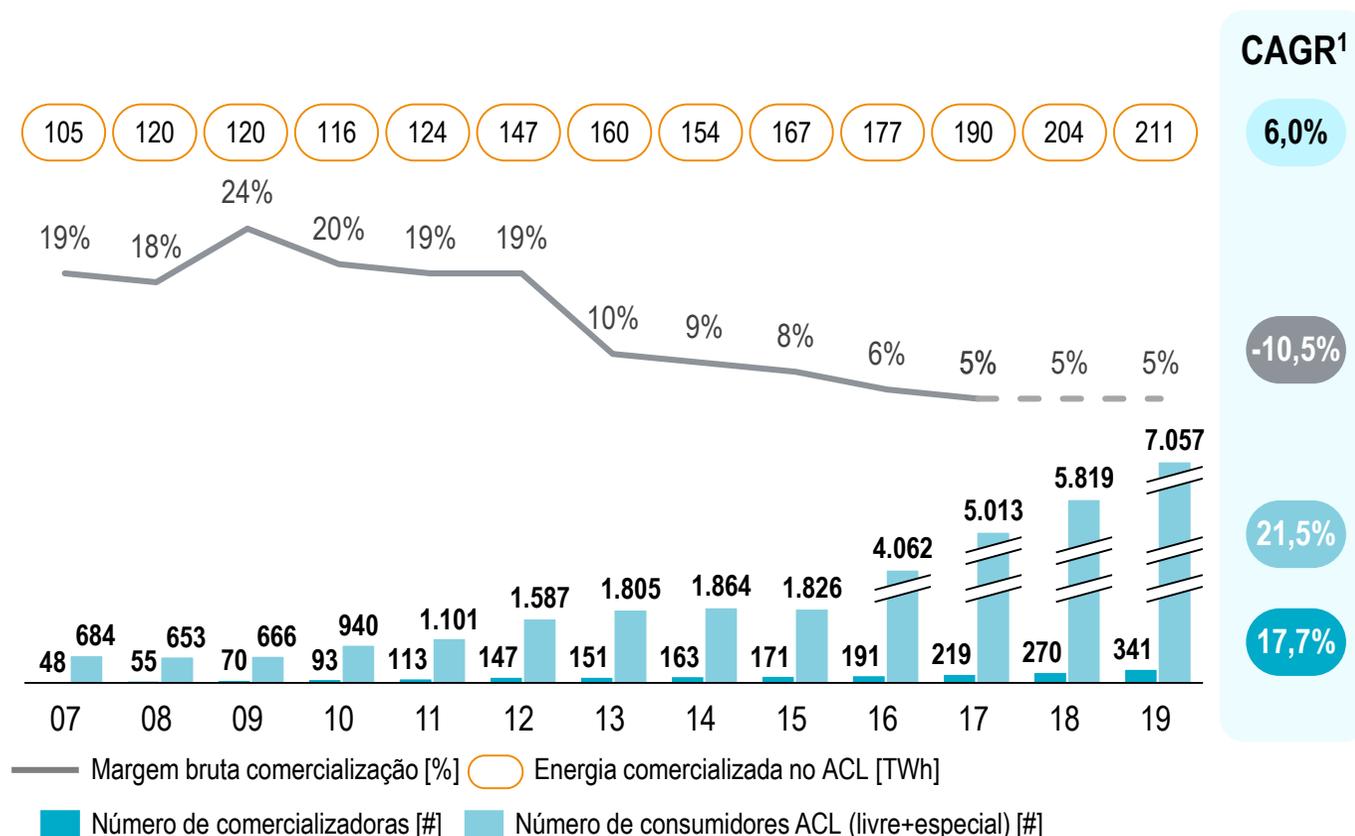
- > Mercado atual movimenta 423 GWh para cada US\$ Bi de PIB ~ 55% do mercado alemão – em 2025 chegaríamos a aproximadamente 70% do mercado alemão
- > Vale destacar a maturidade com que o ACL negociou os impactos nos contratos firmados após a brusca queda de mercado causada pelo isolamento social. A abertura e livre negociação pode ser saída para que próprio mercado ajuste suas crises

1) Ambiente de contratação livre; 2) Ambiente de contratação regulada; 3) *Compound Annual Growth Rate* = Taxa Composta Anual de Crescimento

# O mercado de comercialização de energia cresceu bastante nos últimos anos mas ainda há grande potencial futuro a ser explorado

## Comercialização é o "Spotlight"

### Número de comercializadores e margem bruta [#; %]



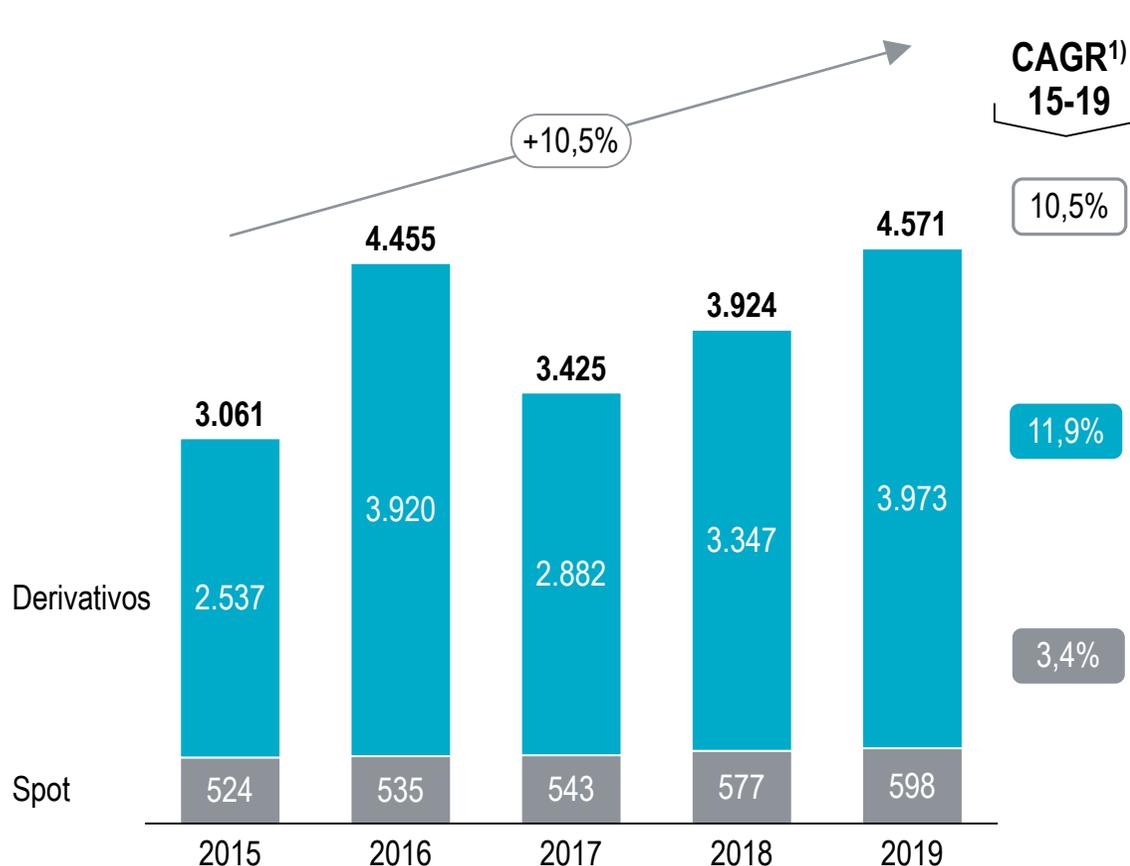
### Comentários

- > O segmento de comercialização de energia **cresceu** bastante nos últimos anos - tanto em **volume de energia** comercializada como em número de **novos entrantes**
- > Com o aumento da competição e maior profissionalização do mercado os **spreads** entre receita e custo de energia caíram e já se **estabilizam em torno de 5% médios**
- > Mas o mercado ainda tem um potencial muito grande apresentará oportunidades de crescimento para os atores mais preparados

1) Taxa anual de crescimento composto

Na Europa, o mercado de comercialização de energia transaciona +4.500 TWh e segue crescendo a taxas bastante altas ~10,5% a.a.

Volume do mercado de comercialização de energia na Europa [TWh]



> **Mercado de curto prazo (spot)**

- Comercialização de energia desde **2 dias chegando até 30 minutos** anteriores ao seu consumo
- Normalmente **liquidados fisicamente** em determinado local e horário
- Dividido nos contratos **intraday** e **day-ahead**

> **Mercado de derivativos**

- Comercialização de energia no **longo prazo**, podendo chegar a **9 anos de antecedência**
- Normalmente **liquidados financeiramente**
- Divididos nos contratos **futuros** e de **opções**

1) Compound Annual Growth Rate = Taxa Composta Anual de Crescimento

# Tendências setoriais, tecnológicas e de mercado devem criar novos espaços de atuação e incrementar complexidades que poderão ser exploradas

## Tendências, incertezas chave e aumento de complexidade

### REGULAÇÃO

- > Redução de **limites de entrada para mercado livre** e regras para consumidor varejista
- > Preço *spot* da energia (**PLD horário**)
- > Separação entre **lastro e energia**
- > Quebra do **monopólio do serviço de medição** da distribuidora
- > Incentivos e regulação de **autoprodução, cogeração e geração distribuída**
- > Abertura mercado de gás natural
- > Lei de **proteção de dados e** confidencialidade da informação

### TECNOLOGIA

- > **Descentralização** e digitalização do sistema com **consumidores mais ativos** (eg. smart grids)
- > Criação e monetização de novos produtos e **serviços ancorados em tecnologia** (IoT, 5G, *big data*, *realidade aumentada*, etc)
- > Soluções digitais (eg. blockchain) que permitem maior segurança de transações e viabilizam **alavancagem de APIs** (eg. *open banking*)
- > Algoritmos e inteligência artificial para **estimar riscos e padrões, discriminar preços e arbitrar mercados e margens** (eg. *machine learning*, *analytics*)

### MERCADO

- > **Diversificação da matriz** com foco em renováveis/baixo carbono
- > Resiliência aparente do **crescimento do ambiente de contratação livre**, em especial comparado ao ambiente regulado
- > Entrada de **novos atores** com grande apetite e capacidade técnica e de investimentos (eg. *bancos e players financeiros*)
- > **Crescimento e desenvolvimento do BBCE e/ou outras plataformas de trading e negociação** de energia, mercados de carbono, opções, derivativos e outros produtos financeiros lastreados em energia

# No médio prazo, o segmento de comercialização será bastante diferente do que conhecemos hoje – necessidade de adaptação

## Impacto de mudanças e avanços regulatórios

Não exaustivo

### Tendências/incertezas críticas



Grau de liberalização do mercado



Separação de lastro e energia



Preço *spot* da energia (PLD) horário



Lei de proteção de dados e confidencialidade da informação

### Implicações chave

- > Crescimento dos volumes de energia negociados e derivativos
- > Redução dos tickets médios (entrada do varejo) e pulverização dos canais de relacionamento
- > Possível aumento do preço médio no ACL
- > Maiores possibilidades de arbitragem
- > Diversificação de opções de negócio, oferta de produtos e possibilidades de monetização
- > Aumento do risco do negócio (todas dimensões: operacional, crédito, mercado)

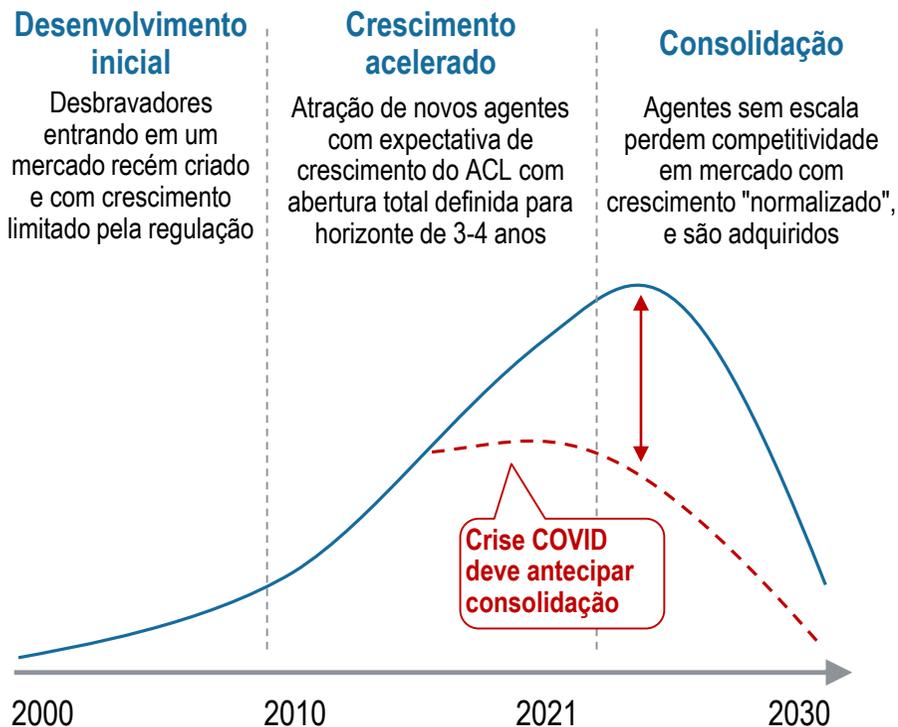


**+++ COMPLEXIDADE ++ RISCO + RETORNO**

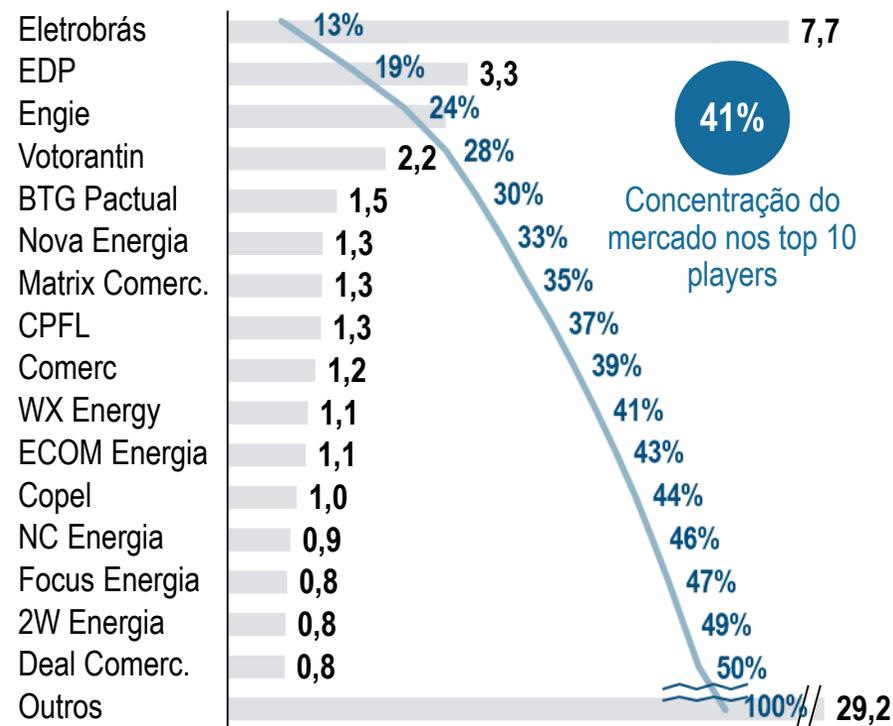
# O futuro do setor de comercialização exigirá escala e capacidade de gestão de complexidades – o mercado deverá se consolidar

Evolução prevista da dinâmica competitiva para a comercialização

## Evolução segmento comercialização [# players]



## Pulverização do mercado<sup>1</sup> [GWm, % acumulado]

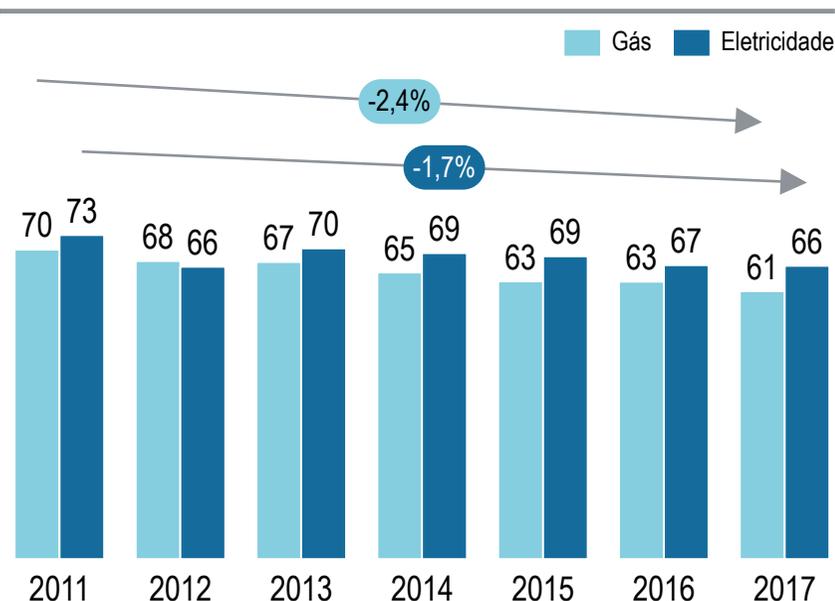


1) Considerado os perfis de agentes classificados com a classe "Comercializadora"; Não Varejista  
Fonte: CCEE; Infomercado; Roland Berger

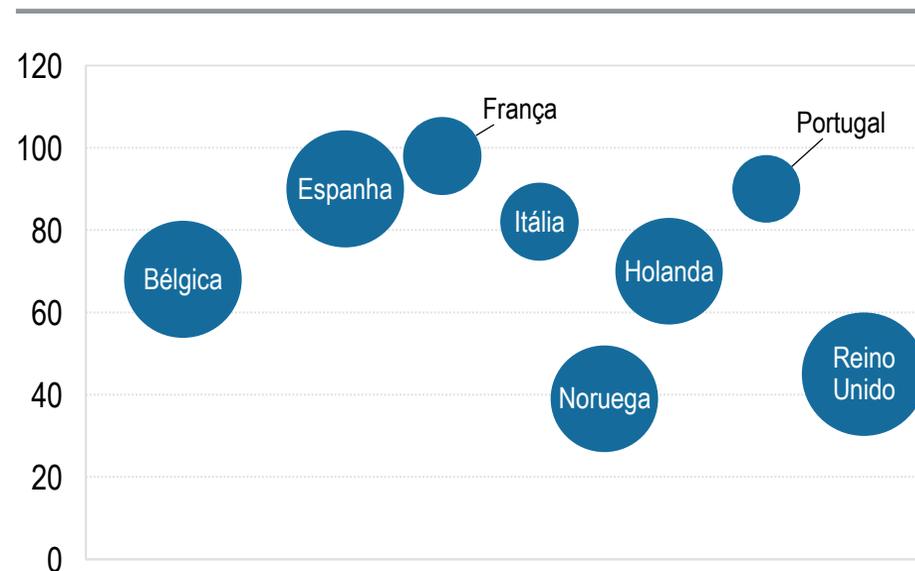
Embora se busque alguma desconcentração, na Europa, os top 3 detêm entre 60 e 70% do mercado – no Brasil haverá mais equilíbrio

Concentração de *market share* no varejo dos setores de gás e eletricidade europeus

Concentração de volume dos top 3 do varejo [%]



Concentração de volume<sup>1)</sup> de energia dos top 3 por país [%]



## Comentários

- > Apesar da média ponderada apresentar redução dos níveis de concentração, **situações de cada país são bastante distintas** – enquanto alguns mercados apresentaram reduções de 30% (ex.: Reino Unido), outros observaram aumento da concentração (ex.: Hungria)
- > Devido à escala necessária, a **competição perfeita é dificilmente alcançada** no setor e países devem "estacionar" em limite inferior

1) Tamanho dos círculos é proporcional ao número de fornecedores com *market share* superior a 5%

# A competição na comercialização não virá apenas de empresas do setor de energia – as fronteiras industriais estão se desfazendo

## Convergência e ausência de fronteiras entre indústrias



### Comentários

#### Óleo e Gás



- > Investimento em novos segmentos de negócio em novos combustíveis e em energia elétrica
- > Foco na aquisição e construção de usinas eólicas e solar



#### Industrial



- > Montadoras aceleram investimentos na eletrificação de sua frota com carros elétricos
- > Criação de redes de carregadores rápidos para veículos de transporte



#### Financeiro



- > Bancos estão alavancando sua experiência em trading para atuar na comercialização de energia
- > A entrada de bancos propicia a sofisticação do mercado e oferta de novos produtos



#### Telecom



- > Empresas de telecom criam projeto de geração distribuída a fim de reduzir custos de compra de energia no mercado tradicional



- > Foram adicionadas e alteradas formas de fazer negócio – são inúmeros os novos modelos de negócio digitais que adicionam valor ao mercado
- > Intermediar, desintermediar, fornecer informação, agregar informação, gerenciar eventos, antecipar acontecimentos, entreter, vender, cobrar, são muitas as possibilidades e etapas de cadeias de valor que podem ser ocupadas em diversos setores

# O mercado se tornará mais complexo com novos desafios de gestão – marca, produto e canal ganharão maior relevância

## Mudança de paradigma

Relevância  
Atual → Futura

### PREÇO

- > Apesar de hoje preço ser o principal driver de escolha de fornecedor no atacado, abertura do mercado e sofisticação do mercado poderão **possibilitar novas propostas de valor, modelos de negócio e fatores de diferenciação**

- > A entrada do consumidor varejista trará nova **complexidade e custos de aquisição, retenção e gestão dos diferentes segmentos de cliente**
- > Além disso, investimento em canal e relacionamento será chave para **fidelização, cross selling e up selling**

### CANAL

### PRODUTO

- > Com a revolução digital estratégias mono produto estão deixando de existir em todos os setores e indústrias e as poucas restantes limitam margens e crescimento – **a comercializadora 4.0 deverá ser capaz de rentabilizar sua base de clientes com produtos e serviços de energia e de varejo em geral**

- > No varejo a **complexidade de gestão da marca e reputação será bastante superior e o impacto da comunicação de valores e cultura e da criação de senso de pertencimento** e admiração poderá ser muito maior nos resultados de longo prazo das organizações

### MARCA

# Para vencer nesse novo contexto, a Comercializadora 4.0 deverá buscar novos produtos, serviços, parcerias e modelos de negócio

## Diretrizes para a Comercializadora 4.0

Se por um lado a oferta será consolidada, por outro lado a demanda será cada vez mais pulverizada. No longo prazo o mercado de comercialização será direcionado pelo varejo



**Escala é fundamental:** é necessário ganhar em escala e promover com qualidade a integração completa desde a venda do produto, sua entrega e a experiência com as necessidades do cliente



**Novas opp são construídas:** as boas ideias de geração de receitas adicionais devem ser construídas e nascem da integração com os demais produtos – *cross selling, up selling, fidelização, etc* – comercialização de gás natural também é opp



**O novo consumidor é diferente:** a geração de consumidores se altera rapidamente e a forma de aquisição pode ser uma disrupção em relação ao consumo das gerações anteriores. É preciso estar disponível em qualquer lugar e com uma gama de produtos flexíveis



**+ riscos:** ser capaz de identificar, assumir e gerenciar riscos é essencial para obter lucros econômicos. O futuro da comercialização criará um ambiente de maior risco (crédito, operacional, mercado, concorrencial), mas também de bom retorno



**Personalização é chave:** se especializar e dialogar com segmento (s) específico (s) de clientes é fundamental para ofertar propostas de valor diferenciadas - a segmentação “inteligente” do mercado final é o sucesso

# O novo perfil comportamental dos consumidores, empoderados pela digitalização, demandam novas soluções, produtos e serviços

Altas expectativas e novos perfis de consumidor

## Principais tendências



**Consumidores digitais**



**Disponibilidade Big Data**



**Novos concorrentes**



**Flexibilidade regulatória**



**Geração distribuída**

**Alteração das expectativas e comportamento dos consumidores**

## Commodity



*"...quero comprar energia pelo seu custo de geração e nada mais me interessa..."*

- > Foco em **ofertas digitais** para **comparação de preços**
- > **Minimização dos custos de transação B2C**
- > **Competição por custo** para atração de clientes

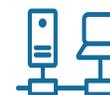
## One-stop-shop



*"...quero comprar energia junto com outros serviços que julgo complementares..."*

- > **Soluções "tipo-Amazon"** com ofertas amplas
- > Monitoramento e **segurança**
- > **Carregadores elétricos** públicos e privados
- > **Crédito de carbono**

## Personalização



*"... quero soluções especializadas para necessidades pessoais de consumo..."*

- > **Soluções de iluminação** diferenciadas
- > **Eletrodomésticos integrados** com smartphones
- > **Soluções para demanda dinâmica** do cliente

# Tecnologias digitais emergentes deverão ser complementadas para proporcionar uma oferta mais inteligente e personalizada

## Exemplo de novas tecnologias e aplicações

Exemplo



**5G e IoT**  
Interconexão digital de objetos físicos à internet por meio de sensores



**Big Data**  
Alimentado pelo IoT, permitirá a elaboração de algoritmos preditivos



**IA e Machine Learning**  
Algoritmos e estatística encontram padrões em uma enorme massa de dados



**Blockchain**  
Confiabilidade em transações auto: *Smart contracts*, *demand response manag.* e P2P



**Nudge**  
Com processos automatizados, Nudges irão induzir comportamentos e decisões



Potenciais aplicações de *machine learning* na comercializadora 4.0

### PLD Horário

Acompanhamento dos impactos para os consumidores com construção de cenários e projeção de custos

### Regulatório

Monitoramento sobre modificações nas regulações, antecipando os respectivos impactos no mercado

### Estratégia de Contratação

Construção de estratégia de aquisição de energia buscando otimizar os resultados

### Medição

Disponibilidade, monitoramento e registro do consumo, criando novas estratégias e potencializando resultados

### Geração de Energia

Projeções de GSF para cálculo de possíveis impactos financeiros aos agentes participantes do MRE

### Fatura de Energia

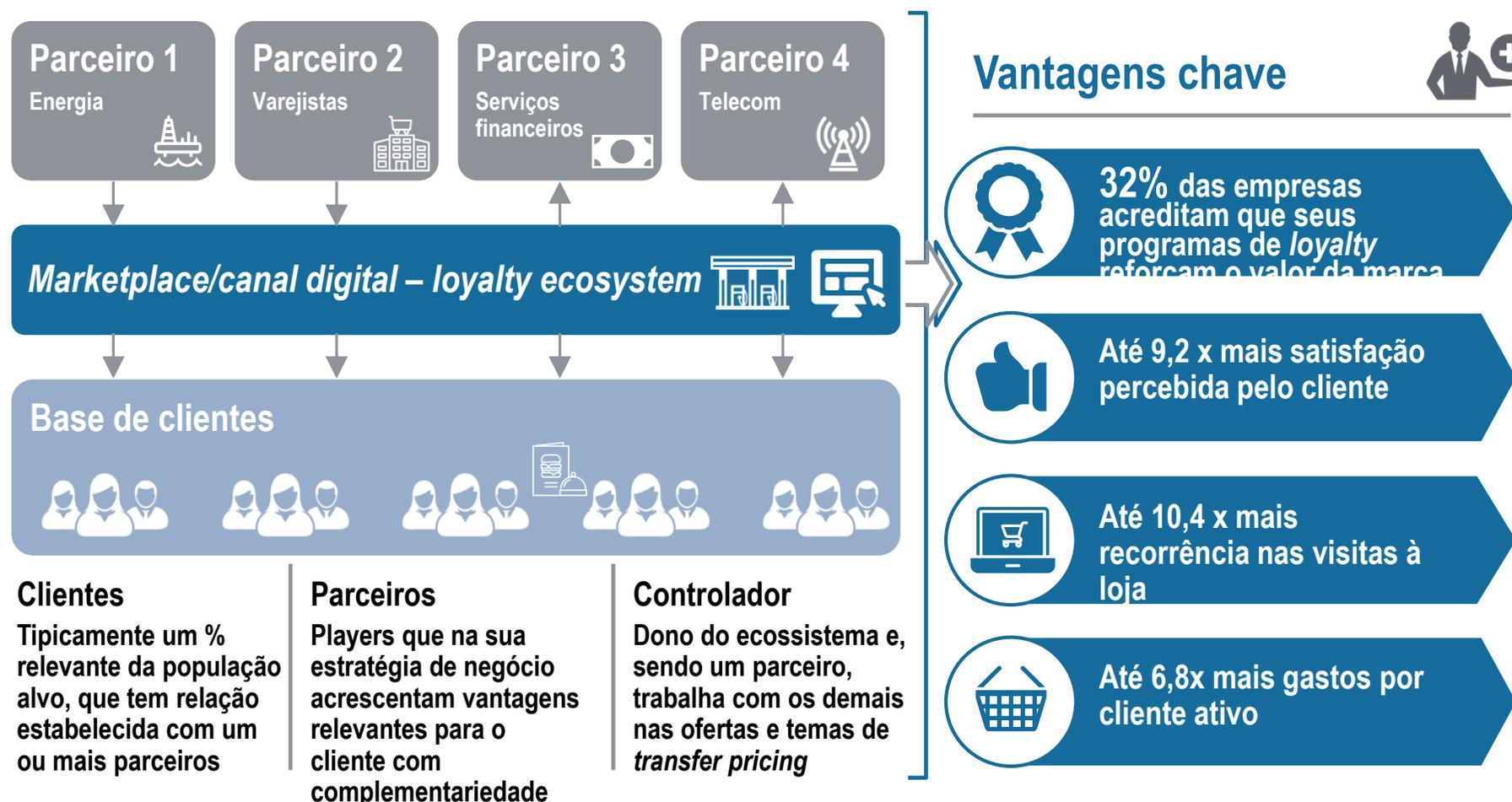
Auditoria a faturas visando a correção e recuperação de cobranças indevidas e novas formas de cobrança

### Obrigações do Agente

Disponibilizar cronogramas para cumprimento das obrigações frente ao mercado

# Alavancando tecnologia, quem detém a relação com cliente poderá se beneficiar e capturar margem em diversas etapas da cadeia

## Conceito de *loyalty ecosystem*



### Vantagens chave

-  **32% das empresas acreditam que seus programas de *loyalty* reforçam o valor da marca**
-  **Até 9,2 x mais satisfação percebida pelo cliente**
-  **Até 10,4 x mais recorrência nas visitas à loja**
-  **Até 6,8x mais gastos por cliente ativo**

### Cientes

Tipicamente um % relevante da população alvo, que tem relação estabelecida com um ou mais parceiros

### Parceiros

Players que na sua estratégia de negócio acrescentam vantagens relevantes para o cliente com complementariedade

### Controlador

Dono do ecossistema e, sendo um parceiro, trabalha com os demais nas ofertas e temas de *transfer pricing*

# Em novembro de 2020, o Bacen introduzirá um novo sistema de pagamentos (o PIX) que transformará diversos mercados no país

## Impactos do PIX em cada um dos setores do Brasil

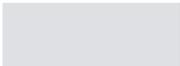
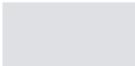
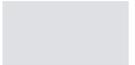
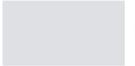
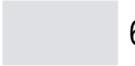


		Impactos	Comentários
Pagamentos	Adquirentes		> <b>Perda acentuada de receita direta</b> (maquininhas e MDR) e riscos para o negócio de antecipação
	Bandeiras		> <b>Perda de espaço nos pagamentos de c. de débito</b> , e riscos para c. crédito (que não sejam <i>crossborder</i> )
	Processadores de cartões		> <b>Perda de volume</b> para um novo sistema de pagamentos unificado e gerido pelo Bacen
Financeiro	Bancos tradicionais		> <b>Falta de agilidade</b> na adaptação a um modelo de negócio <b>centrado no cliente e não no produto</b>
	Bancos digitais		> Capacidade para gerar <b>ofertas atrativas de conta corrente</b> , capazes de ocupar espaço nos <b>pagamentos</b>
	Carteiras digitais		> <b>Interoperabilidade assegurada pelo PIX</b> , pelo que "rede de aceitação própria" perde valor
Outras industrias	Corretoras e seguradoras		> Possibilidade de <b>agregar valor</b> na oferta <i>core</i> de seguros e investim. com uma <b>camada de conta PIX</b>
	Gigantes de tecnologia		> Oportunidade para <b>acelerar entrada nos serviços financeiros</b> participando <sup>1</sup> no sistema PIX
	Grandes varejistas		> <b>Oportunidade de prolongar relação com o cliente para além da loja, verticalizando cadeia de valor</b>
	Associações empresariais		> Possibilidade de <b>agregar valor</b> nos serviços aos associados com uma <b>camada de conta PIX</b>
	Outros		> Oportunidade genérica de criação de <b>camadas de conta corrente integradas no PIX</b>

1) Direta ou indiretamente no PIX  
 Fonte: Roland Berger

# As ofertas de fidelidade no Brasil ainda tem uma penetração bastante baixa, grandes oportunidades de integração e melhoria proposta valor

## Exemplos de programas de fidelidade

País	Player	Programas	Número de inscritos / famílias país [%]	Clientes [M]	Exemplo de parceiros	Comentário
 Portugal			 98,3%	 4		<p>&gt; A penetração dos programas de fidelidade líderes em cada mercado no conjunto dos agregados familiares é bastante significativo</p> <p>&gt; No caso do Brasil, vemos um caminho a percorrer dado que os maiores programas de fidelização têm ainda uma penetração focada em regiões ou estados</p>
 Alemanha			 74,2%	 31		
 EUA			 70,0%	 90	<b>sem parceiros</b>	
 UK			 67,8%	 19		
 UK			 64,2%	 18		
 Brasil			 30,1%	 20		
 Brasil			 21,1%	 14		

# Para além de apenas fidelizar o cliente, o varejista 4.0 tem bem mapeado todos os pontos de interação e monetização do cliente

Modelos de negócio digitais / monetização end-to-end de ativos

Não exaustivo



## ADD-ON

- > A oferta principal tem preço competitivo, mas existem inúmeros extras que levam o preço final para cima. No final, o cliente paga mais do que ele ou ela inicialmente assumido



## CUSTOMER DATA

- > Criação de valor pela monetização de grandes volumes de dados
- > Receita gerada através da venda desta informação a terceiros ou capitalização interna



## LOCK IN

- > Usar outro fornecedor implica em incorrer em custos de mudança substanciais. Uso de mecanismos tecnológicos ou interdependências substanciais de produtos ou serviços



## PEER-TO-PEER

- > Criação de espaço para mediação de transações entre consumidores finais
- > Companhia beneficia de uma comissão sobre transações efetuadas na plataforma



## PLATFORM

- > Intermediação de operações e/ou compras que exigem tecnologia ou altos custos fixos para determinado tipo de cliente (B2B ou B2C)



## OPEN BUSINESS MODEL

- > Geração de valor através da criação de ecossistema de parceiros
- > Expansão do negócio através de relações com fornecedores, clientes e negócios complementares

# O BBCE<sup>1</sup> tem registrado crescimento, mas há ainda grande espaço para sofisticação do mercado com a criação de uma bolsa de valores de energia

## BBCE e a criação de uma bolsa de eletricidade

### Evolução da atividade do BBCE

162,2  
TWh

**Energia transacionada pelo BBCE em 2019**, com o mês de Janeiro a representar o volume mais elevado de transações – 27,7 TWh

13,5%

**Taxa de crescimento** verificada no volume de transações entre 2018 e 2019<sup>2</sup>

55  
TWh

**Volume de transações registrado no primeiro trimestre de 2020**

25%

**Representatividade de atividades de Trading** no total de transações efetuadas durante o primeiro trimestre de 2020

### Comentários

- > Evolução para modelo de bolsa de energia visa trazer mais **segurança e transparência nas negociações, separando operações** dependentes da **entrega física** de outras **puramente financeiras** (mercado que tende a se tornar mais líquido e atrativo com separação de lastro e energia)
- > Sendo um setor com um **sistema de financiamento complexo**, a distribuição de valores mobiliários na **bolsa ou no mercado de balcão** permite que as **empresas captem recursos financeiros**
- > Além de derivativos de energia elétrica, o **BBCE já vislumbra a oportunidade de transacionar outros produtos**, como derivativos do gás

# A diversificação de ofertas será essencial para atrair e fidelizar clientes, mas buscar atender todos os perfis e tipos de segmento pode ser inviável

## Diferenciação de ofertas aos consumidores europeus

Oferta	Descrição	# países disponíveis
<b>Preço fixo</b> 	Preço pago por MWh consumido não será alterado por um período de tempo	<b>25</b>
<b>Preço variável</b> 	Preço pago por MWh consumido pode variar com base no preço instantâneo (spot) ou médias mensais	<b>22</b>
<b>Ecológico</b> 	Oferecimento de energia proveniente de recursos de geração renovável (hidro, solar, eólica, biomassa, etc.)	<b>20</b>
<b>Ganhos monetários</b> 	Participação em programas de acúmulo de pontos, oferecimento de <i>vouchers</i> de descontos, etc.	<b>18</b>
<b>Online</b> 	Oferecimento de descontos para consumidores on-line, que optam por faturamento digital	<b>16</b>
<b>Serviços adicionais</b> 	Oferecimento de serviços adicionais, como eficiência energética, manutenção de boilers, etc.	<b>14</b>
<b>Preços mistos</b> 	Preço pago por MWh consumido possui componentes fixo e variável	<b>12</b>
<b>Social</b> 	Ofertas especiais para consumidores de baixa renda e outros grupos vulneráveis	<b>10</b>



### Comentários

- > A diferenciação incentiva a inovação e aquece o mercado, porém deve ser realizada de **forma regrada e coordenada**, para não tornar o setor complexo e pouco transparente, reduzindo engajamento do consumidor
- > O **setor de gás oferece opções semelhantes**, porém em menor diversidade, já que sua liberalização ocorreu posteriormente

# O futuro demandará das comercializadoras diversas competências além da gestão de energia – adquirir ou desenvolver será chave

## Competências do futuro

Não exaustivo



### Estratégia comercial

- > Brand equity, MROI e otimização de custos de aquisição
- > Estratégia de canais e modelos omnichannel
- > Segmentação de clientes, enriquecimento de bases, entendimento de comportamentos e jornadas de consumo e direcionamento de campanhas, ofertas e experiências personalizadas
- > Análise de riscos de crédito e precificação de produtos
- > Programas de fidelização, estratégias de retenção, *cross selling e up selling*



### Gestão de energia

- > Planejamento energético e previsão de oferta e demanda nos diferentes sub mercados e fontes energéticas
- > Compra e venda de energia em mercados primário e secundário com foco em contratos, hedge, arbitragem e oferta de produtos personalizados
- > Gestão regulatória e antecipação de movimentos no ACL e na alocação de riscos entre os atores do setor
- > Eficiência energética, cogeração e geração distribuída



### Produtos e tecnologia

- > Produtos financeiros com lastro em energia, modelos avançados de precificação, gestão de riscos e ALM e mercados não tradicionais (eg. criptomoedas)
- > Gestão de parcerias, negociação de fees de intermediação e novos modelos de monetização e cobrança de produtos e serviços (*insource / outsource*)
- > Aplicações de soluções digitais (eg. blockchain, IA, big data, machine learning, realidade aumentada, analytics) e impactos de adoção de novas tecnologias intra/entre indústrias (eg. 5G, IoT)

# Os próximos anos redefinirão o mercado de comercialização – entrada do varejo (MPME e PF) – será preciso se antecipar

Questões chave para Comercializadora 4.0

Não exaustivo



## "Where to play"

- > Espaço de atuação deve considerar apenas energia ou **gás natural é uma oportunidade?**
- > Como se posicionar no **varejo** e fortalecer posições no atacado, incluindo **MPME?**
- > Que **segmentos e regiões** devem ser foco de crescimento no curto, médio e longo prazo?
- > *Crescimento do mercado em cada segmento e que **taxas de penetração** perseguir?*
- > Que **produtos** lastreados em energia terão maior **adesão e margem? Produtos financeiros, derivativos, serviços?**



## "How to win"

- > Como combinar estratégias de crescimento orgânico e **M&A para acelerar ganho de share?**
- > *Como posicionar a marca no mercado e se **diferenciar perante aos concorrentes?***
- > Qual **estratégia de distribuição?** Apenas canais próprios ou **modelo "white label"**? Se for estratégia combinada, em que segmentos?
- > Como **fidelizar clientes** e combinar ofertas integradas para composição de margem? Que **modelos de negócio e parcerias** explorar?
- > **Assunção de risco** e gerenciamento?

# Estamos abertos para discutir mais detalhes sobre o tema e avaliar como podemos suportar neste momento crítico

## Contatos dos nossos especialistas



**Jorge Pereira da Costa**  
*Partner*

*Líder das práticas de energia e telecomunicações*

jorge.pereiradacosta@rolandberger.com  
+55 11 99242-8801

**Daniel Bastos Martins**  
*Principal*

*Diretor da prática de energia e coordenador do estudo*

daniel.martins@rolandberger.com  
+55 11 97203-7302

**Paulo Born**  
*Senior advisor*

*Especialista setorial e advisor da Roland Berger*

pborn@uol.com.br

**Ricardo Lima**  
*Senior advisor*

*Especialista setorial e advisor da Roland Berger*

ricardoaglima@gmail.com

**CONTATOS**

Roland  
Berger

THINK:ACT

