Energia, parceria e liberdade

A história dos primeiros 15 anos da Comerc Energia e do Mercado Livre

CRÉDITOS

Data de publicação
Outubro de 2017

Coordenação
Larissa Araium

Edição
Roberta Garattoni e Julia Yamaguchi

Decupagem
Marina Milhomem

Projeto Gráfico
Brander | Branding Expression

Fotos
André Andrade

Ilustrações
Renato Nishimura

Revisão
Ana Cássia de Siqueira Silva

Fotos do Capítulo 10
Acervo Comerc

Energia, parceria e liberdade

escrito por
Milton Leal

1º Edição
São Paulo - SP
Ipsis Gráfica e Editora
2017

COMERC ENERGIA 15+

ÍNDICE

PREFÁCIO 7

INTRODUÇÃO 11

CAPÍTULO 1 · A energia como fator de sobrevivência 21

CAPÍTULO 2 · Ímpeto comercial 35

CAPÍTULO 3 · A abertura do mercado de energia 51

CAPÍTULO 4 · O novo modelo do setor elétrico 69

CAPÍTULO 5 · Nova casa 85

CAPÍTULO 6 · Ressaca no mercado 101

CAPÍTULO 7 · Marca registrada 115

CAPÍTULO 8 · Efeito dominó 131

CAPÍTULO 9 · O futuro ao consumidor pertence 145

CAPÍTULO 10 · Recordações 159

Prefácio

Em maio do ano 2000, Bill Clinton, à época presidente dos Estados Unidos, tomou uma decisão que mudaria para sempre a vida de todos os habitantes do planeta. No primeiro dia daquele mês, o ex-mandatário anunciava à nação que o governo americano iria descontinuar o uso da "Disponibilidade Seletiva" para os Sistemas de Posicionamento Global (GPS, na sigla em inglês). "Isso significa que usuários civis poderão referenciar localizações até dez vezes mais acuradas que atualmente", escreveu Clinton em um comunicado oficial. Até então, a utilização do GPS era algo restrito a órgãos governamentais e militares por ser considerada uma possível ameaça à segurança do país.

Em maio de 2014, na cidade do Rio de Janeiro, uma empresa que utiliza o GPS para conectar motoristas e passageiros iniciava a disrupção no Brasil de um mercado, até então, super regulado e fechado. Com preços muito mais atraentes e um serviço de qualidade, a Uber conseguiu, em pouco tempo, mexer com as estruturas do setor. A novidade impactou não apenas os taxistas, que detinham o monopólio do serviço de transporte privado, mas também o governo e reguladores, que não enxergavam a necessidade de liberalizar este mercado.

Em maio de 2017, depois de inúmeros protestos de taxistas nas principais capitais do país, eu baixava um aplicativo no meu celular criado para comparar os preços de todas as empresas de transporte privado que surgiram depois da Uber. Para minha surpresa, uma delas me oferecia viagens de graça durante uma semana inteira. Na semana seguinte, outra empresa me oferecia descontos de 50% em viagens realizadas entre 10 e 16 horas. O que antes era um mercado apenas para taxistas, que cobravam de acordo com uma tabela de preços regulada, havia se tornado um mercado livre, que disputa clientes até mesmo com o serviço de transporte público.

Se a maior empresa do mundo de transporte privado não possui um carro sequer, o mesmo ocorre com a maior empresa de hospedagem, a Airbnb, que não tem nenhum quarto de hotel. A maior empresa de entretenimento, a Netflix, não detém qualquer torre de transmissão e um cenário semelhante já é visto em muitas outras empresas de diversos setores que estão passando por revoluções.

Tenho convicção em prever que, dentro de pouco tempo, a maior empresa de energia do Brasil não será proprietária de qualquer linha de transmissão ou usina de geração. Provavelmente, esta companhia será dona de sistemas robustos de tecnologia da informação, a ponto de oferecer aos consumidores um aplicativo de celular simples que congregue as ofertas de pacotes de fornecimento de eletricidade. E, na minha opinião, a Comerc Energia é forte candidata a ser esta empresa.

Quando me convidaram para escrever o livro da história de 15 anos desta jovem companhia, imediatamente propus que a narrativa fosse mesclada com a história do desenvolvimento do mercado livre de energia no Brasil. Seria impossível escrever sobre a Comerc sem situar o leitor em relação aos desdobramentos do processo de liberalização do setor elétrico.

De janeiro de 2016 até o final de junho do ano seguinte, eu me dediquei a entender como uma empresa com apenas 15 anos de vida pôde se tornar referência em um setor nada acostumado com mudanças de paradigma. Foram quase 50 entrevistas e mais de 100 horas de conversas gravadas com pessoas que ajudaram a construir a Comerc e outras que tiveram participação direta na formação do mercado livre de energia. Agradeço imensamente a todos que colocaram suas memórias e seu tempo a meu dispor.

Durante o rígido inverno de 2016, acordei nas madrugadas para iniciar a redação deste livro. Ao som de Gil Evans, o lendário pianista de Miles Davis, consegui depois de alguns meses terminar a primeira versão desta história. Não conseguiria fazê-la sem a ajuda de inúmeras reportagens escritas por colegas jornalistas que também dedicam suas vidas a registrar a história do setor elétrico brasileiro. Este livro é dedicado a eles e à Roberta Garattoni, editora desta obra, a quem devo meus sinceros agradecimentos pelo olhar atento e enorme contribuição na concepção e feitura deste projeto.

Milton Leal é jornalista, documentarista e viajante do mundo. Escreveu sua primeira reportagem sobre o setor de energia ainda aos 17 anos. Foi repórter, editor e correspondente internacional de veículos de comunicação especializados em energia.

Introdução

“O homem está condenado a ser livre, condenado porque ele não criou a si, e ainda assim é livre. Pois tão logo é atirado ao mundo, torna-se responsável por tudo que faz.”

Jean-Paul Sartre, filósofo, 1943

Quanto tempo leva para escolher um filme para assistir on-line? Você passeia por todos os títulos disponíveis ou escolhe algum logo entre as primeiras opções? Talvez você decida ver uma comédia, descartando a possibilidade de enxugar as lágrimas com um drama daqueles. Passa, então, a analisar a foto da capa dos filmes e faz escolhas mentais rápidas, às vezes, inconscientes. Gostou da foto e leu a sinopse, mas achou sem graça? Continua procurando até, finalmente, selecionar um filme. Antes de apertar o play, você se depara com mais uma decisão: vai à cozinha e percebe que tem pipoca de micro-ondas e milho para estourar na panela. Decide pela alternativa que exige menos esforço, volta para a sala e começa a ver o filme. Em cinco minutos, percebe que a história não lembra em nada o que esperava e resolve escolher um novo título do cardápio on-line.

A liberdade de escolha aparece constantemente no nosso dia a dia, de forma bastante corriqueira. Bem antes da sessão de cinema em casa, você exerceu esse poder inúmeras vezes. No supermercado, por exemplo, selecionou uma marca de pipoca em detrimento das demais. O próprio micro-ondas foi escolhido dentre outras opções. O televisor que passa o filme e a empresa de TV a cabo também. O aparelho de celular e a operadora de telefonia e internet idem.

Muitas dessas decisões envolvem variáveis econômicas, que são baseadas no preço do produto ou serviço, no prazo de entrega, na vida útil e no retorno do investimento, dentre outros fatores. O consumidor deixou de ser um agente passivo e tornou-se dono de suas próprias escolhas, como um centro decisor. Mas, por muito tempo, em um reino bem distante, o consumidor foi tratado praticamente como um figurante, sem poder de escolha. Sua única ação era pagar a conta e, se possível, não reclamar. Isso aconteceu — e ainda ocorre — nas indústrias de energia elétrica e gás natural no Brasil.

A energia como catalisadora da evolução

A indústria de energia é uma das mais importantes e complexas dentro de toda a economia. Ao longo dos últimos dois séculos, o desenvolvimento econômico mundial esteve estritamente ligado à revolução tecnológica a partir do uso da energia.

A introdução de máquinas modernas, capazes de realizar grandes quantidades de trabalho, aliada à disponibilidade de fontes energéticas fósseis de baixo custo, aumentaram enormemente a capacidade produtiva das sociedades. E essas mudanças formaram as condições necessárias para uma notável disrupção na história econômica.

Por quase sete milênios, a humanidade manteve praticamente inalterada a maneira pela qual se obtinha meios para sobrevivência. Para as civilizações agrárias pré-modernas, havia fundamentalmente três fontes de energia: comida, lenha e forragem para animais. Comida tem sido a origem principal de energia, desde o surgimento da espécie humana por ser, obviamente, imprescindível à nossa existência. A forragem para animais servia como alimento para engordá-los, visando o abate para consumo, e também para utilizá-los com finalidades mecânicas, como o transporte de pessoas e cargas. Estima-se que a lenha tenha começado a ser explorada entre 500 mil e um milhão de anos atrás para ser usada como fonte de calor para aquecer as pessoas, além de combustível para cozinhar.

A escassez ou, por vezes, a ausência de disponibilidade — tanto de potência mecânica quanto de energia — delimitaram o potencial de crescimento das economias agrárias, desde o quinto milênio A.C. até o início do século XIX, e determinaram as fases de declínio e colapso das civilizações mais antigas. A derrocada da Roma Antiga tem dentre suas explicações a falta de combustível para a manutenção das atividades econômicas das populações locais. Em seus tempos áureos, Roma chegou a ter um milhão de habitantes. Poucos séculos mais tarde, sua população foi reduzida para menos de 50 mil pessoas.

A lenha permaneceu como umas das principais fontes energéticas até pelo menos o ano de 1800. Foi nesse período, em meio à Revolução Industrial, que a humanidade passou a usar o carvão como fonte de calor e combustível. Essa grande mudança teve início na Inglaterra, com a ascensão das máquinas a vapor. Por conta disso, a demanda por energia cresceu fortemente. O carvão foi o responsável pelos primórdios do desenvolvimento da atividade industrial e o consequente início da modernização da civilização mundial. No século XIX, em Londres, era praticamente impossível caminhar nas ruas devido à poluição causada pela queima do carvão e doenças pulmonares eram muito comuns.

Por volta de 1820, o cientista inglês Michael Faraday, inventor do motor elétrico, estabelecia as bases do conceito dos campos eletromagnéticos, que foram essenciais para a futura utilização da eletricidade. Depois dele, um sem-número de cientistas se dedicou a descobertas e ao desenvolvimento desta nova alternativa energética.

Segundo a Agência Internacional de Energia (AIE), cerca de 18% de todo o consumo mundial de combustíveis corresponde à eletricidade, a segunda forma mais consumida, atrás apenas do petróleo — que ainda reina soberano, apesar de ser um forte agente poluidor do meio ambiente.

Os confortos do dia a dia, como a iluminação, a água quente do chuveiro, a geladeira, a televisão e a internet, para citar só alguns exemplos, são considerados

imprescindíveis para a vida contemporânea. Em tempos de escassez de energia elétrica — como o racionamento vivenciado pelos brasileiros no início deste milênio —, a importância dela torna-se ainda mais irrefutável. Um popular bordão repetido pelos que atuam no setor elétrico define bem a situação: "a energia elétrica mais cara é aquela que não existe".

A cada dia, é maior o desafio mundial de fornecer energia para uma população crescente, principalmente se levarmos em conta a conflituosa relação entre a exploração dos recursos naturais e a conservação do meio ambiente. Segundo a AIE, 1,2 bilhão de pessoas — cerca de 17% da população mundial — ainda não tem acesso à energia elétrica. A maior parte desses excluídos está na África subsaariana e na Ásia. Além deles, há uma enorme quantidade de pessoas que possui energia elétrica, mas cujo fornecimento não é confiável, tampouco de qualidade.

No Brasil, praticamente 99% das pessoas têm acesso ao insumo. As famílias que ainda não foram conectadas à rede elétrica estão em regiões remotas de acesso complicado, geralmente na Amazônia. Mas algo afeta profundamente todos os consumidores, sem qualquer distinção: o preço pago pela eletricidade.

Liberdade de negociação: uma conquista do século XX

Antes estatais, as grandes empresas de energia do mundo foram, no decorrer do final do último século, pouco a pouco se tornando empresas privadas inseridas em mercados livres e/ou regulados, embora ainda existam muitas companhias controladas pelos governos.

O modelo calcado no predomínio do ofertante começou a dar sinais de esgotamento na década de 70, quando entraram em voga as discussões sobre a desregulação dos mercados. Esta tendência de pensamento econômico penetrou a cabeça das lideranças das nações industriais mais avançadas, na década seguinte. A novidade funcionou como um remédio para uma série de

ineficiências na condução das empresas de serviço público por parte do governo e, sobretudo, para diminuir a assimetria de informações entre a agência reguladora e as empresas reguladas.

Remover ou reduzir as regulamentações do Estado na economia tinha como objetivo promover a competição no lado da oferta e levar ganhos aos consumidores, como a redução dos preços dos serviços ou insumos. Isso também levaria ao crescimento do nível de eficiência, competitividade e produtividade das empresas, beneficiando a economia como um todo.

A ideia de desregular e liberalizar mercados entrou na moda, principalmente, devido aos trabalhos e pesquisas de economistas da Chicago School of Economics, em especial George Stigler, que publicou, em 1971, a obra "A teoria da regulação econômica". Ganhador do prêmio Nobel de economia, Stigler, um ferrenho defensor da não intervenção do Estado na economia, afirmava que determinados grupos e atores políticos tinham como tendência usar a regulação e os poderes governamentais visando benefícios próprios. Quem também compartilhava dessa ideia e atuou na linha de frente para eliminar as distorções de vários mercados foi Alfred E. Kahn, um renomado economista da Cornell University, de Nova York. Kahn teve papel muito importante na emblemática desregulamentação do transporte aéreo nos Estados Unidos, em 1978, durante o governo do presidente Jimmy Carter.

Desde então, a indústria aérea conseguiu oferecer aos seus consumidores mais qualidade, espaço e menores tarifas. Além disso, devido ao aumento na concorrência, foi preciso criar produtos e serviços especiais, como a primeira classe e a executiva, além dos programas de milhagem. Um mês depois de tornar o setor de transporte aéreo livre, Carter assinou a Lei Nacional de Energia. Dentre outras medidas, a lei desregulamentou o mercado de gás natural e possibilitou aos consumidores residenciais escolherem seu fornecedor, naquilo que pode ser considerado a criação do primeiro grande mercado livre de energia do mundo.

Ainda hoje, a maioria das iniciativas de mercado inserida por essa lei continua em vigor. Na prática, ela criou um mercado nacional unificado de gás natural, removeu distorções existentes e resolveu o problema de compra do insumo. O controle sobre os preços foi retirado e o gás começou a ser negociado como uma commodity.

No setor elétrico, a lei ainda instituiu a criação das Usinas Qualificadas (Qualified Facilities) que, em uma interpretação atual, correspondem aos chamados Produtores Independentes de Energia - geradores com liberdade para vender a produção pelo preço e forma que quiserem. O objetivo era aumentar a competição pela oferta, obrigando as empresas integradas, que geravam e distribuíam energia, a comprarem o insumo dos produtores independentes, caso fosse mais barato.

Com isso, o governo americano resolvia dois problemas ao mesmo tempo. De um lado, acabava com a prática de self-dealing, bastante comum no setor, que acontece quando a distribuidora e a geradora de um mesmo grupo fecham livres contratos a preços acima do razoável. Além disso, incentivava a expansão da oferta em um ambiente livre. Essa abordagem criou oportunidades de investimento e incentivou o desenvolvimento de projetos ambientalmente responsáveis de energia renovável e novas tecnologias.

Essa onda de liberdade que atingiu a economia dos Estados Unidos propagou-se do outro lado do oceano Atlântico. A chegada da "Dama de Ferro" Margaret Thatcher à posição de primeira-ministra do Reino Unido foi o início de um longo processo de implantação de iniciativas neoliberais na economia, como a privatização das empresas estatais britânicas. Tudo começou em 1986, quando foi determinada a venda da British Gas Corporation. Três anos mais tarde, foi a vez das empresas elétricas serem privatizadas. Como resultado, houve a desverticalização das atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia, que antes eram monopólios regionais regulados. Além disso, um cronograma de abertura do mercado foi estipulado. Primeiro,

os maiores consumidores foram autorizados a comprar energia livremente, até que, em 1999, chegou ao final o processo de abertura do mercado residencial de gás e energia elétrica e houve a liberalização completa. O governo britânico acreditava que, desta maneira, os preços cairiam em decorrência da competição, os interesses dos consumidores seriam levados mais em conta pelas empresas privadas e a inovação poderia ganhar força dentro desse ambiente.

Curiosamente, enquanto os ingleses praticamente davam como concluído seu processo de abertura do mercado elétrico, o Brasil ganhava o seu primeiro consumidor livre.

A chegada do mercado livre ao Brasil

A liberdade de escolha do consumidor de energia elétrica no Brasil é uma tendência relativamente recente. A criação do mercado livre aconteceu em 1995, com a Lei 9.074, no bojo de uma proposta do primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998) que envolvia uma série de privatizações e visava estimular a competição no setor. Mas, somente após 2001, o mercado começou a efetivamente se formar, impulsionado pelas sobras de energia decorrentes da economia feita por consumidores industriais, comerciais e residenciais, durante o racionamento daquele ano.

Foi neste ponto da história do país que surgiu a Comerc Energia, na esteira de uma nova onda que, a cada dia, cristaliza a importância do consumidor dentro de todo o sistema. Não se pode mais falar sobre o setor elétrico como uma indústria dividida em apenas três segmentos: geração, transmissão e distribuição. As atividades de comercialização e gestão firmaram-se como uma nova força dentro desse ecossistema que transformou o consumidor em ator principal, garantindo a ele o direito de negociar preços, volumes e prazos, de acordo com a estratégia de negócio. Além da redução de custos, o mercado livre também proporcionou mais previsibilidade e estabilidade do custo dessa matéria-prima tão importante para qualquer empresa.

Se olharmos para os últimos 15 anos, vamos perceber que a competição no segmento elétrico gerou uma economia bilionária para o setor produtivo. Em última instância, beneficiou todos os brasileiros, porque a redução na conta de energia é traduzida em uma série de ganhos de eficiência, como um preço final menor para produtos e serviços e até a manutenção de empregos que seriam cortados em períodos de crise. Não à toa, quem conseguiu a alforria para tornar-se um consumidor livre raramente voltou à condição anterior.

Oferecer toda a energia que o país precisa envolve a ação conjunta de uma porção de atores, incluindo governantes, fabricantes de equipamentos, financiadores, empresas de geração, transmissão e distribuição, além das gestoras e comercializadoras. O desafio é hercúleo e caminha a passos sólidos, porém ainda tímidos perto do potencial existente. Mais de 20 anos após a criação desse mercado no Brasil, em nenhum momento vimos aqueles que são livres representarem uma fatia maior do que 30% do consumo total. Ou seja, ainda tem muita gente que não pode fazer escolhas, como se não pudesse decidir qual filme gostaria de assistir on-line.

O filósofo francês Jean-Paul Sartre escreveu, em 1943, na obra "O ser e o nada", que o ser humano está condenado a ser livre e, por consequência, nosso futuro depende das escolhas que fazemos. A liberdade é essencialmente inata ao indivíduo, embora muitas vezes não possamos exercê-la. Felizmente, um dia, as barreiras sempre caem.

Este livro conta a trajetória da empresa que ajudou a empoderar os consumidores brasileiros de energia nos últimos 15 anos. E esta companhia não vai medir esforços para assegurar e expandir a liberdade conquistada, criando condições cada vez mais justas e equilibradas nas próximas páginas da história, que ainda serão escritas no nosso país.

1.
A energia como fator de sobrevivência

“Não há nada mais poderoso do que uma ideia cujo tempo chegou.”

Victor Hugo

“Precisamos reduzir os custos.” Imagine quantas vezes esta frase foi dita ou pensada pelos gestores das empresas brasileiras, ao longo do período de 2014 a 2017. Em tempos de profunda depressão econômica e caos político, não resta alternativa para as companhias manterem vivos os seus negócios. Encontrar maneiras de reduzir as despesas torna-se um exercício diário de sobrevivência, ainda mais quando o custo com determinado insumo começa a subir descontroladamente.

Durante aqueles quatro anos, com certeza, você tomou alguns sustos ao abrir a conta de energia elétrica de sua residência. Não faltam histórias de famílias e indivíduos que viram suas faturas duplicarem – em alguns casos, até triplicarem. Há quem tenha pago mais por energia elétrica do que por internet e TV a cabo, somados.

No caso das empresas que ainda não estavam no mercado livre, a situação não foi muito diferente. Essa explosão de custos veio no mesmo momento em que a maioria das indústrias sofreu uma expressiva redução nas receitas, decorrente da histórica retração do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

A opção de comprar energia no mercado livre mostrou-se uma das poucas iniciativas que o empresariado pôde lançar mão com o objetivo de cortar as despesas para contornar os efeitos da crise e tornar seus produtos mais competitivos. Não à toa, em 2016, este mercado dobrou de tamanho. Se, em dezembro de 2015, havia pouco mais de 1.800 consumidores livres em todo o país, no ano seguinte, este número saltou para 4.065. Em um ano, o mercado expandiu o que demorou para crescer desde sua gênese. Até o final do primeiro semestre de 2017, quando este livro foi concluído, o número total dos que

optavam por negociar livremente os contratos de compra de energia já havia ultrapassado a marca de 4,7 mil.

Dentre os novos consumidores do mercado nesse período de forte expansão, a Comerc Energia foi responsável por assessorar mais de 1.300 unidades consumidoras, em todas as regiões brasileiras. Com isso, a carteira de clientes sob gestão chegou a 700 empresas, que atuam em diferentes setores, desde a fabricação de chocolates até aviões comerciais de grande porte.

Durante esses primeiros 15 anos de vida, a Comerc ajudou seus clientes e parceiros a economizarem mais de R$ 7,5 bilhões, sendo esta a diferença entre o que eles desembolsaram no mercado livre e o que teriam pago, se ainda estivessem no mercado cativo de energia.

O reconhecimento do trabalho desempenhado pela equipe da Comerc veio em dose tripla, quando foi eleita a melhor empresa de energia elétrica do Brasil no ranking Melhores e Maiores, da revista Exame, em 2015 e 2016, e no anuário Época Negócios 360º, em 2017. Os prêmios, sem dúvida, ajudaram a firmar a empresa como referência no segmento. "O prêmio que recebemos em 2015 foi fruto do nosso extraordinário desempenho no ano anterior, marcado pela explosão do custo da energia de curto prazo no Brasil, um fator conjuntural. Mas, os prêmios de 2016 e 2017, baseados no desempenho dos anos anteriores, são explicados pela excelente saúde econômico-financeira da Comerc. Em 2016, dentre todas as empresas do país, a Comerc apresentou o maior índice de liquidez e o segundo menor endividamento do Brasil, indicadores que atestam nosso cuidado e perseverança por bons resultados, tanto para a companhia quanto para nossos parceiros e clientes. E, em 2017, ficamos também entre as 20 maiores empresas de todos os setores, além de vencermos a categoria de Práticas de RH de todos os segmentos. Esse é um prêmio muito especial, porque, na Comerc, nossos ativos são as pessoas", diz o fundador e presidente da Comerc Energia, Cristopher Vlavianos.

O segredo por trás do sucesso da Comerc está baseado em alguns pilares, a começar pela dedicação de sua equipe de especialistas. Para trabalhar na companhia, é preciso mais do que um currículo invejável. A pessoa deve estar verdadeiramente alinhada aos valores da organização, que prega um ambiente harmonioso e colaborativo, sem espaços para individualismo e competição interna. O que melhor ilustra essa união é uma tradição existente desde o início da companhia. Todos os dias, ao chegar ao escritório, os diretores e colaboradores passam de mesa em mesa cumprimentando uns aos outros. É um ritual que vem tomando cada vez mais tempo, devido ao crescimento do número de funcionários, mas ainda é mantido.

A Comerc Energia nasceu em 2001, com DNA de companhia moderna e inovadora. O principal ativo que construiu desde então é seu capital intangível, como reputação, programas de computador, capacidade de atrair e reter talentos e, principalmente, a vocação para identificar e propor oportunidades de redução de custos aos clientes, visando geração de valor.

A força da Comerc não está no conhecimento específico de cada um. Mas, sim, na capacidade de, em posse do conhecimento, trabalhar junto. "A Comerc é profundamente diferente das demais empresas do setor. O que os outros tratam como coisas imutáveis, ela trata como situações a serem permanentemente monitoradas com base na atualização do conhecimento sobre a evolução da tecnologia e do contexto mais amplo. O que observo, desde que entrei, é uma estrutura que tem mais de 20 sócios e que cria oportunidades para as pessoas que trabalham se tornarem sócias. Esse é o desafio da empresa do século XXI, criar lealdade sem nenhum tipo de acomodação ou direito adquirido. O que existe é a busca do permanente alinhamento de interesses entre as pessoas e a casa. Na Comerc, há um grupo que sustenta uma filosofia, um conceito, uma ética de trabalho e respeito ao cliente. Eu não sinto que na Comerc as pessoas estão em uma zona de conforto. Você solta uma ideia e alguém anota em um papel. Pode ser que não dê em nada, de imediato. Mas, em alguns meses ou anos, talvez aquilo vá virar alguma contribuição importante para o negócio da

empresa", afirma José Luiz Alquéres, um dos executivos de maior experiência e respeito no setor elétrico que, desde 2012, é conselheiro da Comerc. Junto a Alquéres, o ex-ministro da Fazenda Maílson da Nóbrega e o ex-presidente da União da Indústria de Cana de Açúcar (UNICA) Marcos Jank faziam parte, em 2017, do Conselho Consultivo da empresa.

Migração em ondas

No início do milênio, por lei, somente as grandes indústrias com alto consumo de energia elétrica estavam aptas a deixar as distribuidoras e partir para a negociação no livre mercado. E convencer um consumidor a migrar, nos idos dos anos 2000, era uma tarefa hercúlea. Em alguns casos, o relacionamento comercial dele com a distribuidora local datava de décadas. Além disso, as concessionárias tinham o entendimento de que o mercado livre poderia desequilibrar o negócio delas. Com o decorrer do tempo, essa percepção mudou. Atualmente, as distribuidoras têm consciência de que sua atividade principal se concentra no transporte de energia. Ou seja, na infraestrutura física, como postes, fios e subestações.

Além de toda desconfiança em relação a um mercado nascente, a legislação da época dava margem a várias interpretações. A maioria dos consumidores não se sentia confortável em assumir um eventual risco no fornecimento de um insumo tão imprescindível para qualquer atividade econômica. Os executivos da área comercial da Comerc precisavam realizar uma série de estudos, apresentações e reuniões para explicar os benefícios e oportunidades que estavam à mesa, antes que a alta diretoria das empresas tomasse a decisão de prosseguir com a migração. As conversas arrastavam-se por meses, às vezes, por anos. Até o final de 2009, menos de 700 consumidores estavam no mercado.

Este cenário começou a mudar quando, no final da primeira década, uma conjunção de fatores colaborou com a abertura do mercado para que consumidores de médio porte — como shopping centers, hotéis e supermercados — também pudessem conseguir a alforria. O gatilho da segunda onda de migrações ao mercado livre

veio a partir de uma resolução publicada pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), que criou um mecanismo de descontos entre 50% e 100% nas tarifas de transporte de energia para os consumidores que comprassem fontes renováveis incentivadas, como pequenas centrais hidrelétricas, usinas a biomassa e eólicas. Intitulados "consumidores especiais", eles foram os responsáveis pela expansão do mercado para cerca de 1.600 consumidores até o fim de 2012.

Deste período até a metade de 2015, devido a uma série de fatores conjunturais e estruturais, o preço da energia disparou e a janela de migrações se fechou. Depois disso, devido à forte queda no consumo de energia no país, sintoma da crise econômica, o preço no mercado de curto prazo, conhecido como Preço de Liquidação das Diferenças (PLD), caiu bruscamente, atingindo os menores valores possíveis, após ficar praticamente dois anos sendo negociado ao maior valor.

Quem aproveitou a oportunidade de comprar energia barata foram as empresas de pequeno porte. Uma avalanche de novos consumidores especiais chegou ao mercado. "No fim de 2011, tínhamos 196 unidades sob gestão. Na metade de 2013, já somávamos 550. Em um ano e meio, a Comerc cresceu uma vez e meia o que demorou 10 anos para crescer. E, de lá para cá, até o fim do primeiro semestre de 2017, chegamos a mais de 1.300 unidades consumidoras sob nossa gestão. Percebemos que um verdadeiro tsunami de novos consumidores estava em curso. Preparamos a empresa para suportar essa velocidade de crescimento e melhoramos o quadro de pessoal, as infraestruturas tecnológica e física. Além do escritório em São Paulo (SP), temos uma importante filial em Florianópolis (SC) e contamos com escritórios em Ribeirão Preto (SP), Campinas (SP), São José dos Campos, Bento Gonçalves (RS) e Manaus (AM). Também aproveitamos para rever todos os processos das três áreas estratégicas mais ligadas ao forte crescimento", conta o vice-presidente da Comerc Energia, Marcelo Ávila.

A região Sul do Brasil é muito importante para a Comerc. Desde a inauguração do

escritório em Santa Catarina, cerca de 400 unidades consumidoras saíram das distribuidoras locais e passaram a ser geridas pela Comerc. O total de clientes no Sul é maior que a carteira total da maioria das gestoras e comercializadoras concorrentes. "A região tem participação expressiva na Comerc. As grandes indústrias do Sul se conhecem e, por indicação e mapeamento de clientes, conseguimos nos posicionar de maneira relevante", afirma o vice-presidente da Comerc, Luiz Octavio Vilela de Andrade, que fundou a filial em Florianópolis, em 2004.

A oportunidade de migração de consumidores que se abriu em meados de 2015 foi, sem dúvida, a mais forte de todas que já existiram na história do mercado livre de energia no Brasil. E só aconteceu porque o preço da energia no mercado regulado ficou bastante represado nos anos anteriores, por conta de decisões políticas durante a gestão da ex-presidente Dilma Rousseff. Passada a eleição presidencial de 2014, o governo não conseguiu mais segurar as tarifas e consumidores do mercado cativo começaram a sofrer fortes reajustes, o que fez com que os preços no mercado livre ficassem muito atrativos. "A grande diferença da onda de migração de 2015 e 2016 para a que ocorreu em 2004 é que, naquela época, a gente não vivia uma recessão. Nos últimos anos, tivemos uma explosão de custo e um enorme declínio econômico. Ao mesmo tempo, devido à brusca queda no consumo nacional, começou a sobrar muita energia no mercado. Com isso, os preços caíram e a Comerc apareceu com uma alternativa que reduz o custo do empresário de maneira relevante, a partir de um investimento muito baixo. Eles não pensam duas vezes e vão para o mercado", conta o vice-presidente da Comerc Trading, Fabio Augusto Fernandes.

Em março de 2016, quando o telefone do escritório tocou e um consumidor contratou os serviços da Comerc em questão de poucas horas, ficou claro para todos que uma nova fase estava começando. O interessado já conhecia as regras de funcionamento do mercado e queria apenas migrar. Sem nenhuma reunião presencial realizada, o cliente passou a ser representado pela Comerc e a comprar energia diretamente no mercado, alguns meses depois. Este episódio simboliza

a transição do ambiente livre, antes exclusividade para players de grande porte, para um ambiente cada vez mais pulverizado, em direção ao varejo.

Os novos consumidores do mercado livre têm perfil diferente daqueles que entraram durante as duas primeiras ondas de migração de empresas, como contaremos em detalhes ao longo dos próximos capítulos. Com estruturas operacionais mais enxutas e, muitas vezes, empresas familiares, estes consumidores menores puderam encontrar na Comerc o parceiro ideal que os auxilia na tomada de decisão.

A nova casa

Para atender a esse crescimento expressivo, a Comerc também precisou reforçar o seu time de especialistas. Durante o ano de 2016, enquanto este livro estava em produção, era praxe encontrar candidatos às novas vagas na recepção do prédio em que atuava, aguardando para serem entrevistados. O aumento de colaboradores foi muito significativo: quase 70% em relação ao ano anterior, elevando o quadro a 200 profissionais. "Percebemos que viria um crescimento forte e alugamos um andar embaixo do nosso. Fizemos uma reforma para interconectá-lo com uma escada e, quando a obra ficou pronta, percebemos que não iria adiantar de nada aquilo. Tivemos de encontrar um novo lugar, ainda maior", conta o vice-presidente comercial, Luiz Henrique Otero Mello.

Por isso, a partir de julho daquele ano, o endereço comercial da Comerc precisou mudar da Avenida Faria Lima para o moderno edifício São Paulo Corporate Towers, na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, no bairro da Vila Olímpia, zona Sul da capital paulista. A mudança de sede simboliza bastante aquele momento vivido pela Comerc. A arquitetura aberta sempre foi característica da empresa e foi acentuada no novo espaço, duas vezes maior que o anterior. Quem chega para trabalhar no 21º andar do prédio, encontra um escritório moderno, sem paredes separando as áreas da empresa. Nem mesmo os sócios-diretores possuem salas próprias. As únicas que têm portas são as salas de reuniões.

“Eu acho que o grande mérito da Comerc é escolher as pessoas certas para trabalhar. Isso aqui é uma empresa de pessoas. O fato dos sócios dirigentes participarem de todas as entrevistas finais dos candidatos e conhecerem quem estamos colocando dentro da organização reduz muito nosso índice de erro na escolha das pessoas”, opina o diretor da Comerc Trading, Enrico Begliomini.

Talvez seja por isso que, dentre os atuais sócios da Comerc, figurem profissionais que começaram a carreira na companhia como estagiários, a exemplo da gerente de comunicação corporativa e marketing, Larissa Araium, e do superintendente comercial, João Aramis, além dos gerentes comerciais Fábio Uzum, Pedro Martins e do gerente de comercialização da Comerc Trading, Fellipe D’Alcantara.

Em 2016, o processo de seleção de estagiários da Comerc teve mais de 7 mil candidatos inscritos, que concorreram a cerca de 40 vagas. Com o crescimento da empresa, a diretoria decidiu buscar uma consultoria de recursos humanos para ajudar no processo de avaliação, formatar o plano de carreira e realizar as contratações necessárias para que a alta qualidade de atendimento ao cliente se mantivesse como sua marca registrada.

Inovar e crescer

Para chegar até o topo, a Comerc precisou ser criativa e eficiente na implantação de inovações em um mercado competitivo e em constante processo de amadurecimento. O resultado, desde então, tem sido interessante não apenas à empresa, mas ao mercado como um todo. Não faltam histórias de como o pioneirismo da Comerc foi fundamental para o desenvolvimento e fortalecimento do mercado livre.

Uma dessas foi a criação do Certificado Comerc-Sinerconsult de Energia Renovável, um produto oferecido pela companhia, sem custo adicional, que faz parte do pacote de serviços de gestão. O certificado é concedido às empresas que consomem energia limpa de fontes incentivadas, como as já citadas eólica,

biomassa e solar, entre outras. O mercado brasileiro vem se desenvolvendo a partir de tendências internacionais, como a preocupação com o meio ambiente. Em diversos setores, as empresas estão empenhadas em medir e reduzir o impacto de suas atividades na natureza e o Certificado informa a quantidade de emissões de CO2 evitada por meio do consumo de energia limpa. De 2009, quando a apuração começou, até 2017, os clientes da Comerc evitaram a emissão de mais de 2,3 milhões de toneladas de CO2, um benefício equivalente ao plantio de 3,3 milhões de árvores em um projeto de reflorestamento de 30 anos – em outras palavras, uma área maior que 2.500 campos de futebol.

Outra grande prioridade da Comerc é o investimento em tecnologia da informação (TI). A empresa se destacou ao criar o Comerc PowerView, uma ferramenta digital que dá rápido e fácil acesso às informações de gestão de energia do cliente. Por meio desta plataforma, o consumidor é capaz de consultar dados como histórico de consumo, pagamentos e economia, de maneira detalhada, além de fazer projeções de custos para os próximos anos.

Em razão dos pesados investimentos em tecnologia e dos desenvolvimentos feitos dentro de casa, a Comerc decidiu, em 2017, criar uma área dedicada para oferecer aos clientes e outras empresas produtos e soluções customizados, baseados em sistemas inteligentes. Com isso, a companhia pretende expandir a área de atuação também para o setor de TI, sem nunca deixar de ter como negócios principais a gestão e a comercialização de energia.

Outro diferencial oferecido para os clientes é uma gama de informativos de mercado focados em cenários de preços de curto e longo prazos, além do Panorama Comerc, divulgado semanalmente com os destaques do setor elétrico. O objetivo desses conteúdos é auxiliar as empresas na tomada de decisão, principalmente em relação a quando comprar e quanto pagar pela energia elétrica.

A Comerc é uma das únicas gestoras e comercializadoras de energia que investe

em pesquisa e desenvolvimento. A companhia criou internamente um comitê de inovação com foco na previsibilidade meteorológica, que uniu experts em física, engenharia, estatística, modelagem e energia. Daí, surgiu o projeto "Amanaiara", palavra da língua tupi que significa "senhor ou senhora da chuva". Como a variação do Preço de Liquidação das Diferenças (PLD) é fortemente influenciada pelo índice pluvial, a meteorologia torna-se importante aliada para analisar a curva de preços futuros da energia. O "Amanaiara" fornece informações importantes para a comercializadora da Comerc e também para os clientes, tentando prever com cada vez mais precisão o comportamento do clima.

Mas, nenhuma dessas inovações se compara ao que ainda está por vir nos próximos anos, quando outros segmentos do mercado de energia começarem a se tornar mais livres. Por isso, desde 2014, a Comerc vem estruturando sua subsidiária Comerc Gás. Como o próprio nome diz, a operação vai oferecer a gestão de compra e venda do combustível natural para as indústrias brasileiras. Até o meio de 2017, 42 clientes da Comerc que possuíam consumo de gás já recebiam assessoria em relação aos contratos de aquisição do insumo. O serviço, assim como o certificado de energia renovável, é um diferencial dentro do pacote de gestão da Comerc. "Enquanto o mercado livre de gás natural no Brasil não é efetivamente criado, vamos manter firme nossa aposta e mapear os clientes que utilizam o insumo. Quando o mercado livre sair efetivamente do papel, poderemos auxiliá-los na migração, na negociação dos contratos futuros e também na gestão destes consumidores no setor", diz o diretor da Comerc Gás, Pedro Franklin.

Outra unidade de negócios criada em novembro de 2015 é a Comerc ESCO, focada em soluções de eficiência energética para consumidores industriais. A sigla "ESCO" surgiu na década de 80, nos Estados Unidos, e refere-se à "Energy Services Company", uma empresa que busca reduzir os gastos do cliente e é remunerada de acordo com a economia obtida. Com isso, a Comerc espera auxiliar companhias que não querem utilizar recursos próprios para viabilizar alternativas de redução e otimização do consumo energético.

Seguindo a mesma linha de proporcionar redução de despesas, a Comerc Solar é mais uma área que nasceu recentemente no portfólio da empresa, fruto de um pedido constante de alguns consumidores que têm interesse nas alternativas de economia a partir da produção de energia solar fotovoltaica. Com o mercado de geração distribuída explodindo ao redor do mundo, aliado ao enorme potencial de obter energia a partir do Sol, no Brasil, é só uma questão de tempo e, principalmente, incentivo político, para que os consumidores brasileiros — tanto industriais quanto residenciais — comecem a utilizar telhados para produzir a própria energia, reduzindo custos e colaborando com a preservação do meio ambiente.

“Não quero que as pessoas olhem para a Comerc e pensem apenas em energia elétrica. Somos uma empresa de energia. Em breve, teremos outros combustíveis e energéticos para operar. Queremos ser reconhecidos como um parceiro de inteligência nesta área. A gente agrega valor ao conhecimento do produto, na parte regulatória e sempre estaremos dispostos a ajudar os clientes a resolver os problemas”, afirma Marcelo Ávila.

DEPOIMENTOS

José Luiz Alquéres
Conselheiro da Comerc e ex-presidente da Eletrobras e da Light

A Comerc é profundamente diferente das outras empresas do setor. O que os outros tratam como coisas imutáveis, ela trata como pontos a explorar e questionar com base no aprofundamento dos seus conhecimentos.

Maílson da Nóbrega
Conselheiro da Comerc e ex-ministro da Fazenda

A Comerc é um dos grandes sucessos empresariais do Brasil.

2.
Ímpeto comercial

O jovem de 18 anos desceu na estação Santana do metrô de São Paulo e caminhou pela Rua Alfredo Pujol, até chegar ao quartel de reservistas do Exército para se alistar. Esperou na fila até que chamassem seu nome. Era fim de janeiro de 1984. No dia anterior, 300 mil pessoas estiveram na Praça da Sé, no centro da cidade, clamando por "Diretas Já". Era o começo do fim da ditadura militar, que se encerraria em março do ano seguinte.

- Cristopher Alexander Vlavianos! - gritou o soldado.

Em poucas semanas, começaria a faculdade de economia na Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP). Mas, na segunda-feira seguinte, lá estava o jovem perfilado a outros tantos, diante de uma bandeira a ser hasteada e cantando o hino do Brasil.

Depois da primeira semana, o comandante do quartel chamou Cristopher para uma conversa privada.

- Seu tio [que era Coronel do Exército] ligou aqui e falou que você entrou na faculdade. Eu vou te liberar – disse o Coronel no comando.

Mas, para a surpresa de todos, o garoto tomou uma decisão diferente.

- Eu quero ficar – disse o jovem.

Naquele ano, durante o dia, ele fazia o que lhe mandavam no quartel e estudava economia à noite. Ou melhor, tentava estudar, pois precisou ausentar-se das aulas durante oito semanas para participar de acampamentos do exército e não teve jeito: precisou repetir o primeiro ano do curso.

No próximo ano, sem mais precisar bater continências, Cristopher percebeu que precisava arrumar uma ocupação. Foi bater na porta de uma pequena corretora de mercadorias de Fernando e Pedro Esboriol, irmãos que eram apenas cinco

anos mais velhos do que ele e também estavam no início da carreira. Os irmãos lhe ofereceram um emprego não-remunerado e sem qualquer ajuda de custo.

No seu primeiro dia de trabalho, lhe deram um jaleco verde e uma caneta. Em meio a muita gritaria, ganhou a chance de ser auxiliar do pregão da Bolsa de Mercadorias de São Paulo, na Rua Líbero Badaró, no centro paulistano. Sua tarefa era simplesmente anotar as ordens de compra e venda do operador que negociava commodities, como ouro, café e boi.

Ao chegar em casa, o senhor Alexandre, pai de Cristopher, um grego que imigrou para o Brasil e viveu altos e baixos tentando fazer negócios no mercado financeiro, perguntou como havia sido seu primeiro dia de trabalho.

- Deu certo. Arrumei o emprego, mas os caras não podem me pagar nada porque estão começando a empresa.
- Daqui para frente, você está por sua conta – afirmou o seu Alexandre.
- Mas eu não recebo nada – protestou o filho.
- Isso é um problema seu.

Quando precisava de dinheiro, seu pai lhe emprestava, mas cobrava juros de banco. A solução foi levar uma vida espartana, enquanto ainda não ganhava nenhum tostão.

Nos três meses em que trabalhou no pregão da bolsa, Cristopher logo percebeu que aquelas pessoas estavam ali há muito tempo e viviam em estado permanente de tensão. Apesar de árdua, a experiência no pregão ensinou algo muito importante: a regra "fechou, está fechado" precisa ser levada à risca nos negócios. Um aperto de mãos ou uma palavra dada valem tanto quanto um documento assinado.

Mas o tempo de pregão durou bem pouco e, logo, o rapaz foi convidado para trabalhar na mesa de operações da corretora. Não era bem uma promoção,

pois salário ele também não receberia. Poderia, contudo, ganhar comissões de negócios que trouxesse para a corretora. Então, passou a montar um fundo com recursos de pessoas que ele conhecia. Fazia operações de hedge de câmbio e, finalmente, começou a ganhar alguma grana. No total, foram dois anos e meio trabalhando com os irmãos.

Até que, em 1987, ele decidiu dar o primeiro passo em direção à autonomia nos negócios: dividir com seu pai um escritório na Rua Três de Dezembro. Nesta sala, no centro de São Paulo, eles inauguraram, "meio juntos, meio separados", uma corretora de mercadorias – ou, se preferir, a primeira Comerc, um nome criado a partir da junção das primeiras sílabas de cada palavra.

Com a experiência adquirida na mesa de operações, Cristopher começou a negociar títulos. Mas, as práticas de mercado, por vezes calcadas na assimetria de informações entre investidores e operadores, desanimavam o jovem. Ele buscava despontar em um mercado de condições essencialmente transparentes, preceito ético que se propagou ao longo de sua vida empresarial e faz parte da cultura da Comerc Energia nos dias de hoje.

No início dos anos 90, a Comerc – ainda corretora de mercadorias – tinha porte reduzido. A empresa chegou a ter quatro funcionários, mas quem colocava a mão na massa mesmo era Cristopher que, a essas alturas, já havia conseguido terminar a faculdade. Por algum tempo, ele negociou títulos da dívida agrária, até que o governo parou de quitá-los e viraram "moeda podre" no mercado. O próximo negócio que apareceu e que ele conduziu por um bom tempo consistia na antecipação de recebíveis futuros de cartão de crédito junto a agências de turismo.

Naquela época, devido à alta inflação, ninguém no Brasil conseguia comprar nada parcelado, apenas viagens internacionais, que eram fechadas fora do país. Para efetivar algumas operações, Cristopher precisou abrir uma factoring batizada como Comercial Mercantil LTDA. Ali nascia outra Comerc. Mal sabia ele que o caráter multiuso daquela marca seria reiterado alguns anos adiante.

Enquanto isso, em Brasília...

O recém-empossado governo de Fernando Henrique Cardoso reunia-se nos primeiros dias de janeiro de 1995 para discutir a aprovação de uma importante lei que se arrastava por anos no Congresso Nacional e regulamentava um artigo da Constituição.

No governo do ex-presidente José Sarney (1985-1990), que sucedeu o regime ditatorial brasileiro, houve um grande impasse durante a discussão da nova Constituição brasileira, em 1988. Os parlamentares, à época, estavam preocupados com o fato de Sarney supostamente ter tentado utilizar as concessões de rádio e televisão como moeda de troca para conseguir mais um ano no comando do Planalto. Por isso, os congressistas resolveram incluir na discussão da nova Constituição o artigo 175 que, basicamente, obriga todas as concessões públicas do país a serem objetos de licitação.

A promulgação do tal artigo sobre as concessões deixou o setor elétrico brasileiro em um dilema durante muitos anos. Afinal, o que aconteceria com as concessões quando elas vencessem? Os governos estaduais não queriam, de jeito algum, abrir mão de suas empresas.

Foi em 1990 que o então senador Fernando Henrique Cardoso apresentou o projeto da lei 179, que tinha como objetivo regulamentar o artigo 175 da Constituição e dispor sobre o regime de prestação de serviços públicos pela iniciativa privada, além de regular as concessões de obras públicas. A proposição arrastou-se durante anos no Congresso, devido à grande dificuldade de diálogo entre a União e os Estados, além de outros acontecimentos políticos que praticamente paralisaram o Congresso Nacional, como o impeachment do ex-presidente Fernando Collor de Mello (1990-1992).

O chefe de gabinete de FHC, José Eduardo Caldas, teve grande participação nas negociações com os Estados e também com o Congresso para aprovar a lei geral

de concessões 8.987, em fevereiro de 1995. Sem ela, FHC não teria conseguido levar adiante um dos pilares de sua política econômica: a privatização dos ativos de serviço público.

A lei 8.987, basicamente, criou dois regimes. O primeiro referia-se às concessões que passariam pelo processo de privatização e ganhariam mais 30 anos de vigência, com perspectiva de renovação por mais três décadas. O segundo regime englobava as empresas que não iriam adotar a privatização e receberiam uma nova concessão por mais 20 anos apenas, sem possibilidade de prorrogação.

Devido à forte resistência dos mais conservadores do setor elétrico nacional, FHC foi obrigado a editar uma medida provisória que, em 7 de julho de 1995, transformou-se na lei 9.074, que normatizou a questão das concessões e acomodou algumas exigências dos opositores.

O parlamentar escolhido para ser relator da MP foi o baiano José Carlos Aleluia, egresso do setor elétrico e com grande influência nas matérias que envolviam o segmento de infraestrutura. Em uma viagem aos Estados Unidos, um ano antes, Aleluia, um dos políticos mais defensores do liberalismo econômico dentro do Partido da Frente Liberal (atual Democratas), havia se deparado com importantes mudanças que estavam ocorrendo no mercado de energia norte-americano. Por lá, havia sido criada a figura do produtor independente de energia (PIE) e também do consumidor livre.

Espelhando-se na experiência americana e também no que ocorria na Inglaterra, o deputado decidiu incluir uma emenda na MP com o objetivo de criar, também no Brasil, esses dois novos agentes. A ideia era iniciar progressivamente a liberalização do mercado brasileiro. Do ponto de vista prático, é a Lei 9.074/95 que lança a primeira semente para a instituição de um mercado livre de energia elétrica no Brasil, apesar de todas as restrições e amarras, comparado ao atual estágio de maturidade do setor.

Com a lei, esperava-se que fosse introduzida a competição no setor de geração de energia elétrica. De início, grandes consumidores começaram a analisar as possibilidades de atuar neste incipiente mercado. Contudo, como lembra Dorel Ramos, professor da Universidade de São Paulo, o resultado não foi o aguardado. "Fundamentalmente, a lei não funcionou porque, na época, o Sistema Nacional de Transmissão de Energia Elétrica (Sintrel, antigo operador do sistema elétrico) instituiu uma tarifa ponto a ponto, como acontecia nos Estados Unidos", opina o acadêmico.

Ou seja, se um consumidor em São Paulo quisesse comprar energia de um gerador localizado no Nordeste, pagaria uma tarifa de transmissão de energia proporcional à distância entre o ponto da geração e o ponto do consumo, como se fosse uma espécie de pedágio. Assim, só o gerador localizado bem perto do consumidor poderia ser competitivo.

Quatro dias após a publicação da Lei 9.074/95, o governo federal, sofrendo muita pressão por parte do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), colocou em prática o início de seu plano de desestatização.

A primeira empresa a ser vendida foi a distribuidora de energia do Espírito Santo, a Escelsa, que era uma companhia federal controlada pela Eletrobras. No ano seguinte, em maio de 1996, a Light, distribuidora do Rio de Janeiro, também sob comando da Eletrobras, foi vendida.

No Ministério de Minas e Energia, à frente da Secretaria Nacional de Energia estava o engenheiro Peter Greiner, profissional que fez carreira no setor elétrico, atuando na Cesp e na Eletropaulo. Ele entendia que não era cabível promover a privatização da forma como havia sido em outros segmentos, como o de siderurgia, quando o governo vendeu as empresas e não quis mais saber de nada. Peter compreendia que esses setores não eram de serviço público, diferente do caso da energia elétrica. Era preciso preparar e pôr em prática uma reorganização institucional para privatizar as empresas.

Até então, as duas vendas que haviam acontecido tinham sido feitas sem um marco legal adequado ao funcionamento do mercado de energia elétrica. A diretriz de FHC era clara: privatizar tudo o que fosse possível. A questão em jogo não era meramente ideológica, na visão de Eduardo Bernini que, à época em que se discutia o escopo do projeto, era o secretário-adjunto de Greiner na Secretaria Nacional de Energia, em Brasília.

"Os setores conservadores nunca entenderam que não era uma questão de ordem técnica, mas sempre foi de viabilidade financeira. E isso estava atrelado essencialmente a dois eixos: correção das distorções de preços/tarifas e o modelo de financiamento da expansão. Ou seja, tanto para o capital próprio, quanto para o de terceiros, aquele modelo de sucesso de expansão dos anos 50, 60, 70 não dava a resposta necessária e era esta a razão fundamental da necessidade da reforma", diz o consultor, que já presidiu os grupos AES, EDP e VBC no Brasil.

Até o início da privatização do setor elétrico, em meados dos anos 90, o Brasil teve uma estratégia estatal centralizada para expandir o sistema. As decisões, principalmente durante a ditadura militar, vinham do alto escalão, como foi a construção do megaprojeto da hidrelétrica de Itaipu, no início dos anos 70. O aproveitamento da hidroeletricidade em larga escala, até hoje a fonte de geração de energia mais barata que existe, era o pilar da estratégia.

Arrumando a casa

Esta fase do setor elétrico brasileiro é vista por muitos como um dos momentos áureos da história desta indústria. E, de fato, não se pode negar seu sucesso. Contudo, o mundo todo mostrava que era preciso mudar essa visão e aceitar a participação do capital privado que poderia promover um sopro de modernização nos métodos de gestão das empresas, o que, em alguma medida, as estatais não eram capazes de fazer.

E foi a partir da privatização, com a entrada de novos grupos econômicos e um novo estilo de gestão, que se criou um paradigma que, no bom sentido, contaminou o próprio modelo de gestão das estatais que foram se adaptando a novos parâmetros, até mesmo como uma forma de sobreviver, pois o modelo passou a ser híbrido.

Foi por isso que o Ministério de Minas e Energia iniciou, em agosto de 1996, o projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro, que ficou conhecido por RE-SEB. O projeto foi gerenciado por Lindolfo Paixão, um experiente técnico da operação que, inclusive, foi conselheiro consultivo da Comerc de 2006 a 2009, ano de seu falecimento.

Paixão tinha uma característica comum dos profissionais da área de operação, que são muito disciplinados, seguem as regras à risca e não podem ter estalos de genialidade. "Se você for ter criatividade, você pode matar alguém", dizia Paixão. "Tem que operar o sistema conforme o manual."

O lema do projeto RE-SEB era "regulação onde necessária e competição onde possível". Para preparar o ambiente, Paixão resolveu contratar uma consultoria. A vencedora da licitação foi a inglesa Coppers & Lybriand, que tinha participado do processo de reorganização do setor elétrico britânico durante o governo de Margaret Thatcher.

Peter, do Ministério de Minas e Energia, acertou com a consultoria a montagem de grupos temáticos e chamou profissionais brasileiros para criar grupos-espelho. A iniciativa gerou uma ampla discussão que teve papel muito importante na formação do mercado nacional de energia.

"A primeira vez que ouvi falar em competição no setor de energia no Brasil foi quando começou-se a pensar o projeto RE-SEB", rememora o advogado David Waltenberg, que participou ativamente do grupo temático jurídico.

Antes do RE-SEB, as empresas de energia eram verticalizadas e, geralmente, pertenciam aos estados, como a Cesp, Cemig, Copel, CEEE. A primeira orientação da consultoria inglesa foi a de separar as atividades e criar novas empresas. Assim, esperava-se criar geradoras, transmissoras, distribuidoras e comercializadoras de energia elétrica. A competição aconteceria nas pontas do mercado: na geração e na comercialização. Eles já tinham feito isso na Inglaterra. Olhando pela ótica do consumidor, ele passaria a ter a possibilidade de escolher de quem comprar.

As atividades de escoamento de energia podem ser consideradas o que a economia define por "monopólios naturais". Ou seja, elas apresentam melhor custo-benefício se prestadas por um único ofertante, devido aos altos custos envolvidos na implantação da infraestrutura de linhas de energia. Contudo, alertava a Coopers & Lybriand, estes deveriam ser segmentos altamente regulados por um ente independente.

A Lei 9.427 de dezembro de 1996, que criou a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), o órgão regulador do setor, foi muito influenciada pelos trabalhos ainda incipientes do RE-SEB. O projeto de reestruturação só chegaria ao fim em agosto de 1998 – foram dois anos discutindo a montagem do mercado. Esta história é contada por Lindolfo Paixão no livro "Memórias do projeto RE-SEB".

Foram muitas as contribuições deste fórum para a criação do mercado. Uma delas, por exemplo, foi acabar com a tarifa ponto a ponto, que passou a ser nodal: cada consumidor pagava a sua, independentemente de onde a energia estava sendo gerada. Essa medida possibilitou novamente que as empresas pensassem em migrar para o mercado livre. Em suma, as diretrizes para a concorrência foram a desverticalização das empresas, o livre acesso aos sistemas de transmissão e distribuição e o estabelecimento de um mercado atacadista de energia competitivo, dentre outras de caráter técnico.

Em março de 1998, a medida provisória 1561 cria o Mercado Atacadista de Energia

(MAE) e o Operador Nacional do Sistema (ONS). O MAE só é regulamentado em julho daquele ano, quando o acordo de mercado foi finalizado. O final do projeto RE-SEB culminou com a resolução 264 de 1998 da ANEEL, que estabeleceu as condições para a contratação da energia elétrica por consumidores livres.
A resolução seguinte, a 265, determinou as condições para as comercializadoras atuarem.

Durante os anos de 1997 e 1998, várias privatizações de empresas geradoras ocorreram. Chegaram ao Brasil grupos estrangeiros, como AES, Enron, Tractebel e a Duke. As privatizações eram também importantes para FHC sanar o problema da dívida brasileira como um todo. As empresas elétricas entraram como parte do pagamento das dívidas dos estados com a União.

Migrar ou não migrar: eis a questão

Apesar da criação do MAE, ninguém queria ser o primeiro a migrar para o mercado livre. Ainda havia muitas dúvidas e medo em relação à novidade. As distribuidoras, preocupadas com potenciais perdas de clientes, não ajudavam em nada o processo. Somente em novembro de 1999, o primeiro consumidor do país ganhou liberdade para contratar sua própria energia.

"A primeira indústria que migrou foi a Carbocloro", relembra Antônio Messora, atual diretor comercial da Comerc Energia que, à época, era gestor da Bandeirante, distribuidora que tentou inviabilizar a migração devido às dúvidas regulatórias existentes. "A gente não queria dar o contrato porque não sabíamos se poderíamos devolver a energia que deixaria de consumir. Isso não estava claro", diz Messora, um dos responsáveis por redigir o primeiro contrato de uso do sistema de distribuição, que não existia, até então.

No segundo governo FHC, que teve início em 1999, o ministro de Minas e Energia, Raimundo Brito, o grande fiador do processo de reestruturação do setor, foi substituído por Rodolpho Tourinho, um político sem ligação e conhecimento

sobre o setor elétrico. Durante sua gestão, a liquidação das operações no âmbito do MAE chegou a ser paralisada. De 2000 a 2002, o colegiado do MAE era composto por 26 representantes e chegar a um consenso era algo muito difícil, o que comprometia a resolução de questões técnicas e lacunas existentes. "Não existia mercado nessa época", afirma Eduardo Bernini, que presidiu o Mercado Atacadista de Energia de 1999 a 2002.

Se o projeto RE-SEB teve sua importância fundamental para criar o mercado de energia no Brasil, ao mesmo tempo, ele deixou à deriva o planejamento da expansão do setor e as consequências disso foram sentidas três anos depois do fim do projeto.

Racionamento: da falta à sobra de energia

Em junho de 2001, entrou em vigor o maior programa de racionalização de energia elétrica da história do país. Como o Brasil é largamente abastecido por usinas hidrelétricas, qualquer combinação de não-investimento na expansão com uma hidrologia desfavorável pode causar um estresse no abastecimento. E foi exatamente isso que ocorreu.

O episódio do racionamento deixou como grande lição a constatação de que havia um elo faltante, que era o mecanismo de indução à contratação de energia. Mas o governo demorou para tomar medidas. Ou melhor, o governo demorou para saber que o sistema elétrico estava no limite. O próprio ex-presidente Fernando Henrique Cardoso ficou sabendo da real condição apenas 15 dias antes de o programa ter sido decretado.

Para administrar aquela grave crise que deixou marcas na economia e também na política, FHC incumbiu seu ministro da casa civil, Pedro Parente, para a tarefa de liderar a Câmara de Gestão da Crise (GCE), que criou uma meta de redução do consumo de energia elétrica de 20%.

Em abril de 2002, dois meses depois do fim do racionamento, o Instituto da Cidadania, ligado ao Partido dos Trabalhadores (PT), lançou um trabalho intitulado "Projeto Energia Elétrica, que continha as bases do modelo que seria implantado no país, em caso de vitória de Luiz Inácio Lula da Silva nas eleições presidenciais daquele ano. A campanha do petista se apoiou na crise do "apagão", como ficou midiaticamente conhecido o racionamento, para sair vitoriosa das urnas e dar início ao primeiro governo Lula (2003-2006).

Em junho de 2003, Dilma Rousseff, então ministra de Minas e Energia de Lula, pega aquele trabalho, modifica, e apresenta as bases do Novo Modelo do setor elétrico. Em dezembro de 2003, é publicada a Medida Provisória 144 que, em julho do ano seguinte, é convertida na Lei 10.848, marcando o começo do modelo petista no setor elétrico, que não via com bons olhos a expansão que o mercado livre apresentava naquele momento.

DEPOIMENTOS

Reginaldo Medeiros
Presidente da Associação Brasileira dos Comercializadores de Energia (ABRACEEL)

As próprias comercializadoras admiram a Comerc. É uma empresa que lidera o setor.

Dorel Ramos
Professor da Universidade de São Paulo (USP)

A Comerc tem uma grife. As empresas a procuram porque ela é um porto seguro. Além disso, é a única comercializadora que investe em pesquisa e desenvolvimento.

3.
A abertura do mercado de energia

Nem mesmo o professor mais otimista do curso de eletrônica do colégio paulistano Dante Alighieri poderia imaginar que Cristopher viria a se tornar o presidente da maior gestora de energia elétrica do país. Com efeito, nem ele próprio. Exceto pelas aulas no colegial (o atual Ensino Médio), sua ligação com o tema era praticamente nula até a virada do novo milênio, quando recebeu o telefonema de um amigo que o alertou para a iminente abertura do mercado livre de energia.

Se antes as notícias sobre o setor elétrico não chamavam a atenção de Cristopher por tratarem de um segmento altamente regulado e estatal, a partir do primeiro semestre do ano 2000, elas começaram a tomar muito tempo do empresário, que começou a estudar a fundo as possibilidades de negócio que pareciam florescer.

O governo federal já se mostrava aflito com a necessidade de aumentar a oferta de energia ao lançar, em fevereiro de 2000, o controverso Programa Prioritário de Termeletricidade (PPT). A missão era construir, a toque de caixa, usinas térmicas que pudessem dar conta da crescente demanda por energia decorrente do bom momento da economia brasileira. Os profissionais do setor já previam um estresse na oferta do insumo para algum momento no futuro. Alguns chegavam a considerar o racionamento inevitável.

O projeto RE-SEB foi fundamental na abertura do mercado e na organização do setor para que as privatizações acontecessem. Mas, deixou muito a desejar na questão do crescimento da oferta que, antes, era planejada centralizadamente pelo governo e passou a ficar nas mãos da iniciativa privada. Contudo, no final das contas, o PPT não foi para frente, o capital privado não se sentiu devidamente confortável para investir, as chuvas não vieram e o país precisou passar pelo racionamento que durou de junho de 2001 até fevereiro do ano seguinte.

Quando ficou claro que haveria um choque na oferta de energia elétrica e que as empresas distribuidoras estavam desesperadas atrás de contratos, Christopher resolveu convidar o amigo que o alertara sobre a abertura do mercado e o

advogado Eduardo Diamantino para se juntarem a ele na nova empresa que estava se constituindo: a Comercializadora de Energia ou, simplesmente, Comerc Energia. Cada um colocou R$ 10 mil na empresa. Enviaram o pedido de autorização à Agência Nacional de Energia Elétrica ainda em 2000, mas o órgão regulador concedeu o registro apenas em dezembro de 2001, em pleno período de racionamento.

O modelo de negócio que eles estavam formatando para aquela oportunidade que aparecia era diferente do modelo atual da Comerc. Depois da privatização, as tarifas para os consumidores ficaram muito baratas devido a subsídios. Muitas grandes empresas possuíam pequenas centrais hidrelétricas (PCHs), ou seja, usinas com até 30MW de capacidade instalada, que estavam paradas justamente porque não compensava financeiramente colocá-las em operação para produzir energia para consumo próprio. Valia mais a pena comprar energia da distribuidora local.

Por sua vez, as distribuidoras privatizadas pelo governo FHC, que já correspondiam a cerca de 80% de todo mercado, veriam seus contratos iniciais expirarem a partir de 2003, em um montante de 25% ao ano, forçando-as a recontratar o suprimento a preços de mercado. "Quando entramos nesse mercado, em 2000, já era o terceiro ano de hidrologia ruim, com perspectiva de racionamento. Era um momento para focar na prospecção dessas PCHs que estavam paradas, convencer as empresas a investir na conexão com a rede e vender essa energia", relembra Cristopher. Com o racionamento à porta, essa estratégia fazia todo sentido, pois o preço da energia subiria drasticamente.

Pé na estrada

Quando Cristopher foi a uma reunião com diretores da Enron, eles disseram que estavam interessados em toda energia que ele conseguisse. Na prática, buscavam um freelancer comercial que fosse capaz de encontrar os geradores de energia ociosos que estivessem dispostos a firmar contratos com a Enron. Os sócios da

Comerc começaram a se empenhar na busca por energia. Para isso, compraram um livro enorme que listava todas as usinas do país, pegaram o carro e viajaram pela região de Minas Gerais para negociar com os donos de pequenas geradoras.

Um pouco antes do racionamento, todas as grandes empresas estavam bastante preocupadas com o fornecimento de energia para suas unidades. Em São Paulo, a Eucatex, do setor moveleiro, decidiu importar uma turbina a gás de 10MW de capacidade. A direção da companhia, então, resolveu negociar a produção de energia com a Enron em um contrato que não teve nenhuma participação da Comerc.

O que a Eucatex não esperava é que a Enron fosse à bancarrota no final de 2001 e deixasse de cumprir o acordo de compra de energia. Em um almoço em São Paulo, os diretores da empresa pediram ajuda à Comerc para ingressar com uma ação na justiça. Com o auxílio do escritório de advocacia de Eduardo Diamantino, a Eucatex conseguiu reaver os valores e evitar um prejuízo. A vitória foi muito importante, tanto para a Eucatex como para a Comerc, que ganhou bastante credibilidade e passou a desenhar estratégias de redução de custo com energia elétrica para a empresa. Com uma turbina para produzir energia e duas unidades consumidoras no interior paulista, uma em Salto e outra em Botucatu, a empresa de celulose era o laboratório perfeito para a Comerc, que estudou a legislação vigente à época e encontrou uma maneira de fazer a migração da empresa para o mercado livre, logo após o racionamento.

A operação consistia em pedir à distribuidora uma redução da demanda contratada, já que a indústria possuía uma fonte própria de geração de energia e um contrato de fornecimento de gás para efetivar sua autoprodução. Com isso, seria possível optar entre gerar a própria energia ou comprá-la no Mercado Atacadista de Energia (MAE), que, devido às grandes sobras de energia provocadas pelo racionamento, apresentava preços extremamente baratos, da ordem de R$ 4 por MWh. “Montamos aquela operação de abril a dezembro de 2002. O pessoal da Eucatex criou muita confiança em nós. Eles sabiam que era

um mercado novo, mas que estávamos dispostos a estudar todos os detalhes. O jogo era bem aberto", afirma Cristopher.

Certificados de energia: o legado do racionamento

Quando o ex-presidente FHC tomou ciência da situação caótica em que o setor elétrico encontrava-se, decidiu colocar Pedro Parente, à época ministro-chefe da Casa Civil, para conduzir as ações de enfrentamento daquela crise. Parente passou a ser o homem à frente da Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica (GCE) e uma das principais medidas que tomou foi a criação dos certificados de energia. Com isso, aqueles que conseguissem reduzir o consumo além dos 20% obrigatórios, ganhavam a possibilidade de vender a economia excedente para outro consumidor que não tivesse atingido a meta estipulada pelo governo. Os valores eram negociados livremente entre as partes e limitados ao teto do preço spot fixado pelo MAE. Com o negócio fechado, o certificado era emitido e registrado pela distribuidora do vendedor.

O racionamento foi bastante traumático para o Brasil e provocou grande prejuízo para a economia como um todo. Entretanto, se houve um legado positivo deixado pela "crise do apagão", foi a criação de consciência nos consumidores de que energia elétrica é uma commodity e, como várias outras, pode ser negociada livremente.

Cristopher percebeu que os certificados de energia eram uma oportunidade, pois os grandes consumidores, em geral, estavam implantando medidas de eficiência energética com foco na redução de consumo e muita energia estava sobrando nas mãos deles. Enquanto isso, os consumidores industriais de menor porte, sem muita margem de manobra para reduzir o consumo, estavam interessados em comprar certificados para atingir a redução obrigatória no consumo – caso contrário, estariam sujeitos a pesadas multas. Com as sobras de energia de uma empresa grande, era possível suprir várias empresas pequenas, mas os certificados eram de curto prazo e só preenchiam a necessidade mensal do

consumidor, o que exigia negociações frequentes e sucessivas. O grande temor era que, caso não fosse possível atingir a meta de redução em três oportunidades, além das pesadas multas, os consumidores poderiam ser desligados pela distribuidora.

Àquela época, comprar essa energia livremente era mais questão de necessidade do que de atratividade. O baixo nível dos reservatórios de usinas hidrelétricas jogava o preço spot para R$ 683 por MWh, o teto estipulado pelo MAE – bem mais alto do que as tarifas reguladas.

Cristopher já se dedicava integralmente à Comerc Energia. Era preciso estar envolvido no negócio. Ligava para várias empresas e perguntava se estavam precisando de energia ou se tinham alguma sobra para vender. Se concretizado o negócio, ele também fazia toda a parte operacional, que envolvia enviar documentos ao consumidor, reconhecer firma, enviar para a distribuidora, homologar a transação, entre outros procedimentos. A ANEEL estava envolvida em todo o processo, mas os documentos saíam assinados por Pedro Parente, que gozava de mais poderes que o próprio então ministro de Minas e Energia, Eduardo Jorge, que passou a ser uma figura decorativa dentro do governo por sua incapacidade de articulação e gestão.

O advogado David Waltenberg conta que a questão jurídica dos certificados de energia foi de grande complexidade, especialmente quanto à tributação. “Havia muita dúvida se a cobrança seria sobre a energia consumida a partir dos certificados, se havia incidência de tributos na origem ou no destino. Mas os certificados criaram essa cultura para os consumidores verem como era ser livre.”

Para a Comerc Energia, a dinâmica de procurar compradores e vendedores de certificados abriu uma vasta rede de contatos com empresas dos mais diversos setores da economia. Com os negócios feitos e algum dinheiro em caixa, a comercializadora pôde se concentrar nos próximos passos para libertar os

consumidores das amarras do mercado regulado.

Do teto ao piso

Com o fim do racionamento, o preço da energia no MAE desabou dos R$ 683 por MWh para R$ 4/MWh. "Quando estava caro, a gente ia procurar energia para vender. Agora, com o preço lá no chão, temos que procurar alguém que vá comprar", refletiu Cristopher. Mas quem poderia comprar aquela energia? Apenas quem era consumidor livre. Naquela época, havia apenas dois consumidores. Era preciso abrir o mercado, convencer as empresas de que era mais negócio deixar a distribuidora e buscar sua própria energia no mercado. Mas, para fazer isso logo após um período traumático, como foi o racionamento, era necessário ter argumentos muito sólidos. As empresas tinham de reduzir custos. Havia expectativa de que a tarifa do mercado cativo começaria a subir e a energia no MAE estava praticamente de graça. Assim, a Comerc Energia começou a montar análises de migração para várias empresas, mostrando o histórico de consumo de cada unidade e como seria se a empresa estivesse contratada no existente, embora ainda insignificante, mercado livre de energia. A partir daquele momento, a estratégia da comercializadora passou a refletir o modelo de negócio que perdura até hoje, que é o de ajudar os consumidores a reduzirem os custos com energia elétrica, acessando o mercado livre.

Dia de visita

Logo após o racionamento, o então diretor de meio ambiente e energia da Klabin, José Oscival, foi incumbido pela diretoria executiva da companhia de entender o que era aquele tal de mercado livre que começava a aparecer nos jornais. Energia elétrica era uma das principais contas de suprimentos da empresa. Sem saber por onde começar, Oscival resolveu procurar as poucas comercializadoras de energia que existiam.

Alavancada com a aquisição de diversos ativos, a Klabin buscava formas de

reduzir seus custos. Mas havia grande insegurança da empresa em relação a este novo mundo e ela tomou muito cuidado para não se afastar demais da distribuidora que a atendia. “Havia muito desconhecimento em relação aos direitos e deveres que os players tinham no mercado livre de energia. Imagine você, com uma carga de mais de 100 MW, sair das distribuidoras e passar a trabalhar com uma comercializadora. Havia muita preocupação de que algo pudesse dar errado. Começamos uma a uma, conforme os contratos cativos iam encerrando ou até mesmo propondo redução da demanda contratada para migração parcial quando o contrato estava ainda em vigência”, conta Oscival.

Por causa dos certificados de energia, a Comerc já havia feito negócios com algumas unidades consumidoras da Klabin-Kimberly. Cristopher avisou Oscival que o governo promoveria em setembro de 2002 um leilão de energia de geradoras federais, como Furnas, Chesf e CGTEE, para que as distribuidoras recontratassem a energia que seria liberada devido ao vencimento parcial dos contratos iniciais. O edital do leilão também permitia que as comercializadoras participassem comprando energia para repassar a consumidores livres. Essa era a oportunidade da Klabin-Kimberly comprar energia a um preço bom.

Oscival pediu que a Comerc fosse apresentar a estratégia de migração e contratação de energia para toda a diretoria da companhia. “Sentamos na sala e era uma bateria de perguntas. A gente estava conseguindo responder, mas não tínhamos migrado ninguém para o mercado ainda. Sabíamos em teoria como funcionava, mas, na prática, não. A reunião começou às 9 horas da manhã e seguiu até as 14 horas, sem pausa”, relembra Cristopher. Na volta para o escritório, o presidente da Comerc ainda precisou de mais algumas horas ao telefone para tirar todas as dúvidas que o diretor de suprimento da Klabin ainda tinha. “Desde o princípio, deixamos claro que era uma oportunidade, que havia risco, mas que estaríamos do lado deles até o final”, diz.

A Klabin-Kimberly fechou o acordo com a Comerc para participar do leilão. Mas, antes do certame, Oscival quis conhecer o escritório da comercializadora,

que, nessa época, consistia em uma pequena sala de um prédio comercial na Avenida Brigadeiro Faria Lima, em São Paulo. Para se ter ideia, neste escritório havia apenas um computador, que precisava ser compartilhado entre todos. Os telefones sem fio precisavam ser encaixados devidamente em suas respectivas bases, caso contrário o sistema parava de funcionar. Da velha maçaneta da porta de entrada à toalha de rosto do único banheiro do escritório, tudo era passível de melhorias e substituições.

A preocupação era geral no dia marcado para Oscival conhecer o escritório. Na primeira visita, deve ter entrado no escritório com o pé direito, porque, no dia 19 de setembro de 2002, a Comerc conseguiu comprar 25MW médios de energia no leilão em uma oferta feita pela geradora Chesf. Os contratos tinham de quatro a seis anos de duração e haviam sido fechados a um preço de R$ 56/MWh. O resultado foi muito comemorado, pois aquele valor significava um desconto de até 30% em relação às tarifas que a Klabin-Kimberly pagava para a distribuidora. A economia seria de milhões de reais ao ano. A energia seria destinada para duas unidades da empresa, uma em Cruzeiro e outra em Mogi das Cruzes, no interior paulista.

Para conseguir fazer a migração, a Comerc lançou mão da mesma estratégia que havia feito com a Eucatex. Como os contratos da Klabin-Kimberly com a distribuidora eram de longo prazo, a solução foi pedir uma redução da demanda contratada. A comercializadora fez uma consulta à ANEEL, que deu o sinal verde para a operação seguir em frente. Contudo, quando a Comerc foi pedir o Contrato de Uso do Sistema de Distribuição (CUSD), a distribuidora negou-se a entregar e a migração das unidades da Klabin-Kimberly ficou ameaçada. A Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE), bastante pressionada por seus associados que temiam perder muitos clientes com a criação do mercado livre, começou a pedir à ANEEL para barrar aquele tipo de operação. A agência reguladora acabou voltando atrás de sua decisão e passou a proibir aquele tipo de estratégia.

Antônio Messora, da Comerc, estava na Bandeirante Energia naquela época e relembra que o grande entrave para que a distribuidora concedesse o CUSD era um vazio regulatório em relação ao que aconteceria com a energia que a Klabin-Kimberly deixasse de consumir. Não se sabia se essa energia poderia ser devolvida ou se a distribuidora arcaria com aquele prejuízo. A Comerc e a Bandeirante fizeram várias reuniões sobre o assunto, que acabou sendo resolvido na justiça, quando o juiz concedeu uma liminar para a Klabin-Kimberly migrar para o mercado livre e obrigou a distribuidora a conceder o contrato de uso da rede de distribuição.

Em dezembro de 2002, outra oportunidade de contratação de energia surgiu mediante um leilão de compra organizado por geradoras estaduais, como a Cesp e a Copel. Nesta oportunidade, os contratos seriam firmados diretamente com o consumidor. A Comerc, então, passou a atuar como consultora para todo o processo. Conseguiu convencer a Klabin a incluir outras unidades consumidoras naquele leilão e, além dela, a Latasa e a Eucatex também fecharam parceria com a Comerc para entrar no leilão.

O resultado do certame também foi um sucesso, atestado pelas palavras de José Oscival. "Estávamos procurando um parceiro e a Comerc se mostrou muito competente em explicar o que era essa nova oportunidade. Tiveram a competência de transferir não só conhecimento técnico, mas também uma enorme credibilidade. Eles passavam uma confiança muito grande no que falavam, no que viam pela frente de oportunidades a serem capturadas. Havia uma bolha de disponibilidade de energia brilhante. E eu falei: vamos migrar tudo. As economias eram muito relevantes", afirma.

Reforço no time

Os meses que antecederam as eleições presidenciais de 2002 foram de apreensão para muitos setores da economia. A eleição cada vez mais provável de Luiz Inácio Lula da Silva causou turbulência nos mercados. O dólar começou

a disparar, as linhas externas de crédito para as empresas brasileiras secaram e o risco de inadimplência subiu consideravelmente. Havia um clima de incerteza no ar. Diante desta conjuntura, até mesmo os governos da Líbia e do Kuwait, controladores do banco ABC Brasil, decidiram reduzir a exposição que tinham no país. Em uma quinta-feira, dia 1º de agosto, anunciaram a demissão de metade do quadro de funcionários da instituição financeira.

Ninguém poderia imaginar que a decisão dos árabes fosse ser crucial para a história da Comerc. Executivos experientes que saíram do banco foram chegando aos poucos para entrar na empresa e, depois, convidaram outros que haviam trabalhado lá também. Isso fez com que a comercializadora tivesse uma característica incomum às grandes empresas. A companhia foi, fundamentalmente, construída por amigos. Pessoas que se conheciam há muitos anos, tinham boa relação entre si e estavam habituadas à forma de cada um trabalhar.

Os profissionais do mercado financeiro acabaram substituindo outras pessoas egressas do setor elétrico que Cristopher havia contratado naquele início da empresa. Os técnicos não apresentavam as habilidades necessárias para o modelo de negócio que estava se formando. Aqui, vale um paralelo. Uma comercializadora de energia tem muitas semelhanças com um banco. A unidade de trading de energia nada mais é que uma mesa de operações de commodities de uma instituição financeira. Ao mesmo tempo, a empresa de gestão é como se fosse um fundo de investimentos, que precisa atender a uma série de regras de diversos órgãos e levar em consideração os interesses de uma série de stakeholders que cobram a maximização dos resultados. Tudo isso em um ambiente de pressão. A única diferença é que, enquanto o banco vende crédito, a Comerc vende serviço e energia elétrica.

E foi por isso que a proatividade e a disciplina para manter estreito relacionamento com os clientes foram os grandes diferenciais da equipe que tocou a Comerc Energia pelo menos até 2006, quando a empresa deixou de ser um grupo de 10

amigos e começou a ganhar corpo. O primeiro a chegar na empresa, em agosto de 2002, oriundo do banco ABC Brasil, foi o atual vice-presidente comercial Luiz Henrique Otero Mello, o LH. No dia seguinte à sua demissão, ele não queria nem saber de procurar outro banco. Alguns meses antes, havia sido convidado para trabalhar na Comerc, mas declinara o convite porque estava muito bem no banco e não tinha motivo para trocar meia dúzia por zero. Naquela sexta-feira seguinte ao "facão árabe", durante um almoço com Cristopher, recebeu a proposta de trabalho que, financeiramente, era bastante abaixo do que ele costumava receber no banco. Naquela época, a Comerc possuía apenas a operação montada com a Eucatex. LH aceitou e, na segunda-feira seguinte, começou a prospectar clientes. "Eu não sabia absolutamente nada sobre energia. Mas resolvi apostar", conta.

Nos primeiros dias de 2003, LH marcou um almoço com um ex-companheiro do banco ABC Brasil, Luiz Octavio, antigo diretor de câmbio da instituição e atual vice-presidente comercial da Comerc, conhecido pelos colegas como LO. Cristopher disse que gostaria de contratar alguém para tocar as tarefas administrativas e financeiras e decidiu ir junto ao almoço. Na volta, o convidou para um bate-papo no escritório. Uma hora depois, Luiz Octavio saía da sala de reuniões e avisava Luiz Henrique que começaria a trabalhar com ele novamente. Havia sido contratado. "Eu nunca tinha ouvido falar desse mercado e não entendia exatamente o que a Comerc fazia. Mas a empatia com o Cristopher, que foi imediata, e o fato de que eu me dava muito bem com o Luiz Henrique, além do meu desejo de mudar o ritmo do dia a dia, me fizeram apostar nesse novo mercado ao lado deles", conta LO, que, no começo, passou a montar os controles da empresa e a cuidar da infraestrutura telefônica e de rede.

O próximo a chegar, a convite de Luiz Octavio, foi Marcello Queiroz, que atuava como trader no banco ABC e tornou-se diretor da Comerc. "Eu saí de um banco onde eu tinha tudo. Eu vim para a Comerc e não tinha nem caderno e caneta. Sem falar que, quando eles saíam para fazer visitas comerciais, eu ficava sozinho no escritório e tinha vontade de chorar, porque estava acostumado com aquele

ritmo alucinante do banco e, na Comerc, no começo, não tinha muita coisa para fazer e nem o telefone tocava", relembra.

Em meados de 2003, Cristopher decidiu que era o momento de aumentar o espaço físico. Assim, ele deixou a salinha no primeiro andar do prédio 1903 da Faria Lima e alugou uma unidade maior no sexto andar do mesmo edifício, ao lado do escritório de seu pai. Após uma reforma, a Comerc iniciava, em junho daquele ano, sua segunda fase. LH recorda que o primeiro cliente a visitar o novo escritório foi o ex-diretor da Dixie Toga, Thomaz Gruber, e que o clima era de felicidade em poder oferecer ao parceiro um espaço mais arrumado que o primeiro.

No novo escritório, Luiz Octavio convidou Enrico Begliomini, atual vice-presidente de comercialização da Comerc, para ingressar na empresa. Com 23 anos, o rapaz foi contratado para ser uma espécie de assistente e atuar em atividades de back office, como a coleta da medição das unidades consumidoras. "Eu fazia academia na zona Norte de São Paulo. Um dia, fui fazer um teste físico e acabei desmaiando. Um rapaz que estava lá veio perguntar se estava tudo bem comigo. Dois dias depois, fui fazer entrevista na Comerc. Quando chego no escritório, quem abre a porta era o cara da academia, ninguém menos que Marcello Queiroz. Comecei a me sentir em casa."

Quando Luiz Octavio decidiu se mudar para Florianópolis e montar a filial da Comerc que iria atender aos clientes da região Sul, ele precisou encontrar alguém que pudesse substituí-lo em São Paulo. Logo se lembrou de Marcelo Ávila – o Dida –, que havia tido uma passagem de um ano pelo banco ABC. Profissional de muita experiência no setor financeiro, Ávila, atual vice-presidente de operações da Comerc, chegou para ser o xerife do escritório. O salário também estava muito aquém do que ele recebia no mercado. "Eu fui convencido pelo Luiz Octavio, que falou que era um negócio interessante. Ele desenhou o modelo de negócio e eu mentalmente entendi o mapa e tudo o que poderia acontecer. Apostei no potencial", diz Ávila.

Quando a Comerc estava montando as operações para os leilões de energia de 2002, precisava de uma garantia bancária exigida pelo governo. Cristopher foi sondar os bancos e, nesse movimento, conheceu o atual diretor da Comerc Aderbal Aragão, que havia trabalhado com Luiz Henrique no banco ABC e estava no Safra. "A Comerc não conseguiu comprar a garantia do Safra, porque era muito cara, e acabou fechando com a Caixa Econômica Federal. Mas, um tempo depois, eu também fui trabalhar na Comerc."

No final de 2004, o atual vice-presidente da Comerc Trading, Fabio Augusto, que ainda atuava no banco ABC e escapara da demissão anos antes, foi convidado por Luiz Henrique e por Luiz Octavio para integrar a equipe comercial da Comerc. "Havia poucos meses que tinham lançado o novo marco regulatório do setor elétrico. Eu estava perdido. Não entendia nada, mas eu conhecia praticamente quase todo mundo que estava na Comerc. Foi muito fácil aprender com eles", relembra.

As demandas jurídicas na Comerc começaram a crescer com a migração de consumidores para o mercado livre de energia e com a chegada de novos clientes, Cristopher decidiu que deveria contratar alguém para o posto. Por intermédio de uma amiga de infância, conheceu Gilda Ávila, ex-superintendente jurídica da distribuidora Eletropaulo e atual diretora jurídica e sócia da Comerc. "Eu estava na Eletropaulo há quase seis anos. Saí de lá em meados de 2003. Estava participando de uma seleção para ser diretora jurídica da Coca-Cola, mas queria ficar no setor elétrico. Quando recebi a proposta para trabalhar na Comerc não pensei duas vezes. Aprimorar habilidades e conhecimento setoriais em um negócio que estava em fase de crescimento e desenvolvimento e cheio de desafios 'brilhou meus olhos'. Comecei na Comerc já na semana seguinte à minha entrevista."

O último a entrar antes da Comerc crescer bastante foi Carlos Eduardo D'Errico. Vindo da Anglo American, ele chegou para tomar conta da controladoria e do planejamento financeiro da empresa. Assim como todos os outros, com exceção

de Gilda, ele também não conhecia nada sobre mercado livre e setor de energia.

Não demorou muito tempo para que todas essas pessoas se tornassem sócias da Comerc Energia. Como, no começo, todo mundo recebia um salário razoavelmente baixo, o conceito era produzir e dividir os lucros. E essa filosofia de parceria permanece até hoje.

Foi com esse time que a Comerc começou a crescer, sempre com o foco nos clientes, ajudando-os a acessar o mercado livre e a reduzir custos, explicando as regras e os riscos envolvidos. Cristopher precisou de muito jogo de cintura para mudar a cabeça das pessoas que iam chegando e que haviam trabalhado no mercado financeiro. "Eles vieram com toda a característica do banco, onde todo produto é muito competitivo, no espírito de ganhar o máximo em cima de cada cliente. Eu precisei mudar isso. Precisávamos ganhar, mas quem está pagando tem de entender que aquele trabalho vale o que está sendo cobrado. Se ele se sentir lesado, perde a confiança e isso é muito ruim. O conceito do negócio é casar com o cliente e ficar o resto da vida casado com ele."

DEPOIMENTOS

José Oscival
Ex-executivo da Klabin e Klabin-Kimberly

A gente estava procurando um parceiro e a Comerc se mostrou muito competente em explicar o que era essa nova oportunidade chamada mercado livre. Eles tiveram a competência de transferir não apenas conhecimento técnico, mas também transferir uma credibilidade muito grande.t

Oreste Junior Trombetta
Gerente de suprimentos e energia da JBS

O mercado todo reconhece que a Comerc tem um diferencial na parte de gestão da energia. Além disso, a seriedade deles em não misturar a área de gestão com a comercialização é algo que dá conforto para nós, como cliente. É o que buscamos. Por trabalhar com eles há muito tempo, tenho muita confiança nas suas análises e recomendações de mercado. São pessoas que eu confio e isso se traduz em nosso relacionamento de longa data.

4.
O novo modelo do setor elétrico

Apesar das participações vitoriosas nos leilões das geradoras estatais, em 2002, o ano seguinte começou com algumas incertezas para a Comerc. Com a chegada do Partido dos Trabalhadores (PT) ao poder, ninguém sabia ao certo o que aconteceria com o mercado livre de energia. Na época das eleições, Cristopher e seus sócios receberam uma fita VHS com as propostas de Lula para o país, que sequer mencionava a existência do mercado livre de energia. Apesar disso, a Comerc já possuía alguns clientes, contratos de energia de longo prazo assinados e muita vontade de fazer aquele mercado acontecer de verdade.

Uma coisa era certa: o PT queria implantar um novo modelo para o setor elétrico. Durante a passagem do bastão de FHC para Lula, foi montado um governo de transição do qual fazia parte Dilma Rousseff, ex-secretária de Minas e Energia do governo do Rio Grande do Sul. Enquanto isso, a cúpula do PT negociava com o PMDB a nomeação de Pedro Simon para o Ministério de Minas e Energia do governo Lula. Poucos dias antes da posse, contudo, Lula decidiu barrar Simon e designou para o cargo, praticamente como uma ministra provisória, a ex-presidente Dilma Rousseff, que herdou um dos ministérios mais importantes.

Nos primeiros meses do primeiro governo Lula, Dilma montou uma equipe com vários dos integrantes que haviam apresentado a proposta assinada pelo Instituto da Cidadania, ligado ao PT, que era bastante contrária à existência de um mercado livre de energia. Neste grupo, havia a crença de que fornecer energia elétrica é um dever do Estado e que as privatizações não haviam sido boas para o país. Para contrabalancear o debate, Dilma também convocou uma equipe de consultores independentes para iniciar as discussões sobre a formatação de um novo marco regulatório para o setor de energia elétrica.

“O objetivo era fazer um modelo que seguisse os mandamentos de modicidade tarifária, competição pelo mercado e baixo risco de racionamento, mesmo que a expansão do sistema ficasse mais cara”, explica o professor da Universidade de São Paulo (USP) Dorel Ramos, que participou ativamente deste grupo de discussão. “Logo, eu percebi que, em razão da desverticalização das empresas

do setor e da separação das atividades, abriria-se uma janela de migração para o mercado livre", diz ele.

Todo este trabalho de criação do marco regulatório levou cerca de um ano e meio para ser concluído e culminou com a publicação do Decreto 5163, no dia 30 de julho de 2004, que regulamentou as leis 10.847 e 10.848, ambas de março do mesmo ano. Na prática, o novo modelo estabeleceu as novas diretrizes dos ambientes regulado e livre. O modelo de expansão do mercado regulado seria via leilões públicos organizados pelo governo, com preços-teto pré-estabelecidos e competição entre os novos geradores pelos contratos de longo prazo firmados com o grupo de distribuidoras. No mercado livre, os consumidores poderiam contratar diretamente de comercializadoras ou geradoras. A existência de dois mercados soa como uma aberração para participantes de mercados maduros, como o europeu, por exemplo, onde existe um único ambiente de negociação, que é totalmente livre. Mas esta foi a solução encontrada pelo governo para obter o menor preço possível para os consumidores cativos em cima da energia elétrica amortizada das hidrelétricas que estão operando há décadas no Brasil. Isso porque, a partir do Decreto 5163, o governo não deixou a energia velha competir com a energia nova em leilões. Imagine uma hidrelétrica já amortizada, com baixo custo de operação, vender energia a preços semelhantes aos ofertados por novas geradoras, que ainda precisam ser amortizadas. Se isso ocorresse, o gerador existente praticaria preços próximos aos da energia nova e o consumidor não seria beneficiado com um valor mais vantajoso.

Primeira onda de migrações

Se no campo político as perspectivas não eram muito animadoras, a conjuntura do mercado apresentava condições perfeitas para que a primeira grande onda de migrações tomasse corpo. Devido ao racionamento, havia uma enorme sobra de energia no mercado a preços extremamente baratos. Contudo, não existia qualquer sinalização de que as geradoras fariam novos leilões de energia. E, mesmo que fizessem, aqueles certames não atenderiam às necessidades, pois

o início do suprimento dos contratos quase nunca casava com a necessidade de fornecimento dos consumidores. Era preciso encontrar outra maneira de comprar aquela energia barata e repassá-la aos consumidores industriais.

Foi aí que o pioneirismo da Comerc começou a aparecer. Se aqueles leilões não eram bons o suficiente, por que não criar um leilão próprio, no qual os geradores disputariam a demanda dos consumidores, em produtos feitos sob medida para cada um deles? Com o formato de leilão reverso, a ideia começou a ser formatada em janeiro de 2003. Ela era interessante, porque havia um grande volume de energia disponível nas mãos das estatais, que, por sua vez, não possuíam uma área comercial forte. Na prática, a Comerc precisaria atuar como o agente comercial das geradoras. Nem mesmo aquelas que haviam sido privatizadas tinham a cultura de prospectar clientes, pois a maioria dos funcionários dessas empresas ainda guardava um estilo de trabalho característico da cultura estatal.

Apostando naquela ideia inovadora, a Comerc contratou o escritório de advocacia de David Waltenberg mais uma vez para que eles criassem um edital que atendesse aos interesses das geradoras e dos consumidores e que fosse compatível com a legislação vigente. Os pré-requisitos para uma estatal vender energia no leilão eram publicidade, igualdade de acesso e transparência. Com base no contrato que havia sido firmado com a Chesf no leilão de setembro de 2002, foram desenvolvidos uma minuta de edital e um contrato padrão, que permitiram à Comerc sondar os potenciais participantes daquele processo de concorrência.

As geradoras federais pediram pequenos ajustes nos contratos do leilão e disseram que estavam interessadas, principalmente se a demanda fosse relevante. Grandes produtoras, era mais interessante para elas se vários consumidores participassem da disputa.

Durante todo o primeiro semestre de 2003, a Comerc visitou vários consumidores que estavam aptos a migrar para o mercado livre. De acordo com as regras,

apenas aqueles que tinham uma demanda superior a 3MW é que poderiam comprar energia diretamente de geradores. Clientes da Comerc, a Klabin e a joint-venture Klabin-Kimberly foram as primeiras empresas a topar participar do primeiro leilão reverso. Quem também aderiu foi a Dixie-Toga. O leilão aconteceria eletronicamente, via internet. Para isso, a Comerc contratou uma empresa de tecnologia e definiu a metodologia da disputa.

No dia do leilão, 8 de julho de 2003, os diretores das empresas que iriam comprar energia estavam todos no escritório da Comerc. "Havia muita apreensão e adrenalina no ar", relembra o vice-presidente Luiz Henrique. O leilão foi muito disputado e durou toda a manhã. As geradoras Furnas, Cesp e Chesf competiram com apetite pelos contratos em questão. Os lotes foram separados por empresa, com diferentes datas de início de suprimento e flexibilidade. No final do processo, houve muita comemoração. Cristopher abriu uma garrafa de champanhe para celebrar o grande resultado obtido para os clientes da Comerc. Foram contratados 27,5MW médios, com início de fornecimento para 2004 e prazos de contrato que variavam de três a oito anos. Ao todo, 16 empresas tentaram vender energia no leilão e Furnas foi a vencedora da competição, com preço final 10% abaixo do teto estabelecido. O resultado do leilão foi bastante noticiado nos jornais.

"Levamos mais ou menos seis meses para reunir as empresas, conseguir fazer o contrato, convencer os geradores e desenvolver a plataforma eletrônica para o leilão. O interessante é que conseguimos criar uma metodologia própria de contratação, que se mostrou muito eficiente, porque gerou uma grande economia para os consumidores", analisa Cristopher.

Animada com o resultado do primeiro leilão reverso, a Comerc já tinha data para realizar o seu segundo certame. E, desta vez, seria um leilão ainda maior, que visava contratar 44MW para um único consumidor, com um prazo de contrato muito longo, de 20 anos. A compradora daquela energia seria a mineradora Anglo American, que, até então, tinha um contrato de fornecimento com tarifa

especial firmado com a distribuidora goiana Celg. “Um dia, o presidente da Anglo American, Pedro Paulo Batista, me telefona e diz que a Celg queria renegociar o contrato”, relembra Cristopher. Era a chance da Anglo ir para o mercado. No final daquele mês de julho, 19 geradoras se habilitaram para participar da concorrência organizada exclusivamente para a mineradora.

No dia seguinte ao leilão, o jornal Gazeta Mercantil estampava a manchete: “Fracassa o leilão da Anglo American”. Nenhum gerador se dispôs a firmar um acordo com aquele prazo de fornecimento. O tempo de duração do contrato era muito acima do que o mercado estava acostumado. Foi um balde de água fria. Contudo, depois de alguns ajustes na duração do contrato, que foi reduzida para 15 anos, a Comerc conseguiu, alguns meses depois, convencer a Cesp, que estava com sobras de energia, a criar um leilão para que a transação com a Anglo American fosse efetuada. No final das contas, a empresa conseguiu um excelente contrato.

Ondas no Sul

No final de 2003, pelo menos 10% de toda carga de energia elétrica do país já estava no mercado livre. Em Santa Catarina, um grupo de indústrias reunia-se na sede da empresa Döhler, em Joinville, para discutir este novo mercado. As notícias de jornal davam conta de que as maiores indústrias do país já estavam comprando energia elétrica livremente e a preços muito mais competitivos do que aqueles ofertados pelas distribuidoras. Os catarinenses não queriam ficar de fora.

O diretor técnico da Döhler, José Mário Gomes Ribeiro, conta que cerca de dez empresas formaram uma espécie de grupo de estudos para entender melhor as oportunidades que se apresentavam. “Colocamos aqui nessa mesa as empresas da região que tinham demanda grande de energia. Todo mundo estava aprendendo, tentando entender as vantagens que o mercado tinha ou não tinha”, afirma Ribeiro.

Com a ajuda da Comerc, a Döhler, Embraco, Comfio e Schulz concordaram com realizar um leilão. Elas queriam um total de 34 MW médios para serem consumidos a partir do ano seguinte. Este foi o primeiro leilão realizado em duas etapas. Na primeira, as geradoras públicas e privadas interessadas no fornecimento de energia deram seus lances iniciais. Em seguida, houve uma pré-seleção de acordo com critérios como preço e risco de crédito. "Foi aqui mesmo que realizamos o primeiro leilão para consumidores livres de Santa Catarina. Junto conosco, estavam o Luiz Octavio e o Cristopher. Foi um leilão eletrônico e durou o dia todo. Nós compramos energia da Cesp e da Tractebel", recorda Ribeiro. Os preços finais ficaram de 17% a 25% abaixo daqueles inicialmente estabelecidos. Contudo, este leilão ficou marcado na história por um episódio que ilustra bem como o mercado livre era visto pelas autoridades naquela época. Enquanto a disputa ocorria, um fax enviado pela ANEEL determinava que as geradoras federais estariam impedidas de comercializar energia com consumidores livres. Por este motivo, apenas uma geradora de energia privada e uma empresa estadual conseguiram vender o insumo.

"Depois desse leilão, se desenvolveu uma parceria. Nós todos fomos aprendendo com a Comerc e dominando cada vez mais o mercado livre. Nesses 12 anos no mercado, economizamos cerca de R$ 100 milhões. É muito dinheiro. E isso acaba impactando o preço lá na ponta para o consumidor final", resume Ribeiro.

Desde o começo da Comerc, Santa Catarina mostrou-se uma importante região para a empresa, com vários clientes de grande porte sendo conquistados durante a época dos leilões reversos.

No início de 2004, um passeio de final de tarde pela Avenida Beira Mar, em Florianópolis, fez Luiz Octavio retomar uma ideia antiga que mudaria para sempre a vida de sua esposa e também da Comerc. "Eu estava completamente estressado com o trânsito de São Paulo. Perdia muito tempo atravessando a cidade e o mercado livre estava se abrindo na região Sul. Então, pensei: por que não mudar para Florianópolis e abrir um escritório?", indagou Luiz Octavio a sua

esposa que, prontamente, aceitou a ideia. Depois de conversar com Cristopher e receber seu aval, ele começou os preparativos para a mudança.

Durante esse período, sua esposa resolveu fazer um check-up e descobriu um câncer. "Se a gente não tivesse se mudado, talvez ela não tivesse feito os exames", avalia Luiz Octavio. A mudança precisou esperar até que fosse feita a cirurgia. Mas, logo depois, eles partiram para Florianópolis. "Sou extremamente grato a todos da Comerc, pois, durante o tempo em que precisei me dedicar mais a ela, ninguém fez qualquer tipo de pressão com relação ao trabalho", recorda.

Com a ida de LO para Santa Catarina, a Comerc começou a ganhar muito destaque no mercado da região. A maior parte das grandes indústrias, pouco a pouco, se tornou cliente. Nos primeiros meses, o escritório era na casa do vice-presidente da Comerc. Depois, no final de 2004, ele alugou uma pequena sala comercial de 50 metros quadrados e, em 2007, veio uma nova mudança, para um escritório maior de 120 metros quadrados. Foi ali que, em um dia de fevereiro de 2010, Luiz Octavio entrevistou um rapaz que ainda cursava engenharia. João Aramis, que mais tarde se tornaria o primeiro estagiário do escritório de Florianópolis a se tornar sócio da Comerc Energia, era um estudante promissor. Ele já havia trabalhado em multinacionais, como a Airbus e a Rolls-Royce, e teve de escolher entre aceitar a oferta de emprego de LO em detrimento de outra proposta de uma grande empresa brasileira. Aramis apostou na Comerc e, em poucos meses de trabalho, conseguiu mostrar o seu talento.

"Todas as ferramentas de Excel eram feitas pelo LO. Nos dois primeiros meses de Comerc, eu desenvolvi uma ferramenta chamada PGA [Planilha Geral de Análises], usada até hoje por toda área comercial da empresa. Ela faz a análise de viabilidade econômica de migração para o mercado livre. Depois, surgiu a criação da PGC [Planilha de Gestão de Clientes], que serve para explorar os dados históricos do cliente. Isso virou uma ferramenta de Businesss Inteligence, que é o nosso Powerview, usado para fazer gráficos e tabelas do histórico dos clientes", conta Aramis, que, desde 2017, divide seu tempo entre o escritório

de Florianópolis e a matriz, em São Paulo, onde ajuda na integração dos novos colaboradores da companhia.

No final de 2012, o time de Florianópolis da Comerc precisou ir novamente para um lugar maior. Em 2016, a unidade se mudou para o quarto escritório, agora, com capacidade para uma equipe de 30 pessoas. Em 2017, cerca de metade dos consumidores livres e especiais de Santa Catarina era atendido pela Comerc.

Mas, voltando aos primórdios da história, no final de 2004, a presença da Comerc em Santa Catarina ganhou ainda mais relevância depois que a empresa ajudou a Celesc Geração a organizar um leilão de venda de energia de pequenas centrais hidrelétricas (PCHs) para consumidores que eram clientes da Celesc Distribuição. Com a separação das atividades dentro do mesmo grupo econômico, exigida pelo novo modelo do setor, valia mais a pena se a geradora firmasse contratos diretamente com os consumidores, que teriam direito a um desconto na tarifa do uso do sistema de distribuição por comprarem energia de uma fonte renovável de pequena escala, incentivada pelo governo. Dos 40MW que estavam à venda, a Comerc auxiliou na colocação de 27MW no mercado, assessorando os clientes da própria Celesc na entrada no mercado livre.

“A Celesc decidiu acelerar a venda dessa energia com a liberação da forma antecipada do vencimento dos contratos dos clientes da distribuidora fora do prazo regulamentar. Ela deixaria de ter o consumidor atrelado à distribuidora, mas, como ele iria comprar da geradora, esta empresa passaria a ter um faturamento antecipado, com preços e condições mais atraentes para ambos os lados”, afirma Aderbal Aragão, diretor da Comerc Energia, que auxiliou o vice-presidente Luiz Octavio em todo o processo.

Susto regulatório

No início de 2004, a desconfiança sobre o mercado livre havia praticamente desaparecido, principalmente porque a então ministra de Minas e Energia,

Dilma Rousseff, havia assinado, em março, a Lei 10.848 que trata de uma série de regras para a comercialização de energia elétrica no país. As migrações para o mercado aconteciam em dezenas, nesta época. Para se ter ideia, no primeiro trimestre daquele ano, quase 100 pedidos de adesão foram registrados pelo Mercado Atacadista de Energia, que passou a ser chamado de Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE).

A Comerc começou o ano com mais de 10 clientes e perspectivas muito boas. O primeiro leilão reverso do período foi organizado para unidades consumidoras da Tigre e da Sadia, em Santa Catarina, e para a Nitriflex, no Rio de Janeiro. O leilão foi novamente um sucesso, com boa economia em relação aos preços do mercado cativo. O processo de convencimento com a Sadia foi longo, mas gerou uma parceria de bons frutos.

Luiz Henrique recorda que foram feitas muitas reuniões com os representantes da empresa, dentre eles, Julio Cavasin, que depois passou a tomar conta da matriz energética da Sadia. Ele lembra que havia uma resistência forte por parte da cúpula da diretoria da Sadia em relação a migrar o consumo de energia para o mercado livre. “Como acabou sendo um negócio com redução de custo importante, em pouco tempo nos autorizaram a migrar 50% das unidades da companhia. E, ao longo do ano, a gente acabou migrando cerca de 80% de todo consumo, pois era uma oportunidade que não podíamos perder”, diz o executivo, que, em 2017, estava à frente da UTR, outro cliente da Comerc.

Mas o ritmo de migrações, que caminhava a passos largos, foi ameaçado, quando, em junho de 2004, Cristopher recebeu um e-mail da CCEE. A mensagem avisava que a ANEEL havia determinado que todos os contratos firmados na modalidade de leilão reverso estavam cancelados. Havia um questionamento sobre a possibilidade de geradores federais venderem energia diretamente para consumidores livres. Segundo a decisão, os contratos que haviam sido firmados com Furnas estariam cancelados, mas ninguém sabia ao certo o que seria feito com eles.

Furnas também se mostrou surpresa e indignada com a decisão do órgão regulador e o caso acabou indo parar na justiça, que concedeu uma liminar cancelando a decisão da ANEEL. Depois de muita discussão, a diretoria de Furnas conseguiu convencer a então ministra Dilma Rousseff a baixar um decreto, que regulamentou a questão e resolveu o impasse.

O mega leilão

Com a questão regulatória definitivamente solucionada, a Comerc continuou ajudando grandes consumidores a acessar o mercado livre. Em julho de 2004, foi organizado um leilão para compra de 64MW para a Coteminas. Como energia elétrica é um insumo de extrema importância para a indústria têxtil, a direção da companhia decidiu comprar energia por um prazo de 10 anos e, para conseguir preços ainda melhores, ofereceu o pagamento à vista. O leilão deste produto foi muito concorrido e durou dois dias. Furnas e Cesp disputaram o contrato centavo a centavo e esta última saiu vencedora da concorrência. "Foi um super negócio para a Coteminas e para a Cesp", lembra o sócio da Comerc Luiz Henrique.

Em outubro de 2004, a Comerc concentrou todos os esforços na organização daquele que ficou conhecido como o mega leilão reverso. A grande sobra de energia decorrente do racionamento estava aos poucos se esgotando e o governo federal havia agendado para o final daquele ano um certame de energia existente que tinha como objetivo repassar às distribuidoras praticamente todo o excedente descontratado e barato que ainda havia no mercado. Tudo levava a crer que as oportunidades de migração com grandes economias passariam a ser, por um bom tempo, bastantes raras depois desse leilão federal. Por isso, a Comerc decidiu promover uma grande competição que reuniria dezenas de consumidores e geradores em busca de preços mais atraentes do que a tarifa das distribuidoras.

Nessa época, praticamente todo mundo na Comerc estava prospectando clientes. A rotina era chegar muito cedo ao escritório e ir embora bem tarde.

O trabalho consistia em fazer análises de viabilidade de migração, mostrar o potencial de ganho em relação ao mercado cativo e esclarecer as dúvidas dos consumidores. O interesse por esse leilão foi tanto que precisou ser adiado, pois, a cada dia, novos interessados queriam aderir ao processo. Uma das maiores dificuldades era adaptar o contrato padrão do leilão às necessidades de todos os players participantes – uma dezena de geradoras privadas e estatais e cerca de 20 consumidores.

No dia 22 de outubro de 2004, o mega leilão foi, enfim, realizado. No total, foram negociados 278MW de energia em contratos que, na época, totalizaram mais de R$ 700 milhões com prazos de quatro a oito anos, utilizando o IGP-M como indexador. O deságio para os consumidores foi, em média, de 25% em relação às tarifas do mercado regulado, o que fez com que o leilão fosse considerado um grande sucesso e amplamente noticiado na mídia nacional.

Em 30 de novembro de 2004, uma semana antes do leilão de energia existente do governo, a Comerc realizou um novo leilão reverso, desta vez contratando 102MW para várias empresas. No final daquele ano, os consumidores livres do Brasil já representavam 11% de todo consumo nacional. O número de unidades consumidoras havia passado de 400. A Comerc começou 2004 com 12 clientes, terminou com 35 e tinha assegurado contratos para ter, ao fim do ano seguinte, no mínimo, 58 clientes na carteira.

Novas regras estipuladas pela CCEE fizeram com que os consumidores, antes representados pelas comercializadoras, se tornassem agentes na Câmara e passassem a ter algumas obrigações junto à entidade e ao mercado, sujeitos a multas em caso de descumprimento. Isso fez com que o papel da Comerc para auxiliar essas empresas ganhasse ainda mais importância. Uma das vantagens em relação aos seus concorrentes durante os primeiros anos do mercado livre foi apostar em prestação de serviço, criando uma parceria para apoiar o cliente em todos os processos necessários para a atuação, em vez de ter como foco principal a simples compra e venda de energia.

“A proposta não é vender energia para o cliente, é sentar do lado dele e auxiliá-lo a comprar e a administrar aquele contrato. Com o passar dos anos, fomos acumulando muita experiência em fazer essa gestão, fornecendo informação e segurança para o consumidor. A gente esclarece toda a parte regulatória e financeira para ele, mostra o quanto ele consumiu, quanto tempo ele tem de contrato. É um negócio complexo”, afirma Luiz Henrique. O contrato de prestação de serviço da Comerc nunca esteve atrelado a uma obrigação de comprar energia da própria comercializadora. “A liberdade de escolha do consumidor sempre foi levada muito a sério pela Comerc”, frisa o vice-presidente da empresa.

DEPOIMENTOS

Luis Alberto Tiefensee
Diretor superintendente da WEG

Hoje em dia, fala-se da Comerc e ela tem um nome no mercado, é reconhecida. Escolhemos a Comerc por causa do atendimento e por estar próxima a nós, em Santa Catarina. Uma das diferenças da Comerc em relação às outras comercializadoras é a flexibilidade. Quando precisamos negociar, fazer algo diferente, a gente pensa o futuro de forma conjunta. Desenvolvemos esse relacionamento por causa da nossa proximidade.

José Mário Gomes Ribeiro
Diretor técnico da Döhler

Eu considero a Comerc um grande parceiro. Nós todos fomos aprendendo um pouquinho a mais com a Comerc e dominando o mercado livre.

5.
Nova casa

O shopping Iguatemi, localizado na Avenida Brigadeiro Faria Lima, em São Paulo, foi por muito tempo o "refeitório" de quem trabalha na Comerc. Localizado a cerca de 400 metros do primeiro escritório da empresa, o centro comercial construído em meados da década de 60, é um ponto de referência naquela que é considerada por muitos "a segunda Avenida Paulista" da cidade. Durante o atribulado ano de 2004, no qual a Comerc realizou uma série de leilões reversos e ajudou dezenas de consumidores a acessar o mercado livre, Cristopher e sua equipe percorriam a pé o curto caminho do escritório até o shopping e passavam por um recém-construído e imponente prédio comercial na esquina da avenida com a Alameda Gabriel Monteiro da Silva, o edifício San Paolo. Eles se entreolhavam e sonhavam em um dia ter um escritório naquele prédio.

Após muito trabalho para conquistar uma importante carteira de clientes, em outubro de 2005 a Comerc mudava seu endereço comercial do número 1903 da Faria Lima para o 2055. Comparado ao prédio em que eles trabalhavam, o San Paolo impressionava, com seu hall de entrada com piso de mármore e pé direito alto. Ali, a Comerc alugou a metade do quarto andar. À época, aquele espaço era bastante grande para as 10 pessoas que trabalhavam na empresa. Contudo, diante da perspectiva de crescimento do mercado livre de energia, Cristopher tomou a decisão de mudar de sede.

O último colaborador contratado que trabalhou no antigo escritório, Carlos D'Errico recorda-se bem quando pisou no novo escritório da Comerc. "Era um espaço muito grande. Eu pensava se iríamos ocupar tudo aquilo um dia", diz ele, que não imaginava que uma década mais tarde, com dois andares e meio ocupados no mesmo prédio, a Comerc teria de abandoná-lo por falta de espaço para seus colaboradores trabalharem.

A mudança para o novo escritório aconteceu em meio a um período agitado de migrações de consumidores de energia para o mercado livre. O ano de 2005 ficou marcado na história do setor como o ano em que a sobra de energia oriunda do período do racionamento se esgotou. E isso aconteceu porque centenas de

empresas deixaram o mercado regulado e passaram a aproveitar os benefícios do mercado livre. Para se ter ideia, no final de 2004, havia 34 consumidores livres no Brasil. Em dezembro do ano seguinte, 470 já haviam conseguido a alforria e praticamente 25% de toda energia consumida no Sistema Interligado Nacional (SIN) correspondiam ao ambiente livre.

Este grande movimento de migrações ocorreu, principalmente, porque o governo federal havia realizado dois leilões de energia das usinas hidrelétricas já construídas e amortizadas, um no final de 2004 e outro em abril de 2005. Aquela energia foi ofertada a preços muito baixos para os distribuidores que atendem ao mercado cativo e, de certa forma, enxugou quase toda a sobra de energia que estava propiciando os grandes consumidores industriais a obterem descontos expressivos ao se mudarem para o mercado livre. Por isso, a Comerc correu contra o tempo para realizar os leilões reversos e garantir as oportunidades para seus clientes.

Automatizando processos

O primeiro dia de cada mês era um dia especial para algumas pessoas que trabalhavam na Comerc Energia até o ano de 2006. Ainda sem um sistema eletrônico para automatizar e integrar os processos de todas as áreas, atividades como o preenchimento dos relatórios de cobrança para clientes eram feitas manualmente no programa Excel. A emissão de notas fiscais era conduzida por Marcelo Ávila, Marcello Queiroz e Enrico Begliomini, que dividiam as tarefas da árdua rotina de faturamento no começo de cada mês.

Para conseguir emitir todas as notas fiscais no primeiro dia útil do mês, essa equipe precisava chegar à Comerc bem antes do raiar do Sol. Depois que Enrico calculava tudo no Excel, Ávila liberava um lote de notas e Queiroz corria para acompanhar de perto o trabalho da velha impressora matricial, que, ora ou outra, insistia em emperrar. Depois de tudo pronto, a secretária Regiane Torezan etiquetava os envelopes, um por um, e despachava para os Correios. Essa rotina

no início de cada mês criou uma tradição na Comerc que permanece até hoje. Como eles precisavam chegar muito cedo para dar conta do volume de trabalho, um café da manhã reforçado passou a ser oferecido naquele fatídico dia.

Como a quantidade de trabalho só aumentava, Ávila precisava realizar suas tarefas de início de mês de forma cada vez mais rápida. E como a pressa é inimiga da perfeição, um dia ele cometeu um erro que gerou um prejuízo para a Comerc. "Depois desse episódio, eu fiz uma promessa interna de que nunca mais qualquer pessoa da Comerc iria suprir uma deficiência da própria Comerc. Se é um problema da empresa, temos que resolver, não podemos sobrecarregar as pessoas. Se tiver de contratar, nós vamos contratar. Se tiver de investir em sistema, nós vamos investir", afirma o vice-presidente da Comerc.

Foi aí que a Comerc tomou a decisão de investir em um sistema de tecnologia da informação capaz de dar mais precisão e agilidade às tarefas administrativas. Contudo, pela essência do negócio de gestão de energia, nem mesmo grandes empresas de tecnologia conseguiram prover a solução que a Comerc precisava. Depois de várias reuniões frustradas, Ávila recebeu representantes da antiga empresa Microsiga (atualmente controlada pela Totvs). Na reunião, havia um técnico muito atento que anotava tudo. Uma semana depois, ele voltou à Comerc e apresentou uma solução que agradou muito. Esse sujeito era Octavio Moreira, atual sócio da Comerc e responsável pela importantíssima e estratégica área de tecnologia da informação da empresa.

Iniciado em fevereiro de 2006, o projeto implantou o sistema Protheus que é um ERP (Enterprise Resource Planning), software que integra todos os dados e processos de uma organização em um único ambiente virtual. Ele é utilizado pela Comerc Energia para gerenciar as funções administrativas e de negócio, especialmente a gestão de consumidores e geradores. Até então, o financeiro tinha um sistema isolado, enquanto o faturamento era feito em outro. Já a contabilidade, tanto geral quanto fiscal, era realizada em escritórios terceirizados.

O novo sistema permitiu padronizar e aumentar a precisão das informações apresentadas aos clientes, que recebiam mensalmente o Demonstrativo de Faturamento Mensal (DFM), uma marca registrada da Comerc. Atualmente transformado no Infomerc, o relatório mostra, dentre outras informações, qual a economia daquele consumidor livre comparativamente, caso ele estivesse sendo atendido pela distribuidora de energia no mercado cativo. "A parte mais convencional, como o faturamento e o financeiro, era simples. Mas a parte específica da gestão de energia era uma coisa bem diferente do padrão e ninguém conseguia entender isso direito. Precisávamos de um sistema que fizesse a gestão de contratos de energia, que integrasse a leitura da medição do consumo dos clientes e depois gerasse uma apuração e uma fatura específica", recorda Octavio. A Comerc foi a comercializadora pioneira na implantação de um sistema de gestão de energia. Os concorrentes demoraram pelo menos cinco anos para seguir esses passos e isso sempre foi visto pelos clientes como um grande diferencial da prestação do serviço da Comerc.

Os relatórios mensais ajudam muito os diretores da área de energia das empresas consumidoras a prestar contas para a alta direção das companhias. "Todos os meses, nos reunimos em nossa área com as faturas de energia, os relatórios da Comerc e discutimos a nossa situação no mercado para depois levar isso adiante para o Conselho", afirma Luis Alberto Tiefensee, diretor superintendente da WEG, fabricante de motores elétricos.

Apagão de contratos

De 2003 até o final de 2005, a Comerc realizou 11 leilões reversos e contratou 850MW médios de energia para seus clientes. Depois que a sobra de energia no mercado se esgotou, essa estratégia de contratação passou a não ser mais interessante e comprar energia para consumidores que queriam acessar o mercado tornou-se uma tarefa árdua. Uma reportagem de capa da revista Exame de abril de 2006, com a manchete "O fim da energia barata", anunciava o cenário de escassez de contratos de energia no mercado livre.

Neste momento, a equipe comercial da Comerc, até então focada em prospectar potenciais clientes livres, passou a se concentrar em conseguir contratos de energia. Qualquer pequena usina localizada no interior do Brasil era motivo mais do que suficiente para viajar e negociar a compra da energia com o dono do empreendimento. Com este espírito, Luiz Henrique e Fabio Augusto se embrenharam pelos rincões do país atrás de energia. Em uma oportunidade, um ex-colaborador da Comerc afirmou que havia feito contato com o dono de uma pequena central hidrelétrica localizada em Campos do Jordão, no interior de São Paulo. "Começamos a subir a serra, quando entrei em uma estrada de terra e um monte de pedra começou a bater na lataria do carro. Andamos muito e não encontramos a usina. Paramos e ligamos para a proprietária. Para nossa surpresa, houve um enorme mal-entendido, pois a usina ficava em Poços de Caldas, no interior de Minas de Gerais, a mais de 200 quilômetros de onde estávamos. Foi um fracasso essa visita", relembra LH, em meio a gargalhadas.

Alguns meses depois, a dupla de caçadores de usinas aterrissava em Cuiabá, com objetivo de alugar um carro e seguir até a cidade de Sinop, no interior do Estado, `a 500 quilômetros da capital mato-grossense. "A gente não encontrava fornecedor de energia, todo mundo tinha vendido tudo. Ouvi falar dessa usina em Sinop e fizemos essa longa viagem de sete horas em uma estrada que só tinha buracos e muitos caminhões. Quando chegamos à usina, sem almoçar, comendo apenas bolachas, percebemos que ela era uma unidade muito pequena e que não daria para fazer negócio", diz LH.

Criação de uma nova Comerc

De 2004 a 2006, o mercado livre quadriplicou de tamanho, chegando a 560 empresas. Até aquele momento, os consumidores livres já haviam economizado R$ 2,6 bilhões. Em 2006, a Comerc possuía quase 100 unidades sob gestão, consolidando-se como uma companhia focada na prestação de serviços. Foi nesta época que a Comerc decidiu separar suas atividades em duas empresas: a Comerc Trading, responsável pela compra e venda de energia de curto e longo

prazos e representação dos consumidores junto à Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), e a Comerc Energia, empresa de gestão e prestação de serviços. "Tínhamos os dois negócios [serviço de gerenciamento de energia elétrica e compra e venda de energia de longo e curto prazos] na mesma empresa. Concluímos que seria necessária a segregação de atividades em duas empresas", explica Gilda Ávila, diretora jurídica e sócia da Comerc.

Outra consequência dessa reorganização administrativa foi o conceito de sociedade criado por Cristopher para os colaboradores que estavam na empresa naquele momento. Todos passaram a ser sócios na Comerc Energia, a prestadora de serviços. Com isso, Cristopher ganhou como novos sócios Marcelo Ávila, Luiz Henrique, Fabio Augusto, Enrico Begliomini, Carlos D'Errico, Luiz Octavio, Gilda Ávila e Aderbal Aragão. Todos já possuíam participação nos resultados. Mas, a partir de então, eles também passaram a figurar no contrato social da empresa de serviços.

Quem também chegou para integrar a sociedade foi Marco Diniz, ex-executivo do banco J.P. Morgan. E foi ele quem sugeriu o nome do ex-ministro da Fazenda Maílson da Nóbrega para integrar o Conselho Consultivo da Comerc, que realizou sua primeira reunião em setembro de 2006 e, desde então, reúne-se periodicamente para discutir os aspectos estratégicos ligados ao negócio da companhia.

"Na minha participação como membro do Conselho Consultivo da Comerc, eu contribuo para que a empresa possa entender melhor o ambiente político e econômico do Brasil em distintos momentos. A Comerc escolheu uma estratégia acertada de atuação. Por isso, mesmo em meio ao ambiente econômico hostil dos últimos anos, ela soube descobrir nichos de mercado para atuar e aproveitar as oportunidades. A Comerc estudou muito bem esse mercado novo que surgiu no Brasil e fez as apostas corretas, valorizando a prestação de serviço de alta qualidade e a fidelização dos clientes", afirma Maílson da Nóbrega, que comandou a economia brasileira de 1988 a 1990, durante parte do governo do

ex-presidente José Sarney.

Além do ex-ministro, o Conselho da Comerc é formado também por Marcos Jank que, diretamente de Cingapura, participa por videoconferência das reuniões. O consultor baseado na Ásia foi diretor da BRF e, durante seu período à frente da UNICA, foi um dos responsáveis pelo surgimento no Brasil do mercado da bioletricidade a partir da cana-de-açúcar. Desde 2012, ele ajuda a Comerc a entender o que acontece na área de energia com foco em temas globais de gestão. "A Comerc formou esse Conselho com o Maílson da Nóbrega pensando as questões relacionadas à macroeconomia, com o José Luiz Alquéres, que é a pessoa que mais conhece as entranhas do setor elétrico, e eu, que trago a minha experiência em temas de governança e gestão, além de ajudar a entender os caminhos das políticas públicas ligadas ao setor elétrico e como a Comerc se insere nisso", conta Jank.

Trading ganha força

No final de 2006, Fabio Augusto recebeu o telefonema da diretora de uma das maiores indústrias do país. Estava buscando energia de curto prazo. "Eu falei que não tinha e ela disse: 'como não tem?' Expliquei que havíamos comprado o necessário para fechar o balanço dos nossos clientes de gestão. Inconformada, respondeu: 'como você pode não ter energia? Eu liguei em uma grande geradora e ele disseram que venderam um volume muito grande de energia para vocês. Eu preciso comprar um pouco. Estou com muita dificuldade de encontrar.' Eu disse que, infelizmente, não poderia ajudar e desligamos o telefone."

Após aquela ligação, ficou nítido que a Comerc estava perdendo uma oportunidade no mercado. Por que a empresa não poderia vender energia de curto e/ou longo prazo para aqueles clientes que não faziam parte de sua carteira de gestão? Foi a dúvida que pairou na cabeça dos sócios. A partir daí, a atividade de compra e venda de energia começou a ganhar força dentro da empresa. Para não haver conflitos de interesse, as equipes das unidades de gestão e trading

foram separadas e foi instituído o que o mercado financeiro chama de Chinese Wall, uma série de regras e sistemas que protege e impede a circulação de informações sensíveis das partes interessadas. "A gente começou a Comerc Comercializadora com o contrato de compra da Cesp de 5MW que adquirimos no leilão de 2004. Mas, depois disso, não fizemos mais nada até efetivamente separarmos os negócios. A gente começou a fazer muito contrato de curto prazo, inicialmente. Precisávamos nos apresentar ao mercado", diz Fabio Augusto, que é vice-presidente da Comerc Trading.

A equipe da Comerc começou a se aproximar ainda mais dos fornecedores de energia privados. Até então, a maior parte dos negócios havia sido feita com estatais, como Cesp, Furnas, Chesf e Eletronorte. Aos poucos, a Comerc foi criando relacionamento com players privados, como CPFL, Duke, Tractebel e, pouco mais tarde, com diversos geradores a biomassa.

Energia limpa e incentivada

Em outubro de 2006, os consumidores livres de energia do Brasil já usavam mais energia que todas as 50 milhões de residências que existiam naquele momento no país. O estigma de ser um mercado marginal ficava para trás, definitivamente. Em Brasília, diante da grande preocupação em relação à expansão da oferta de energia, o governo federal começava a discutir mais profundamente a possibilidade de oferecer descontos nas tarifas de transmissão e distribuição aos consumidores com carga de energia entre 0,5MW e 3MW, caso eles comprassem energia de fontes limpas de geração, como biomassa, PCHs e eólica. Essa discussão culmina em 21 de dezembro de 2006, quando a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) publica a resolução 247, que é um marco para o mercado livre de energia, pois cria a figura do consumidor especial. Essa decisão gera um enorme novo mercado para a Comerc atuar e ajudar os consumidores a se libertarem do mercado regulado. O universo de potenciais consumidores salta de 900 para cerca de 10 mil, com a diminuição da exigência de carga mínima.

A publicação da resolução permitiu à Comerc, mais uma vez, lançar mão de seu pioneirismo. Pouco mais de um ano após a entrada em vigor da Resolução 247, a Aracruz, que atuava no mercado de papel e celulose, obteve uma autorização da ANEEL que concedia desconto de 50% nas tarifas de uso dos sistemas de transmissão e distribuição. A equipe da Comerc, em trabalho conjunto com o então gerente de recuperação e utilidade da área de produção da fábrica da Aracruz no Espírito Santo, Floreal Puig, conseguiu mostrar aos técnicos da ANEEL que aquela energia gerada a partir dos resíduos da madeira era merecedora do benefício. "Com a ajuda da Comerc e de Lúcio Reis, então diretor de assuntos regulatórios da Associação Nacional dos Consumidores de Energia, a Aracruz conseguiu ser a primeira empresa de celulose a vender energia incentivada a biomassa. A gente começou com cerca de 15MW. O trabalho da Comerc foi essencial, porque naquela época a ANEEL estava mais acostumada com usinas hidrelétricas e não tinha consciência de que aquela energia que gerávamos na fábrica também era verde", conta Puig.

Risco iminente

O ano de 2007 começou com muita apreensão em relação a um possível novo racionamento de energia. O risco de déficit calculado pela Comerc em março daquele ano apontava uma chance de 15%, índice três vezes acima do limite estabelecido como aceitável pelo governo federal. Esse aumento refletia um importante evento que foi a retirada das térmicas a gás da Petrobras do deck de usinas que constavam no Newave, o programa computacional responsável pela formação do preço de energia semanal no Brasil. Como as termelétricas movidas a gás natural da Petrobras estavam sendo demandadas a todo tempo, não foi possível atender a todas usinas devido à falta de gás. E isso levou a ANEEL a obrigar a Petrobras a firmar um termo de ajuste de conduta para garantir que ao menos uma parcela das usinas térmicas fosse capaz de gerar energia, caso o Operador Nacional do Sistema (ONS) assim determinasse.

O país caminhava para momentos de estrangulamento da oferta e era imprescindível saber com quais usinas o ONS poderia realmente contar. Isso começou a ficar evidente quando o preço de liquidação das diferenças (PLD) começou a subir, em abril de 2007, passando inicialmente de R$ 17,59 para R$ 62,64 por MWh no submercado Sudeste. No mês seguinte, atingiu R$ 122 por MWh. Ninguém imaginava que o pior ainda estaria por vir.

Em julho, o governo federal, em um ato de desespero, promoveu um leilão de compra de energia nova que contratou apenas usinas térmicas a óleo diesel, as opções de geração mais caras e poluentes que existem.

Em setembro, a ANEEL alterou a forma de cálculo do PLD, após uma revisão no modelo computacional Newave, e os preços do mercado de curto prazo caíram 10%, depois que o modelo passou a considerar 30 diferentes previsões de pluviosidade, em vez das seis já consideradas anteriormente. A seca preocupava fortemente a todos no setor elétrico e o preço da energia estava fadado a subir.

No final de 2007, a Comerc alugou a outra metade do 4º andar do edifício San Paolo, depois fechar o ano com mais de 100 clientes e uma média de venda mensal de energia da ordem de 150 MW médios. A expectativa em relação aos consumidores especiais era grande, mas o assunto do momento na virada daquele ano era realmente o que aconteceria com o preço da energia.

PLD vai às alturas

O mês de janeiro de 2008 foi um dos mais tenebrosos para o mercado livre de energia. Com o atraso das chuvas no período úmido do final de 2007 e o encontro das curvas de oferta e demanda de energia, logo na primeira semana do ano de 2008, o PLD subiu para R$ 247 por MWh, o maior valor desde o episódio do racionamento em 2001. Na semana seguinte, disparou e atingiu o seu teto máximo de R$ 569 por MWh, fato inédito no mercado. Com o preço nas alturas, os jornais publicavam manchetes de que o racionamento de energia era iminente.

Consumidores que estavam descontratados começaram a ficar preocupados. Mas, o maior problema mesmo ocorreu com algumas comercializadoras de energia que estavam amplamente vendidas e que dariam início a um dos maiores imbróglios judiciais do mercado de energia, que se arrasta até os dias de hoje.

Essas empresas comercializaram energia sem ter contratos para respaldar o lastro vendido, em uma típica situação de aposta de que o valor cairia. Como o preço disparou, elas começaram a abrir os contratos com os clientes e ingressaram na justiça para discutir a formação do PLD, acusando o poder público de favorecer a Petrobras no caso da retirada das térmicas da empresa da formação do preço. Outras companhias alegavam caso fortuito e força maior e pediam para que outro valor de PLD fosse considerado nesses casos. Essas manobras causaram muita apreensão no mercado e geraram uma forte inadimplência setorial, com valores de liquidação protegidos por liminares que ainda vigoram.

"Foi nesse momento que o sinal de risco passou a ser mais relevante, principalmente, com a questão do comportamento indevido de alguns agentes que deram um sinal negativo para todo o mercado. Enquanto algumas empresas atuavam adequadamente, dentro de margens de risco que o setor entendia como aceitáveis, outras apostaram alto e causaram muito problemas ao não honrar os contratos de venda e não cobrir as exposições no mercado de curto prazo. Ou seja, houve uma duplicidade de controvérsias, pois, além dos conflitos bilaterais entre os vendedores e compradores de energia elétrica, os demais agentes foram envolvidos ao não receberem seus créditos no mercado spot", diz Solange David, conselheira da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) e ex-diretora jurídica da autarquia.

A judicialização do mercado em 2008 foi um marco para adoção de várias medidas, tanto por parte dos comercializadores, quanto por parte da ABRACEEL, que implantou um código de conduta para seus associados. A própria CCEE também adotou algumas práticas visando o aumento da transparência setorial, como a divulgação dos nomes dos agentes inadimplentes e forte monitoramento

comportamental das operações que estavam sendo feitas. “Eu acredito que esse episódio foi mais um aprendizado para revisarmos a estratégia de atuação e ampliar a segurança, credibilidade e robustez do mercado”, reflete Solange David. Para ela, não foi a volatilidade do PLD que trouxe instabilidade, pois essa é inerente ao modelo setorial, mas, sim, o comportamento imprudente de alguns players.

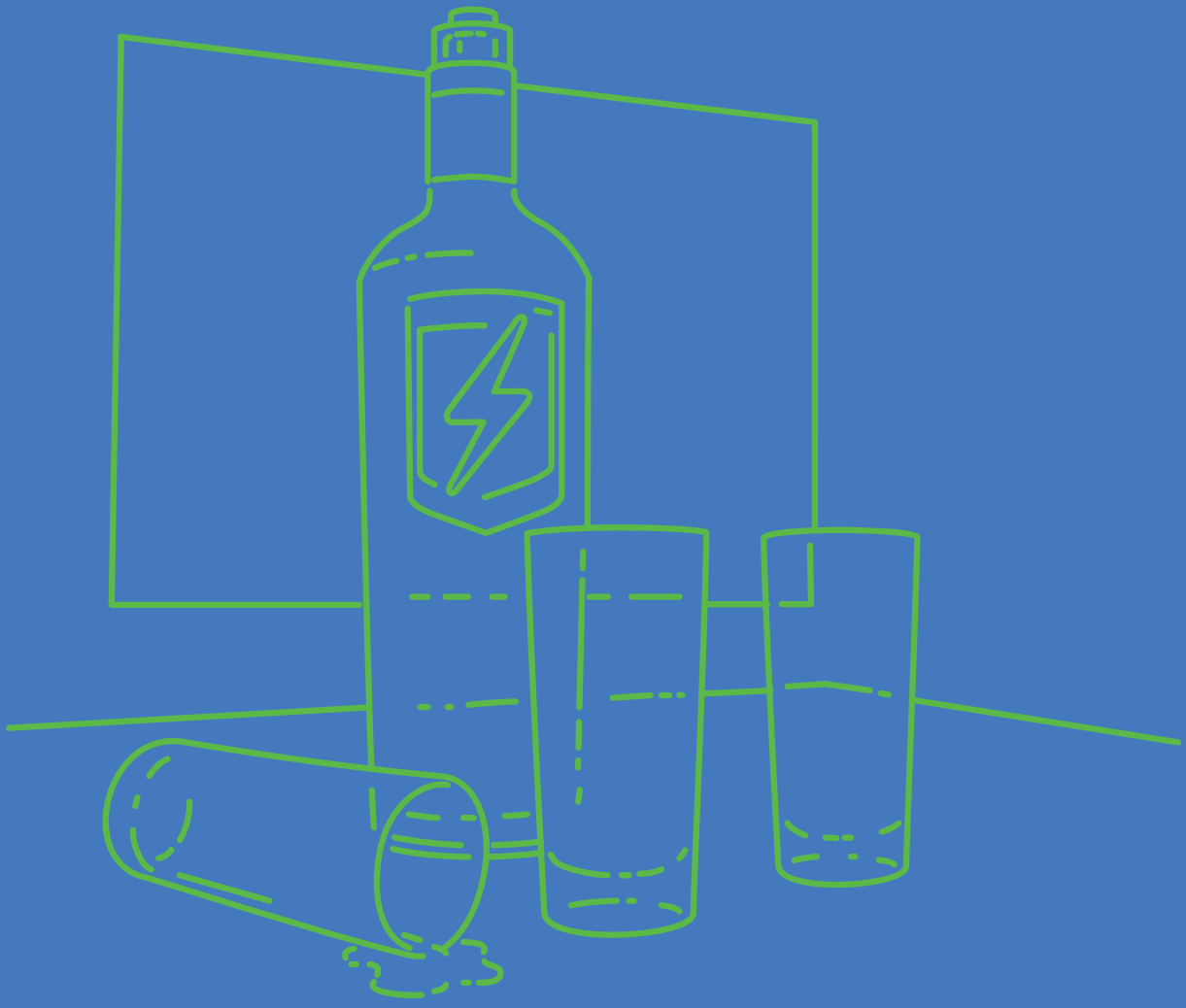
A Comerc Energia passou ao largo dos problemas e a maioria de seus clientes também, mas um deles estava com a estratégia de ficar descontratado e comprar energia no mercado de curto prazo. Por isso, precisou amargar grandes prejuízos durante esse período de alta do preço, provando que a melhor estratégia de atuação no mercado livre por parte dos consumidores é ficar contratado com, no máximo, uma pequena parcela de exposição, como foi o caso da WEG. Aquele mês foi um dos únicos em que a empresa pagou mais por estar no mercado livre do que no cativo, apesar da pequena exposição. “Se somarmos todas as unidades, não tivemos prejuízo. Houve, sim, em alguma unidade específica, mas se olharmos de forma global, ainda conseguimos ficar no azul naquele mês”, diz Tiefensee, superintendente da WEG.

O episódio de 2008 foi emblemático e a Comerc passou a orientar de forma mais assertiva os seus clientes a sempre ficarem contratados, pois, se existe um teto para o PLD, é porque ele pode ser atingido.

“ DEPOIMENTO ”

Hagop Guerekmezian
Fundador e presidente da Karina Plásticos

Foi o ministro Maílson da Nóbrega quem me indicou a Comerc. É uma consultoria muito comprometida com seus clientes e sou muito bem atendido pelos seus executivos, por isso já indiquei a Comerc para várias empresas.



6. Ressaca no mercado

A constatação de que o Brasil enfrentaria problemas devido à escassez de oferta de energia foi percebida e alertada pelos especialistas da Comerc em diversas entrevistas para jornais, ao longo de 2007. A confirmação do prognóstico, como vimos no capítulo anterior, veio em janeiro do ano seguinte, com a forte subida no preço da energia. Os meses que sucederam à disparada do preço de liquidação das diferenças (PLD) foram muito tensos. "O episódio de janeiro de 2008 foi emblemático, didático e profilático para o setor elétrico. Muita comercializadora aventureira quebrou porque estava 'surfando' no mercado. Elas vendiam para o cliente no longo prazo, mas só compravam energia no curto prazo. Esperavam fechar o mês, contratavam no mercado spot e assim seguiam. Quando o PLD subiu rapidamente, eles tentaram fechar as posições e não conseguiram. Eles faziam tudo na base da emoção, não tinha análise de risco", conta o professor da Universidade de São Paulo (USP) Dorel Ramos.

Além de todos os casos de consumidores e comercializadoras que entraram na justiça para tentar reverter prejuízos milionários, novas migrações para o mercado livre ficaram praticamente suspensas, pois não havia energia para ser contratada. Quem dispunha do insumo, preferia liquidá-lo na Câmara de Comercialização de Energia Elétrica e receber os altos valores do PLD. Aquele foi um momento no qual muitas empresas, mesmo aquelas com baixo nível de exposição ao mercado, sofreram para pagar faturas elevadíssimas, enquanto outras preferiram paralisar completamente o funcionamento de suas atividades fabris com a única e exclusiva finalidade de vender energia no mercado spot, tamanha era a receita que se podia auferir naquela oportunidade. "Foi um susto muito grande. A Comerc Trading não costumava ficar exposta ao mercado de curto prazo e, então, a gente não foi afetado. Para os nossos clientes que estavam expostos foi um baque, tivemos de explicar a eles o que havia acontecido com o PLD. A variável do preço de curto prazo no Brasil está muito atrelada ao clima, às chuvas. Na média, nossos clientes estavam 5% expostos. E, então, eles pagavam por volta de R$ 100 por MWh por 90% do que eles consumiam e mais de R$ 500 por MWh pelos 10% que estavam descontratados. Foi muito mais um susto que um prejuízo para a maioria dos nossos consumidores. Sem dúvida,

foi um aprendizado. Apenas um de nossos clientes teve um grande prejuízo, porque estava totalmente descontratado por vontade própria", rememora Fabio Augusto.

Durante os anos de 2008 e 2009, pouquíssimas empresas conseguiram migrar para o mercado livre. Inclusive, alguns consumidores especiais, que tinham, à época, a prerrogativa de retornar ao mercado cativo em 180 dias, chegaram a voltar para a distribuidora local, depois do susto que tomaram com a subida do preço da energia. Naqueles dois anos, o número total de consumidores livres recuou de 684 para 666, um movimento de retração inédito na história do mercado livre de energia, até então. Comparado ao forte crescimento de 2003 a 2007, aquele biênio foi sentido como um momento de ressaca do mercado. O consumo de energia nesse período também caiu de maneira acentuada, saindo dos 14.129 MW médios, em dezembro de 2007, para 12.126 MW médios, em dezembro de 2009, uma queda de pouco mais de 14%. Com isso, a participação do consumo do mercado livre em relação ao mercado total brasileiro saiu de 28,6% e passou para 23,9%.

A forte queda no consumo deveu-se, principalmente, a um inesperado evento de escala global que ocorreu em 2008. No dia 15 de setembro, o banco de investimentos norte-americano Lehman Brothers pedia concordata e tornava-se a maior falência da história dos Estados Unidos. A instituição financeira anunciava ao mundo que não conseguira suportar os elevados prejuízos que sofreu com a inadimplência de empréstimos hipotecários de alto risco. A quebra do banco norte-americano desencadeou aquela que é considerada por muitos economistas como a pior crise financeira internacional de toda história. Além do Lehman Brothers, uma série de outras empresas no mundo todo foi arrastada para uma situação de insolvência. A repercussão negativa nas bolsas de valores foi cavalar. Os negócios das companhias brasileiras também não passaram imunes ao terremoto financeiro. "Dois dos meus maiores clientes foram muito afetados pela crise dos derivativos tóxicos", relembra Luiz Henrique.

Devido à crise, alguns clientes da Comerc precisaram renegociar seus contratos de energia, pois a demanda por seus produtos havia caído bastante e eles estavam com muita energia sobrando. Impossibilitados legalmente de vender o excedente de energia que possuíam em contratos, as empresas encontravam-se com grandes volumes de energia sendo liquidados a um preço de curto prazo baixo, inferior ao que eles haviam pagado pela energia em seus contratos. "Desde junho de 2013, o consumidor pode vender as suas sobras, graças à implementação das regras de venda de excedentes de energia, mas, naquela época, não era permitido. A alternativa que encontramos, em alguns casos, foi fazer a cessão efetiva do contrato para outra empresa", explica Fabio Augusto, que relembra momentos de muita dificuldade para convencer a parte vendedora da energia a aceitar um novo comprador para o contrato. Isso porque a percepção de risco havia crescido consideravelmente e as empresas estavam bastantes cautelosas na hora de avaliar o risco de crédito de suas contrapartes.

Ao mesmo tempo em que cresciam as incertezas em relação à economia mundial, o consumo de energia no Brasil despencava fortemente. Para se ter ideia, o Índice Comerc Energia, que congrega o consumo das unidades sob sua gestão, apresentou queda de 18% em dezembro de 2008, ante o mês anterior. E, nos meses seguintes, o consumo continuou caindo. Enquanto isso, as chuvas chegavam em grandes volumes. Como consequência, o preço da energia no Brasil saiu de um patamar elevado e voltou a ser negociado a preços mais baixos. Se em janeiro de 2008, o PLD atingia uma média de R$ 500 por MWh em todos os submercados, no final do ano, ele havia recuado para um pouco menos de R$ 100 por MWh.

O medo de um eventual racionamento, tão presente nas notícias de jornal até a eclosão da crise financeira, foi por água abaixo com a combinação da redução do consumo e a chegada das chuvas de verão. Obviamente, nenhuma crise é boa, mas a crise financeira global ajudou, sem dúvida, a resolver momentaneamente o problema de oferta de energia, ao reduzir o consumo no Brasil. Esse desfecho

foi um alívio para a equipe de energia do governo federal que, nos bastidores, dava como certo um novo racionamento. A dificuldade em encontrar o insumo no mercado, que teve início no ano de 2006, permaneceu em grande medida, até a crise financeira de 2008. A desaceleração da economia no Brasil foi tímida, de certa forma, se comparada às quedas das principais economias do mundo. Ainda assim, esse solavanco ajudou a reverter o estreitamento entre as curvas de oferta e demanda de energia e, mais uma vez, foram criadas as condições de mercado para que sobrasse oferta de energia. Essa conjuntura permitiu, anos mais tarde, a abertura de uma nova onda de migrações para o mercado livre, desta vez, impulsionada pela venda de energia gerada a partir da biomassa de cana-de-açúcar para empresas de menor porte, chamadas de consumidoras especiais ou incentivadas.

As promessas do então presidente Luiz Inácio Lula da Silva de transformar o Brasil em líder e exemplo mundial na produção de energia limpa e renovável incentivou investimentos pesados entre 2003 e 2008 na expansão da capacidade de produção do etanol de cana-de-açúcar. O mundo todo estava acompanhando de perto a revolução energética que se anunciava no país. Com a política do governo de exigir das montadoras de carros a produção de veículos bicombustíveis (flex), que usam etanol, gasolina ou a mistura dos dois, o cenário parecia um céu de brigadeiro para muitos usineiros, que era corroborada pela expectativa de aumento do preço do petróleo, o que poderia impulsionar ainda mais o mercado de energia verde. Mas, isso acabou não se confirmando e o preço do petróleo caiu de US$ 156 por barril, na metade de 2008, para US$ 48 por barril, em janeiro do ano seguinte. Alguns acreditavam que o etanol alcançaria a condição de ser uma commodity negociável em qualquer lugar do planeta. Além do etanol, as usinas também poderiam produzir energia elétrica como subproduto de seu processo industrial e comercializá-la no mercado livre. Muitos empreendimentos começaram a pipocar na região Centro-Oeste do Brasil e, principalmente, na região Noroeste de São Paulo, perto de Ribeirão Preto.

Desconto no fio e a complementaridade das fontes

A resolução 247 da ANEEL, publicada no final de 2006, é concomitante a esse momento de euforia da indústria sucroalcooleira. O regulamento estabelece as condições para a comercialização de energia elétrica oriunda de empreendimentos de geração que utilizem fontes primárias incentivadas (pequenas centrais hidrelétricas, biomassa, eólica e solar), consumidas por unidade ou conjunto de unidades cuja carga seja maior ou igual a 500 kW. Além disso, ela autoriza as comercializadoras a vender energia incentivada para consumidores especiais, que têm direito a descontos de 50% a 100% nas tarifas de uso dos sistemas de transmissão e distribuição, caso comprem energia limpa. O objetivo dessas regulamentações era, em primeiro lugar, impulsionar a construção de usinas geradoras a partir de fontes limpas. A falta de investimentos na expansão da oferta de energia elétrica preocupava o governo federal, principalmente porque a economia brasileira crescia fortemente e apresentava perspectivas muito positivas de continuar nessa toada, o que aumentaria a necessidade por energia. Devido ao menor tempo de construção, as usinas a biomassa, eólica e pequenas centrais hidrelétricas (PCHs) eram vistas como uma solução de emergência.

Uma das primeiras empresas de biomassa que fez negócio com a Comerc foi o grupo Louis Dreyfus. As centrais geradoras da empresa produziam energia elétrica somente durante a safra da cana-de-açúcar, que vai de abril a novembro, o que dificultava um pouco a venda para os consumidores especiais, que buscam contratos de fornecimento para todo o ano. Por isso, a Comerc inovou e promoveu um leilão que unia a energia de biomassa e de pequenas centrais hidrelétricas. A ideia era vender o insumo proveniente das PCHs durante os meses que as usinas a biomassa não poderiam gerar. "Pensamos que poderíamos otimizar esse produto, se incluíssemos nossos contratos de compra de energia com PCHs. Organizamos um leilão, no qual a Dreyfus vendia de abril a novembro e a Comerc vendia de dezembro a março. Foi uma disputa extremamente interessante. O consumidor saía com dois contratos, um com a Comerc e outro com a Dreyfus. A Dreyfus ficou extasiada com o resultado. Gostou bastante do produto. Isso foi uma inovação que fizemos", recorda Fabio Augusto.

Havia uma boa quantidade de pequenas centrais hidrelétricas e usinas a biomassa dispostas a vender o excedente de energia para indústrias de médio porte. Entretanto, existia ainda muita dúvida e incerteza regulatória em relação à forma como se aplicavam os descontos nas tarifas dos consumidores especiais. Mesmo assim, em 2007, a Comerc obteve 9% de sua receita bruta a partir da venda de energia incentivada de usinas a biomassa. A expectativa, naquele momento, era incrementar fortemente a venda de energia incentivada nos próximos anos.

O empurrão veio em novembro de 2007, quando a agência reguladora publicou a Resolução 286, que, na prática, criava o modelo da matriz de desconto para os consumidores especiais, dando fim a uma série de incertezas. "Aquele é um segundo momento do ambiente de contratação livre, que muda qualitativa e quantitativamente, porque você passa a ter um novo tipo de consumidor no mercado. Houve uma explosão no número de agentes associados à CCEE, nos anos seguintes. O mercado de consumo especial tem uma dinâmica diferente do convencional. Os especiais são muitos, mas o montante que eles consomem é menor. Contudo, eles têm uma estabilidade maior no consumo, talvez pela natureza do baixo uso", opina Élbia Silva Gannoum, presidente da Associação Brasileira de Energia Eólica (ABEEólica), que em 2007 era conselheira da CCEE.

Gestão de geradores

Ao longo de 2008, o relacionamento da Comerc com os geradores de energia se intensificou. Em maio, a empresa fechou contratos com oito usinas a biomassa, que somavam 310MW de capacidade instalada, para vender essa energia no mercado, que estava altamente demandado. Nesse momento, o governo federal organizava aquele que seria o primeiro leilão de energia de reserva, exclusivo para a fonte biomassa vender energia para o mercado cativo. Realizado em agosto de 2008, o leilão negociou cerca de 550MW para as distribuidoras, mas muitos geradores reservaram capacidade para negociar contratos no mercado livre a preços um pouco mais interessantes que aqueles vendidos no leilão federal.

Também foi nesta época que as usinas do Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa), que havia sido criado em 2004, estavam entrando em operação. O Proinfa foi o primeiro programa governamental a oferecer subsídios para PCHs, usinas a biomassa e centrais eólicas. Apesar de ter sido viabilizado com uma tarifa bem alta para os consumidores cativos, esta iniciativa foi o pontapé inicial para, anos mais tarde, estabelecer uma indústria nacional de equipamentos eólicos.

À frente de seus cronogramas oficiais, alguns empreendimentos, como a usina eólica da empresa Pacific Hydro, puderam antecipar a geração de energia e comercializar a produção no mercado até que seus contratos firmados com a Eletrobras, a administradora e promotora do Proinfa, começassem a vigorar. Assim, a Comerc ajudou a Pacific Hydro a negociar 18MW da fonte dos ventos, por dois meses, no mercado de curto prazo. Foi a primeira venda de uma usina desta fonte no mercado livre, mostrando mais uma vez o pioneirismo da Comerc.

Se antes a área comercial da Comerc estava focada apenas nos consumidores dispostos a migrar para o mercado livre, a partir de 2008, intensificou-se a busca por geradores de energia incentivada que tivessem energia para vender para o mercado livre em geral. Ou seja, existia a disponibilidade de energia a preços competitivos, que poderia viabilizar uma nova onda de migração do mercado cativo e aproveitar as oportunidades e vantagens do mercado livre. Muitas visitas aos usineiros começaram a ser feitas. “O mercado de biomassa não era forte quando começamos a visitar as usinas e explicar as possibilidades que eles tinham de vender energia no mercado livre, que poderíamos comprar essa energia deles”, diz Marco Diniz.

Uma das consequências dessa expansão de agentes geradores de menor porte foi que muitos usineiros precisaram de ajuda para cumprir as complexas regras e obrigações junto à CCEE. Em caso de descumprimento, eram aplicadas penalidades que, algumas vezes, chegavam à casa dos milhões de reais. A expertise da Comerc em assessorar a migração de consumidores para o mercado livre começou a ser replicada com os geradores.

No segundo semestre de 2008, a empresa passou a fazer a gestão das usinas a biomassa do grupo Zilor, que detinha um conjunto de geradoras que havia comercializado o insumo no leilão de energia nova, realizado em 2005. "Visto que o mercado de energia elétrica tem regras baseadas, principalmente, no modelo hidráulico, as quais foram adaptadas ao longo do tempo para atendimento ao modelo térmico, e, sendo este um mercado dinâmico, são inúmeros os fatos e alterações que podem interferir ou influenciar de forma positiva ou negativa neste negócio. Deparamos com a necessidade de uma nova estrutura para administração dos contratos de energia elétrica. Saímos a mercado e, após analisar o escopo de trabalho apresentado pelas empresas participantes, deixamos de lado a questão 'preço', analisando o aspecto de 'valor', e optamos pela Comerc", afirma o gerente comercial da Zilor, Paulo Cesar Ferrari.

A diferença entre realizar a gestão de um consumidor livre e de um gerador é que o consumidor, geralmente, tem um modelo de regra que não se altera. Já as obrigações de um gerador junto à CCEE variam de acordo com cada leilão de que ele participa. "A regra do gerador na Câmara é mais técnica que a do consumidor. Existe uma forma de apuração do lastro de energia, dependendo do combustível. É muito mais difícil fazer a gestão do gerador, porque envolve muitos riscos. Em caso de descumprimento das obrigações, as multas são muito altas", afirma Aderbal Aragão, que, em 2010, coordenou o negócio de gestão de geradores da Comerc. Para ele, "com a chegada dos geradores à Comerc, começamos a ter uma sinergia interessante e absorver conhecimento obtido dentro do gerador, o que ajudou na gestão dos consumidores. Aprendemos a entender a forma de pensar do gerador. É importante saber como os geradores funcionam para se fazer uma gestão mais eficiente dos consumidores".

Em novembro de 2010, a Comerc oficializava seu novo negócio de gestão de geradores ao inaugurar um escritório na cidade de Ribeirão Preto. Para tocar a operação, os sócios buscaram nomes que já haviam atuado no mercado de usinas de cana e chegaram até Riolando Netto. "Quando eu cheguei, em 2009, a gente fazia a gestão de cerca de dez usinas. Depois de um ano, a gente aumentou

a carteira e surgiu a ideia de montar o escritório no interior de São Paulo. Na época, o foco principal da operação de Ribeirão era gestão de geração e, depois, começamos a prospectar consumidores, também", conta Netto.

A atividade de gestão de geradores é uma das mais complexas desenvolvidas pela Comerc. "A gente atua desde a comercialização da energia, ofertando-a ao mercado, ajudando a definir a melhor estratégia de venda, quanto e quando vender. Também fazemos todo trabalho junto à CCEE, como registro de contrato, medição, balanço de lastro de energia e potência, penalidades, regularização da usina na ANEEL, pedido de outorga, ampliação, previsão de preços e acompanhamos as mudanças que ocorrem na regulamentação", explica Netto. Todos os meses, os clientes de gestão de geradores da Comerc recebem relatórios de fechamento do mês que mostram os contratos que ele possui, qual foi sua geração, expectativa de liquidação (a pagar ou a receber) na CCEE, dentre vários outros relatórios de análise que a Comerc envia para todos os seus clientes, com análises de preços de mercado.

Para ajudá-lo no escritório em Ribeirão, Netto convidou Josiane Palomino para atuar no comercial e prospectar clientes. Depois de dois anos, ela passou a coordenar a área responsável pelo negócio de gestão de geradores e começou a trabalhar no escritório de São Paulo. "Em todos os processos de gestão procuro sempre personalizar, focar no cliente, porque ainda carrego comigo o jeito comercial. Gosto de saber como está o cliente e os negócios dele", diz Josiane.

A Comerc foi crescendo no nicho de mercado das usinas de menor porte, que não pertenciam a um grande grupo de energia, pois estes geralmente possuem equipes próprias especializadas para cuidar das questões regulatórias envolvendo as centrais geradoras. "No começo, a gente conseguiu trazer bastante usina, depois começou a diminuir, mas continuamos aumentando nossa carteira de clientes. Até o primeiro semestre de 2017, a gente tinha 117 usinas na carteira de gestão. Destas, 10 são hidráulicas, 52 termelétricas, 44 eólicas e 11 fotovoltaicas. Dentre as termelétricas, além das usinas do setor sucroenergético, temos

siderúrgicas, usinas que geram a partir do lixo e do setor de papel e celulose", conta Netto.

Energia limpa e certificada

As usinas a biomassa estimularam o mercado de energia incentivada no Brasil. As pequenas centrais hidrelétricas (PCH) tiveram importante participação até 2008, mas, a partir desse ano, foram as usinas de cogeração de cana-de-açúcar que fizeram o mercado de consumidores especiais deslanchar.

As migrações, efetivamente, começaram a acontecer a partir de 2010 e permaneceram em ritmo acelerado até fevereiro de 2012, quando o PLD começou a subir novamente. Para se ter ideia, pouco mais de 660 consumidores eram livres em janeiro de 2010. No final de 2012, este número havia saltado para quase 1600. Os consumidores especiais foram responsáveis pela maior parte do incremento. Com consumo menor que o dos consumidores livres convencionais, eles impactaram mais o número total de agentes no mercado do que a carga total utilizada. Enquanto o número de consumidores cresceu mais de 2,5 vezes de 2010 a 2012, o consumo total no mercado livre subiu cerca de 20%, no mesmo período.

Em agosto de 2011, o número absoluto de consumidores especiais ultrapassou o total de consumidores livres convencionais. Naquele mês, existiam 500 consumidores especiais e 490 convencionais. "A segunda onda migratória meio que termina em janeiro de 2012, quando o PLD estava R$ 23 por MWh. No mês seguinte, o PLD subiu bastante e a janela começou a se fechar. De agosto de 2011 até janeiro de 2012, eu consegui trazer vários clientes. Depois, o mercado secou e começamos a atuar mais nos clientes que estavam migrados com outras empresas e não tinham serviço de gestão", lembra o diretor comercial da Comerc Antônio Messora.

As PCHs, usinas a biomassa e centrais eólicas e solares, praticamente, não

emitem gás carbônico (CO_2) e são consideradas fontes limpas e renováveis. Foi neste momento, com o aumento do número de clientes que consumiam apenas energia alternativa, que a Comerc passou a oferecer, como um serviço adicional, o certificado de energia renovável para as empresas utilizarem como chancela de responsabilidade ambiental.

"Os clientes da Comerc têm uma preocupação com o meio ambiente que não é comum nas empresas. Evitar emissão de CO_2 é um objetivo muito claro para essas companhias. Por isso, a Comerc contratou a consultoria Sinerconsult para medir e aferir a energia incentivada do consumidor e oferecer um certificado para seus clientes", explica Aderbal Aragão. O primeiro consumidor a receber o certificado foi o shopping Iguatemi, localizado em São Paulo. Algumas outras empresas, como a L'Oréal, preferiram migrar para o mercado livre como consumidor incentivado, mesmo pagando mais caro pela energia, porque buscavam reduzir a emissão global de CO_2 das operações da companhia no mundo todo.

Estava claro, então, mais um benefício da liberdade no mercado de energia elétrica. Mais do que reduzir simplesmente o custo da conta de energia, a migração permite a escolha de uma fonte que reduza também os impactos ambientais. Com a condição de contratação de fontes incentivadas por consumidores especiais, a busca por economia passou a fomentar algo ainda mais importante: o crescimento das fontes alternativas limpas no Brasil.

DEPOIMENTOS

Fabio Borger
Diretor da Norfil

Tem uma ou outra empresa que vem perguntar para mim sobre o mercado livre e eu indico a Comerc, com certeza, porque o pessoal é mais sério que o resto do mercado.

Julio Cavasin
Diretor da UTR

É importante quando você consegue confiar no seu fornecedor. Optamos pela Comerc porque eles nos inspiraram confiança.

7.
Marca registrada

O trabalho sério da Comerc junto a seus clientes, simplificando processos e maximizando resultados, transformou a companhia em umas das maiores empresas de energia do país, menos de 10 anos depois de sua gênese. Em 2010, cerca de 13% do mercado consumidor do ambiente de contratação livre era gerido pela Comerc, volume bastante representativo para uma comercializadora independente, ou seja, que não está atrelada a um grande grupo de energia. É comum, no mercado de energia brasileiro, haver grandes corporações atuando além da atividade de gestão e comercialização, na geração de energia e também na distribuição para clientes cativos. Isso lhes confere significativa escala na venda de energia e na prospecção de consumidores, tornando essas companhias as líderes do mercado no que diz respeito ao volume de negócios. Entre as comercializadoras independentes, a partir do início desta década, a Comerc firmou-se como a líder do setor. O negócio de gestão de geradores de energia da companhia, por exemplo, acumulava usinas que vendiam 2100MW médios e a empresa participava ativamente das discussões regulatórias, representando seus clientes junto à CCEE e à ANEEL.

O forte crescimento da empresa, contudo, veio acompanhado da necessidade de repensar sua organização interna. Para isso, os acionistas foram em busca de apoio técnico para desenhar o modelo de expansão e participação dos colaboradores. Encontraram uma das maiores estudiosas da cultura organizacional do país, a consultora e professora Betania Tanure, que desenvolveu um trabalho para identificar as características da empresa que se queria construir – ou seja, o propósito estratégico da organização, seus valores e suas competências necessárias.

Nas palavras de Betania Tanure: "Invertemos a lógica tradicional, porque desenvolvemos um modelo de gestão de desempenho a partir dos valores dos acionistas e do propósito maior. Depois disso, incluímos a perspectiva do negócio, sua estratégia, os clientes e o capital humano. Fizemos uma profunda discussão com os acionistas e com as pessoas-chave. Esse movimento foi fundamental para criar os indicadores corretos e, assim, sustentar a construção do futuro.

Somente dessa forma poderiam ser alcançados resultados sustentáveis. Esse foi um movimento estruturante para a sociedade e teve um importante papel na identificação dos novos sócios".

O trabalho na Comerc contribuiu para identificar os valores mais profundos da companhia. Do ponto de vista da filosofia empresarial, entre as organizações bem-sucedidas, há as que estimulam a competição interna e as que valorizam a cooperação. Um dos produtos do processo consultivo foi deixar claro que a escolha estratégica da Comerc tinha como uma das suas premissas fundamentais a de que o crescimento do negócio é sustentado pela busca de consenso interno. A competição interna entre os sócios e os colaboradores não era bem-vinda. Ao contrário, durante todo o tempo a confiança e a cooperação eram estimuladas. A ambição era que todos crescessem e remassem juntos rio acima dentro de um só barco, e não em várias canoas ou com remos em direções opostas. "Apesar do discurso, boa parte das empresas não tem na prática uma verdadeira e umbilical articulação entre propósito e cultura organizacional. Na Comerc, propusemos um modelo bastante completo de gestão de pessoas, que considerou a cultura e o propósito, ancorados em um trabalho anterior que eu havia desenvolvido com a empresa, no qual se definiu para onde a Comerc queria ir e como chegaria lá. A partir da análise das pessoas-chave, do escopo de cada função, da contribuição histórica, do perfil de competências e do nível de comprometimento das pessoas com o futuro, propusemos um modelo de categorização de sócios e não sócios com critérios de acesso para a sociedade. Assim, quem não era sócio, saberia o que precisaria fazer para sê-lo, com critérios claros de elegibilidade, processo de promoção e modelo de governança", diz a professora.

Com isso, a Comerc passou a incorporar vários de seus colaboradores como novos sócios, que começaram a participar das decisões de estratégia da companhia e ajudaram a criar o conceito que existe atualmente, no qual todos podem ser sócios da empresa. "A força do coletivo foi uma premissa básica, a coragem de tomar decisões duras para a dinâmica do negócio para, de fato, fazer valer os valores, a confiança como amálgama das relações entre as pessoas. Foram

essas as peças que deram cor e vida a essa singular empresa", completa Betania Tanure.

Enquanto era realizado o trabalho por Betania Tanure, a Comerc identificou que havia chegado o momento de investir em sua imagem e repensar o seu o material de comunicação. A percepção desta necessidade surgiu quando Larissa Araium, que havia ingressado na companhia em 2007, durante o primeiro processo de seleção de estagiários, conversou com Cristopher e Marcelo Ávila a respeito do posicionamento da marca. Até aquele momento, Larissa atuava principalmente na área de preços de energia, que faz previsões semanais sobre o comportamento do preço de curto prazo da energia. Contudo, no final de 2010, ela começou a atuar no sentido de melhorar a parte de comunicação da empresa, inclusive no relacionamento com a imprensa. "Eu percebi que o nosso site precisava ser melhorado. Então, comecei a buscar parceiros para redesenhá-lo e logo percebemos que precisávamos, na verdade, de uma nova identidade visual. Foi assim que conheci a Brander, empresa de design que fez o diagnóstico de nossa área de atuação e uma extensa pesquisa com o mercado e com os clientes da Comerc", diz Larissa.

O desenho e a cor marrom da antiga marca não definia mais a empresa em que a Comerc havia se transformado. Era preciso transmitir também duas importantes características da empresa: a inovação e a jovialidade do seu quadro de colaboradores. Criada pelo designer Milton Cipis, a nova marca, em cores azul e verde, conseguiu imprimir esses elementos. A letra "m" foi desenhada de modo que o conceito de parceria entre a Comerc e o cliente ficasse explícito, trazendo duas pessoas se cumprimentando. "A mudança da identidade visual foi importantíssima. O diagnóstico da Brander foi de que a Comerc era uma mulher bonita, mas quando você a olhava de longe ela estava misturada no meio da multidão. A Comerc já era destaque no mercado, uma das maiores gestoras e comercializadoras de energia, mas a gente não se diferenciava. Nós tínhamos de assumir o papel de protagonista, de líder inovador e começar a colocar essas características dentro da marca e do material de distribuição", conta o vice-presidente Marcelo Ávila.

“Esse processo desencadeou uma revolução dentro da Comerc. Mudamos o site, mudamos a forma de nos comunicarmos com os clientes e com o mercado. Não mudamos simplesmente a marca. Foi uma enorme transformação. A Brander me ajudou a pensar a estratégia da empresa. Eles me perguntavam: ‘por que o produto é bom? Por que você quer vender assim?’”, completa Ávila.

O trabalho realizado por Larissa Araium a ajudou, alguns anos mais tarde, a ser convidada para tornar-se sócia da Comerc, o que lhe confere o título de primeira estagiária a entrar para a sociedade da companhia. Ao longo dos anos, outros estagiários também desempenhariam papel relevante dentro da organização e seriam chamados para integrar o time de sócios. “Em 2011, a gente fez um evento de apresentação da nova marca aos colaboradores, oficializando, na sequência, para todo o mercado. Foi uma mudança impactante, mas marcada pela receptividade de todos àquela nova fase da empresa”, relembra Larissa.

Além-mar

Em novembro de 2009, o norueguês Bill Schjelderup e o peruano Fabrizio Puga se aproximaram da Comerc com interesse de formar uma aliança internacional. Eles representavam a Bergen, uma empresa de energia europeia que atuava na mesma atividade que a Comerc. O porte da Bergen Energi era consideravelmente maior, pois ela possuía 12 escritórios e uma enorme base de clientes. Naquela época, os diretores das grandes indústrias europeias, muito em função da crise financeira internacional, estavam desesperados para encontrar soluções de redução de custo das operações fabris, aumentar o faturamento e reduzir o impacto no meio ambiente.

A Bergen Energi buscava encontrar parceiros globais que pudessem formar uma aliança que gerasse negócios para além de seus mercados de atuação. Daniel Kodama, que atuava na área de gestão de consumidores de energia da Comerc, foi incumbido pela diretoria a fazer uma breve apresentação para os estrangeiros, na sede da companhia, em São Paulo. Foi uma conversa rápida, de

não mais que 40 minutos, na qual Kodama apresentou o mercado brasileiro e o modelo de gestão de consumidores da Comerc. Seis meses depois, eles fizeram um convite formal para que a Comerc realizasse uma apresentação institucional aos executivos da Bergen Energi, na Noruega, naquela que seria a primeira exposição internacional da Comerc Energia.

Kodama e Marco Diniz fizeram as malas, mas, no dia da viagem, um vulcão na Islândia entrou em erupção, espalhando cinzas no espaço aéreo europeu e a viagem precisou ser cancelada. Os noruegueses não desistiram e refizeram o convite. "Ficamos o dia inteiro na sede deles, que nos mostraram a empresa e foram super cordiais. Eu apresentei o mercado e o Marco Diniz falou da Comerc", relembra Kodama. Os estrangeiros argumentaram que os clientes da Comerc representavam um valioso ativo que poderiam gerar negócios. Eles queriam intercambiar essa base, principalmente, porque tinham muitos clientes na Europa com subsidiárias no Brasil.

Os noruegueses da Bergen Energi estavam identificando empresas para formar uma aliança global. Eles não queriam comprar, nem vender ninguém, nem sequer fazer troca de ações; queriam apenas uma parceria operacional para indicar negócios e ter uma plataforma global para acesso de informações. Estavam em contato com outras comercializadoras brasileiras concomitantemente, realizando uma espécie de seleção do melhor parceiro. "Na volta da viagem, ainda no avião, rascunhei alguns slides para a apresentação que faríamos aos outros sócios da Comerc, em São Paulo. Voltamos super empolgados. No início, alguns diretores da Comerc ficaram com um pé atrás e tivemos que convencê-los de que seria excelente, do ponto de vista estratégico, nos aliarmos a eles. Os noruegueses disseram que voltariam ao Brasil para visitar novamente nossa empresa e algumas outras concorrentes", rememora Marco Diniz.

Em outubro de 2010, os estrangeiros retornaram à sede da Comerc, que os recebeu com oito pequenas apresentações feitas por todas as áreas da empresa.

A visita, que era para ter durado meio período, durou um dia e meio. "Quando acabou, eles foram para o hotel e, logo em seguida, ligaram dizendo que estavam em um bar celebrando e perguntaram se eu não queria me juntar a eles. Lá, eles me contaram que haviam escolhido a Comerc entre as empresas analisadas no Brasil. Foi como ter recebido uma chancela de excelência", afirma Marco Diniz. Em 2011, ele viajou a Miami, nos Estados Unidos, para assinar a parceria com a Bergen Energi e também com a outra empresa de energia selecionada para integrar a aliança, a americana Delta. Com isso, a Comerc representaria a aliança, batizada como Energy Experts, dentro da América do Sul, enquanto a Bergen seria a responsável pelo continente europeu e a Delta cuidaria da América do Norte.

Corrida do PLD

Depois da forte alta do PLD no início de 2008, o preço de curto prazo da energia no Brasil viveu momentos de calmaria, nos próximos anos. Em 2009, havia sobreoferta de energia no mercado, principalmente devido à redução do consumo industrial do país, decorrente da crise financeira internacional. Em 2010, a hidrologia foi bastante favorável e o PLD médio anual foi de R$ 26 por MWh. No ano seguinte, ficou ainda mais baixo, em R$ 16/MWh, o que contribuiu fortemente para a segunda onda de migrações do mercado livre, majoritariamente impulsionada pela categoria de consumidores especiais.

A Comerc vinha expandindo sua carteira de clientes e fez investimentos importantes, como a abertura do escritório em Ribeirão Preto, a expansão de sua operação em Santa Catarina e também precisou alugar um outro andar no prédio San Paolo, que foi transformado inteiramente em salas de reunião. Já no início de 2012, a expectativa era que o mercado se mantivesse com preços baixos, principalmente porque a meteorologia apontava para um bom volume de chuvas durante o verão.

Naquela época, a Comerc havia formado, entre seus colaboradores, um grupo de corrida de rua. Duas vezes por semana, cerca de 15 pessoas iam juntas correr no Parque do Povo, que fica não muito longe do escritório da Avenida Faria Lima. Depois, todos voltavam para o prédio da Comerc para pegar seus carros e irem para casa. Às quintas-feiras, enquanto o grupo se exercitava, a responsável pela área de preços, Juliana Chade, deixava o modelo computacional, o mesmo utilizado pela CCEE, rodando a previsão de preços semanal do PLD. Uma semana depois do Carnaval daquele ano, algumas pessoas do grupo de corrida voltaram para o escritório para checar o que o modelo apontava para o PLD. "Eu lembro que voltamos da corrida, era por volta de oito da noite, quando olhamos a tela do computador e tivemos um baita susto. O modelo estava prevendo um PLD na casa dos R$ 350 por MWh. Comecei a suar frio", diz Fabio Augusto, vice-presidente da Comerc Trading. Naquele momento, ele relembrou o início de 2008: "o PLD pode ir ao teto e podemos ter algum problema de liquidez".

A expectativa de chuva para o mês de fevereiro era de 120% da média histórica, mas, no final, ficou em 80%. O preço dobrou. O mercado como um todo estava operando bastante "vendido" naquela época, ou seja, as comercializadoras vendiam energia antecipadamente a preços fixos e compravam o lastro no mercado de curto prazo com base no PLD, que é variável. De maneira geral, desde 2004, o mercado apresentava uma oferta maior que a demanda. A Comerc vinha de resultados muitos bons e começou a assumir um pouco mais de risco nas operações. A explosão do preço do PLD era um evento raro, a última forte alta havia ocorrido quatro anos antes.

Uma semana antes do Carnaval, a área de trading da Comerc havia feito uma operação de swap de contratos de energia com um grande player do mercado. O negócio envolvia a venda de energia convencional durante o ano de 2012 e o recebimento do dobro do montante em energia incentivada, ao longo dos próximos dois anos. "Para nós, essa operação era muito interessante, porque a maioria dos clientes que estávamos migrando naquela época precisava de energia de fonte incentivada", explica Fabio Augusto. Com a forte subida do

PLD, a Comerc se viu em uma situação que nunca antes havia ocorrido. Ela estava bastante exposta ao mercado de curto prazo e o cálculo inicial apontava um prejuízo elevado para conseguir estancar aquelas posições. Muitas reuniões entre os sócios foram feitas para decidir a melhor estratégia a ser adotada. Optou-se por ir a mercado recomprar a energia e tentar diminuir a exposição. O problema é que, de uma hora para outra, a oferta de contratos no mercado se exauriu. "A decisão de zerar a carteira aconteceu em março de 2012. Demoramos até junho para conseguir eliminar a exposição e pagamos caro por isso. Tivemos que aportar dinheiro na empresa para conseguir fazer frente às garantias que precisávamos apresentar para efetivar as operações", conta Enrico Begliomini, que, junto a Fabio Augusto, toca a área de trading da Comerc.

No segundo semestre de 2012, a situação já estava sob controle novamente, mas o baque foi tão forte que, naquele ano, pela primeira e única vez em sua história, a Comerc Trading fechou o ano no vermelho. Todos na empresa ajudaram a controlar os custos naquele difícil período. E, também pela primeira vez, alguns sócios precisaram capitalizar a empresa e o pró-labore foi cortado por três meses. Como lição de aprendizado, o episódio ajudou a Comerc a criar limites claros e rigorosos para a operação de sua atividade de comercialização. "Antes, tínhamos limites, mas eles eram menos rígidos. A tomada de decisão na comercializadora não era tão compartilhada entre os sócios. Tudo isso mudou. A partir de 2012, a gente melhorou nosso controle interno, contratou um sistema para melhorar as posições e fortaleceu o relacionamento com o mercado financeiro. Houve também muita cumplicidade entre os sócios", conta Fabio Augusto.

Depois dessa alta vertiginosa do PLD em 2012, o mercado de energia brasileiro começou a vivenciar uma situação que, até então, não era usual. Com exceção do ano de 2008, os períodos de chuva no Brasil eram caracterizados por preços baixos de energia, seguidos de altas durante o período seco. Isso se deve ao fato de o sistema de geração de energia nacional ser fortemente baseado em usinas hidrelétricas. Contudo, nos últimos anos, essa lógica se inverteu e os períodos úmidos começaram a apresentar preços de energia mais altos. A situação só voltou ao normal em 2016.

O 11 de setembro do setor elétrico

No dia 07 de setembro de 2012, feriado de independência do Brasil, a ex-presidente Dilma Rousseff apareceu em cadeia nacional para anunciar um desconto de 20% nas tarifas de energia elétrica de todos os consumidores cativos. Com mais de 80% de aprovação popular do seu governo naquela época, ela jamais imaginaria que aquele pronunciamento seria visto quatro anos mais tarde como o começo do fim de sua passagem pelo comando do país.

A medida de redução das tarifas, à primeira vista, rendeu-lhe ainda mais aprovação popular. O que ela e sua equipe não esperavam era que a famigerada Medida Provisória 579, que viabilizou legalmente o desconto tarifário, abriria um rombo nas contas públicas e deixaria grandes empresas estatais do setor em estado comparado ao de um doente terminal. Quatro dias depois do anúncio midiático, Dilma subia no palanque armado no Palácio do Planalto para explicar com mais detalhes, a uma centena de empresários e autoridades do setor elétrico, além de toda imprensa brasileira – sendo este autor incluso – a proposta que estava sendo encaminhada ao Congresso Nacional. O desconto seria dado a partir de um acordo com uma série de concessionários de geração e transmissão que veriam seus contratos vencerem em 2015.

O assunto do vencimento das concessões do setor elétrico se arrastava nos principais fóruns e seminários do setor elétrico nacional, desde 2007. O então secretário-executivo do Ministério de Minas e Energia, Márcio Zimmermann e o, à época, presidente da Empresa de Pesquisa Energética, Maurício Tolmasquim, repetiram inúmeras vezes que a questão das concessões não exigia uma tomada de decisão rápida e que tudo seria discutido com os agentes do setor, de forma tranquila e consensual. Contudo, o que se viu na prática foi uma decisão de poucas pessoas do governo, que impuseram às empresas, da noite para o dia, aquilo que alguns especialistas consideram como o "ruim ou o pior".

A proposta "ruim" compreendia a prorrogação das concessões por mais 30 anos

sob condições impostas pelo governo, com uma tarifa regulada para a geração exclusivamente destinada ao mercado cativo das distribuidoras, que começaria a valer a partir de fevereiro de 2013. Além disso, as empresas seriam obrigadas a aceitar o cálculo de indenização dos ativos ainda não amortizados durante o período da concessão. Já a proposta "pior" permitia às empresas manter suas concessões até o final, mas, sem possibilidade de prorrogação, promovendo uma relicitação dos ativos com condições que ainda seriam definidas no futuro. Aparentemente, a equipe de Dilma acreditava que todas as empresas optariam pela primeira proposta e que a diferença da tarifa de geração que estava sendo cobrada naquele momento em relação à tarifa regulada que seria definida pelo órgão regulador, aliada a uma série de desonerações de tributos, permitiria ao governo oferecer um desconto de 20% aos consumidores atendidos pelas distribuidoras. Mas a história não foi bem essa.

Nem todas as empresas aceitaram a proposta do governo de Dilma Rousseff. As empresas estaduais de São Paulo e Minas Gerais, administradas por quadros ligados ao partido de oposição PSDB, além de empresas privadas de transmissão, chegaram à conclusão, depois de fazer muitas contas, de que não seria vantajoso aceitar a tarifa regulada do governo. Valia mais a pena manter a concessão por mais três anos e praticar seus preços livremente para, depois, tentar retomar a concessão em uma eventual relicitação dos ativos. Estes foram os casos de Cemig, Cesp e Cteep, principalmente. "No final de novembro [de 2012], a Cesp convocou uma assembleia geral para decidir se aceitaria a proposta do governo federal. A Fazenda paulista apresentou as projeções dos dois cenários. Na primeira opção, dava um valor presente de R$ 2 bilhões e, na opção de não renovar a concessão, o valor presente era de R$ 4 bilhões", revela o advogado David Waltenberg, que participou ativamente das discussões setoriais sobre o assunto.

"O governo federal disse que foi uma decisão política das empresas estatais em não aceitar a MP 579, mas não foi; foi na ponta do lápis. E o resultado, mais tarde, acabou sendo melhor que aquilo, porque veio a estiagem, depois a disparada do PLD e a Cesp e as outras empresas puderam ganhar um dinheiro

extra. Ao mesmo tempo, a EMAE, outra empresa do Estado de São Paulo, chegou à conclusão de que era vantagem aderir à MP 579. Onde houve decisão política? A decisão foi empresarial", adiciona Waltenberg.

Com isso, o desconto de 20% nas tarifas prometidos por Dilma ficou comprometido, o que exigiu do Tesouro Nacional uma solução para atingir a meta de desconto prometida em cadeia nacional. O imbróglio resultou em aportes bilionários do Tesouro, que contribuíram significativamente para o agravamento da crise fiscal do país, que, anos mais tarde, foi o estopim para o início do processo de impeachment de Dilma Rousseff.

Muitos viram a MP 579 como uma medida eleitoreira, por ter sido anunciada um mês antes das eleições municipais daquele ano e, até mesmo, como plataforma de sustentação para a reeleição da ex-presidente, em 2014. Para Dorel Ramos, professor da Universidade de São Paulo (USP), "com a 579, o governo distorceu o modelo que ele próprio construiu. Não foi um tiro no pé; foi um tiro direto na veia femoral. Eles criaram regulação econômica na geração. Eu acho que o novo modelo do setor elétrico, instituído pela Dilma, funcionou bem até a MP 579. Mas, depois, ele entrou em colapso".

Impactos no mercado livre

As consequências da MP 579 para o mercado livre foram basicamente duas. Em um primeiro momento, a desoneração dos tributos impactou positivamente todos os consumidores, incluindo os livres. Houve uma redução tarifária da ordem de 8%. Contudo, consumidores que tinham uma redução de custo entre 10% e 15%, em relação às tarifas cativas, viram sua vantagem derreter por um determinado período. "Eu já tinha os contratos de compra de energia assinados. Para retornar ao cativo, não valia a pena. O mercado livre não é de curto prazo. Você precisa analisá-lo no médio e longo prazos. Pode ser que, por um curto espaço de tempo, sua vantagem financeira em relação ao cativo se inverta em razão de alguma decisão política do governo. Mas, no longo prazo, a vantagem é

enorme", opina o diretor técnico da Döhler, José Mário Gomes Ribeiro.

Por causa da MP 579, as novas migrações para o mercado livre ficaram suspensas, porque financeiramente não compensava deixar a distribuidora naquele momento. "Tínhamos feito análises de migração para algumas unidades, mas tivemos de esperar porque, naquele momento, a vantagem do mercado livre havia desaparecido", relembra Luis Alberto Tiefensee, diretor superintendente da WEG.

Na Comerc, a área comercial da empresa foi bastante demandada para explicar aos clientes o que aconteceria com suas tarifas. Imediatamente após o pronunciamento de Dilma Rousseff, houve uma enxurrada de ligações por parte dos clientes. "Viemos trabalhar no sábado subsequente ao anúncio para preparar as análises de comparação para os consumidores. Fizemos um mutirão para equalizar as informações a todos os nossos clientes. Nenhum deles decidiu retornar ao mercado cativo, porque todos entenderam que aquela era uma medida política com claras intenções eleitoreiras", diz Aderbal Aragão.

"A hora que a ex-presidente terminou de falar, o telefone começou a tocar. Os clientes queriam saber se eles teriam também 20% de redução em suas tarifas. Dissemos que não receberiam todo aquele desconto. Alguns clientes falaram em entrar com ações na justiça."

Desconto de pernas curtas

A vantagem do mercado cativo sobre o livre durou pouco. No próximo reajuste tarifário das distribuidoras, aquela diferença já começou a se reverter. No segundo semestre de 2013, os efeitos perversos da MP 579 sobre o mercado livre já haviam desaparecido. "O que mudou mesmo foi o tempo de retorno dos consumidores especiais para o mercado livre. Antes, eles podiam migrar ou retornar ao cativo em um período de seis meses. Com a MP 579, este prazo passou a ser de cinco anos", explica Antônio Messora.

As críticas dos especialistas do setor elétrico foram bastantes duras ao governo da ex-presidente. Muitos chegaram a afirmar que o objetivo maior daquela medida era minar a força do mercado livre, que, desde sua criação, já havia conseguido representar, em alguns momentos, quase 30% do consumo nacional de energia elétrica. "A MP 579 mira no mercado livre, mas, por incompetência do governo, acerta no cativo. Eles queriam acabar com o livre, mas não podiam. Então, o que fizeram? Colocaram toda a energia das concessões que aceitaram as condições somente no mercado cativo. Com isso, o preço no mercado regulado cairia e isso acabaria com o mercado livre, pelo menos momentaneamente. Mas eles não fizeram as contas corretamente, o período chuvoso não veio, as térmicas foram acionadas, as distribuidoras ficaram descontratadas, a tarifa cativa subiu muito e começou todo o problema que afetou o setor elétrico, a partir de 2013", reflete o presidente da Associação Brasileira de Comercializadores de Energia (ABRACEEL), Reginaldo Medeiros.

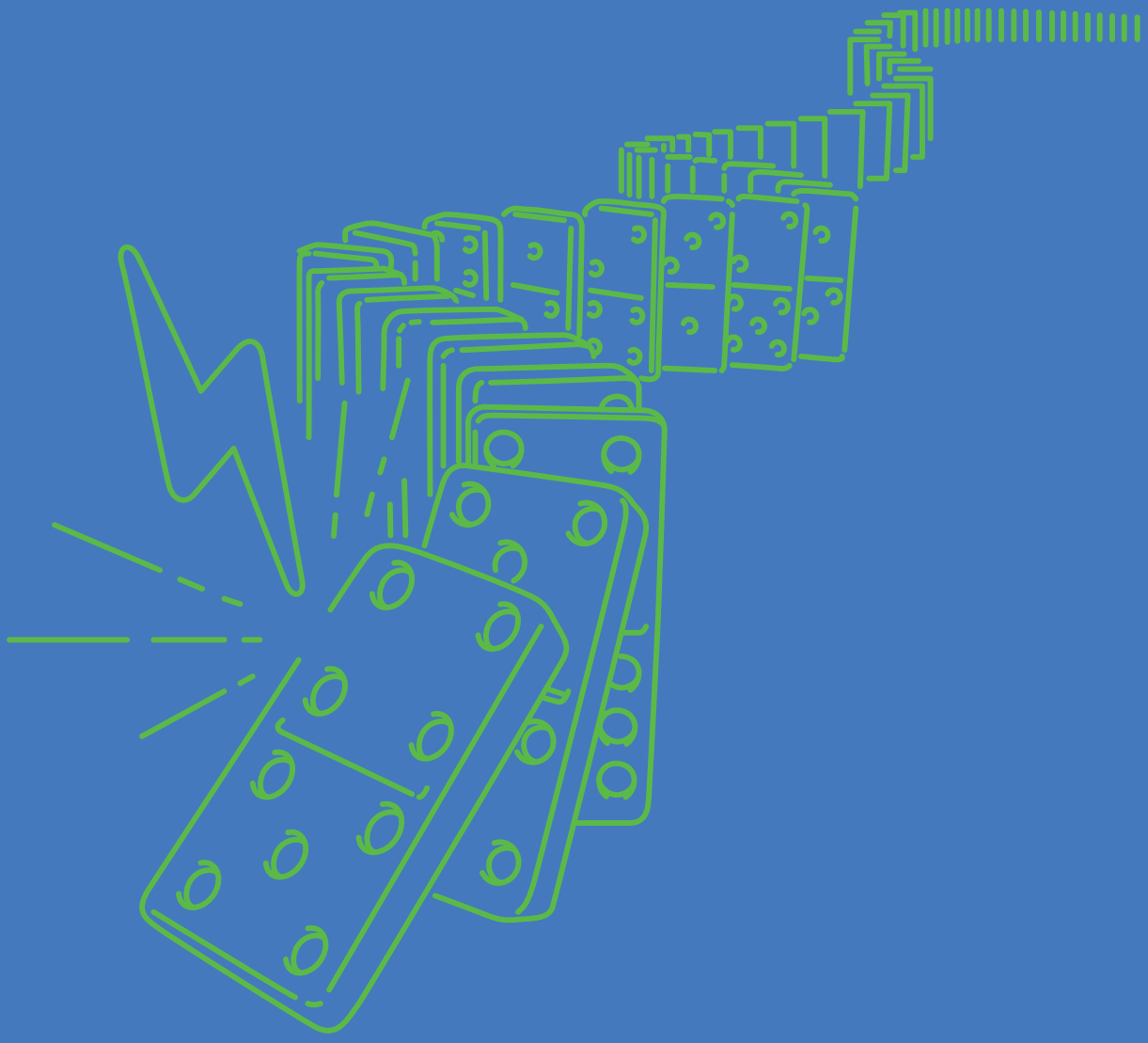
DEPOIMENTOS

Paulo Ferrari
Gerente comercial da Zilor

Para o cumprimento de todas as legislações e regras deste mercado, faz-se necessário um acompanhamento diário, o qual deve ser feito com pessoas altamente qualificadas, e é exatamente o que buscamos em parceria com a Comerc.

Raissa Lumack
Consultora e vice-presidente de recursos humanos da Coca-Cola

A Comerc soube montar uma equipe muito eclética, reunindo profissionais com diferentes conhecimentos e experiências, inclusive em variadas fases de vida, o que lhe conferiu uma diferenciação especial. Seus profissionais dominam as áreas regulatória, legal, comercial e até meteorológica, que permitem uma atuação competente e de qualidade consistente no tempo, não importando as adversidades.



8.
Efeito dominó

A sequência de eventos que sucede a publicação da Medida Provisória 579 não era esperada nem mesmo pelo integrante mais pessimista do governo. Ninguém poderia imaginar que o mirabolante plano de redução das tarifas de energia elétrica começaria a ruir quando as usinas termelétricas fossem acionadas para evitar que os reservatórios das hidrelétricas esvaziassem por completo, apenas um mês depois da promessa de Dilma à nação.

Perto da Praça XI, na cidade do Rio de Janeiro, está localizado o órgão que, dentre várias incumbências, é o responsável por controlar o uso da água das hidrelétricas brasileiras, ou seja, o estoque de energia acumulado no sistema do país. No jargão setorial, o Operador Nacional do Sistema (ONS) é quem determina o "despacho" das usinas do país. É ele quem diz quando e quanto as usinas devem gerar, baseado em um modelo computacional de alta complexidade. Assim, quando este modelo identifica algum problema no que diz respeito à segurança do suprimento de energia hidrelétrica, vinculada diretamente ao nível dos reservatórios, o operador indica o acionamento das usinas termelétricas, que geram uma energia caríssima e são bastantes poluidoras.

O ONS, assim como a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), é uma pessoa jurídica de direito privado, sob a forma de associação civil, sem fins lucrativos. Por isso, ele deveria agir cumprindo a regra à risca, mas, não foi bem o que se viu no mês de outubro de 2012, quando o diretor-geral do órgão, Hermes Chipp, determinou o acionamento de termelétricas com base em critérios diferentes daqueles apontados pelo modelo computacional. Ele precisou tomar essa atitude porque os reservatórios das hidrelétricas estavam se esvaziando muito rapidamente. O curioso é que o modelo computacional apontava a necessidade do acionamento das usinas mais caras, um mês antes do anúncio da MP 579, ou seja, em agosto de 2012.

Por motivos políticos, dentre eles as eleições municipais em todo o país, que ocorreriam em outubro, e o desejo do governo de anunciar uma forte redução das tarifas de energia, com claro objetivo de impactar a crescente taxa de inflação

do país, o ONS segurou o despacho das térmicas e, quando o fez, precisou ligar usinas a mais, porque a situação caminhava para um estágio extremamente crítico. Muitos especialistas afirmavam que seria inevitável lançar mão de um programa de redução de consumo no país. O governo, por sua vez, temendo os efeitos políticos de uma crise energética, negava qualquer necessidade de racionamento.

Em janeiro de 2013, o nível dos reservatórios das hidrelétricas no submercado Sudeste/Centro-Oeste chegou a um dos mais baixos dos últimos 12 anos para aquele determinado mês, com 37,46% de capacidade de energia armazenada, um pouco acima do verificado no mesmo mês de 2001, ano de racionamento. "Em 2012, durante as reuniões do programa mensal da operação, do ONS, havia muita expectativa por um El Niño, um evento meteorológico que traz muita chuva às regiões Sul e também na parte Sul da região Sudeste. Mas, o El Niño foi muito fraco na metade de 2012, alterando para neutralidade no final do ano, com consequentes chuvas abaixo da média. Com o despacho das térmicas, o preço da energia começou a ficar muito caro, justamente logo após a MP 579, que trazia uma redução nas tarifas. Com tarifas mais baixas, o consumidor tende a consumir mais, o que mostra um sinal contrário à situação do sistema naquele momento. Era preciso que eles consumissem menos", opina Juliana Chade, responsável pela área de preços e modelos meteorológicos da Comerc.

O acionamento das usinas térmicas, em outubro de 2012, também elevou o preço da energia no mercado de curto prazo e inaugurou um período de alta, que durou praticamente os três anos seguintes, naquele que pode ser considerado o período mais turbulento do mercado de energia brasileiro, desde a implementação do novo modelo setorial, em 2004. O movimento de reduzir as tarifas de energia para os consumidores cativos, em um momento de grave crise da oferta, além de paradoxal, não condiz com os conceitos modernos de uso racional e eficiente dos recursos naturais, principalmente, se for considerada a emissão de gases poluentes provocada pela operação das térmicas movidas a óleo combustível.

Com o preço de curto prazo nas alturas, as distribuidoras de energia começaram a ter problemas. Isso porque, enquanto o governo se preocupou em resolver a questão das concessões que seriam prorrogadas, ele não atacou o problema que envolvia uma enorme quantidade de contratos de energia velha, assinados pelas distribuidoras em 2004, que venceriam no final de 2012. Devido à não realização do leilão de renovação desses contratos, as distribuidoras ficaram involuntariamente expostas e tiveram de comprar uma quantidade recorde de energia no curto prazo, cujos preços foram também recordes, no período.

Além disso, os custos com a geração termelétrica, que seriam repassados aos consumidores apenas no próximo ciclo de reajuste tarifário, provocaram uma forte pressão sobre o caixa das empresas. Algumas delas chegaram à situação de não ter os recursos necessários para fazer o aporte de garantias financeiras que antecede cada liquidação na CCEE. A Câmara adiou o cumprimento de alguns prazos regulamentares, mas não foi capaz de reverter a situação e precisou suspender as liquidações, até que o governo conseguisse encontrar uma solução para o problema financeiro das empresas. Em março de 2013, esse rombo estava na casa dos R$ 4 bilhões. Ninguém imaginaria que, três anos mais tarde, essa conta para os consumidores cativos ultrapassaria os R$ 60 bilhões.

Esta "sangria" financeira exigiu que o Tesouro Nacional e os bancos públicos fizessem aportes bilionários para manter o equilíbrio econômico-financeiro dessas empresas. A pressão sobre o caixa das companhias foi tamanha que, seis meses depois do anúncio da MP 579, algumas concessionárias, como a Eletropaulo e a Cemig, já pediam à agência reguladora reajustes tarifários acima dos 20%.

A balança da Justiça

Em março de 2013, o governo, diante da impossibilidade de manter o desconto prometido aos consumidores brasileiros, lançou mão de uma estratégia que tinha dois objetivos. O primeiro era internalizar, no modelo de formação de

preço da energia, o despacho termelétrico para evitar que usinas fossem acionadas fora da lista de prioridade apontada pelo modelo computacional. Com isso, o novo PLD, que entraria em vigor em setembro daquele ano, estava fadado a subir, pois incorporaria custos que antes eram repassados via encargo setorial. A segunda medida visava dividir a conta da caríssima geração térmica com todos os agentes do sistema, inclusive as comercializadoras e as próprias empresas de geração termelétrica, que nada tinham a ver com aquele problema. Essas mudanças vieram por meio da publicação da resolução 03 do Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), órgão máximo consultivo do governo federal. "A gente foi pego de surpresa. A CNPE 03 criava um encargo para as comercializadoras. Isso afetava diretamente o nosso resultado em cerca de R$ 1 milhão por mês. Isso deixou a gente muito preocupado", explica Fabio Augusto.

A medida, de tão estapafúrdia, gerou uma piada que era constantemente repetida entre os participantes do mercado. "Você entra no restaurante, come e bebe do bom e do melhor e, na hora de pagar a conta, você chama o garçom, o cozinheiro e o dono do restaurante para dividir a conta com você", lembra o advogado David Waltenberg. Os escritórios de advocacia foram bastantes demandados naquele momento, pois várias associações e geradores que se sentiram prejudicados ingressaram com pedidos de liminar na Justiça para barrar a cobrança do Encargo de Serviço do Sistema por Segurança Energética (ESS-SE).

A vitória na Justiça foi acachapante e o governo não conseguiu levar adiante sua proposta de socialização de custos decorrentes do desastre da MP 579. Até mesmo conselheiros da CCEE se posicionaram contra a CNPE 03. "No nosso entendimento, o ESS-SE criou um subsídio e a criação de subsídio faz parte das regras tarifárias que são uma reserva legal do Congresso Nacional, não pode ser feita por meio de uma resolução do CNPE. O ESS é um sinal para o consumidor de que se tem um ônus no sistema e, passar isso para o produtor ou o comercializador de forma retroativa, não faz sentido", explica Reginaldo Medeiros, presidente da ABRACEEL, a primeira associação setorial a conseguir uma vitória judicial em relação à cobrança do encargo.

De posse das liminares, vários agentes deixaram de recolher o ESS-SE e o espectro da judicialização setorial ficou ainda mais latente. Quem não entrou na Justiça, como a Eletrobras, que foi obrigada pelo governo a não fazê-lo, acabou ficando com a conta ainda mais salgada, pois arcou com o pagamento dos montantes relativos às empresas resguardadas por decisões judiciais. Em junho de 2013, a CCEE decidiu suspender a liquidação em função das liminares obtidas. Com isso, foram paralisadas as liquidações de R$ 815 milhões, referentes a abril daquele ano.

Além da CNPE 03, os integrantes do mercado livre de energia se uniram para barrar outra medida setorial que, se posta em prática, poderia impactar profundamente as operações do mercado e elevar os custos de transação. Escrita e publicada pela CCEE, em agosto de 2012, a Portaria 455 também foi parar na Justiça, ao longo do ano de 2013. A medida trazia duas profundas mudanças no funcionamento do mercado. A primeira delas seria a alteração da forma de registro dos contratos de energia. Em vez de validá-los após o consumo efetivo mensal de cada unidade consumidora, a Câmara pretendia passar a exigir o registro semanal ex-ante dos contratos. Ou seja, toda semana, o consumidor livre ou o seu gestor precisaria registrar junto à CCEE o contrato correspondente ao consumo que se previa para a próxima semana. A medida traria um esforço laboral adicional muito grande para a Comerc, que passaria a executar a tarefa de registrar os contratos quatro vezes por mês, aumentando os custos com pessoal e até mesmo o risco de erros operacionais.

A outra mudança prevista pela Portaria 455 era em relação ao preço da energia de cada contrato, que deveria passar a ser divulgado para que a Câmara pudesse criar uma espécie de índice de preços. A informação do custo de energia elétrica é extremamente estratégica para várias companhias que atuam em mercados de alta competitividade. O vazamento desse tipo de dado era uma preocupação pertinente dos players do mercado livre.

A iniciativa da CCEE, além de ter sido duramente criticada pelos agentes do

mercado livre, foi alvo de uma nota técnica contrária da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), que não participou da discussão e edição da Portaria e se posicionou ao lado do mercado, chegando a ter discussões públicas, em eventos do setor, entre técnicos da ANEEL e da CCEE, sobre a real necessidade daquela mudança. "A CCEE tem intenções boas, mas, às vezes, ela foca em coisas que não têm necessidade, mudanças que o mercado não gostaria. A Portaria 455 foi o maior desperdício de tempo e dinheiro que eu já vi. Deveria se pensar em como poderíamos fazer o registro ex-ante dos contratos, mantendo a eficiência do mercado. Eu escrevi muitos papers e os mandei para Câmara, apontando os motivos pelos quais aquelas medidas não deveriam ser adotadas. Faltou discutir a questão com o mercado. De uma hora para outra, sem nem mesmo ter o aval da ANEEL, eles publicaram aquilo. A gente confiava tanto que a implementação da Portaria não daria certo, que nem adaptamos o nosso sistema. Seria um dinheiro jogado no lixo", relembra Daniel Kodama.

O que moveu o Conselho da CCEE a insistir com a Portaria 455 era uma visão de que nela estariam os pilares para a criação de um mercado organizado sob a estrutura de uma bolsa de energia, um balcão on-line e organizado, com transações de contratos padronizados e liquidações suportadas por uma clearing house. Para efetivar a criação da bolsa e da clearing, era necessário criar-se um índice de preços referencial que diminuiria a assimetria de informações existente no mercado. Dentro da proposta, a CCEE se associaria a empresas europeias que tinham experiência com esse tipo de negócio. A notícia caiu como uma bomba no mercado livre. "A ideia da bolsa surgiu naturalmente e tinha por objetivo a evolução do mercado. Comecei a ver modelos de mercado mais eficientes e seguros que se implantavam fora do Brasil. Discutimos muito internamente no Conselho e chegou-se à conclusão que a CCEE deveria deixar de ser apenas uma entidade passiva e deveria se tornar protagonista do mercado. Muitos agentes cobravam isso dos conselheiros. Precisávamos criar a contabilização semanal para diminuir o risco financeiro das liquidações, uma referência de preço futuro mais crível para o médio prazo, e ainda, introduzir o preço spot diário, aproximando o mercado da realidade operativa. Fizemos convênios com

empresas de excelência no exterior, mas não tivemos apoio do Ministério de Minas e Energia e nem mesmo dos próprios agentes do mercado. A ideia não foi pra frente. Uma pena, perdemos uma preciosa chance de evolução do setor. E, de fato, analisando o que aconteceu depois de alguns anos, creio que faltou mais diálogo com o mercado", explica Luciano Freire, ex-conselheiro da CCEE, que foi um dos principais incentivadores da criação da bolsa de energia.

Outra questão complicada que envolvia a proposta da CCEE transformar-se em bolsa de energia é que alguns players do mercado livre, inclusive a Comerc Trading, já haviam se associado para criar uma plataforma eletrônica de negociação. Fundado no final de 2011, o Balcão Brasileiro de Comercialização de Energia (BBCE), apesar de ainda não atuar como uma bolsa, tem como proposta de longo prazo se tornar uma plataforma de negociação e liquidação das operações de compra e venda de energia elétrica. "O BBCE surgiu no momento em que o mercado livre estava se consolidando e veio como resposta a uma necessidade. Até o primeiro trimestre de 2017, negociamos 17 mil MW de energia, distribuídos em mais de seis mil contratos. A Comerc, como sócia e fundadora da BBCE, é uma empresa que se destaca na plataforma", diz o presidente da BBCE, Victor Kodja.

Antes feitas majoritariamente por telefone, as negociações de energia, principalmente entre as comercializadoras que formam o BBCE, passaram a ser feitas de maneira eletrônica e padronizada. "O BBCE atende ao princípio de diminuição de custo. Quando o negócio é fechado na plataforma, você tem mais segurança, com contratos padrões assinados. É muito mais rápido, não precisa passar pela área jurídica da Comerc. É uma minuta pré-acordada. Sem contar que, ali, você sabe com quem você está operando, conhece o perfil de crédito da contraparte", afirma Enrico Begliomini, vice-presidente de comercialização da Comerc Trading. O BBCE é formado por 16 empresas comercializadoras e três sócios estratégicos. A maioria dos negócios corresponde a operações de curto prazo, visando o fechamento do balanço de contratos mensais dos consumidores. A ideia é que, no futuro, o balcão se transforme em uma plataforma multiproduto,

aproximando o mercado financeiro do mercado de energia elétrica.

A Portaria 455, no final das contas, nunca saiu do papel. No início de 2014, houve a postergação por quatro meses da entrada em vigor da medida. Em abril daquele ano, a ABRACEEL, mais uma vez, conseguiu na Justiça suspender os efeitos da Portaria. O argumento do judiciário foi de que a CCEE não tinha competência legal para definir aquele tipo de regra. Com a mudança do governo federal, em 2016, a 455 foi praticamente sepultada.

Montanha russa do PLD

Se os anos de 2012 e 2013 foram de muita turbulência, 2014 até que começou com boas expectativas, principalmente, em relação a uma provável recuperação dos reservatórios das hidrelétricas. Mas, o que se viu ao longo do ano foi a configuração de uma situação ainda mais calamitosa para o setor elétrico. O preço de curto prazo passou praticamente todo o ano cotado a R$ 822, o maior valor da história do PLD. O mercado de energia como um todo ficou em frangalhos. As distribuidoras não tinham dinheiro e constantemente reuniam-se com o Ministério de Minas e Energia em busca de soluções para seus problemas. A tarifa de energia do mercado cativo começou a subir exorbitantemente. E, para piorar ainda mais as coisas, as chuvas de verão não vieram e o país amargou uma seríssima crise hídrica que, em estados como São Paulo, chegou a se transformar em um racionamento de água, no ano seguinte.

Uma alta no PLD já era esperada devido à mudança na sua forma de cálculo, que havia entrado em vigor no último quadrimestre de 2013. Acreditava-se, contudo, que o preço fosse ficar ao redor dos R$ 300 por MWh, o que já traria grandes dificuldades para muitas empresas e consumidores. Com o PLD acima dos R$ 800, alguns consumidores livres que estavam descontratados — o que não é comum no mercado e a Comerc não aconselha seus clientes a ficarem sem contratos — precisaram parar suas linhas de produção e dar férias aos funcionários, porque estava inviável produzir. “Meu custo de energia elétrica

é muito importante no custo final do meu produto, em torno de 20%. Quando o preço da energia sai de R$ 200 e vai para R$ 800, inviabiliza o meu negócio, na hora. Tivemos de parar a fábrica. Passamos por isso muitas vezes. Nosso contrato de compra de energia acabou bem no meio dessa crise toda. Foi muito difícil contratar energia", conta o diretor da Norfil, Fabio Borger.

Em março de 2014, o então ministro da Fazenda, Guido Mantega, anunciou medidas para compensar a pressão de caixa das distribuidoras por causa da exposição involuntária e do despacho térmico. Uma das principais ações foi autorizar a CCEE a contratar financiamento junto aos bancos para suprir as necessidades das distribuidoras, que precisavam pagar os geradores. Além disso, o Tesouro Nacional, que já havia feito aportes no setor, se comprometeu a ajudar ainda mais. A CCEE conseguiu empréstimos, que somam mais de R$ 20 bilhões (sem juros), junto a 13 diferentes bancos para aliviar as distribuidoras. O negócio não foi bem visto pelos associados da Câmara e levou à renúncia de três dos cinco conselheiros do órgão. Luciano Freire, Paulo Born e Ricardo Lima se desligaram por não concordarem com a forma como os empréstimos foram viabilizados. O motivo principal da saída dos dirigentes foi o conflito de interesses em relação ao foco de atuação da CCEE. A solução desenhada pelo governo foi vista como uma intervenção no mercado, com consequências para a livre interação entre a oferta e demanda, dando sinais econômicos distorcidos para os consumidores.

Algumas empresas, temendo o pior, já haviam arquitetado um plano de contingência, caso o governo federal viesse a adotar um racionamento de energia. "Em 2014, deixamos o plano de contingenciamento de racionalização pronto. Estávamos prontos para o apagão. Apesar de não ter ocorrido, isso até acabou nos ajudando, pois identificamos potenciais de economia de energia em nossa operação industrial", diz Luis Alberto Tiefensee, diretor superintendente da WEG. Mas, como 2014 era ano de eleições presidenciais e Dilma Rousseff tentava sua reeleição, ninguém no governo teve a coragem de pedir à população para reduzir o consumo. Na memória, ainda estava o racionamento de 2001, que

muitos acreditam ter sido a fagulha para a derrota do então governo de FHC nas eleições presidenciais de 2002, que decretou a vitória de Lula. "Se não fosse uma medida difícil politicamente de tomar, o ideal seria decretar o racionamento", disse Cristopher Vlavianos, em uma entrevista para o jornal Folha de S. Paulo, em maio de 2014.

A crise hídrica levou o setor de geração de energia também a uma situação muito difícil. Isso porque as usinas hidrelétricas não conseguiam gerar o montante mínimo necessário para honrar seus contratos e precisaram comprar energia no mercado de curto prazo, provocando um rombo que, em maio de 2014, estava na casa dos R$ 20 bilhões. O problema, mais uma vez, foi parar na Justiça e as liquidações do mercado, feitas pela CCEE, ficaram prejudicadas. A questão do risco hidrológico para as geradoras hidráulicas começou a ser apontada como um problema, ainda em 2013. "Em 2014, ano eleitoral, nada foi resolvido, apesar de ter sido objeto, inclusive, de regulação que tratou do empréstimo, que destinou bilhões de reais para cobertura das exposições das distribuidoras com o suprimento térmico, em razão da gravidade da situação hídrica. O assunto só ganhou realmente importância quando a usina hidrelétrica de Santo Antônio, de grande vulto, ingressou na justiça, em março de 2015, e obteve uma liminar para limitar o risco da exposição hidrológica. Mas, vários agentes, desde 2014, já haviam questionado o risco hidrológico no Judiciário e obtido liminar para sua proteção e limitação do risco", explica a conselheira da CCEE, Solange David. "O mercado ficou parado, sem contabilização. Virou briga de liminares. Era uma liminar derrubando outra. Uma enorme insegurança jurídica", opina Luciano Freire.

Acertando as contas

Depois de reeleita, em 2015, Dilma Rousseff começou a desfazer os malabarismos que seu governo lançou mão no setor elétrico para conter a pressão inflacionária. A primeira medida foi anunciar uma forte alta no encargo da Conta de Desenvolvimento Energético (CDE), que vinha sendo esvaziada constantemente

pelo governo para outros fins e para cobrir os rombos das distribuidoras. “No Nordeste, o custo da CDE para as empresas subiu 10 vezes. Foi um tarifaço extraordinário. Nossos clientes sofreram muito. Tivemos que fazer várias reuniões com a alta diretoria das empresas para explicar o aumento nas tarifas”, relembra Antônio Messora. O Tribunal de Contas da União (TCU) calculou em R$ 61 bilhões os gastos da CDE para fazer frente à implantação das medidas resultantes da MP 579. Uma parte importante dessa despesa foi resultante dos dois empréstimos de mais de R$ 20 bilhões (sem juros) negociados com o mercado para socorrer as distribuidoras, que terão custo final para o consumidor de R$ 26,57 bilhões. Esse valor considera a incidência de R$ 8,79 bilhões em juros bancários. O documento resultante da auditoria realizada pelo TCU para avaliar os impactos da MP sobre a CDE e o sistema elétrico concluiu que todo o efeito de redução dos custos da energia pretendido pela medida provisória seria eliminado em 2014 e 2015.

O PLD permaneceu em seu limite máximo de R$ 822 por MWh, até o final de 2014, quando a ANEEL entendeu que seria melhor atender ao pedido dos geradores e que, devido ao prejuízo causado pela crise do GSF, seria prudente reduzir o valor máximo do PLD pela metade, estabelecendo um novo teto de R$ 388 por MWh, com validade a partir de janeiro de 2015. Durante todo o primeiro semestre daquele ano, o preço da energia no curto prazo manteve-se próximo ao seu novo teto, desencorajando novas migrações para o mercado. Contudo, a partir da segunda metade do ano, o PLD começou a cair, principalmente, devido à retração na demanda de energia e à gradual recuperação dos reservatórios das hidrelétricas. Neste momento, a Comerc identificou oportunidades para várias empresas que poderiam transformar-se em consumidores livres especiais. Uma verdadeira enxurrada de novos clientes começou a ganhar corpo. Com as boas chuvas do período úmido de 2015 e 2016, o PLD manteve-se em patamares próximos ao seu piso, durante pelo menos os sete primeiros meses de 2016, marcando o início de mais uma nova fase da empresa.

DEPOIMENTOS

Guilherme Ferrarini
Gerente de compras e importação da Ajinomoto

Iniciei meus conhecimentos sobre energia junto à Comerc, em 2010, e fui muito bem recebido por todos. Frequentei o escritório deles duas vezes por semana, durante alguns meses, para começar a entender o mercado e a equipe da Comerc também vinha até nosso escritório para trocarmos muita informação. Eles foram meus professores, e ainda o são, porque, neste mercado extremamente dinâmico, aprendemos algo novo todos os dias.

Marco Aurélio Barbosa Lauria
Diretor de operações da Cacau Show

A Comerc nos ajudou bastante no processo de migração. Não que ele seja complicado, tem algumas questões operacionais, mas a Comerc é muito eficiente, conhece bastante o mercado e transforma esse processo em algo indolor. Eles fazem muito bem esse gerenciamento.

9.
O futuro ao consumidor pertence

O grau de maturidade e o nível de eficiência dos mercados de energia de vários países desenvolvidos são evidências de que o empoderamento dos consumidores deveria ser o caminho a ser perseguido pelas nações que ainda insistem em controlar os preços das commodities energéticas. Na Europa, um grande esforço de todos os países membros da comunidade regional tem promovido a interconexão das redes elétricas e a abertura total do mercado para milhões de consumidores. Um morador de Berlim, por exemplo, elege seu fornecedor de eletricidade e gás a partir de uma ampla lista de provedores. Para isso, basta acessar uma página na internet, que funciona como os buscadores de passagens aéreas que comparam as melhores ofertas, para escolher o coquetel energético que melhor atende às suas necessidades e preferências. Na Inglaterra, 18% dos consumidores residenciais trocam de fornecedor durante o ano. Nos Estados Unidos, pelo menos 15 estados concedem o direito de escolha a todos consumidores. Nesses lugares, os preços da eletricidade ou do gás refletem as condições de oferta e demanda. No Brasil, entretanto, mais de 70% do mercado de energia elétrica funciona com base em tarifas controladas pela ANEEL. O restante do mercado, que é livre, pode negociar os preços nos contratos, mas está sujeito ao preço de curto prazo, que é calculado por dois programas computacionais complexos que, em muitas ocasiões, não traduzem a real situação das curvas de oferta e demanda na formação do preço da energia elétrica. Felizmente, este cenário está fadado a mudar ao longo da próxima década.

Depois de ter sido relegado por 13 anos a um plano menos importante, durante os governos Lula e Dilma, o mercado livre de energia elétrica nacional ganhou uma nova chama de esperança, quando várias autoridades foram substituídas por especialistas mais alinhados com o pensamento econômico liberal, após o afastamento e impeachment da ex-presidente Dilma Rousseff. Além das mudanças que ocorreram nas diretorias de diversos órgãos do setor elétrico, uma série de privatizações está planejada para ocorrer, assim como medidas e acordos que destravam pontos críticos que afetam o ambiente de negócios do mercado livre.

Essa guinada teve início com a ida de Luiz Eduardo Barata para a diretoria-geral do Operador Nacional do Sistema (ONS), no apagar das luzes do governo petista, em maio de 2016. Barata carrega na bagagem quatro anos de experiência à frente da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), além de bom trânsito entre os agentes do mercado. Foi durante a gestão dele que a inserção da figura do comercializador varejista no mercado foi pensada e iniciada.

A Comerc Energia, em julho de 2016, foi uma das primeiras habilitadas a atuar na nova categoria, por meio de sua subsidiária Comerc Power, que passará a representar os consumidores diretamente na CCEE, chefiada, desde maio de 2015, por Rui Altieri, ex-superintendente da ANEEL. "O papel dos comercializadores é o de incentivar o mercado livre para fortalecê-lo ainda mais. Temos ajudado com a simplificação de vários procedimentos que têm facilitado as migrações. Temos de atuar em conjunto", disse ele, poucas semanas antes da criação da nova empresa do grupo Comerc Energia.

A existência do comercializador varejista dentro do mercado é essencial para que se possa caminhar cada vez mais em direção aos pequenos consumidores, pois esta ferramenta elimina uma série de obrigações burocráticas e periódicas com as quais o consumidor precisava se preocupar. "O comercializador varejista é uma ferramenta muito interessante para trazer ao mercado novos consumidores. Nesta modalidade, a relação de confiança entre eles e a Comerc atinge um grau superior ao que tínhamos anteriormente. Nós passamos a representá-lo em todas as etapas da vida dele no mercado livre. Esta nova figura no mercado facilita bastante e possibilita que, por exemplo, um consumidor pessoa física acesse o mercado de energia livre", avalia Cristopher Vlavianos.

As mudanças no comando do setor elétrico começaram a realmente acontecer quando Michel Temer sentou-se na cadeira mais importante do país. Para o Ministério de Minas e Energia, ele nomeou como ministro o deputado federal pernambucano Fernando Coelho Filho. Apesar de não ser um egresso do setor, o novo ministro confiou nos interlocutores do mercado para colocar profissionais

técnicos em posições-chave. Assim, o secretário-executivo da pasta e articulador das políticas governamentais passou a ser o engenheiro mecânico Paulo Pedrosa, ex-presidente das associações de comercializadores (ABRACEEL) e de grandes consumidores de energia (ABRACE). Na Empresa de Pesquisa Energética (EPE), Luiz Barroso, ex-diretor da consultoria brasileira PSR e figura bastante respeitada pelo mercado, foi escolhido para ser o homem do planejamento do setor elétrico. Para a presidência da Eletrobras – a empresa que mais sofreu com a Medida Provisória 579 – foi escolhido o engenheiro eletricista Wilson Ferreira Jr., que esteve por 18 anos à frente da CPFL Energia, para dar início à reestruturação da estatal. Na Petrobras, o ex-ministro Pedro Parente assumiu o comando da maior empresa brasileira e deu início à reestruturação da companhia, que viu seu valor de mercado despencar no bojo das denúncias de corrupção na Operação Lava Jato, da Polícia Federal. Em julho de 2016, o conselheiro da Comerc José Luiz Alquéres foi apontado como o novo presidente do Conselho de Administração da Eletrobras, cargo que ocupou por nove meses para, então, passar o bastão para a economista e advogada especialista do setor de energia Elena Landau. O recado ao mercado foi dado a partir dessas nomeações e as ações das empresas elétricas na BM&FBovespa voltaram a subir, depois de um período catastrófico.

Em pouco tempo, essa nova equipe do alto escalão do setor elétrico decidiu abrir espaço para ouvir a sociedade brasileira em relação ao processo de abertura do mercado de energia e a ANEEL organizou audiências públicas para tratar da expansão dos mercados de eletricidade e gás natural. A tendência é que se crie um cronograma de abertura do mercado livre, até que se chegue aos consumidores residenciais. O dispositivo legal para que isso aconteça já tramita no Congresso brasileiro. Apoiado pela ABRACEEL, o projeto da portabilidade da conta de energia elétrica tem como meta abrir totalmente o mercado de energia elétrica brasileira, a partir de 2022, por meio do projeto de lei 1.917/2015. Ainda há muito para o mercado livre crescer e a velocidade dessa expansão parece ter ganhado um impulso com a mudança de governo no país, em 2016. Talvez não demore tanto tempo assim para que o mercado nacional dobre de tamanho outra vez.

Gestão de consumidores: o "coração" da Comerc

O crescimento expressivo do mercado livre de energia elétrica em 2016 teve efeito direto sobre a área de gestão de consumidores da Comerc. Em 2017, mais de 30 pessoas faziam parte desta área, que tem como papel principal cuidar do dia a dia dos clientes, assessorando-os e fornecendo informações essenciais para que eles cumpram com as suas obrigações perante o mercado. Todo o suporte é dado para que os clientes entendam o mercado e, principalmente, sintam-se amparados em suas necessidades.

As atividades da área de gestão concentram-se em três focos: medição, balanço e representação na Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE). A primeira diz respeito à coleta e análise de dados de consumo de energia dos clientes, que serve como input para o balanço. Essa apuração dá origem ao Demonstrativo de Faturamento Mensal (DFM), Infomerc, que mostra todos os dados relativos aos custos do consumidor, a cada mês. Por fim, a representação na CCEE refere-se ao registro, validação dos contratos de compra e venda de energia e demais atividades no sistema da Câmara.

"Nem tudo a Comerc pode fazer pelo cliente. A parte dos eventos financeiros na CCEE, por exemplo, como o aporte de garantias, a liquidação financeira e a liquidação da energia de reserva, o consumidor precisa fazer. Não podemos operar a conta bancária dele, mas fornecemos todas as informações para que ele cumpra essas obrigações. Sobre a parte fiscal, também não acessamos o sistema da Secretaria da Fazenda em nome do consumidor. Mas, aqui, também enviamos ao cliente tudo o que ele precisa saber e fazer sobre isso. A parte operacional, por sua vez, é feita toda dentro da Comerc. Verificamos mensalmente a posição deles, se está faltando ou sobrando energia, avaliamos as possibilidades estratégicas e os avisamos. Nosso objetivo é trazer o cliente mais próximo ao negócio, entregar materiais personalizados e criar parcerias, propondo estratégias para otimização dos resultados", explica Igor Souza, responsável pela gestão da área de grandes clientes da Comerc.

Desde o início de 2017, a área de gestão de consumidores ganhou um novo gestor. Wagner Folster, que, até então, integrava a equipe comercial do escritório de Florianópolis da Comerc, assumiu a área para fazer a gestão das pessoas em um momento sensível, quando a equipe havia crescido rapidamente, frente ao forte aumento do número de unidades. "Metade da equipe de gestão foi recém-contratada. Como houve um crescimento muito rápido, precisamos treiná-los e deixá-los com a nossa essência, a nossa cultura. Nossa principal virtude sempre foi prestar um excelente atendimento ao cliente e temos de manter essa qualidade. Aqui, o foco sempre foi e será o cliente", afirma Folster.

A área de gestão da Comerc se prepara para mais um investimento expressivo no nível de eficiência de suas atividades. Todo o balanço mensal que é feito para cada unidade consumidora passará a ser calculado por um robusto sistema desenvolvido pela área de tecnologia da informação da empresa. "Isso vai reduzir nosso tempo de faturamento e tornará o processo mais seguro e menos suscetível a erros", conta Folster.

Autonomia solar

Uma das maiores motivações para a promoção dos mercados livres diz respeito à revolução tecnológica que vive o setor de energia no mundo. As redes estão ficando inteligentes, assim como todos os equipamentos, e a introdução de novas tecnologias de geração limpa de energia exigem que o mercado funcione de maneira diferente daquela dominada pelo poder governamental. O consumidor, em muitos lugares do mundo, deixou sua condição passiva e passou a gerar sua própria energia por meio, principalmente, dos painéis solares colocados sobre seus telhados. Incentivar a geração de energia distribuída faz sentido devido aos potenciais benefícios que essa modalidade pode proporcionar ao sistema elétrico, como o adiamento de investimentos na expansão dos sistemas de geração centralizada, transmissão e distribuição, o baixo impacto ambiental, a redução no carregamento das redes, a minimização das perdas e a diversificação da matriz energética.

No Brasil, apesar de várias amarras, o consumidor residencial já é capaz de interagir com a rede elétrica e injetar energia produzida em sua casa. Desde abril de 2012, quando passou a valer a Resolução Normativa 482 da ANEEL, o consumidor brasileiro conquistou o direito de gerar sua própria energia elétrica a partir de fontes renováveis ou cogeração qualificada e inclusive fornecer o excedente para a rede da sua distribuidora. Em março de 2016, passaram a vigorar novas regras para essas modalidades, sendo a microgeração distribuída aquela central geradora com potência instalada até 75 quilowatts (KW) e a minigeração distribuída aquela com potência acima de 75 KW e menor ou igual a 5 MW (sendo 3 MW para a fonte hídrica), conectadas na rede de distribuição por meio de instalações de unidades consumidoras. Quando a quantidade de energia gerada em determinado mês é superior à energia consumida naquele período, o consumidor fica com créditos que podem ser utilizados para diminuir a fatura nos 36 meses seguintes. Contudo, o consumidor ainda não está autorizado a comercializar sua produção livremente no mercado, como acontece em alguns países desenvolvidos.

O mercado de energia solar no Brasil demorou mais de dois anos para começar a ficar mais movimentado. Em setembro de 2014, havia menos de 300 unidades conectadas no país. Quase três anos depois, ele já ultrapassava 10 mil unidades, sendo quase a totalidade de instalações fotovoltaicas. Em várias cidades, como o Rio de Janeiro e Belém, o investimento em um painel fotovoltaico pode ser retornado ao consumidor em menos de quatro anos de operação do sistema. Considerando uma vida útil média desses painéis de 25 anos, são evidentes as vantagens de se investir na geração distribuída solar como forma de se tornar autossuficiente, contribuir com o meio ambiente e reduzir custos. É bastante provável que o Brasil, país que possui um dos melhores índices de radiação solar do planeta, torne-se um importante mercado desta tecnologia. A Comerc está muito atenta ao desenvolvimento deste setor e criou o Índice Comerc Solar, que mede a atratividade para esse tipo de investimento em importantes cidades brasileiras. “A energia solar fotovoltaica vive um boom no Brasil e no mundo. Criamos este índice para contribuir para a tomada de decisão de quem quer

apostar nessa fonte de energia totalmente limpa, renovável e que terá um apelo cada vez maior no país, principalmente com o desenvolvimento da indústria local de equipamentos solares", afirma o diretor da Comerc Solar, unidade de negócio do grupo dedicada a este mercado.

Vencer os desafios

A história do mercado livre de energia brasileiro narrada neste livro pode ser vista a partir de duas perspectivas. A primeira delas nos mostra um mercado que, durante mais de duas décadas, conseguiu criar bases sólidas e empresas inovadoras, como a Comerc Energia. Por outro lado, este mercado também pode ser visto como uma espécie de rebarba do mercado cativo de energia, que foi a prioridade do governo federal de 2003 até o meio de 2016.

As ondas de migração de consumidores ocorreram no Brasil, principalmente, porque existiram desequilíbrios no mercado regulado que geraram períodos de sobra de energia barata que puderam ser aproveitados pelos consumidores livres. O mercado livre não conseguiu, com raras exceções, viabilizar sua própria expansão com a construção de novas usinas destinadas exclusivamente para esta fatia do mercado. No Brasil, os novos projetos de geração são majoritariamente financiados na modalidade project finance junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que toma os contratos de longo prazo assinados entre as concessionárias de geração que saem vencedoras dos leilões de energia e as distribuidoras como garantias de fluxo de caixa futuro para a concessão dos empréstimos, que são desembolsados na construção das plantas. O grande empecilho para a expansão do mercado livre sempre foi conseguir financiamento dos bancos, devido à dificuldade em apresentar contratos de longo prazo de compra e venda de energia que serviriam como instrumentos de garantia para a concessão do crédito.

O professor da USP, Dorel Ramos, e a economista e presidente da Associação Brasileira de Energia Eólica, Elbia Silva Gannoum, são duas vozes que

confirmam que alterações estruturais são necessárias para que o mercado livre de energia no Brasil consiga deixar a sombra dos 30% de participação total no mercado de energia. "A questão da financiabilidade do mercado livre é uma lacuna estrutural do modelo que veio com a Lei 10.848. O novo modelo do setor elétrico, implantado pelo PT, pregava três mandamentos: competição onde possível, regulação onde necessário e garantia da expansão com prevalência do capital privado. Os dois primeiros já funcionavam desde a época do projeto RE-SEB. Faltou a garantia da expansão, que culminou no racionamento de 2001. Então, criaram-se os leilões de energia, que obrigavam apenas as distribuidoras a contratar, enquanto o mercado livre não tinha essa obrigação. Se o mercado livre quiser se expandir para 40%, 50% do mercado total, será preciso repensar todo o modelo, principalmente a forma como se dão os financiamentos. Vamos de volta à prancheta", opina Ramos.

"O mercado livre no Brasil é marginal, é uma franja do ambiente de contratação regulada. Ele não tem identidade própria, não tem autonomia e só cresce quando há sobra de energia no mercado, porque existe uma disfunção no modelo. Quando desenhamos o novo modelo, em 2004, a ideia era que o mercado regulado e o livre tivessem uma retroalimentação, indicadores, mecanismos de incentivo e sinais econômicos adequados para que esse processo de migração acontecesse naturalmente. Até hoje, ele não tem mecanismos de financiabilidade. O consumidor do mercado livre quer comprar no curto prazo porque ele não tem previsibilidade da sua curva de consumo, que é diferente da curva de geração. E isso gera um risco de geração, que alimenta as dificuldades na obtenção do financiamento. E a gente ainda não conseguiu resolver isso. Essa discussão existe desde o ano 2000. Temos de mudar o modelo novamente", opina Elbia Silva Gannoum, que escolheu o mercado livre como tema de suas teses de mestrado e doutorado.

O mercado livre está carente de alguns aperfeiçoamentos. Eles parecem ser prioridade na pauta do setor. A independência da decisão do cliente final exige mecanismos de segregação de interesses entre os agentes, a maioria

vindo de um passado onde a mesma empresa gerava, transmitia, distribuía a energia e sequer havia comercializadoras. As distribuidoras, antiga fronteira com os consumidores, por exemplo, devem ter bem distintas suas atividades de distribuição e comercialização, em empresas diferentes, ainda que do mesmo grupo econômico. Essas devem limitar a sua remuneração à tarifa que remunera o transporte de energia pelos fios. As comercializadoras que, na visão tradicional, representam o elo final na cadeia produtiva, são a interface natural com o consumidor. Mas, no futuro, poderão operar nos dois sentidos, como representantes dos prosumidores, que são aqueles consumidores com algum tipo de geração própria, ainda que intermitente. "Nesse processo, emergirão comercializadores de vários tipos. Uma parte deles não será de comercializadores, digamos, lato sensu, como, por exemplo, geradoras que terão sua comercializadora apenas para escoar a energia própria. Estas empresas não estarão muito preocupadas em otimizar o leque de possibilidades para o consumidor final. O comercializador por excelência é aquele que compõe o seu 'coquetel' de geração a partir de um profundo conhecimento das necessidades de seus clientes e encontra a melhor opção disponível. Eu considero que a Comerc, emergindo e crescendo nesses 15 anos de vida, traz as competências de quem está acostumado ao trading mais dinâmico, que é o trading financeiro. Ela estuda muito para compreender o setor elétrico, investe para entender o clima, investe para entender sobre gás natural, energia solar, curva de carga etc. E, sobretudo, investe muito para conhecer as peculiaridades de cada um dos seus clientes. E, com isso, realmente, se diferencia da grande maioria da concorrência", opina José Luiz Alquéres.

Parceria para crescer

São poucas e raras as empresas que valorizam tanto seus colaboradores, como a Comerc Energia. Qualquer pessoa que começa a trabalhar na companhia tem a possibilidade de um dia se tornar sócio, desde que demonstre estar alinhado com os princípios e objetivos que norteiam o negócio. O fundador e presidente da empresa, Cristopher Vlavianos, explica como funciona o conceito

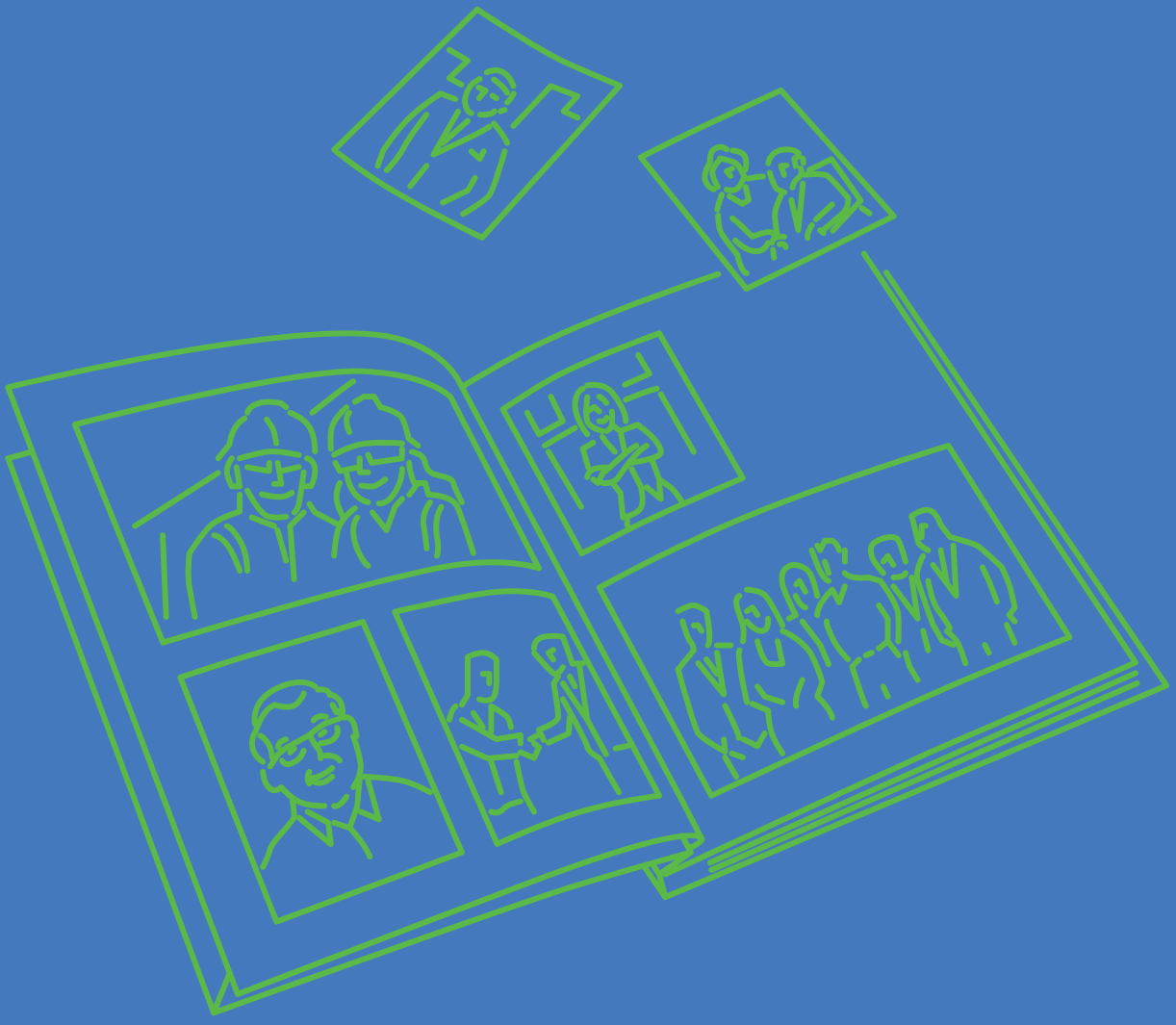
de parceria implementado na Comerc. “Quando vamos contratar alguém para trabalhar, todos os sócios dirigentes entrevistam o candidato. Queremos medir qual é a vontade da pessoa realmente vir para a Comerc, qual é a sua moral, o que ela pensa em relação a vários assuntos. Logicamente, nesse processo não conhecemos a pessoa a fundo. É uma entrevista. Mas procuramos avaliar se o candidato tem as características fundamentais da nossa cultura, se a passagem por aqui não é apenas um trampolim para outra empresa. O que queremos é comprometimento, engajamento, que a pessoa venha, fique, se sinta dona do negócio, que participe e colabore para a empresa crescer e para o seu próprio crescimento.

Dentro de uma sucessão futura, a empresa não faz parte da herança dos sócios, quando alguém sai é bem remunerado, mas as ações ficam e aqueles que ficarem no futuro serão os sócios e gestores da empresa. Se um sócio sai, a participação dele será direcionada a atrair novos sócios e o giro continua. Quem não dá o sangue todo dia pelo negócio não pode ser sócio. É justo! Todo ano, fazemos uma avaliação e escolhemos novos sócios dentre os colaboradores. Avisamos com um ano de antecedência e, durante esse tempo, a pessoa participa das reuniões de Conselho, analisa as contas da empresa, tem o direito de avaliar se ela quer entrar na sociedade. Não queremos vender a empresa, queremos dar participação às pessoas que já se mostraram sócias e que continuem a trabalhar pela empresa.

Nós dizemos que somos um grande barco e todo mundo tem o seu remo, você tem que remar forte, junto aos outros. Se você ficar parado e os outros remarem, você está trapaceando. Se o remo do remador ao lado quebrar ou estiver com problemas, você tem de ajudar, afinal de contas, se você não fizer isso, o seu barco perde performance. Colocar as pessoas como donas do negócio não faz com que elas tenham o poder de implementar tudo o que querem, na hora que querem. Mas, tudo pode ser discutido, sugerido, analisado e, aí, implementado, se for o caso. Cada um, como sócio, pode usar a independência e o empoderamento com responsabilidade e fazer a empresa crescer, evoluir,

melhorar; esse poder é motivador. O que as pessoas querem é independência, desafio, saber que estão crescendo, que estão criando conhecimento. Fazer parte do negócio, ser consultado, conversar ou tentar implementar algo. Não é só a questão de ser sócio e dizer que é sócio, é uma questão de realmente se sentir importante dentro do negócio e, muitas vezes, tomar uma decisão com independência. Procuro fomentar esse comportamento aqui no dia a dia.

No começo, quando aparecia um problema, o colaborador vinha me perguntar 'o que a gente vai fazer?', eu dizia 'você precisa trazer o problema e uma sugestão de solução. O que acha que a Comerc faria nesse caso?'. É o desafio do exercício da solução, baseado na cultura, nos conceitos dos vários casos que temos resolvido aqui. Começa por desafiar as pessoas, treinar a saber, não o que o presidente faria, mas o que a Comerc faria. Essa é a melhor forma de deixar a cultura da empresa no caso de sucessão. E saber que você faz parte de uma empresa hoje, mas, que, no futuro, vai continuar fazendo parte ainda mais, que terá chance no futuro de poder tomar decisões, desenvolver e fazê-lo crescer. Isso é o que motiva as pessoas, o desafio. Aqui é assim, se você entrar como sócio, enquanto estiver se dedicando, vai ser dono do negócio e o benefício é de todo mundo. Todo mundo tem um pedaço do bolo e, para o bolo crescer, é muito melhor arrumar remos do que puxar tapetes. Estamos plantando hoje o que colheremos no futuro. Assim, para implementarmos um processo sustentável, precisamos pensar no longo prazo."



10.
Recordações

Comerc, na Avenida Faria Lima, em São Paulo
2003

Cristopher Vlavianos à frente da antiga logomarca da Comerc
2003

Luiz Octavio (à esq.) e Cristopher Vlavianos no primeiro escritório da Comerc
2003

Em pé: Gilda Ávila, Enrico Begliomini, Marcello Queiroz, Luiz Octavio Vilela, Marcelo Ávila
Sentados: Cristopher Vlavianos e Luiz Henrique Mello
2002

Com representantes da aliança internacional "Energy Experts"
2010

Equipe da Comerc reunida

2011

Mudança para a nova sede

2016

Escritório no Edifício San Paolo, na Av. Brigadeiro Faria Lima

2014

Escritório na Av. Presidente Juscelino Kubitschek

2016

Sócios-dirigentes reunidos: Enrico Begliomini, Marcelo Ávila, Cristopher Vlavianos, Fábio Augusto Fernandes, Luiz Henrique Mello

2011

Cristopher Vlavianos mostra novo prêmio recebido da revista Exame; ao fundo, equipe da Comerc reunida

2016

Sócios-dirigentes recebem prêmio da revista Exame: Luiz Henrique Mello, Marcelo Ávila, Cristopher Vlavianos, Luiz Octavio Vilela, Enrico Begliomini e Fabio Augusto Fernandes

2015

Marcelo Ávila, Fabio Augusto Fernandes, Larissa Araium, Luiz Henrique Mello, Enrico Begliomini e Cristopher Vlavianos recebem prêmio da revista Época Negócios

2017

Equipe da Comerc reunida, na festa de fim de ano

2016

COMERC ENERGIA

Bento Gonçalves
Campinas
Florianópolis
Manaus
Riberão Preto
São José dos Campos
São Paulo

comerc.com.br