

strategy&

Formerly Booz & Company

À frente da conjuntura

&

Mapa estratégico para o setor elétrico brasileiro



Contatos

Amsterdã

Robert Oushoorn
Vice-Presidente
+31-20-504-1981
robert.oushoorn
@strategyand.pwc.com

Buenos Aires

Ariel Fleichman
Vice-Presidente
+54-11-4131-0413
ariel.fleichman
@strategyand.pwc.com

Dallas

Todd Jirovec
Vice-Presidente
+1-214-746-6531
todd.jirovec
@strategyand.pwc.com

Hong Kong

Krishnan Narayanan
Sr. Executive Advisor
+852-3182-7192
krishnan.narayanan
@strategyand.pwc.com

Londres

Viren Doshi
Vice-Presidente
+44-20-7393-3208
viren.doshi
@strategyand.pwc.com

Melbourne

Malcolm Garrow
Vice-Presidente
+61-3-9221-1950
malcolm.garrow
@strategyand.pwc.com

Milão

Giorgio Biscardini
Vice-Presidente
+39-02-7250-9250
giorgio.biscardini
@strategyand.pwc.com

Moscou

Ekaterina Kozinchenko
Vice-Presidente
+7-495-604-41-00
ekaterina.kozinchenko
@strategyand.pwc.com

Rio de Janeiro

Paolo Pigorini
Vice-Presidente
+55-21-3232-6291
paolo.pigorini
@strategyand.pwc.com

São Paulo

Arthur Ramos
Vice-Presidente
+55-11-5501-6208
arthur.amos
@strategyand.pwc.com

Carlos Gondim

Vice-Presidente
+55-11-5501-6371
carlos.gondim
@strategyand.pwc.com

Sobre os autores

Arthur Ramos é vice-presidente da Strategy& da prática de energia e infraestrutura na América do Sul, baseado no escritório de São Paulo. Tem dado apoio à definição de estratégias e esforços de reestruturação de empresas desses setores frente a ambientes regulatórios e políticas públicas em constante evolução.

Carlos Eduardo Gondim é vice-presidente da Strategy& da prática de energia e infraestrutura na América do Sul, baseado no escritório de São Paulo. Possui ampla experiência em projetos para clientes privados e públicos em desenvolvimento de estratégias e planos de negócios, desenvolvimento setorial e programas de transformação organizacional.

Bruno Zeferino é gerente da Strategy& na prática de energia e infraestrutura, baseado no escritório de São Paulo. Possui experiência nos mercados de energia e utilidades na Europa, Estados Unidos e Brasil, onde tem desenvolvido projetos de estratégia, análise de investimentos e desenvolvimento organizacional.

Sumário executivo



Contextos desafiadores, como aqueles provocados por conjunturas desfavoráveis, embutem um paradoxo: são desconfortáveis por definição, mas, ao mesmo tempo, estimulam a criatividade para superação das dificuldades enfrentadas. Este viewpoint parte de dois desafios que afetam o setor elétrico brasileiro. Um deles é o desequilíbrio de curto prazo. Outro, estrutural, constitui-se das significativas transformações já observadas nessa indústria e no respectivo mercado, com efeitos no médio prazo. Por esta razão, traça propostas que visam a recuperação do equilíbrio e, simultaneamente, a obtenção da solidez e modernização requeridas para que o setor elétrico volte a ofertar, à sociedade, energia em quantidade, impacto ambiental e custos compatíveis com o seu papel histórico de alicerce da competitividade da economia brasileira.

Para tanto, as propostas estão articuladas segundo um mapa estratégico, ferramenta do universo empresarial adaptada aos propósitos dos formuladores de políticas e reguladores. Neste mapa, as propostas se estruturam de acordo a três pilares—recomposição do equilíbrio econômico-financeiro, estímulo à competição e aumento da eficiência, e segurança da oferta. Este exercício permite uma visão integrada e balanceada de aspectos conjunturais e estruturais, articuladas nas perspectivas econômico-financeira, competitiva, socioambiental e inovação.

Este mapa estratégico constitui-se em uma contribuição aos executivos diretamente envolvidos ou afetados pelas políticas aplicadas ao setor. Tem por objetivo estimular o debate sobre o caminho a ser trilhado para a superação dos desafios e a almejada evolução da indústria de energia elétrica no Brasil.

Introdução e Contexto Setorial

Por muitas décadas, o sistema elétrico brasileiro moldou o desenvolvimento da economia e dotou o país de uma condição ímpar de competitividade, por fornecer energia de qualidade, renovável e a baixos custos. Este foi o resultado da combinação entre o aproveitamento de recursos naturais, a interligação de unidades de geração em um território de dimensões continentais e a capacitação na operação de um sistema com elevada complexidade.

Entretanto, ao longo dos últimos vinte anos, o setor elétrico brasileiro enfrentou crises que exigiram severas reestruturações, requeridas tanto para enfrentar situações de ruptura, quanto para criar novas possibilidades de crescimento e/ou reparar situações de agudo desequilíbrio econômico-financeiro.

Nos anos 90, a proposta centrada em atração do investimento privado, desverticalização setorial e aumento da competição acarretou a remodelagem para um novo ciclo de expansão (o que exigiu a liquidação de um passivo setorial próximo a US\$ 30 bilhões, em valores da época).

Nos primeiros anos da década passada, marcada pela saída do período de racionamento, buscou-se o equilíbrio por meio de maior expansão da oferta (contratação via leilões para o ambiente regulado), além da universalização do atendimento e modicidade tarifária. Estes três princípios orientaram as políticas setoriais posteriores e forneceram as bases, inclusive, para mudanças mais recentes, efetuadas no âmbito do processo de renovação de concessões.

Mais recentemente, o setor passou a se deparar com novos e significativos desafios a serem atacados. Um deles, de curto prazo, é superar o severo desequilíbrio conjuntural entre a oferta e a demanda de energia elétrica, que em 2014 acarretará custos superiores a dezenas de bilhões, referentes à exposição de geradoras e distribuidoras a custos de curto prazo. Outro, de horizonte mais longo, mas de elevada relevância, passa por adquirir a solidez e a modernização suficientes para que retorne à condição de alicerce da competitividade econômica, suprimindo a sociedade com energia elétrica em quantidade, qualidade e custos requeridos para o desenvolvimento sustentável.

Recentemente, o setor passou a se deparar com novos e significativos desafios tanto de curto quanto de longo prazo.

Assim, recuperação conjuntural e modernização setorial não são eventos independentes, principalmente quando se considera que o país deverá enfrentar ajustes macroeconômicos e setoriais para retomar a trajetória de crescimento. Neste contexto, a superação de desafios mais imediatos deve também ser acompanhada por uma perspectiva mais ampla a guiar as políticas que virão a ser adotadas para o setor elétrico.

O presente viewpoint tem por objetivo apresentar proposições para a formulação de políticas com o objetivo simultâneo de recompor o equilíbrio setorial, permitir a retomada da competitividade com o estímulo à competição e eficiência e assegurar a expansão da oferta. Estas proposições estão articuladas sob a forma de um Mapa Estratégico, desenvolvido a partir da adaptação de uma ferramenta empresarial sob a ótica dos formuladores de políticas e reguladores. Ainda que as naturezas dos ambientes empresarial e público apresentem sensíveis diferenças, este mapa configura-se em um importante referencial para o desenho de políticas setoriais, norteando a agenda para atacar os principais desafios.

Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é uma ferramenta de planejamento na qual a organização explicita suas ações críticas e determina as relações de causa e efeito. Elemento básico do Balanced Scorecard

(BSC – Robert Kaplan, David Norton), ao estabelecer metas e indicadores, permite medir, de forma equilibrada, o alcance do objetivo primordial da estratégia.

Da conjuntura à transformação estrutural

O principal elemento da crise é o desequilíbrio existente no mercado de energia em função da redução da oferta hidrelétrica, derivado, principalmente, da forte estiagem. O ambiente de negócios do modelo setorial vigente centrou-se na redução dos riscos de contratação de energia—tanto na ponta da distribuição quanto da geração, com a criação do Ambiente de Contratação Regulada (ACR)—, um dos principais pilares para que se alcançasse a modicidade tarifária para os consumidores finais, particularmente os chamados consumidores cativos. Também buscou-se um “seguro”, pela forma de contratação de geração térmica (remunerada em seus custos fixos, independentemente do despacho).

No entanto, os reflexos da escassez de oferta hidrelétrica—expressos na elevação dos preços da energia provocada pela redução da produção destas usinas e pelo acionamento contínuo das unidades termelétricas— foram transmitidos para a cadeia produtiva, embora apenas parcialmente repassados aos consumidores regulados. Os fatores que acarretaram este impacto envolvem desde a forma de implementação da antecipação das concessões até atrasos na conclusão de obras de geração e transmissão.

Assim, embora existam atenuantes para este desequilíbrio, também vigora a preocupação de que os elevados montantes contabilizados em 2014 venham a se repetir nos próximos anos, em especial em um cenário de persistência de hidrologia abaixo das médias históricas. O Quadro 1 (página 8) relaciona os fatores que provocaram este desequilíbrio e explicita a questão crítica da forma que eles serão compensados.

Além disso, é importante registrar que, em um cenário de retomada do desenvolvimento, a revitalização do setor de energia elétrica é um elemento crítico, relacionado à qualidade e competitividade da infraestrutura. A elevação do custo da energia afeta a competitividade do país, em particular de sua produção industrial.

A revitalização do setor de energia elétrica é crítica para a competitividade do país.

Quadro 1

Impulsionadores e atenuantes do desequilíbrio setorial de curto prazo



1) Desconsidera potenciais questionamentos quanto aos valores de indenização de ativos.

Fonte: Análises Strategy&

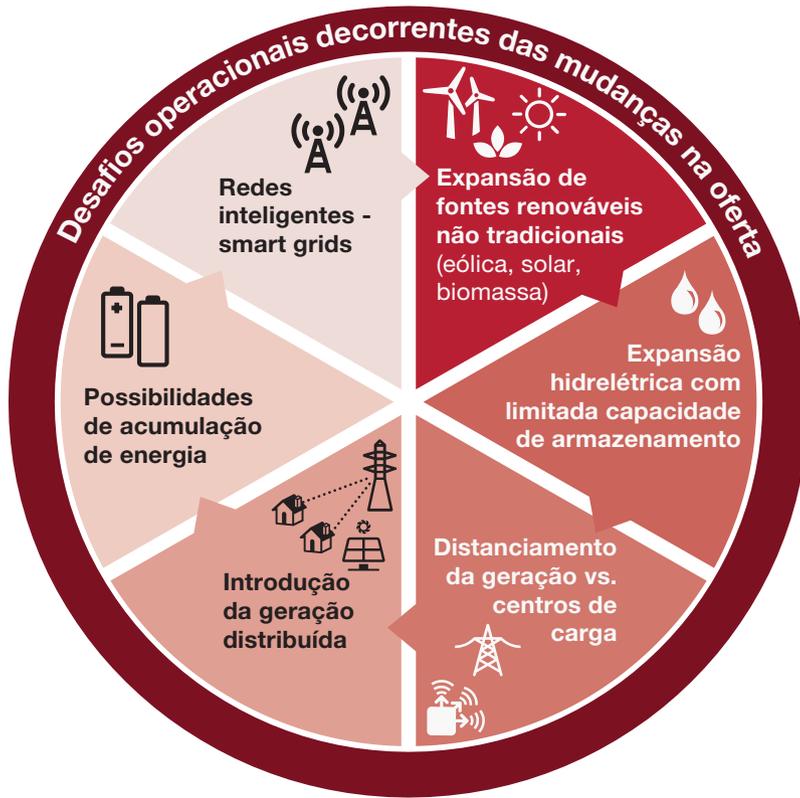
Ao mesmo tempo, o setor de energia elétrica vivencia significativa transformação (ver Quadro 2, página 9). Verificam-se mudanças tanto no perfil da oferta quanto no de consumo, decorrentes da inovação tecnológica, que impactam direta ou indiretamente a tradicional indústria de redes (“fio”). Estes aspectos tendem a configurar um novo setor elétrico, seja na produção atacadista, seja na capilaridade da entrega de um serviço aos consumidores. Em outras palavras: os desafios que envolvem transformações estruturais são inerentes ao exercício de se desenhar uma estratégia setorial.

Quadro 2

Impactos de descontinuidade na oferta e indústrias de rede

Desafios operacionais decorrentes das mudanças na oferta

Descontinuidades na indústria de redes



- Digitalização – alavanca de capacidade de telecomunicação e disponibilidade de informação
- Exigências do consumidor – p.ex. fontes de energia limpa, eficiência energética
- “Prosumer” – consumidor que também produz e fornece energia ao grid
- Conectividade de equipamentos industriais e residenciais
- Equipamentos se conectando com equipamentos – E2E
- Edificações autossuficientes em energia
- Autorregeneração da rede – eficácia operacional

Fonte: Análises Strategy&

Construção do mapa estratégico

A formulação do mapa estratégico, além dos pilares já mencionados—recomposição do equilíbrio setorial, estímulo à competição e eficiência e segurança da oferta—foi amparada por quatro perspectivas: econômico-financeira, competitiva, socioambiental e inovação. Esta formulação permite maior amplitude de avaliação, pois agrega as dimensões inovação tecnológica, socioambiental e competitividade à tradicional dimensão econômico-financeira—alvo primordial de medidas adotadas para correções de rumo, derivadas dos desequilíbrios conjunturais.

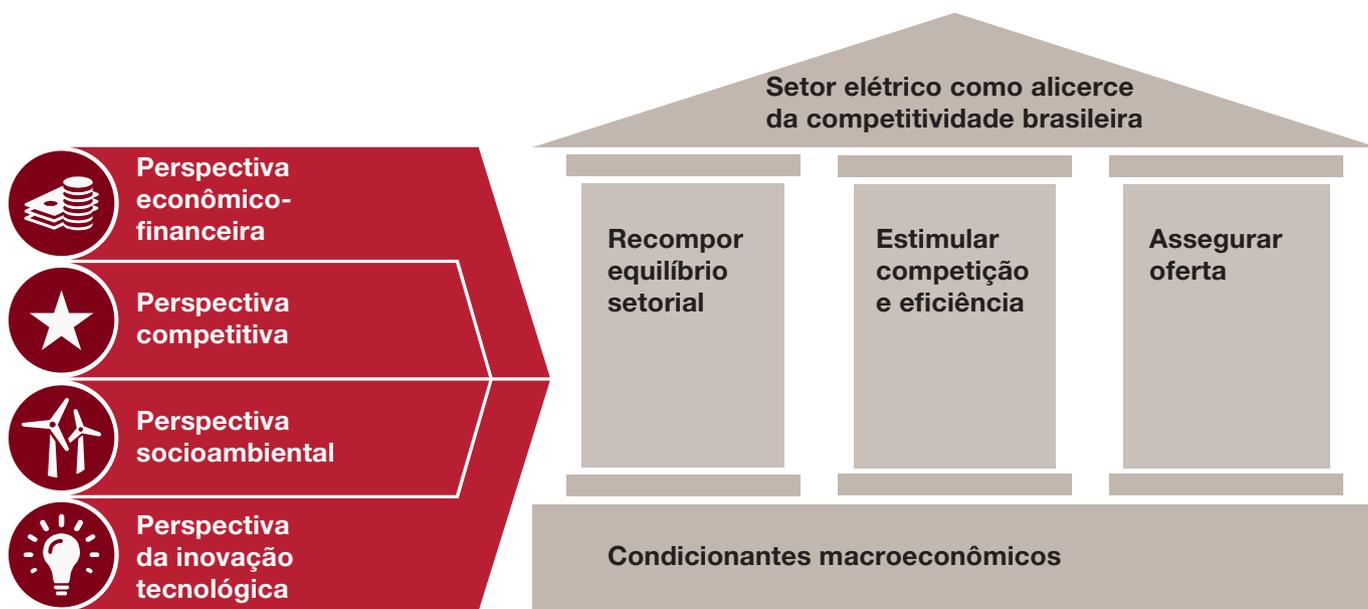
Os pilares e as perspectivas compreendem ações e diretrizes que levam ao objetivo maior, que é retomar a contribuição do setor elétrico para a competitividade da economia brasileira. Os pilares são imprescindíveis para que o setor de energia elétrica exerça a função de melhoria da qualidade de vida da população e para a oferta de serviço a custos econômicos otimizados. Afinal, a expansão da oferta e do acesso aos serviços está diretamente relacionada à disponibilidade de investimentos—que, por sua vez, é proporcionada pelo ambiente institucional e de negócios. Como apontado na base dos elementos do mapa estratégico, o alcance deste objetivo, assim como o desenvolvimento dos pilares, depende da inserção do setor elétrico no contexto macroeconômico, que condiciona a implantação das iniciativas e proposições, conforme detalhado no capítulo “*Condicionantes Macroeconômicos*”.

O desenvolvimento das ações e diretrizes transcorre segundo trade-offs típicos enfrentados por formuladores de políticas ou empreendedores, expressos nos pilares e nas diferentes perspectivas, por exemplo, rentabilidade e competição na visão de curto prazo versus aspectos de médio/longo prazo, ou a expansão da oferta versus requisitos socioambientais, explicitando dilemas que são enfrentados cotidianamente e que exigem elevada reflexão dos stakeholders setoriais.

Além disso, o mapa permite a visualização da interdependência existente entre cada linha de ação e os pilares propostos, mediante uma abordagem consistente para o desenho de políticas, na qual são compreendidos os seus impactos e a influência relativa para o alcance do objetivo maior (ver Quadro 3, página 11).

A expansão da oferta e do acesso aos serviços está diretamente relacionada à disponibilidade de investimentos.

Quadro 3
Componentes do Mapa Estratégico



Fonte: Análises Strategy&

Cada linha de ação, com os correspondentes desafios, está descrita a seguir.

Condicionantes macroeconômicos

A definição e implantação de políticas setoriais norteadas pelo mapa estratégico devem ser calcadas em premissas macroeconômicas que direcionam as proposições. Como energia elétrica é um insumo básico relevante da economia, variações em seus preços tendem a ser objeto de monitoramento dos gestores macroeconômicos.

Adicionalmente, como atividade econômica, o setor deveria gerar recursos suficientes para remunerar a operação e os investimentos, com limitada necessidade de recursos governamentais. Neste sentido, estabelece-se, como premissa da orientação macroeconômica, que o setor elétrico será autossustentável, ou seja, não demandando recursos fiscais na sua situação “em regime”, seja para as atividades operacionais, seja para o financiamento da expansão—exceto em casos de destinação específica a programas (por exemplo, universalização de acesso).

Além disso, assume-se que, no curto prazo, diversos aspectos mais abrangentes do ajuste das finanças públicas e da descompressão dos preços administrados estarão na agenda da política macroeconômica e se refletirão nas alternativas de superação das restrições setoriais. Porém, mesmo com base nestas orientações básicas, diversas questões deverão ser enfrentadas para que seja possível conduzir as proposições registradas no mapa estratégico:

- Como a agenda macroeconômica interage com a agenda setorial?
- Qual a prioridade na alocação de recursos públicos para mitigação dos efeitos e superação dos atuais desequilíbrios?
- Como atrair novas fontes de poupança ao setor (internas e externas)?
- Como articular a agenda de curto e médio prazo face às condicionantes macroeconômicas?

Recomposição do equilíbrio setorial

O primeiro pilar a ser explorado do mapa estratégico diz respeito ao equilíbrio setorial. Este pilar torna evidente a necessidade de se atacar questões conjunturais combinadas a iniciativas de mais longo prazo. Do ponto de vista econômico-financeiro, não se atinge o objetivo de proporcionar solidez ao investimento sem que se reflita, adequadamente, o custo de capital do setor. É sabido que políticas que desvirtuem os efetivos custos setoriais (por exemplo, financiamentos abaixo do custo de capital) podem resultar em benefícios temporários, mas acabam por se refletir na sinalização incorreta para os investimentos no médio prazo (ver Quadro 4, página 14).

Dadas as dimensões do passivo setorial e seu impacto no ambiente de negócios e nas contas públicas, a superação do quadro atual não pode prescindir de um plano de contingência de curto prazo—a exemplo do que já ocorreu em outras ocasiões, inclusive após o racionamento de 2001—onde custos extraordinários foram coletados pelos consumidores por um período plurianual. Ao mesmo tempo, uma vez atacados os problemas mais emergentes, é fundamental a precificação e alocação de riscos, além da recuperação das condições do mercado de comercialização de energia, para que se constitua a base para o aumento da competição entre os investidores. Deste último, faz parte a avaliação da real oferta a ser comercializada pelas plantas hidrelétricas, cuja situação recente indica a incapacidade de pleno atendimento da chamada energia assegurada e a atualização da capacidade real de atendimento por renováveis intermitentes, como eólicas, após um estágio de operação e consolidação de cada parque.

Ao promover a retomada das práticas de mercado, a consolidação de um ambiente mais favorável à atração de investimentos privados permitirá a redução da dependência de recursos públicos direta ou indiretamente envolvidos na expansão setorial.

Políticas que desvirtuem os efetivos custos setoriais podem resultar em sinalização incorreta para investimentos no médio prazo.

Quadro 4

Pilar de recomposição do equilíbrio setorial – Diretrizes

	Recompor equilíbrio setorial	Estimular competição e eficiência	Assegurar oferta
Curto prazo	Perspectiva econômico-financeira Minimizar o custo de capital do setor <ul style="list-style-type: none"> - Aproximar rentabilidade do real custo de capital do setor - Dar transparência a eventuais subsídios ao endividamento 		
	Perspectiva competitiva Plano de contingência para eliminar passivos setoriais <ul style="list-style-type: none"> - Avaliar alternativas e prazos para eliminação dos passivos setoriais - Constituir fundos setoriais para lidar com desequilíbrios futuros Reequilibrar mercado de contratação de energia <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a regularização da contabilização e liquidação financeira, particularmente em situações de hidrologia desfavorável - Revisar a garantia física efetiva do fornecimento Realocação e precificação do risco setorial <ul style="list-style-type: none"> - Alocar com transparência os diferentes riscos entre os segmentos - Reduzir a percepção de risco regulatório, atuando sobre suas causas-raízes 		
Médio prazo			Buscar universalização do acesso à energia elétrica na modalidade mais adequada economicamente <ul style="list-style-type: none"> - Avaliar alternativas de menor custo para alcance do objetivo da universalização do acesso - Quantificar impacto da universalização e das alternativas de cobertura de seus custos
	Perspectiva socioambiental Perspectiva da inovação tecnológica	Estimular tecnologias aplicadas aos desafios básicos do setor elétrico brasileiro (p.ex. redução de perdas não técnicas) <ul style="list-style-type: none"> - Elegir iniciativas críticas para a sustentação do setor - Impulsionar programas que aliem inovação a programas prioritários ao setor (perdas, eficiência energética, qualidade) 	

Fonte: Análises Strategy&

A recomposição do equilíbrio envolve também medidas com reflexos no médio prazo. Uma delas é a fundamentação do objetivo social de universalização do acesso da energia elétrica aos consumidores. Neste tema, é importante avaliar a economicidade de soluções a serem adotadas, ampliando-se a visão tradicional de extensão das redes elétricas para o desenvolvimento de sistemas mais inovadores, como geração distribuída. Na mesma linha, a adoção de novas tecnologias pode pautar iniciativas que permitam superar gargalos históricos do setor, como, por exemplo, o uso de novas tecnologias de medição, comunicação

e monitoramento no ataque a problemas endêmicos como perdas não técnicas, cujos custos recaem sobre todos os consumidores adimplentes e distorcem os ambientes de negócios entre clientes.

Assim como ocorre nos demais pilares, o desdobramento do pilar da recomposição do equilíbrio setorial terá que responder a diversas questões, que fundamentalmente exploram as fontes de recursos e a articulação de iniciativas envolvendo, por exemplo, a possibilidade de arrecadação de recursos setoriais com a renovação das concessões. Algumas das questões a serem respondidas envolvem:

- Quais os elementos-chave para sinalizar a redução de passivos setoriais na cadeia como um todo?
- Como se preparar para mitigar o efeito da criação de novos passivos setoriais de curto prazo?
- Como avançar na universalização da oferta no contexto de restrições de recursos setoriais?
- Como assegurar a robustez financeira dos agentes na cadeia produtiva?
- Como a renovação das concessões pode ser um elemento de avanço na sustentabilidade dos negócios setoriais?
- Como alocar e precificar adequadamente os riscos setoriais?
- Como incentivar soluções voltadas a superar aspectos críticos da realidade brasileira (por exemplo, perdas não técnicas)?

Estímulo à competição e eficiência

O pilar da competição e eficiência é essencial ao alcance do objetivo de que o setor seja um esteio do desenvolvimento da economia brasileira. A busca de eficiência econômica é resultado direto da introdução da competição, que permite a observação de preços que refletem os custos mínimos para o desempenho de determinada atividade (*ver Quadro 5, página 17*).

Este pilar prevê que o estímulo em questão estará presente, de forma direta, nos segmentos concorrenciais do setor (como geração e comercialização), mas que também será parte inerente da regulamentação da distribuição e transmissão, onde os incentivos emulam situação de máxima produtividade. Portanto, a busca da eficiência por parte das empresas requer um ambiente em que a prática de preços transparentes reflète custos realistas e os efeitos da dinâmica da oferta e demanda. Embora o cuidado com a adoção de realismo de preços seja necessário em um ambiente de escassez da oferta, os benefícios da competição somente se materializarão com a prática de preços adequados.

O principal estímulo à competição virá da expansão do mercado livre—que hoje responde por 30% do total de energia consumida, sendo restrito a consumidores com demanda mínima contratada de 500 kW (consumidores especiais) ou 3.000 kW. O acesso ao mercado de maior número de clientes irá dinamizar a oferta de comercializadores de energia elétrica, seja em produtos, seja no fornecimento de serviços.

Particularmente para os segmentos não objeto de competição, a busca pela modicidade tarifária e tributária é premente. A redução dos preços de energia elétrica passa tanto pelo estímulo incessante ao aumento da produtividade, quanto por uma ampla revisão da base tributária aplicada ao setor.

Em complemento, o estímulo à evolução da qualidade dos serviços de energia elétrica é outro determinante da competitividade. Na perspectiva de médio prazo, o pilar abrange, ainda, a inserção das dimensões socioambiental e tecnológica. Estas dimensões envolvem a adoção de novas tecnologias e diversificação da oferta, mediante estímulo à competitividade das fontes renováveis, como solar e biomassa.

Eficiência econômica resulta da introdução da competição, levando a preços que refletem custos mínimos.

Quadro 5

Pilar de estímulo à competição e eficiência – Diretrizes

	Recompor equilíbrio setorial	Estimular competição e eficiência	Assegurar oferta
Curto prazo	Perspectiva econômico-financeira	Praticar preços que reflitam eficiência econômica <ul style="list-style-type: none"> - Dar transparência dos sinais de preços a consumidores e investidores 	
	Perspectiva competitiva	Ampliar mercado livre e incentivar melhoria da qualidade <ul style="list-style-type: none"> - Expandir acesso dos consumidores ao mercado livre - Buscar qualidade de serviço em níveis internacionais Buscar modicidade tarifária e tributária <ul style="list-style-type: none"> - Refletir custos competitivos nos preços aos consumidores de energia - Buscar ampla revisão da base de tributação de energia como item básico 	
Médio prazo	Perspectiva socioambiental	Estimular a competitividade de fontes renováveis <ul style="list-style-type: none"> - Induzir o aumento da competitividade de fontes renováveis (escalas, disseminação de tecnologias) Incentivar eficiência energética <ul style="list-style-type: none"> - Alçar eficiência energética como um dos programas críticos para o aumento da produtividade nacional - Aumentar eficiência no uso residencial, em especial da “base da pirâmide” 	
	Perspectiva da inovação tecnológica	Estimular adoção de novas tecnologias <ul style="list-style-type: none"> - Acentuar incentivos tarifários e destinação de recursos para inovação com alto impacto sobre produtividade e eficiência 	

Fonte: Análises Strategy&

Finalmente, há o desafio da eficiência no uso da energia, cujo avanço tem impacto positivo na produtividade e competitividade da economia e nos investimentos evitados na expansão do sistema elétrico. A eficiência energética, portanto, contribui tanto para o reequilíbrio setorial, quanto para a competitividade e eficiência setorial.

O pilar de estímulo à competição e eficiência envolve escolhas a serem balanceadas no detalhamento das iniciativas, como por exemplo:

- Como refletir preços que equilibrem custos eficientes com atração de capital e estímulos a novos modelos de negócio e inovação?
- Como a crise setorial enseja a rediscussão da incidência de tributos ao setor?
- Como incentivar a aderência do consumo às disponibilidades dos consumidores de menor renda?
- Como combinar acesso ao mercado competitivo (Geração e Comercialização) com melhoria da qualidade (Transmissão e Distribuição)?
- Como incentivar maior eficiência energética?
- Como refletir efetivamente aspectos socioambientais e a adequada incorporação de externalidades nos preços?
- Qual a necessidade de consolidação empresarial para alcance de maior eficiência?

Segurança da Oferta

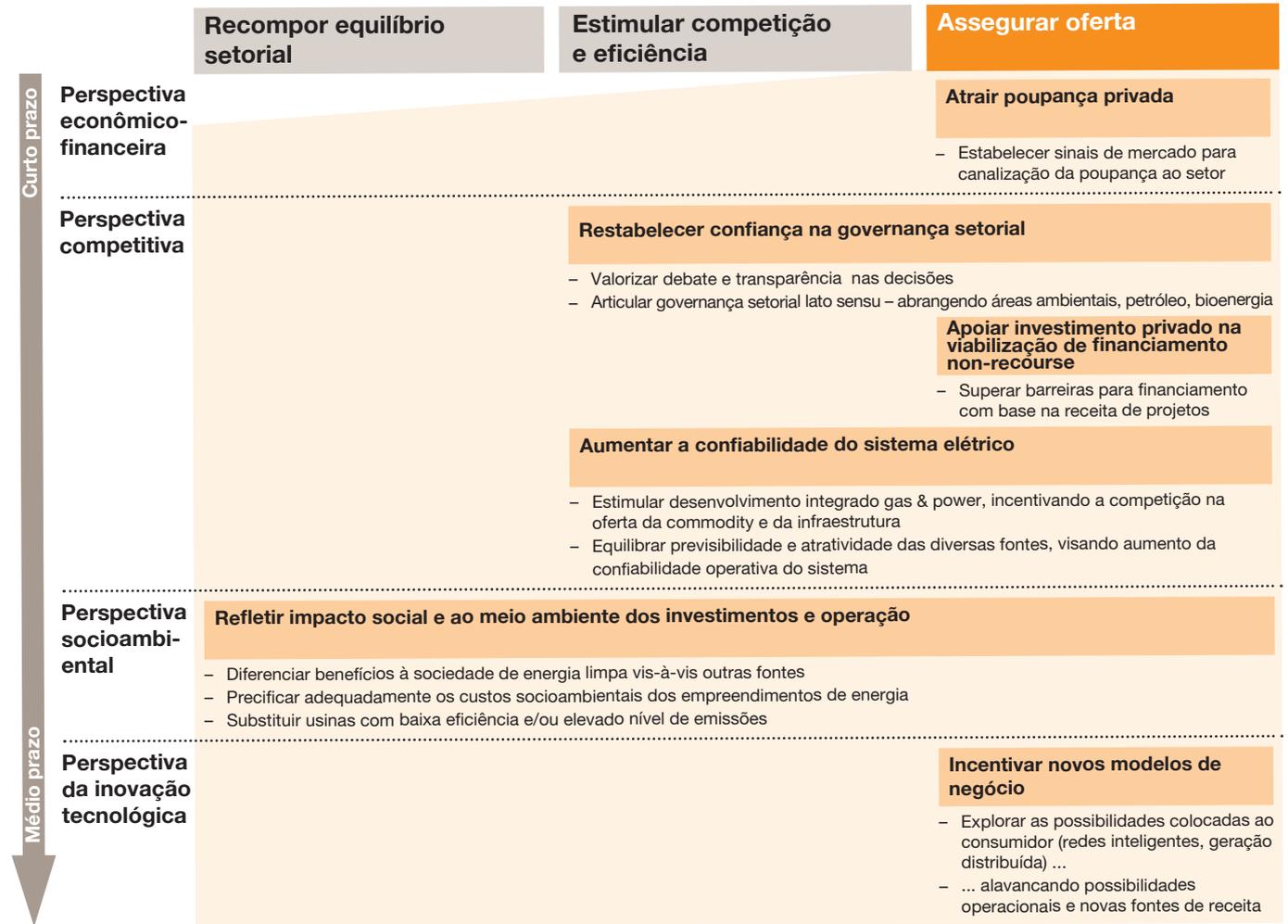
Em um país como o Brasil, com elevado potencial de crescimento e necessidade expressiva de inclusão social, a busca dos objetivos de competitividade somente será alcançada com a expansão da oferta. Além disso, é consenso que a segurança da oferta passa pela diversificação da matriz setorial, historicamente concentrada na fonte hídrica e cujos reservatórios gradualmente perderam a capacidade de armazenamento—o Plano Decenal de Energia (PDE) 2021 prevê a redução da capacidade de armazenagem de 5,4 meses em 2013 para 3,4 meses em 2021. Assim, o que está em aberto são os mecanismos capazes de atrair a poupança privada para os novos empreendimentos, a partir das fontes mais atrativas, no conceito de autossuficiência do setor (*ver Quadro 6, página 20*).

As linhas de ação com foco na recomposição do equilíbrio setorial e no estímulo à competição fornecem importantes parâmetros para a definição de diretrizes de oferta, uma vez que permitem a consolidação de um ambiente de negócios estável, centrado em regras de mercado e dotado de estabilidade regulatória. Porém, para a recuperação consistente do investimento privado também é fundamental a retomada das práticas dos amplos check&balances, tão característicos do setor elétrico, além da atuação articulada do setor com as entidades ambientais, da cadeia de petróleo, uso da água e bioenergia, entre outros.

Um aspecto essencial deste pilar é dotar os esforços públicos de efeito multiplicador. Para tanto, é imperativo alavancar a poupança privada com a efetiva viabilidade de financiamento non-recourse. Ao proporcionar mecanismos que forneçam garantias para superar os riscos dos projetos, abrem-se possibilidades de levantamento de recursos privados ancorados nas receitas futuras das concessões de geração e transmissão. Com o desenvolvimento de mecanismos para suprir carências e mitigar riscos específicos, espera-se atingir um mercado pleno de Project Finance.

A segurança da oferta passa pela diversificação da matriz setorial.

Quadro 6
Pilar de segurança da oferta – Diretrizes



Fonte: Análises Strategy&

Em adição a estes aspectos, mostra-se evidente que a questão da segurança da oferta passa pela maior confiabilidade operativa do setor. Parte dela decorrerá da complementariedade de fontes, onde deverão ser ponderados aspectos como a previsibilidade, potencial de adição de capacidade por empreendimento e atratividade econômica. Por exemplo, empreendimentos termelétricos contam com baixa incerteza para a adição de potência significativa ao parque instalado, embora implicando em maior custo variável—além do impacto ambiental—relacionado ao consumo de combustíveis.

Daí destaca-se a importância da integração entre o planejamento dos mercados de gás natural e energia elétrica. O gás natural tende a ser o principal combustível para o aumento do volume e da segurança da oferta, apresentando melhor relação entre assertividade em compromissos futuros e aspectos ambientais (inclusive dado seu menor impacto sobre o volume de emissões). Ademais, usinas a gás tendem a parametrizar o custo marginal de expansão do setor. Estas usinas termelétricas funcionam como âncoras para a expansão da rede de gasodutos e de investimentos em exploração e produção. Além disso, os excedentes de gás natural (não despachados) podem ser destinados para fomentar ofertas interrompíveis ao mercado industrial.

No entanto, a integração destes mercados exigirá o estímulo à multiplicidade de oferta e infraestrutura no mercado do gás natural, de forma a proporcionar simetria competitiva entre este mercado e o de energia elétrica.

A diversificação de fontes e possibilidades oriundas da infraestrutura de telecomunicação e de tecnologia de informação sugerem a existência de alternativas inovadoras para exploração de negócios e de serviços aos consumidores. Simultaneamente, estes investimentos abrem possibilidades para se repensar aspectos operacionais, como novos paradigmas para otimização e estímulos à modularização, próprios de um sistema com maior complexidade tanto nas fontes, quanto na ponta consumidora—uma vez que o cliente poderá não se limitar a utilizar, mas também poderá injetar energia no sistema.

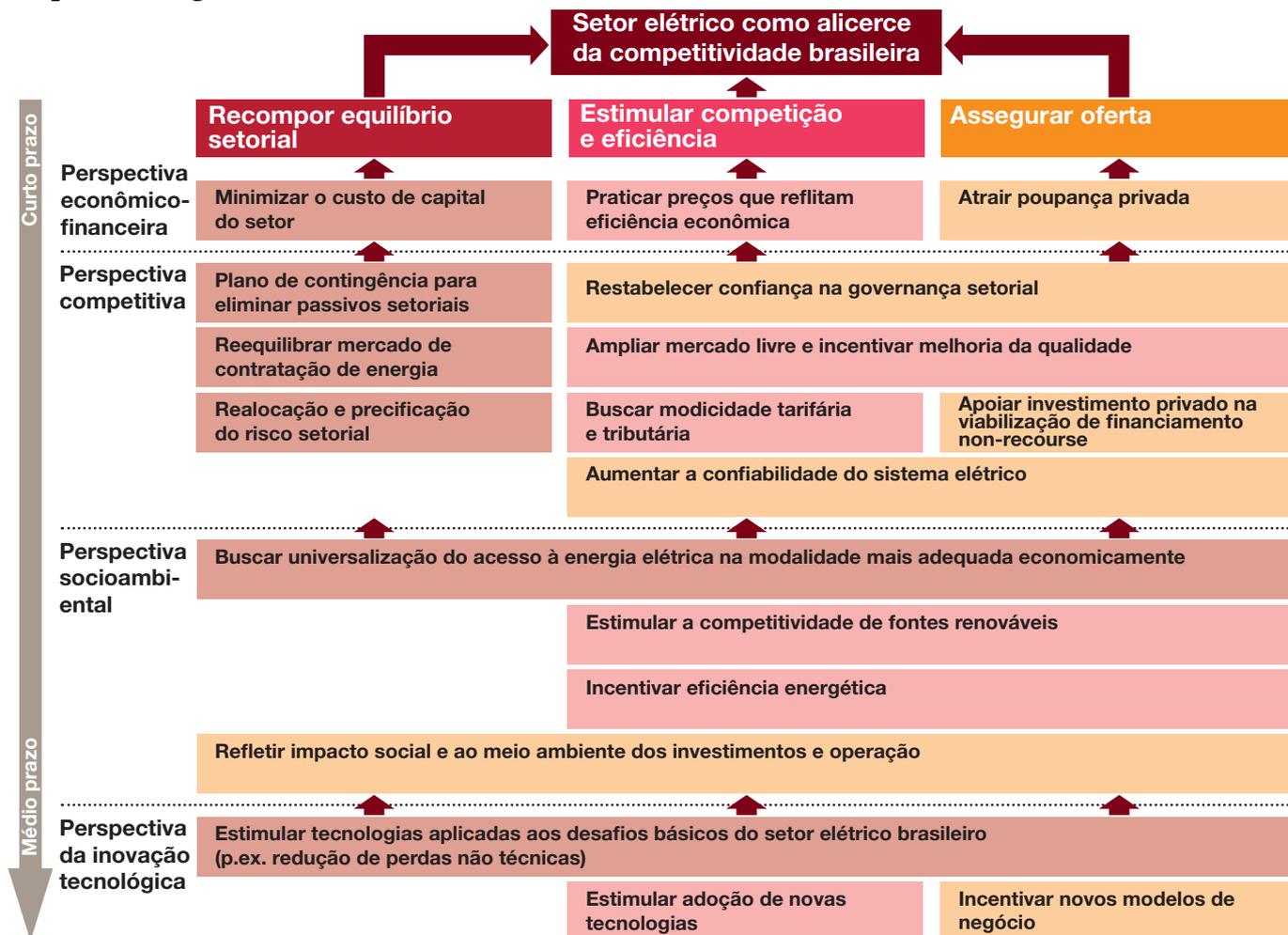
Da mesma forma que nos demais pilares, diversos aspectos devem ser contrapostos durante o detalhamento do mapa estratégico, conforme exposto nas questões a seguir:

- Como reestabelecer a confiança na governança setorial em sentido amplo?
- Como melhorar de forma sustentável a atratividade de investimentos em grandes projetos de geração e transmissão?
- Como a integração do gás natural pode contribuir para a solidez operativa e comercial do setor elétrico brasileiro?
- Quais os mecanismos de garantias que permitem estimular financiamentos efetivamente ancorados em projetos?
- Como aproveitar a crise para introduzir novos paradigmas (por exemplo, sistemas descentralizados)?
- Como repensar o futuro da indústria de redes, incorporando novos paradigmas operacionais (por exemplo, complementação de fontes, renováveis e acumulação)?

Consolidação do mapa estratégico

Articuladas as diretrizes para os diversos pilares, em suas quatro perspectivas, o mapa estratégico proposto é representado no Quadro 7 abaixo.

Quadro 7
Mapa Estratégico Consolidado



Fonte: Análises Strategy&

Conforme discutido, sua utilização como instrumento auxiliar para o desenvolvimento de uma nova política setorial permite a visualização tanto dos aspectos conjunturais quanto daqueles estruturais—e os respectivos efeitos, que se manifestam no curto e médio prazo. No entanto, a busca de equilíbrio entre os pilares e entre as diretrizes embutidas em cada um deve ser precedida pela avaliação de dilemas, envolvendo tanto os agentes setoriais quanto as áreas fronteiriças ao setor, como é o caso de meio ambiente, petróleo e gás natural. Estes dilemas exigem escolhas em aspectos como atração de poupança e minimização do custo de capital, ou incentivos à energia renovável e aumento da oferta gas-to-power. Opções que os formuladores de políticas deverão calibrar por ocasião do detalhamento do mapa estratégico, buscando equilíbrio no exercício de formulação de políticas setoriais.

Assim, o objetivo deste documento—baseado em ferramental típico da gestão empresarial adaptado à perspectiva setorial—é fornecer uma contribuição aos executivos direta ou indiretamente envolvidos com políticas setoriais, com vista ao estabelecimento de estratégias coerentes com o foco do resgate da competitividade do setor. A etapa seguinte envolve o desdobramento do Mapa Estratégico em programas, indicadores e metas, cujo cumprimento e eventuais correções de rumo seriam garantidos pelo seu monitoramento permanente.

Ao mesmo tempo, esta contribuição serve como reflexão a todos os participantes da cadeia, quando da formulação de cenários futuros que considerem as diversas dimensões e desafios envolvidos na evolução do setor elétrico. O contexto atual, justamente por sua criticidade, abre a possibilidade para a realização de um amplo “pacto setorial” visando promover uma efetiva correção de disfunções verificadas no passado recente e lançar as bases da evolução futura.

Em suma, o exercício estratégico aqui apresentado destina-se a estimular o debate entre os diversos stakeholders em direção a mudanças que visam reposicionar o setor elétrico como fator determinante da competitividade da economia brasileira.

A busca de equilíbrio entre os pilares e suas diretrizes deve ser precedida pela avaliação de dilemas, envolvendo os agentes setoriais e as áreas fronteiriças.

A Strategy& é formada por um time global de estrategistas práticos, comprometidos em desenvolver a vantagem essencial da sua empresa. Fazemos isso trabalhando com nossos clientes, ajudando-os a resolver seus problemas mais complexos e a capturar as melhores oportunidades.

Isso significa realizar mudanças complexas e arriscadas. Trazemos para a prática um legado de cem anos de experiência em consultoria e as diferenciadas capacitações funcionais e de mercado do Network da PwC.

Seja desenhando uma estratégia corporativa ou

desenvolvendo capacitações através da transformação de funções e unidades de negócio, nós ajudamos a criar o valor que você procura com rapidez, confiança e impacto.

Somos firma membro da network PwC, presente em 157 países e com mais de

195 mil pessoas comprometidas em entregar qualidade em serviços de assurance, impostos e consultoria. Entre em contato e conheça mais a nosso respeito pelo site www.strategyand.pwc.com.

www.strategyand.pwc.com